

Estudio de caso



Servicios de desarrollo
de negocios



Noviembre de 2010

Un cambio de estrategia impulsa el crecimiento de la impresión digital de Angstrom

[¿Algún comentario o pregunta?](#)

Índice

Presentación	2
La migración hacia lo digital	2
Una asistencia práctica que ayuda a impulsar los resultados comerciales	3
Creatividad fuera de lo común dentro de la propuesta: focalización en las personas	4
Reescribir los resultados de ventas	5
La base es la planificación por adelantado	6
Superar el plan financiero de ingresos	6
Uso del correo directo para la autopromoción	7
Con la capacitación en ventas, se cierra el trato	9
Recomendaciones	10
Consultor destacado de Desarrollo de Negocios de Xerox	11

Presentación

Angstrom Graphics (Cleveland, OH) cosechó un crecimiento de dos dígitos en las ventas, dentro de su negocio de impresión digital, debido a que modificó sus esfuerzos en el desarrollo de negocios. La compañía reformuló su plan de marketing, separó su unidad de impresión digital de las operaciones de impresión litográfica comercial, creó una fuerza de ventas exclusiva para vender impresión digital y usó su tecnología para demostrar sus diferentes ofertas. Esta táctica generó una tasa de crecimiento combinado del 35% durante los últimos tres años. La mayor parte de dicho crecimiento ocurrió en los últimos 12 meses. Casi un 30% del negocio de Angstrom Graphics proviene actualmente de las ventas no relacionadas con la impresión offset.

La migración hacia lo digital

La impresión por medio de la web y alimentada por hojas de Angstrom Graphics (AG) ingresó al reino de la impresión digital hace tres años cuando la compañía compró una Xerox® iGen3®. Se colocó la prensa en la sede que la compañía tiene en Cleveland. AG también tiene una planta de impresión en Hollywood, FL. Fundada en 1917 como una empresa familiar, Perlmutter Printing Co., AG Cleveland fue adquirida en 1996 por la división de St. Ives de los Estados Unidos. En 2009, el Director Ejecutivo de St. Ives en los EE.UU., Wayne Angstrom, adquirió en forma total las acciones de la compañía y la rebautizó como Angstrom Graphics. La sede de Cleveland actualmente genera ingresos de aproximadamente \$40 millones de dólares.

Pese a los mejores esfuerzos de la compañía, su negocio de impresión digital comenzó mal. En ese momento, Angstrom Graphics optó por presentarle la tecnología a todo su

equipo de ventas. Cada sesión de capacitación estaba dirigida a toda la organización, y todos los representantes de ventas tenían servicios de impresión digital dentro de su cartera. Sin embargo, la empresa pronto descubrió que vender impresión digital no era para todos. Rhonda Perry, Vicepresidente Senior de Ventas, estuvo al frente de la iniciativa de impresión digital desde el comienzo. La ejecutiva recuerda: “Cuando tienes un representante de ventas que puede vender un trabajo de impresión offset a través de la web por un millón de dólares o un trabajo digital de \$1,000 dólares, ¿en qué crees que se concentrará dicho vendedor?”

Una asistencia práctica que ayuda a impulsar los resultados comerciales

Después de comprar la iGen3®, AG convocó una reunión de capacitación inicial para todos los integrantes de su personal. Para impulsar el negocio, la compañía usó varios recursos comerciales digitales de ProfitAccelerator® provistos por Xerox, inclusive kits de marketing y presentaciones de ventas para clientes. No obstante, el esfuerzo sólo generó resultados de ventas mínimos. Cuando los ejecutivos de AG decidieron comprar otro dispositivo de impresión digital, se dieron cuenta de que necesitaban más asistencia práctica para un desarrollo comercial que pudiera impulsar mejores resultados.

Figura 1: Xerox® iGen4®



Angstrom Graphics buscaba algo más que “sólo una propuesta común” y, además, un socio que se concentrara en las personas.

Durante el proceso de evaluación de la compra, la empresa realizó comparaciones paralelas entre propuestas de equipos de varios vendedores. El factor distintivo en la decisión de AG fue el apoyo al desarrollo del negocio. En este sentido, Xerox se distinguió del resto porque ofreció acceso directo a un consultor de desarrollo de negocios para la venta de la iGen4.

“Todos los proveedores ofrecían algún tipo de asistencia, pero sentimos que la solución de Xerox era la mejor y la más duradera para nuestras necesidades en particular”, dice Perry.

Creatividad fuera de lo común dentro de la propuesta: focalización en las personas

De acuerdo con Perry, AG buscaba algo más que “sólo una propuesta común” y, además, un socio que se concentrara en las personas. La ejecutiva explica: “Los representantes de ventas les venden a personas, ipor eso deben ser entrenados por personas! Xerox ofrecía un experto en desarrollo de negocios que estaba preparado para brindar asistencia y conectarse con nosotros. En concreto, ambos teníamos algo que ganar a partir de dicho compromiso”.

La relación de consultoría con Xerox para el desarrollo de los negocios ayudó a Angstrom Graphics a:

- Identificar una estrategia de lanzamiento de producto al mercado para su negocio de impresión digital
- Convocar reuniones sobre temas específicos con los equipos de ventas y pulir la oferta de una propuesta de valor
- Capacitar a su equipo de ventas para identificar y dirigirse a los niveles de compradores correctos

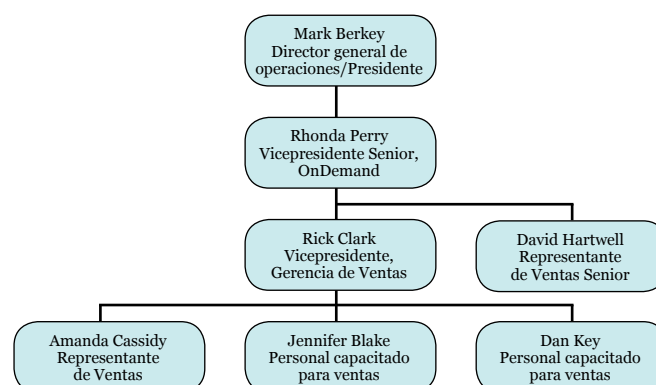
AG separó su negocio de impresión digital de sus negocios de sistemas basados en la web y alimentados por hojas y lanzó su unidad de impresión bajo demanda, AG OnDemand, dentro de la sede de Cleveland. AG OnDemand presenta un dispositivo de impresión digital, Xerox iGen4, y ahora funciona en su propia sección del edificio.

Figura 2: Imagen de la planta de AG Cleveland



Perry trabajó conjuntamente con Mark Berkey, Presidente y Director general de operaciones de AG, y Julie Higgins-Schmidt, “Consultora de desarrollo de negocios de Xerox, para crear un plan de marketing que incluyera una estrategia global sobre cómo organizar la unidad de negocios de impresión digital dentro de AG. A lo largo de 2010, AG separó su fuerza de ventas y creó el equipo de ventas para AG OnDemand, que se dedica exclusivamente a la impresión digital y a soluciones complementarias para las fases iniciales de los proyectos y posteriores a la impresión. De los diez representantes de ventas originales de Angstrom Graphics, siete permanecieron abocados exclusivamente al sector más antiguo del negocio (la impresión tradicional) y tres fueron trasladados a la nueva unidad de impresión digital. La compañía también contrató a dos nuevos representantes universitarios recién recibidos con títulos en marketing. El equipo de AG OnDemand también incluye cinco representantes de servicio al cliente (CSR) dedicados en forma exclusiva, cinco programadores (tres bajo relación de dependencia, dos en forma independiente), dos operadores de prensa digital (la unidad opera durante un turno) y un grupo combinado de 40 empleados de tiempo parcial y tiempo completo para preparación de pedidos.

Figura 3: Organigrama



“En ese momento”, explica Perry, “con la compra de la iGen4®, no incluimos en la capacitación a todos nuestros representantes de ventas antiguos. Todo se concentró exclusivamente en los cinco representantes de impresión digital.”

Reescribir los resultados de ventas

La estrategia de AG ha rendido sus frutos y su negocio de impresión digital ahora está prosperando. En este momento, casi un 30% del negocio de Angstrom Graphics proviene de ingresos no relacionados con la impresión offset; por ejemplo, soluciones tecnológicas para flujos de trabajo para las fases iniciales de un proyecto, y servicios de impresión digital, preparación de pedidos y distribución. Durante los últimos tres años, la impresión digital y los servicios complementarios para la preparación de pedidos experimentaron una tasa de crecimiento combinado del 35%.

Los mercados objetivo primarios de AG OnDemand incluyen negocios minoristas de unidades múltiples y franquicias, como así también organizaciones interempresariales (B2B) locales/regionales. Estos mercados permiten que el equipo aproveche al máximo sus servicios complementarios y tecnologías automatizadas para las fases iniciales de los proyectos y ofrezcan paquetes de servicio completo. Una de las propuestas de valor de AG OnDemand, según Perry, es “ofrecer automatización en la fase inicial de un proyecto para permitirles a los clientes reducir los costos y el tiempo del ciclo”.

La base es la planificación por adelantado

Antes de comprar la iGen4, AG y Xerox desarrollaron un calendario de 12 meses que despliega todos los segmentos del plan de marketing. Este plan incluía:

- Varios módulos de capacitación
- Desarrollo de un plan de marketing
- Una estrategia de lanzamiento del producto al mercado
- Programas de marketing
- Autopromociones
- Planificación de eventos para clientes

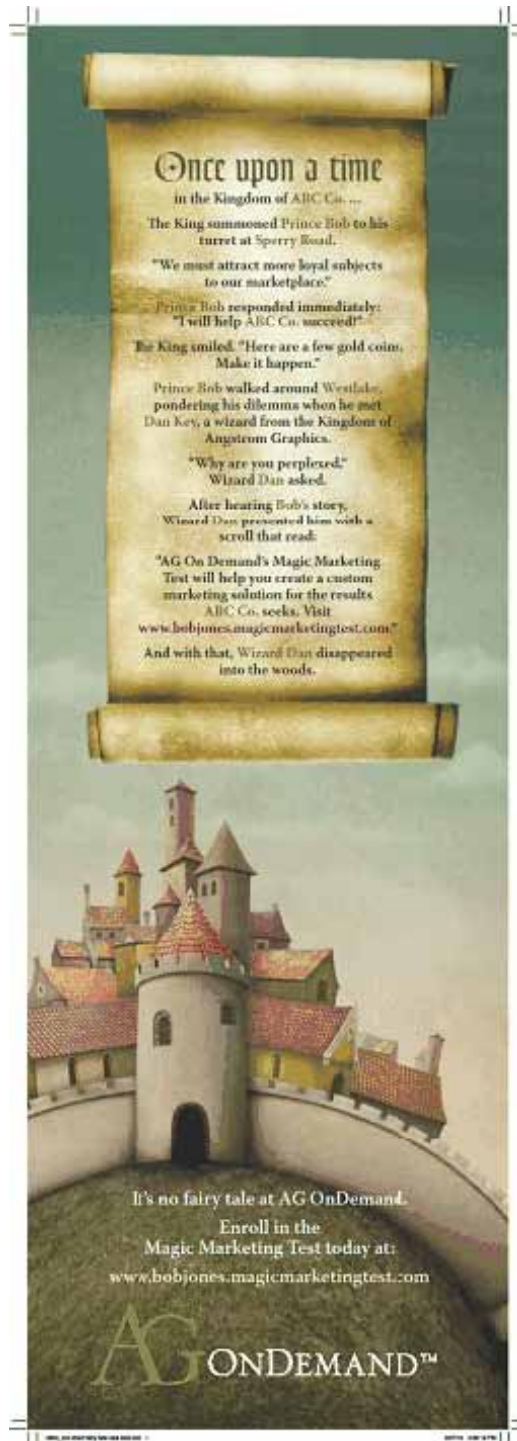
Desde que comenzó la relación, Perry y Higgins-Schmidt se reúnen una vez por semana para conversar sobre los problemas y las oportunidades, además del apoyo constante a los equipos de ventas (entre dos personas y en grupos).

Superar el plan financiero de ingresos

La estrategia diseñada por AG OnDemand y el servicio de consultoría de desarrollo de negocios de Xerox está produciendo resultados. Uno de los objetivos principales del plan para el ejercicio económico 2010-2011 de Angstrom Graphics, que comenzó en agosto, es lograr que el 30% de los ingresos de la compañía provengan de fuentes no relacionadas con la impresión offset. A dos meses del ejercicio económico, los ingresos no relacionados con la impresión offset fueron del 29%, y la gerencia va a intentar ajustar las metas del plan. Además, Angstrom Graphics desea que sus ingresos por impresión digital representen aproximadamente el 10% del negocio total de la compañía a fines del ejercicio económico. “Tenemos mucho por hacer, pero nuestro negocio de impresión digital se ha duplicado desde el año pasado y prevemos que vamos a lograr nuestra meta”, dice Perry. Angstrom Graphics pronostica que \$2.5 millones de dólares del crecimiento de sus ingresos totales provendrán exclusivamente de su negocio de impresión bajo demanda.

Uso del correo directo para la autopromoción

En el verano de 2010, AG OnDemand pidió asistencia a Xerox y a uno de sus clientes de diseño para crear una promoción por correo directo para generar oportunidades de venta. El envío incluyó un URL personalizado y se diseñó para promover las capacidades digitales de AG OnDemand. La promoción se envió a un conjunto mixto de clientes actuales (30%) y clientes potenciales (70%) y generó una tasa de respuesta del 3.91% en un plazo de dos meses. Produjo resultados extraordinarios y AG cree que perpetuará las ventas con los 95 clientes que solicitaron más información. La compañía también vendió varias campañas por correo directo usando la tecnología pURL. “Esa campaña nos brindó la posibilidad de vincularnos realmente en el proceso de vender y administrar campañas de pURL para nuestros clientes”, apunta Perry. “Asimismo, abrió las puertas hacia otras tecnologías emergentes que también podemos ofrecer a nuestros clientes.” Perry hace referencia a una campaña con un código de respuesta rápida (QR) que la compañía acaba de lanzar para un nuevo cliente.

Figura 4: Gráfico de campaña con pURL

Angstrom Graphics planea lanzar una segunda campaña el próximo trimestre que incluirá un pURL y un código QR. Si bien la génesis de la campaña provino de AG OnDemand, Xerox jugó un rol impresionante para hacerla realidad. Perry amplía la idea: “Durante nuestras reuniones con Xerox, siempre hablamos de las tecnologías emergentes y de qué manera nuestros clientes pueden beneficiarse con ellas. Julie asegura que nuestro equipo está al tanto de las tendencias de las nuevas tecnologías, por eso podemos entregar nuestros mensajes a los clientes, contarles historias exitosas, hacer demostraciones y responder a las preguntas correctas”.

Con la capacitación en ventas, se cierra el trato

A pesar de que Angstrom Graphics ya tuvo un programa intensivo de capacitación en ventas, Xerox ayudó a ampliar su perspectiva. La capacitación en ventas para el equipo de AG OnDemand ahora se concentra en articular la propuesta de valor correcta para los clientes y cerrar el trato. Xerox ha proporcionado módulos de capacitación sobre propuestas de valor, destrezas para cerrar una venta, cómo entablar una conversación con especialistas en marketing poco experimentados y capacitación en marketing directo (datos variables, personalización y tecnologías emergentes). Perry cree firmemente que el éxito de su equipo de ventas se debe directamente a estos programas de capacitación desarrollados por Xerox®.

Figura 5: Servicios de desarrollo de negocios de Xerox



Ahora, Perry se da cuenta de que los representantes de ventas para impresión offset están llamando a su puerta para pedirle la misma capacitación que se le dio al personal de la unidad de negocios de impresión digital. De acuerdo con Perry, los representantes de ventas de impresión offset “ven la emoción y el crecimiento del negocio que los representantes de la impresión bajo demanda OnDemand están experimentando. Los representantes de OnDemand son capaces de presentarse mejor y tener acceso a un personal de mayor jerarquía en las organizaciones de los clientes, y ello crea nuevas oportunidades. Sin esa capacitación, los representantes de ventas no tendrían la confianza o el conocimiento para presentarse ante ese nivel de gerencia”.

Recomendaciones

Angstrom Graphics revolucionó sus operaciones de impresión digital, y los resultados (crecimiento de ventas y nuevos negocios) hablan por sí mismos. Las estrategias clave para el éxito incluyen:

- **Cambiar el curso de la operación:** Si un plan de negocio inicial no está brindando los resultados esperados, es necesario redactar uno nuevo... Y no tener miedo de volver a repartir de nuevo la baraja. Al igual que muchos proveedores de servicios de impresión, Angstrom incorporó un dispositivo de impresión digital a una infraestructura de ventas con incentivos estructurados en torno al éxito de la impresión offset. Cuando la compañía reconoció que los factores del éxito en un área constituían obstáculos en otra, dejó de aplicar el viejo modelo a su nueva oferta y desarrolló uno nuevo.
- **Pedir asistencia a terceros:** Trabajar con un proveedor externo que sea experto, como un consultor de desarrollo de negocios de Xerox, es una solución ideal para remediar la imposibilidad de ver otras alternativas. Las personas ajenas a la compañía siempre tienen una visión más clara de qué se debe cambiar, porque no se ven condicionadas por la forma habitual en que se han hecho determinadas cosas.
- **Planificar para ganar y ganar planificando:** Angstrom y Xerox diseñaron un plan de marketing bien concebido para señalar las cosas que se debían cambiar interna y externamente, identificar los pasos necesarios para afianzar el éxito y proveer la capacitación y apoyo necesarios para el personal.
- **Demostrar la oferta:** La prueba está en la promoción, y los proveedores pueden captar el negocio de un cliente ofreciéndole una demostración de ello. Angstrom les vendió a los clientes su combinación de impresión digital y URL personalizado a través de un ejemplo. La compañía pronto hará lo mismo con los códigos QR.
- **Recordar el poder de las personas:** Las personas necesitan de otras personas para aprender y crecer. Rhonda Perry, de Angstrom, lo explica mejor diciendo: “Los representantes de ventas les venden a personas, por eso ídeben ser entrenados por personas!”

Este material se preparó específicamente para los clientes de InfoTrends, Inc. Las opiniones vertidas representan nuestra interpretación y el análisis de la información generalmente disponible para el público o divulgada por los responsables de las compañías de referencia. Creemos que las fuentes de información sobre las cuales se basa nuestro material son confiables y hemos aplicado nuestro mejor criterio profesional a los datos obtenidos.

Consultor destacado de Desarrollo de Negocios de Xerox

**Julie Higgins-Schmidt**

Consultora de Desarrollo de Negocios

julie.HigginsSchmidt@xerox.com

www.xerox.com/driveprofit

Acerca de los autores

**Nichole Jones**

Analista de Investigaciones Senior

nichole_jones@infotrends.com

+1 781 616 2100 ext. 191

Nichole Jones es Analista de Investigaciones Senior para el Servicio de Consultoría de Estrategias de Desarrollo de Negocios de InfoTrends. En su función, es responsable del desarrollo curricular y de contenidos de las soluciones de Aprendizaje Virtual de InfoTrends. Las responsabilidades de Nichole Jones incluyen el diseño de programas de desarrollo de negocios.

**Lisa Cross**

Consultora Senior

lisa_cross@infotrends.com

+1 781 616 2100

Lisa Cross es Consultora Senior para el servicio de Estrategias de Desarrollo de Negocios de InfoTrends. Es responsable de realizar estudios de mercado, respaldar los cálculos estimativos de pronóstico del mercado, administrar proyectos de consultoría personalizados y presentar informes sobre eventos de la industria.

[¿Algún comentario o pregunta?](#)