VENTAS B2B PARA STARTUPS

Sebastián Stranieri


VENTAS
B2B
PARA
STARTUPS



Soy **Sebastián Stranieri**, un apasionado por la tecnología con más de dos décadas de experiencia en la industria de la ciberseguridad, mi carrera siempre ha estado impulsada por el deseo de innovar en soluciones más seguras para ciudadanos y empresas.

Impulsado por esa necesidad, y al observar la dificultad que conlleva para las personas acceder a redes digitales seguras, en 2007 fundé **VU Inc**., un emprendimiento que se convirtió en una empresa multinacional referente en protección de identidad y fraude, con más de 350 millones de usuarios en todo el mundo.

Soy emprendedor Endeavor, miembro de YPO, fui reconocido por la revista MIT Technology Review en 2013 y seleccionado por Forbes Argentina como una de las 30 Promesas en 2017.

Mi pasión por lo que hago me llevó a ganar el **Premio Sadosky** al Emprendedor del Año por la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) en 2019, mi motor es mejorar la calidad de vida de las personas.

Gracias a todas las situaciones que intentaron hacerme dudar sobre mis objetivos, gracias a cada obstáculo, gracias a cada momento de alegría y también a los que generaron dolor, porque cada uno me convirtió en el que soy hoy. Y hoy, soy feliz.

Gracias a toda mi familia, la cercana y la no tan cercana. A mis mentores y amigos que están en el top 5 de "recientes"

Gracias, gracias, gracias Vale Única.

De ahora y hacia adelante por Franco, Cata y Dante.

Contenido

PRÓLOGO
- Para leer de principio a fin 08

INTRODUCCIÓN
- ¿Vendedores somos todos? 11

CAPÍTULO 1
- ¿Qué es el proceso de ventas? 13
- Recursos y elementos del proceso de ventas 16
- Roles de cada participante del proceso de ventas 16
- Herramientas disponibles 17
- Sensaciones y competencias 20
- Administración del tiempo 22
- Cómo lograr confianza 24
- ¿Por qué compramos? 24
- ¿Qué etapas forman el proceso de ventas? 25
- Inbound vs Outbound sales 26

CAPÍTULO 2
- Descubrir el mercado 29
- Parte externa 30
- El criterio de clasificación 34
- Mercado, empresas y estrategia 34
- Ser el número uno, siempre 36

CAPÍTULO 3
- Capacitación del producto 39
- Matriz de influencia / autoridad 42
- Tipos de ventas 46
- Política de confidencialidad 48

CAPÍTULO 4
- Generación de Leads 51
- Contacto inicial 52
- Los referidos o una recomendación 53
- La llamada telefónica 54
- A favor y en contra 56
- Videollamadas 57
- La visita inicial, en cuatro etapas 58
- Antes de llegar 60

- Proceso de preventa 61
- Visita post demostración y revisión de informe 62
- Propuesta de proyecto inicial 64
- Seguimiento Pre-Cierre 65
- Cierre 66
- Ponete tus objetivos y hacé que dependa de vos 68

CAPÍTULO 5

- Proceso administrativo 71
- Embudo de Ventas 72
- Emitir el pedido de ventas 74
- Comentarios adicionales 75
- Datos del cliente – OC (Orden de Compra) 75
- Descuentos 76
- Almacenar todo el historial 77
- Instalación / Entrega / Delivery 77
- Plan de acción post venta 78

Bonus
Claves de ciberseguridad para el negocio 83

Glosario 89

Prólogo

Para leer de principio a fin

¿Cuántos libros de ventas has leído? ¿Uno, muchos, ninguno? Cualquiera sea la respuesta, te sugiero que leas este libro.

Si eres el founder de una startup o formas parte del equipo comercial cuyo target es el segmento BTB (Business to Business) no deberías perder la oportunidad que tienes frente a tus ojos. **El primer libro sobre procesos de ventas BTB escrito por un emprendedor de alto impacto**, que desarrolló su compañía y la escaló a nivel global, a través de uno de los assets más preciados de cualquier empresa: sus clientes.

El autor de este fresco y completo libro cuenta con un profundo perfil tecnológico y la habilidad innata de ser un excelente desarrollador de negocios y vendedor. Son dos características sobresalientes con las que me he encontrado muy pocas veces a lo largo de mi experiencia profesional y, más precisamente, como partner de un fondo de inversión que ha evaluado miles de emprendimientos para invertir solo en un puñado de ellos. Hoy los negocios de base tecnológica desarrollan el producto/servicio/plataforma y su propuesta de valor, al tiempo que exploran el mercado. Por lo tanto, esta cualidad es mucho más valiosa que en el pasado.

Conozco a Sebastián hace más de diez años. Siempre me impactó su visión y claridad acerca de dónde quería llegar con su compañía y cómo iba hacer para lograrlo. Como founder y CEO de una compañía cuyo segmento son otras empresas, sabía muy bien que para desarrollar un producto tecnológico se necesita definir un proceso, poner los recursos, definir caminos críticos, KPIs, testear y volver a empezar. Y para lograr que muchos paguen por esa propuesta de valor se necesita diseñar una **"maquinita de generación de clientes".** Y para esto también se requiere de un proceso: **el proceso de ventas.**

A lo largo de estas páginas encontrarás una minuciosa descripción de todo lo que necesitas saber para que

puedas convertirte en el faro que guía a tu equipo de desarrollo de negocios y/o ventas, al tiempo que tú también puedas aportar sustancialmente en forma cualitativa y cuantitativa al proceso en sí mismo y a la concreción de excelentes resultados.

En estas páginas podrás encontrar desde una descripción acabada del proceso de ventas y sus etapas, hasta los factores que influyen en forma positiva o negativa en el mismo, los cuales brindan luz sobre mucho de lo que tú y tu equipo pueden estar sintiendo en momentos en que conseguir y retener clientes está siendo más complejo de lo que imaginabas.

Así es como una vez más el autor, Sebastián, me sorprende, pues es un tema que en general no es tratado por especialistas en esta materia. Y esto demuestra una vez más la cualidad sobresaliente del autor de este libro, el ser humano que hay detrás de su compañía y de esta obra.

Como podrás ver, es tan importante que identifiquemos qué le está pasando al equipo de ventas en sus "sentimientos", como el proceso para lograr los resultados esperados. De esta manera vamos a poder definir los cursos de acción a tomar ante la presencia de factores que influyen en la performance de las personas que desempeñan la función de ventas, como el cansancio físico y mental, la falta de foco, la frustración, el desgano, el optimismo exacerbado y el miedo.

Este libro hay que leerlo de inicio a fin, porque es ese panorama completo el que te permitirá **identificar tus fortalezas y explotarlas al máximo.** Y agrego: compártelo con otros emprendedores, socios, inversores y miembros de tu equipo. ¿Sabes por qué lo tienes que hacer? Por ti, por tu equipo y por tu startup.

Tener una idea de negocio es válido, pero no valioso. Ejecutarla es valioso. Porque quien valida la idea y le da valor no es tu amigo, ni tu compañero, ni tu pareja. Los que le dan valor son los clientes. Aquellos que están dispuestos a elegir tu producto, pagar por él y transformarse en vendedores sin honorarios, ya que si logras un alto grado de satisfacción son los que te acercarán tus próximos clientes.

#Foco #Consistencia #Pasión

Marta Cruz
Co-founder & Managing Partner
NXTP Ventures

INTRODUCCIÓN

¿Vendedores **somos** todos?

Muchas veces, la persona que lidera una startup o lanza un emprendimiento se plantea algunas dudas. Por ejemplo, "yo no sé vender", "tengo vergüenza de hablar en público" o "¿por dónde empiezo?". Pero, en realidad, lo que pasa es que esa persona ya resolvió un gran problema, o al menos un problema, al momento de crear esa nueva empresa. Por lo tanto, un par de preguntas simples a cualquier ciudadano deberían bastar para que pueda empezar a hablar de su especialidad. ¿Tienes este problema?, ¿cómo lo estás resolviendo?, ¿pensaste en hacer C o F para resolverlo? o ¿te interesa tener un punto de vista distinto para poder desenredar el tema? Con esto también trato de desmitificar lo que suele ser la primera reflexión ante el tema de ventas que, generalmente, suele discutir sobre las siguientes preguntas:

1. Vendedor, ¿se nace o se hace?
2. La venta, ¿es un arte o una ciencia?

Una idiotez sinceramente. Porque, si se ponen a pensar, desde la mismísima concepción de nuestra vida, ya nos vendimos, ya triunfamos frente a millones de otras alternativas. Si tienes novia, un amigo o un hobby, practicas algún deporte o, por qué no, tocas un instrumento musical, sin dudas ya hiciste algo en equipo con otras personas, superaste tus miedos y hasta te has impuesto por sobre el "algún tipo de competencia".
Desde mi punto de vista, entonces, no hay una respuesta concreta a estas preguntas cliché. La realidad es que uno puede comenzar con mayor o menor ventaja en ventas, pero, sin dudas, tiene que ver con habilidades que uno, de forma personal, va desarrollando desde que nace, de manera natural. Un bebé se hace entender cuando tiene hambre, o quiere estar alzado, especulando cómo "comprar" la voluntad del otro para conseguir su deseo inmediatamente. Seguro nos sirve recordar nuestra adolescencia, cuando teníamos que regatear con nuestros padres ciertos permisos, como que nos prestaran el auto, o lograr que nos compraran una computadora nueva. Inconscientemente o no, siempre utilizamos la persuasión, la seducción, la negociación y hasta la presión o el chantaje para evitar el no a toda costa.

Cada uno sabe cuáles son sus virtudes y cuáles no. Por eso, con la finalidad de alcanzar un objetivo, seguro nos convertimos en nuestros mejores vendedores, podemos destacar nuestras propias aptitudes y, así, "vendernos" para conseguir un puesto de trabajo.

La conclusión es que, a la hora de hablar de ventas, existen todos los factores, o faltan todos o algunos. Es decir, en materia de ventas se nace, se aprende, es un arte y una disciplina.

Sebastián Stranieri
*Twitter @**sstranieri** / Instagram @**anti.hacks***

PD: Este libro está lleno de consejos, basados en mi experiencia. Mi recomendación sobre ellos, en este y en cualquier caso: tenelos en cuenta, analizalos y discutilos con tu pareja o en quien más confíes. Hablando con estas personas es cuando vas a recibir feedback útil y además te van a decir todo de forma sincera. Te guste o no.

CAPÍTULO 1



¿QUÉ ES EL PROCESO DE *VENTAS?*

El proceso de ventas representa las distintas etapas que hay que desarrollar para lograr una venta de soluciones o servicios. Los tiempos varían según el cliente, el tipo de producto ofrecido, la situación de mercado y las condiciones comerciales.

En este proceso **distinguimos varios pasos clave y consecutivos** que llevan a una venta exitosa:

Conocimiento del producto

Esta etapa brinda la seguridad de comunicar qué es lo que nuestro producto o servicio puede hacer por el cliente. Es fundamental para manejar eficazmente las objeciones. En síntesis, se trata de entender qué problema estamos resolviendo y por qué lo que ofrecemos es distinto al resto.

Búsqueda de clientes

La garantía del crecimiento continuo tiene que ver con el conocimiento del mercado, sus segmentos y clientes o aspectos más atractivos. Por otra parte, es sabido que la competencia también quiere conquistar a nuestros clientes, por lo que es muy probable que algunos se pierdan, desaparezcan o elijan otras empresas.

Primer contacto

Es la primera aproximación a un cliente potencial para lograr que dedique algo de su tiempo a escucharnos. Hoy en día existen infinidad de formas de lograr este primer contacto y en muchas de ellas el cliente lo hace sin ningún tipo de intervención del vendedor.

Entender sus necesidades

Esta etapa resulta fundamental, dado que es cuando deberíamos identificar en conjunto a nuestro cliente, el tipo de servicios o soluciones que está esperando de nuestra parte y, lo más importante, determinar si nosotros somos la empresa que puede dar ese tipo de servicios.

La presentación

Tiene que ver ciento por ciento con demostrar que tenemos las herramientas suficientes para cumplir con las expectativas generadas. Suele ser una visita presencial o bien a través de una call, pero sin dudas es una interacción de ambas partes.

La definición

Esta etapa representa el proceso interno del cliente mediante el cual selecciona a una empresa para resolver la necesidad identificada. Puede ser la etapa de mayor demanda o todo lo contrario.

El cierre de la venta

Comprende la formalización de la operación, el punto donde se concretan nuestros objetivos y los del cliente. Consiste en la celebración del contrato y las condiciones mediante las cuales se regirá la relación a partir de este momento.

El seguimiento

La concreción de una venta se suele ver como un hito en sí mismo. Pero, en realidad, es un período que comienza con un nivel de atención infinito de nuestro cliente. Es el principio de una etapa sin fin, donde podemos mostrarle al cliente no solo que nos interesa vender, sino también que estamos dispuestos a entender y atender futuras necesidades.

Ahora que conocemos, básicamente, el proceso de una venta tradicional, como puede ser la de una golosina o un dispositivo tecnológico, vamos a identificar cuáles son las etapas del proceso de ventas dentro de un **emprendimiento o startup** que apunta a comercializar soluciones o servicios a empresas.

En las páginas que siguen, veremos todo lo que este proceso implica: qué rol tiene cada parte de la empresa y cuáles son las herramientas más adecuadas para concretar una venta exitosa.

Recursos y elementos del proceso de ventas

Si bien cuando se habla de resultados de ventas, estos se suelen asociar directamente al trabajo del vendedor, para mí, es algo completamente erróneo. **La idea de esta parte del libro consiste en aclarar los roles de cada participante y determinar qué tipo de herramientas tenemos a nuestra disposición ante cualquier cliente y qué actividades se deben mantener durante todo el proceso de ventas.** Veamos todo lo que implica.

Roles de cada participante del proceso de ventas

- **Vendedor**
  En efecto, es el responsable por todo tipo de acción directa en la cuenta, tanto interna como externa. Es la persona que debe mantener un sistema de comunicación efectivo con el cliente, apuntar pendientes y tener claras las responsabilidades asumidas ante el mismo.

- **Pre Venta**
  Este sector es responsable de que el cliente reciba una solución a medida, siempre basada en las expectativas generadas tanto por él como por nuestro equipo comercial. También es responsable del inicio y el fin de actividades relacionadas con la infraestructura tecnológica del cliente, por lo que debe manejarse con profesionalismo y confidencialidad, para lograr su confianza. Durante el proceso de ventas debe lograr que su relación con el cliente llegue al extremo de ser similar a la de un consultor. La comunicación con Soporte es la clave de una instalación definitiva exitosa.

- **Soporte**
  Área responsable del apoyo al departamento de Pre Venta durante todo el proceso de ventas. Este tipo de apoyo es interno y se debe a que la especialización del departamento de Soporte a nivel infraestructura es mayor en cantidad que la de Pre Venta. Debe acompañar, sobre todo, el último tramo del proceso, hasta luego hacerse cargo completamente en la etapa de instalación.

- **Capital Humano**
  Acompaña a lo largo de todo el proceso a través de la implementación y seguimiento de los planes de la empresa. Debe velar por cada miembro del equipo, para poder medir sus acciones y colaborar con su crecimiento continuo.

- **Administración y Administración de Ventas**
  Toda venta acarrea responsabilidades administrativas, tanto antes como después de ella. Como operaciones anteriores podemos citar el ejemplo de las licitaciones o bien, al momento de tener que darse de alta en un cliente, la entrega de facturas y su posterior cobranza.

- **Recursos adicionales**
  Más allá de las partes intervinientes que ya nombramos, encontramos en la organización una infinidad de recursos que resulta clave conocer, para poder hacer uso de ellos de forma frecuente pero racional. Por ejemplo, cada uno depende de una gerencia o trabaja en un equipo (cuanta más sustancia podamos generar en los clientes, mayor será el impacto de cualquiera de nuestras propuestas). O, por qué no, acercarnos a Compras con alguien de Administración y Finanzas, lo cual simplemente le agregaría profesionalismo a nuestra reunión, dado que las partes hablarán el mismo idioma. No es que el vendedor no pueda manejar una reunión en Compras o Cobranzas, sino que es válido pensar que el interlocutor va a sentirse más a gusto intercambiando información con alguien que se desempeña en la misma área.

Herramientas disponibles

Llegado a este punto, la pregunta parece obvia: ¿cuáles son las herramientas a las que el vendedor puede recurrir para llegar al final del proceso de manera exitosa? Aquí, les presento las fundamentales.



- **Indicadores**
  Básicamente, van a aportar información durante todo el proceso de ventas. Por ejemplo, sobre cómo estamos alcanzando nuestros objetivos o cómo se componen estos resultados. Pero, sobre todo, van a permitir realizar un análisis personal de qué tareas estamos descuidando y en qué estamos invirtiendo más tiempo del necesario. Algunos de los indicadores básicos que debe manejar un vendedor son los siguientes:

Vendido vs. Cuota
(porcentaje de cumplimiento de la cuota).

Porcentaje de participación de nuestra cuota dentro de la empresa.

Pesos vendidos por tipo de ventas. Renovaciones, xSelling, adiciones, competencia, servicios. Porcentaje de participación de cada tipo de venta. Porcentaje de participación de productos.

Ventas por segmentos verticales.

Crecimiento semana a semana del Embudo de Ventas.

Porcentaje de empresas que renovaron vs porcentaje de empresas que no renovaron.

Porcentaje de empresas de competencia que conquistamos vs. las que no conquistamos.

Porcentaje promedio de descuentos otorgados por operación.

Cantidad de reuniones semanales.

Cantidad de llamados telefónicos.

Porcentaje de efectividad en pronóstico.

Margen de contribución.

Costo de obtener un nuevo cliente.

Una vez recopilada esta información, es fundamental tener asignado un tiempo a la semana para sentarse y poder, no solo leerla, sino analizarla en detalle. Porque, en definitiva, esos son nuestros resultados y nosotros, los únicos que podemos hacer algo para cambiarlos. Cada vendedor es su propia empresa, por lo que es dueño y único responsable de sus resultados.



- **Embudo de Ventas**
  Herramienta por excelencia del vendedor, cuyo objetivo es disminuir la incertidumbre y eliminar el factor suerte en cada operación, lo que permite tomar decisiones, evaluar su desempeño semana a semana y asignar prioridades de forma correcta. Esta herramienta dinámica de predicción es la formalización del trabajo en ventas y tiene que desarrollarse en el tiempo y pasar a formar parte de las competencias del vendedor.

  En el **Embudo de Ventas** las oportunidades se pueden segmentar de la siguiente manera:

Sobre el Embudo
(Prospecto) 0%-30%

Siempre que exista una posibilidad de venta, esa cuenta pertenece a esta categoría. Significa que al menos identificamos una necesidad-proyecto dentro del cliente.

En el Embudo
(Cierre en el trimestre) 60%

El requisito previo es que se haya verificado la posibilidad de un pedido y que se haya contactado alguna influencia compradora.

Pocos Selectos
(Cierre en 15 días) 90%

Eliminar lo más posible el factor suerte o la incertidumbre al momento de decisión de compra.

Cada una de estas categorías representa el flujo del embudo, su dinámica, lo que entra y sale del mismo.

Cada una de estas categorías requiere:

- **Especialización distinta**
- **Tareas y requisitos específicos**
- **Asignación de prioridades particulares**

El objetivo de estas categorías es incrementar la efectividad en cada clase y en su conjunto. Un embudo mentiroso o agrandado ¿a quién le sirve?



- **Análisis personal**

El seguimiento de esta herramienta es fundamental durante todo el año, por lo que acá detallo algunas preguntas que deberíamos responder de manera frecuente: ¿cuándo fue la última vez que revisé mi **Embudo de Ventas**?, ¿de cuánto es mi pronóstico en 90%, 60% y 30%?, ¿conocemos nuestros pronósticos de cierre a corto y largo plazo?, ¿realizo la tarea adecuada en cada categoría?, ¿fluye o no? y ¿verificamos que el estatus de cada cuenta corresponde a la categoría a la que pertenece?

Sensaciones y competencias

Claro que las ventas exitosas no dependen, solamente, de un buen manejo de indicadores y análisis. Existen elementos personales que influyen en este proceso. Para tener éxito vamos a tener que desarrollar la habilidad de cómo detectar y solucionar los negativos, y cómo aprovechar los positivos. ¿Parece simple no?

Factores influyentes
Estos son algunos de los factores que van a influir de manera positiva o negativa durante el proceso de ventas. Es importante que los identifiquemos y sepamos qué acción tomar ante la presencia de cada uno de ellos.

- **Cansancio físico**
- **Cansancio mental**
- **Dispersión** (falta de foco)
- **Frustración**
- **Cambios permanentes**
- **Desánimo** (falta de motivación)
- **Excitación-entusiasmo**
- **Atención permanente**
- **Positivismo**
- **Desafío**
- **Duda**
- **Miedo**

Muchos de estos factores pueden producir angustia y limitar nuestras acciones. Sin embargo, todos tenemos fortalezas. Elegí el siguiente relato, *La joya oculta en la túnica (Discípulos),* Daisaku Ikeda (*), para que podamos reflexionar al respecto.

"Había una vez un hombre que tenía por amigo a un rico servidor público. Un día, visitó a su amigo rico, quien lo atendió y le sirvió abundante comida y vino. Esto embriagó completamente al huésped, que, al cabo de un rato, cayó profundamente dormido. El dueño de casa, el rico servidor público, tuvo que partir en un repentino viaje para atender asuntos urgentes. Pero, antes, quiso ofrecerle a su amigo una joya de valor incalculable: tenía el poder de conceder cualquier deseo. Sin embargo, el hombre ebrio estaba profundamente dormido y al anfitrión no le quedó otra alternativa que coser la gema al dobladillo de la túnica de su amigo. Al despertar, el hombre comprobó que su amigo rico se había ido y no se dio cuenta de que llevaba la joya cosida a la túnica. Al cabo de un tiempo, se hundió en la pobreza, comenzó a vagar de país en país y sufrió grandes adversidades. Muchos años después, reducido a un estado de profunda indigencia, se encontró nuevamente con su viejo amigo. Este, sorprendido por la condición del pobre hombre, le habló sobre la joya que le había regalado. Entonces, su amigo supo, por primera vez, que había poseído esa joya invaluable todo el tiempo".

Esta alegoría ha sido relatada por los discípulos del buda Shakyamuni cuando reflexionaban sobre la ignorancia que se demuestra al olvidarse de desarrollar la suprema condición de vida de la Budeidad y conformarse con los estados inferiores de la vida. De hecho, se dice que esta persona, incluso, sufrió el peso de la túnica, pero nunca notó que se debía a la joya.

Por lo tanto, considero fundamental la reflexión sobre las competencias y valores que, muchas veces, podemos tener ocultos. Simplemente, tenemos que abrir los ojos o tener la determinación para desarrollarlas en profundidad.

(*) El objeto de devoción para observar la vida. Los escritos de Nichiren Daishonin, Tokio, Soka Gakkai, 2008.

Administración del tiempo

Otra realidad casi indiscutible: pasamos más tiempo con nuestros clientes, compañeros de trabajo, amigos del trabajo, jefes o proveedores que con nuestra propia familia. Por eso, hay que discriminar las situaciones de cada lugar, y las del otro, sobre todo, para que el trabajo no nos afecte en nuestra vida personal. Sin embargo, si eso ocurre, debemos tener bien claro qué hacer.

Para desarrollar esta ventajosa capacidad aconsejo comenzar por identificar cuáles serían nuestros posibles obstáculos, para evitar que el horario laboral no rinda. Algunos de estos obstáculos son la actitud personal; las perturbaciones (interrupciones, consultas del jefe o compañeros de trabajo, reuniones no previstas, etc.); llamadas telefónicas; redes sociales; urgencias o temas personales; movilización de un lugar al otro; procesos poco eficientes; falta de planificación o concentración y falta de recursos.

En mi caso, eliminé todas las notificaciones del celular o tablet, para ir a buscar información a la app que necesito, solo cuando la necesito.

Cada uno de estos obstáculos puede ser trabajado para eliminarlo o para minimizar su impacto al máximo. Para poder trabajar sobre ellos **es fundamental que todas las semanas, como mínimo, realicemos un listado de nuestros quehaceres e identifiquemos cada uno por orden de prioridad. En base a ello podremos diagramar nuestro trabajo, basado en nuestros objetivos.**

A pesar de esta organización básica, muchos, seguramente, consideran a la administración del tiempo como algo engorroso y poco probable de realizar. Sin embargo, si logramos desarrollarlo en el trabajo, fácilmente lo proyectaremos a nuestra vida personal. Porque, cuando de optimizar el tiempo se trata, todos nos vemos en esa necesidad.

La realidad es que el tiempo no tiene límites, pero, por lo contrario, las actividades que debemos desarrollar sí lo tienen. Entonces, puede ayudar preguntarnos cuánto vale nuestro tiempo. Algo que podremos averiguar con un sencillo ejercicio.

Procedimiento básico para organizarse



Por otra parte, solemos delegar la responsabilidad de nuestras falencias en la administración del tiempo en compañeros o socios de actividades. Pero ahora vamos a ver cómo, sí podemos actuar en vez de buscar culpables.

- **Transmitir lo que uno espera**

El fiel reflejo de lo que uno espera está dado en cómo uno se desempeña en una tarea. Por ejemplo, llegando de forma puntual a una reunión, respetando los plazos impuestos, proponiendo soluciones o tratando a nuestros compañeros de trabajo como seres humanos y no como robots.

- **Entender nuestras limitaciones y no dar vueltas a la hora de decir NO**

Parece paradójico, pero resulta positivo rechazar algo de buena forma cuando no podemos cumplir con una tarea. Caso contrario, si nos damos el lujo de realizar otra tarea cuando tenemos otras prioridades, va a resultar en una pérdida de tiempo para nosotros y para la persona que nos pide colaboración. Al momento de responder NO a un compañero, socio, o a nuestra misma esposa, estamos simplemente diciendo NO a la tarea o posible compromiso, y no a ellos. Un ejemplo de respuesta cortés: "Ahora estoy trabajando en una de mis prioridades, pero si nos vemos a las 16 voy a poder dedicarte más tiempo".

Cómo lograr confianza

Por experiencia, puedo decir que uno suele desarrollar esta competencia cuando identifica que el valor más importante de un vendedor y de la empresa tiene que ver con sus referencias, sus clientes y, básicamente, con su red de contactos.

Uno de los aspectos más difíciles en ventas es convencer al comprador de que no estamos ahí para explotarlo o exclusivamente por interés, sino para ayudarlo. **La honradez y la preocupación por parte de los vendedores son la clave para el éxito de las ventas.** El comprador de hoy busca a alguien que sepa resolver problemas.

Pero, sobre todo, el comprador elige con quien compartir sus necesidades. Esto significa que cuando, como vendedores, nos sentamos frente a un posible cliente tenemos que generar confianza y ocupar el rol de ser con quien esa persona quiera "tener problemas". Para ello, hay que **demostrar compromiso y ser transparentes en nuestro trabajo.** Por otra parte, estamos convenciendo a esa persona de que somos la mejor opción para que sea exitoso en su trabajo. En suma, que nuestra empresa, oferta y productos son lo que necesita para lograr esa promoción, aumento o reconocimiento.

¿Por qué compramos?

- Tenemos deseos y tenemos necesidades. Y si deseamos algo lo suficiente, puede llegar a convertirse en una necesidad. Los clientes compran una experiencia; compran luego de haber tenido una charla interna durante la cual se convencen de que lo que están haciendo es lo correcto.

- Entonces surgen algunas cuestiones como por qué escogemos un producto y no otro. Esto puede estar relacionado con razones funcionales o porque el producto dice algo sobre nosotros mismos. Otra cuestión: por qué compramos de un vendedor y no de otro. Esto tiene que ver con la confianza y permite identificar que la relación entre el vendedor y el interlocutor es la base de toda operación.

- De cada relación tiene que surgir un cliente de largo plazo, porque, si nuestro interlocutor percibe algo distinto, casi sin dudas vamos a perder toda posibilidad de venta. A menudo, solemos confundir el objetivo a alcanzar en nuestros clientes con alguno de los siguientes: 1. Cumplir con nuestra cuota; 2. Ganarle un cliente a la competencia y 3. Vender productos adicionales.

- Y está claro que ninguno de estos ejemplos genera valor a nuestro cliente, por lo que los objetivos de ambas partes deben estar alineados. En lo personal creo que en cada oportunidad estamos buscando generar valor para cada persona con la que estamos interactuando.

¿Qué etapas forman el proceso de ventas?

Ahora que sabemos lo básico de ventas, las herramientas necesarias, quiénes interactúan y qué factores pueden afectarnos, es hora de ver un proceso lo más parecido a lo que vamos a enfrentar día a día.

Antes que nada, voy a enumerar sus etapas, para luego poder trabajar sobre cada una de ellas y sobre los resultados que podrás obtener en un cliente.
El proceso de ventas, entonces, puede dividirse en:

- Descubrir el mercado
- Capacitación del producto
- Generación de Leads
- Contacto – Visita inicial
- Identificar Aliados - Canal
- Proceso de preventa - DEMO
- Visitas post demostración
- Propuesta de proyecto inicial
- Seguimiento pre cierre
- Cierre
- Proceso administrativo
- Cobranza
- Instalación > Entrega > Delivery
- Plan de acción post venta

Inbound vs outbound sales

Sin dudas, hoy hay que enfocarse en convertir tu empresa en un experto digital, en ser el rey de las redes y estar donde está tu audiencia, tu cliente, para captar mejores oportunidades. Pero esa parte (inbound sales) se la voy a dejar a los expertos en lo digital, porque es toda una ciencia para mí, y me voy a concentrar en la parte de ventas que amo. La que tiene que ver con la de crear relaciones; la de acompañar a las personas a crear proyectos exitosos.

Outbound sales es el método por el cual vas a conseguir a tus clientes de referencia, al que tiene la valentía para ser el primero y lograr los beneficios de ese rol. Así, en estas palabras, vas a encontrar los pasos necesarios para que no se te escape nada al momento de encarar una relación comercial con éxito.

La honradez y la preocupación por parte de los vendedores son la clave para el éxito de las ventas.



CAPÍTULO 2



DESCUBRIR EL *MERCADO*

Esta primera etapa del proceso de ventas se divide en dos: externa e interna. Básicamente, aquí la cuestión consiste en conocer el mercado en el que vamos a trabajar, conectados con la sociedad, clientes, grupos empresarios y su competencia. Luego, vamos a tener que adentrarnos en nuestra propia empresa, para conocer a nuestros principales clientes, sus características más importantes, cantidad de empleados, historial en el mercado y, sobre todo, los productos y servicios con los que ya trabajan. Este segundo grupo será de vital importancia para quienes ya cuentan con clientes, dado que elaborar un caso de éxito podrá catapultar las ventas rápidamente.

Parte externa

Primero, lo primero: la parte externa. Porque **para poder desarrollar cualquier actividad de forma exitosa es necesario fijarse objetivos claros, concretos y alcanzables que, a su vez,** sean desafiantes, a fin de desarrollarnos, ser los mejores en lo que hacemos y, en suma, apasionarnos por la venta (en realidad, como les dije, es lo que soy, un apasionado por las ventas).

En el caso de **los vendedores, las empresas con las que vamos a trabajar son las que inspirarán nuestros objetivos, tanto cualitativos como cuantitativos.** Por lo tanto, es fundamental saber cuánto podemos hacer y cómo vamos a hacerlo. Algunos datos para tener en cuenta son su salud financiera, su ubicación, la cantidad de empleados, contactos, referencias del mercado, segmento vertical y horizontal. En suma, **desarrollar un plan de cuentas implica un amplio conocimiento del perfil de cada cliente.**

Sugiero comenzar con una segmentación básica que maneje el siguiente criterio:

- **Enterprise**
  Empresas con más de 2500 empleados, grupos empresarios, empresas con sucursales en otros países.

- **Corporate**
  Empresas de entre 500 a 2500 empleados.

- **Small Medium Business (SMB)**
  Empresas de menos de 500 empleados.

Cada una de estas categorías tiene características propias y es fundamental identificarlas para elegir correctamente a quién estableceremos como nuestro objetivo de ventas.

A su vez, cada uno de estos segmentos de empresas se divide en al menos tres subcategorías:

- **Privadas locales**
Serían las empresas que son privadas, fundadas en el país donde estamos preparando el plan de negocios o que tienen su casa matriz en el lugar para el cual estamos preparando el plan.

- **Privadas internacionales**
Son todas las empresas privadas cuya casa matriz se encuentra en otro país.

- **Gubernamentales**
Son todos los organismos e instituciones que forman parte del gobierno, o bien una ONG u otro tipo de organización sin fines comerciales.

Ahora, ¿por qué son importantes estas segmentaciones? Voy a detallar algunos de los puntos que se identifican en cada una de las seis categorías que describí para poder ayudarte a pensar en grande al momento de realizar un plan.

• Enterprise

• Implica que múltiples departamentos formarán parte de la decisión de compra.

• Sin dudas, se encontrarán dentro de alguna regulación referente a su segmento vertical, lo que obligará a tener nuestro producto preparado para cumplimentar la misma.

• El presupuesto se establece con al menos un año de anticipación, salvo que sean cuestiones de emergencia o de demanda de mercado.

• El proceso de compra suele ser lento y burocrático.

• La solicitud de garantías asociadas al producto a vender suele ser exorbitante.

• Corporate

• Suelen tomar decisiones basadas en consultores o asesores cercanos a la empresa.

• Pueden tomar la decisión de forma ágil, pero al mismo tiempo exigirá un nivel de descuento superior.

• SMB

- Las definiciones realizadas por sus dueños y fundadores son las que las rigen.
- No cuentan con un presupuesto establecido.
- Su única prioridad es su producto o foco.

• Privadas locales

- Suelen ser la elección ideal para comenzar la ardua búsqueda de nuevos clientes.
- No están establecidas como empresas públicas que cotizan en bolsa.
- Son quienes establecen estándares y realizan evaluaciones de mercado.
- Están ávidas de recibir ayuda y apoyo para la innovación.

• Privadas internacionales

- Cuentan con un estándar definido para cada tipo de compra que realizan.
- Todas las decisiones suelen estar consensuadas por un grupo numeroso de directivos.
- Lograr un cliente de esta categoría otorga un nivel de credibilidad invaluable para una empresa.
- Una vez concretado un acuerdo con la casa matriz se puede gozar de las ventas regionales o a subsidiarias de forma muy sencilla.

• Gubernamentales

- Suelen requerir varios años de experiencia, balances y antecedentes comprobables.
- Los procesos de alta como proveedor son complejos y, en muchos casos, precisan de contadores y abogados para realizarlos exitosamente.
- Son un excelente cliente a largo plazo.

En paralelo, resulta clave ofrecer distintos modelos de negocios para cada uno de estos segmentos y categorías. Entre ellos, y a solo modo de ejemplo, cito los siguientes:

- **Por empleado**
Este modelo contempla la compra de producto basada en la cantidad de empleados del cliente y un abono anual por el mantenimiento y soporte.

- **Transaccional**
Este modelo se basa en la cantidad de veces que se utiliza el producto y se factura por cada vez (en general, una vez por mes).

- **Uso ilimitado**
Este modelo contempla el uso sin límite del producto. Se realiza con un abono anual para actualizaciones y solo se incrementa si se adiciona algún componente mensurable por parte del cliente.

- **Como servicio**
Es un abono mensual basado en la cantidad de uso que se le dé al producto.

Es muy importante entender que **los modelos de negocios están orientados ciento por ciento al tipo de producto que vayamos a comercializar.** Esta lista de ejemplos puede ser muy amplia o reducida dependiendo del mismo. Puede ser muy útil para un modelo tecnológico de software, pero puede resultar inservible para la venta de activos tangibles. Por eso, es fundamental que los modelos de negocios cumplan con dos características:

1. Deben ser escalables
El formato de ventas tiene que adaptarse ya sea a la venta de un producto particular o a millones de productos. Por lo tanto, al momento de crear ese modelo de negocios tendremos que jugar con esas variables de cantidad y entender cómo el modelo financiero del mismo va a impactar en el cliente.

2. Deben ser ampliables
Esto significa que, aunque se venda un producto para lo que hoy se ve como la "totalidad del cliente", el mismo modelo debe contemplar un horizonte de crecimiento. Es decir, se debe basar en algún componente o indicador dinámico que, por ejemplo, ante la compra de una nueva empresa, el lanzamiento de un producto en otro país o porque ese cliente comienza a venderlo a terceros, tengamos el derecho de realizar un ajuste y obtener mayor rentabilidad del negocio.

Un ejemplo: *en 2015 cuando VU tuvo su primer cliente regional, nos hizo dar un gran salto. Por ejemplo, tuvimos que duplicar el personal. Pero ahí mismo pensé "es el momento de pegar otro salto".*

El criterio de clasificación

Este criterio de clasificación no es antojadizo, sino que **surge de la experiencia en ventas que me permite compartir que el comportamiento de compra de las empresas depende más de su tamaño, medido en cantidad de empleados, que de cualquier otro factor aislado.**

Cada uno de estos segmentos necesita de especializaciones distintas, en base a que las necesidades de los clientes son completamente distintas, desde servicios hasta soluciones de software, el modelo de negociación, los niveles de decisión. Por ejemplo, un cliente Enterprise va a evaluar en más detalle los niveles de servicios, mientras que una empresa SMB va a poner énfasis sobre todo en el precio total de la propuesta.

Además de la segmentación horizontal, existen los segmentos verticales, que agrupan a las empresas por el tipo de actividad. Por ejemplo, finanzas, laboratorios, Gobierno, alimentos, manufactura.

Mercado, empresas y estrategia

Al momento de identificar estos segmentos aconsejo obtener, antes que nada, un listado de las empresas que los componen. Algunas de las formas más sencillas es pensar qué tipo de organismo, ente o asociación nuclea las actividades o regula su funcionamiento. Por ejemplo, una cámara comercial, que tiene como objetivo nuclear, generar beneficios y representar el funcionamiento de las empresas que la componen, es el lugar ideal para hacernos del listado completo de este tipo de empresas y además investigar su rentabilidad, accionistas y autoridades, o si recientemente se le aplicaron sanciones. Ahora, conviene preguntarse ¿qué otro tipo de organismos centrales existen? Podemos estar seguros de que la mayoría de los mismos dependen del gobierno o son una organización sin fines de lucro, lo que nos garantizará un fácil acceso a la información que manejan. Otros núcleos de compañías son las **aceleradoras, donde se suelen entregar perks a sus empresas del portfolio**, por lo tanto, una forma muy sencilla de obtener referencias de empresas que en general tienen exposición pública.

Hoy vivimos en la década de los dos clics: **todos estamos a dos clics de la persona que buscamos contactar.** Por eso, es muy importante que le dediques todo el tiempo necesario, con todas la herramientas disponibles, a identificar qué empresas serán las primeras a las que tratarás de venderle. Es decir, cuál

va a ser el avance que deberás realizar para, al menos, "romper el hielo". **Muchas veces, una breve introducción, a través de una referencia, puede acortar los tiempos de manera abismal.** Ya sea para definir el proceso de ventas o bien simplemente para tachar de nuestro listado de "posibles ventas" a dicha empresa.

Recuerda que, como vendedores, lo único que no podemos replicar de forma ilimitada es nuestro tiempo. Y que existe el vendedor sordo, que prefiere no escuchar cuando el cliente le dice "este no es el momento" o "no contamos con presupuesto". Es fundamental escuchar las interacciones con nuestro interlocutor, tomar nota y analizar qué nos quiso decir, para, de nuevo, no involucrar tiempo y esfuerzo en una operación que no va a dar ningún resultado.

Llegado a este punto **mi recomendación consiste en plantear un esquema de investigación y análisis de mercado fluido y flexible, sobre todo, para nosotros mismos.**

La realidad es que cada vendedor tiene perfiles completamente distintos, por lo que cada etapa del proceso de ventas la llevará a cabo con su propio estilo. Si ya contamos con clientes, tendremos que comenzar por elegir el segmento que vamos a investigar. La parte más sencilla será entender qué empresas ya son clientes en este segmento. Una vez que identificamos ese grupo numeroso o acotado de empresas, **debemos establecer cuáles están comprometidas como para poder brindarnos referencias o bien guiarnos en el "cómo llegar" al resto de las empresas.**

Visitar a estos clientes comprometidos es una cuestión inevitable, porque ellos tienen algo que nosotros necesitamos: "conocimiento sobre su segmento", datos básicos como los nombres de sus proveedores para el negocio central o cómo obtener un canal. Por ejemplo, si es un laboratorio, podremos conseguir los nombres de las empresas que les proveen del packaging, de su materia prima o bien que les realizan la logística.

Pero, seguramente, el dato más importante a recopilar son los nombres de las empresas con las que compite su propia empresa. De esta manera, vamos a poder desarrollar un plan de cuentas con pies y cabeza, porque, imaginemos que ese laboratorio que ya compró nuestros servicios le haga llegar una recomendación a sus proveedores o bien un precio promocional entregado por nosotros con el motivo "promoción para proveedores del Laboratorio X". Esas empresas de las cuales sus negocios dependen del laboratorio, difícilmente, se nieguen a darnos la oportunidad de mostrarles nuestras soluciones.

Ser el número uno, siempre

Si bien es relevante ser el número uno en un segmento, no deja de ser importante desarrollar negocios en nuevos segmentos. Por eso, considero de vital importancia ser el número uno en un país por tema de cobertura; ser el número uno por tener acumulados la mayor cantidad de casos de éxito y estudio de una problemática particular; ser el número uno en ventas, calidad y satisfacción. En fin, lo que uno defina, pero siempre ser el número uno y ser reconocido en base a ello.

En la creación de productos y servicios, el principal desafío consiste en encontrar casos de uso para cada segmento vertical.

Para ser claro: qué necesidad resuelve nuestro producto o servicio para ese segmento vertical en concreto. Tenemos que saber cuál es el problema que mejor resolvemos.

El secreto, entonces, está en trabajar oportunamente los sectores beneficiados por los cambios socioeconómicos, de regulación, legales y tecnológicos.

Mi recomendación consiste en plantear un esquema de investigación y análisis de mercado fluido y flexible, sobre todo, para nosotros mismos.

CAPÍTULO 3



CAPACITACIÓN DEL *PRODUCTO*

Por otra parte, conocer el mercado interno tiene que ver con conocer, en detalle, nuestro producto y nuestra empresa. Me refiero a comprender sus características únicas, sus debilidades, su cultura y su historia.

Para lograr este conocimiento, algunas de las **preguntas que deberías responder con fluidez son:** ¿desde cuándo la empresa opera en el mercado?, ¿cuántos empleados la fundaron y cuántos tiene hoy?, ¿cuál es el nombre del presidente?, ¿cómo es su estructura?, ¿cuál es el volumen anual de ventas?, ¿cuál es su índice de crecimiento anual?, ¿cuáles son los principales clientes?, ¿cuáles son sus valores?, ¿cuáles son la visión y la misión actuales? y ¿cuáles son los objetivos estratégicos actuales?

Por último, **con respecto al conocimiento sobre nuestra empresa y su producto, propongo que, de vez en cuando, puedas preguntarte qué cosas no conoces y te gustaría conocer.** Porque, sin dudas, siempre alguien te va a poder dar detalles sobre esto o bien plantearlo en el equipo, para poder conseguir la respuesta que necesites. Bien, ahora resta analizar lo que tiene que ver con productos, un eslabón clave dentro del conocimiento que un vendedor necesita para poder desarrollarse.

Para llevar adelante una metodología de venta consultiva y que genere confianza en los clientes, hay que dotar a la fuerza de ventas de las herramientas correspondientes. **La metodología de venta consultiva se aplica a dos aspectos concretos de la relación con el cliente: el conocimiento en profundidad de su entorno** (su negocio, su estructura formal y política, sus propios clientes, sus competidores, sus factores de riesgo y de éxito, como expliqué en la etapa de descubrimiento del mercado, ver capítulo 2) y **la capacidad de identificar las distintas operaciones concretas que se pueden realizar con la empresa** para evaluar objetivamente las posibilidades de éxito y las áreas donde estamos en situación de desventaja.

La metodología de venta consultiva necesita disponer de las herramientas necesarias para realizar las dos funciones básicas descritas en el párrafo anterior.

Entonces, de forma resumida, el "set" de herramientas debe contener, como mínimo:

Análisis de oportunidades de una operación. Esto se logra respondiendo, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿podemos añadir valor a esta operación?, ¿debemos seguir trabajando en ella?, ¿qué posibilidades tenemos frente a la competencia? y ¿estamos alineados para ganar la operación?

Evaluación del nivel de llegada que tenemos al cliente. ¿Quién es el sponsor del proyecto? ¿Quién nos recomendó? ¿Tenemos una referencia externa?

Evaluación del conocimiento de la competencia. ¿Con quién competimos? ¿Cuáles son los diferenciales? ¿Tienen un sponsor interno?

Definición de los distintos tipos de valores que el cliente le ve a nuestra oferta. ¿Cómo subrayamos esos valores? ¿Cómo los garantizamos a futuro?

Análisis de las situaciones "políticas" del cliente. ¿Son una empresa local? ¿Tienen una casa matriz que apruebe? ¿Tienen presupuesto asignado? ¿Puede un acontecimiento externo modificar esta oportunidad? ¿Es un mercado regulado?

Organigrama de bases de poder, por la cual se establecen las influencias interpersonales entre los distintos miembros de la organización del cliente.

Análisis de la actitud de nuestros interlocutores con el cliente frente a nuestra oferta.

Matriz de influencia/autoridad, mediante la cual se miden nuestros interlocutores con el cliente frente a su influencia y su autoridad en la organización. Resulta de utilidad, aquí, verificar la planilla de evaluación de oportunidades que se encuentra en la página a continuación.

Matriz de influencia /autoridad

CLIENTE FECHA MONTO US$			1 Generación de Leads	2 Conocimiento y Capacitación	3 Contacto - Visita inicial -	4 Identificar Aliados - Canal -
Calificación de oportunidad	1	¿Cuál es la necesidad/oportunidad técnica/de negocio que estamos impulsando?				
	2	¿Tenemos la solución y recursos adecuados?				
	3	¿Tenemos una propuesta de valor única?				
	4	¿El cliente tiene el presupuesto asignado?				
	5	¿Tenemos el nivel de influencia adecuado en el cliente? ¿A qué niveles llegamos?				
	6	¿Conocemos el proceso de decisión del cliente? ¿Estamos alineados?				
	7	¿Se necesita piloto, prueba de concepto, business case u otro elemento de decisión?				
	8	¿Cuándo se cierra el negocio? ¿En qué punto del proceso estamos?				
	9	¿Cuál es la estrategia de precios indicada? ¿Qué descuento se requiere?				
	10	¿Cuáles son los pasos que faltan hasta el cierre?				

Proceso de ventas								
5	6	7	8	9	10	11	12	13
Proceso de pre venta - DEMO -	Visitas post demostración	Propuesta de proyecto inicial	Seguimiento pre cierre	Cierre	Proceso administrativo	Cobranza	Instalación > Entrega > Delivery	Plan de acción post venta

Para descargar el recuadro en pdf, leer este QR

De no contar con esta información, o bien un esquema de trabajo, seguramente las acciones que llevemos adelante pueden generar que experimentemos sensaciones no esperadas por parte de nuestro interlocutor. Detallo algunas de estas reacciones:

- **Ser atendidos de mal modo,** con antipatía, sin ningún respeto ante nuestra presencia, identidad como persona ni verdaderos intereses.

- **Sentir que nuestra presencia o llamada para efectuar una consulta molesta o que interrumpe** otras actividades que pudieran estar realizando en ese momento.

- **Escuchar comentarios improvisados** o que despierten dudas acerca de nuestra veracidad.

- **Ser disuadidos** a querer interactuar con el resto del equipo que forma parte del proyecto.

Pero puede ser peor, ciertas acciones pueden generar mayor incomodidad o incluso afectar nuestra credibilidad, algunas pueden ser:

- **Ofrecer y/o enviar todos los folletos, materiales** e incluso lista de precios sin que sean consultados por el cliente.

- **Enviar una propuesta sin haber pasado por la etapa de exploración** de la oportunidad y, por ende, no saber realmente sobre la necesidad.

- **Presionar a nuestro interlocutor a tomar decisiones** para las cuales no están resueltos ni en condiciones en cada oportunidad.

- **Escalar con un superior en las etapas más iniciales de la venta**, puede significar que nos descarten del proceso.

No puedo dejar de lado en este análisis que en los días que corren también existe el factor competitivo, dado que cuando el cliente comienza con un proceso de compra dispone de una amplia información a través de diferentes medios, que le permite acceder a ricas y variadas opciones para considerar y poder tomar así la mejor decisión.

Entonces, naturalmente, deberíamos preguntarnos: ¿cuál es la mejor manera de concretar operaciones con nuestras soluciones y servicios, y no morir en el intento?

Esta es una cuestión que tiene mucho que ver con **el mejor capital que puede contar toda empresa: el capital humano. Es ahí donde debemos invertir y generar cambios continuos.** Y este cambio tiene que ver con el ser, con un estilo propio y marcado que posiblemente nos llevará tiempo modificar.

Para concluir con los temas de capacitación y conocimientos, tengo que referirme a las cuestiones tecnológicas. **Un vendedor debe tener como objetivo conocer e interactuar con los beneficios de cada propuesta de forma fluida.** Esto no significa que deben estar certificados, pero sí, como ya mencionamos, tener una relación amplia porque, en definitiva, los resultados están asociados al conocimiento que tenemos del mercado, de nuestra empresa y de nuestra oferta.

Un ejercicio interesante consiste en poder desarrollarse en conjunto con los clientes, porque en cada visita se aprenden nuevas cosas. O bien, esas visitas van a generar conocimientos suficientes de un tema como para poder utilizarlo en otro cliente, siempre que se haga en un marco de confidencialidad (ver Política de confidencialidad).

Hace tiempo que hablo y tomo de empresas amigas, el término **Tech Advisor,** y de nuevo, esto no aplica únicamente a las "tecnológicas" aplica a tener el conocimiento técnico suficiente sobre lo que sea que estemos vendiendo.

Destaco que el Tech Advisor no debe ocuparse únicamente de los aspectos técnicos, sino que debe complementarlos con una mentalidad comercial sólida.

Porque un diseño puede parecer excelente, pero si no es viable desde el punto de vista comercial, surgirán diversos inconvenientes en su instalación.

Por eso, este tipo de asesoramiento debe ser equilibrado y abarcar, aparte de los aspectos técnicos, temas vinculados con contratos, plazos, riesgos y costos.

Tipos de ventas

Parece obvio, pero no todas las ventas son iguales. Y cada una de ellas necesita de una estrategia específica. Aquí, una clasificación que será de gran utilidad.

- **Nueva venta**

  Este tipo de operaciones **se da en empresas que utilizan productos de la competencia o que no tienen soluciones que resuelvan su necesidad.** Para facilitarla hay que armar un plan de negocios que considere, por ejemplo, un precio basado en si ese cliente va a tener que cambiar de un producto al que le ofrecemos ahora (es decir, un precio diferencial con el cual, además de tomar nuevas ventajas, pueda cubrir de alguna forma ese costo hundido del cambio). Por otra parte, es fundamental que en cada posible oportunidad de "nueva venta" el vendedor entienda cuál es el mejor modelo de negocios para ese cliente.

- **Servicios**

  Este tipo de operaciones se da tanto en empresas que tienen un producto de nuestra empresa o no; es decir, pueden ser independientes. El plan de servicios contempla los que están asociados al producto que vendes; por ejemplo, en VU las soluciones de ciberseguridad pueden estar acompañadas de servicios de capacitación o configuración. Este tipo de operaciones suele representar menos del 5% del total anual en una empresa de producto como VU. Les recomiendo que entiendan esa composición en su mercado, se puede conseguir de forma simple analizando empresas que cotizan en bolsa.

- **Renovación**

  Este tipo de operaciones se da en clientes que actualmente tienen un contrato vigente o vencido dentro de un plazo razonable, digamos de hasta 90 días de retraso, y es cada vez más relevante. Una renovación sería los revenues recurrentes anuales de una empresa.

- **Venta cruzada**

  Este tipo de operaciones se da en clientes que tienen vigente un contrato y que desean incorporar nuevos productos y/o servicios de nuestro portfolio. Ejemplo: el cliente tiene el producto A y en una visita de soporte o un llamado de satisfacción de cliente se le ofrece el producto B y lo compra.

Generalmente, este tipo de operaciones tiene un 30% de participación sobre el monto total de renovaciones o contratos recurrentes. De nuevo, estos valores son solo a efectos de compartir la experiencia adquirida en el sector tecnológico, y con la que no todos pueden estar de acuerdo.

- **Adiciones**

Este tipo de operaciones se da en empresas que actualmente tienen un contrato vigente y que desean incorporar mayor cantidad o modificar su alcance. En general, no supera el 10% del pronóstico de renovaciones anuales (estos son datos muy enfocados en la industria del software o tecnología). Y, para ser honesto, este tipo de operaciones se está extinguiendo porque los contratos no se realizan en base a cantidades dinámicas, sino más bien orientados a la evolución del negocio del cliente.

En base a estas categorías hay dos aspectos que deben tenerse en cuenta dentro de la empresa, o de la estrategia de ventas:

- **Lista de precios**
- **Embudo de ventas / Forecast o pipeline**

De estos temas vas a encontrar, en este libro, un apartado *(capítulo 5)* que permite ver en detalle la relevancia de cada uno y que explica por qué un vendedor debe tener súper claro ambos.

Política de confidencialidad

Por definición, confidencial significa reservado, secreto, discreto, dicho al oído, etc. Y la política de confidencialidad forma parte de un valor buscado por los clientes. Toda la información que tenemos en nuestro poder, ya sea de una empresa o de un tercero, es altamente valiosa, por lo que debemos manejarnos con mucha transparencia y límites al citar detalles sobre un futuro o actual cliente, su estructura e infraestructura.

Pero de la misma forma debemos manejarnos con nuestra información. La política de confidencialidad consiste en preservar al máximo los datos relacionados con clientes y amigos, para garantizar que nunca serán utilizados para otro fin que no sea el indicado en el momento de ser solicitados y que nunca serán vendidos o cedidos a terceras personas.

Un ejercicio interesante consiste en poder desarrollarse en conjunto con los clientes, porque en cada visita se aprenden nuevas cosas.

CAPÍTULO 4



GENERACIÓN DE *LEADS*

Esta actividad involucra cada visita, cada llamado, cada chat, cada interacción con el cliente. Tanto para nosotros como para el cliente tiene un gran valor el conocimiento no solo de su infraestructura informática sino también de la estructura organizacional y los distintos perfiles. **Para lograr el objetivo de "tejer una red de contacto" dentro de cada cliente es fundamental que nos relacionemos con las personas, que logremos tocar temas tanto de interés profesional como personal,** para dejarnos una puerta abierta para la próxima charla o reunión.

Además, no nos olvidemos de que cada empresa suele tener una estructura de prensa o bien algunas son reconocidas y bastante mediáticas. Por ello, según el segmento donde se encuentre cada una, **deberíamos tener en claro cuáles son los lugares donde nos podemos hacer de información institucional o de mercado de las mismas.**

Algunos ejemplos de actividades que nos van a permitir explorar a un cliente son las siguientes: **1.** Desarrollo de Account planning; **2.** Recopilación de información del mercado; **3.** Referencias entre clientes; **4.** Interacción con la competencia de dichas empresas; **5.** Interactuar con cada conocido en cada visita; **6.** Acercarnos a cada escritorio a saludar; **7.** Tener una charla breve para entender si algo cambió desde nuestra última visita; **8.** Comentar brevemente cómo siguen nuestros proyectos con su empresa y **9.** Invitaciones a seminarios. Bien, ya tenemos una idea clara del mercado, de los tipos de ventas, de las herramientas disponibles y de cómo encarar la siguiente etapa. Sí, llegó el momento de iniciar el proceso de ventas propiamente dicho.

Contacto inicial

Esta etapa representa **nuestro primer acercamiento al cliente.** Hay distintas formas de llegar; aquí enumero las más conocidas: **1. Llamados telefónicos; 2. Email personalizados; 3. Eventos dirigidos; 4. Eventos en conjunto con alianzas; 5. Por referidos; 6. Prensa; 7. Historias de éxito y 8. Licitaciones.**

La utilización de cada una de estas técnicas tiene que ver, ciento por ciento, con el tipo de cliente al que estemos apuntando. A un cliente del tipo Enterprise difícilmente le llamemos la atención con un email falto de personalización o bien con una promoción que le acerque una mochila de regalo. Para no cometer este tipo de errores es que ya nos referimos en Descubrir el mercado *(capítulo 2)* a los distintos tipos de empresas, para identificar a nuestro futuro interlocutor y su pertenencia a la cultura del sector.

Trabajar en un cliente con el interlocutor inadecuado significa pérdida de tiempo y nos expone a la frustración constante. Pero tener al interlocutor adecuado y usar un medio inadecuado de comunicación también es un punto en contra.

Los referidos o una recomendación

Este apartado podría ocupar todo un libro. **El manejo reputacional, el desarrollo de una red de contactos**, la pertenencia a redes internacionales, sin dudas, merecen mucho más tiempo y dedicación, pero voy a transmitir lo fundamental. Las personas hacemos negocios con personas en quienes confiamos, le hacemos caso a nuestros amigos, escuchamos a quienes admiramos o a quienes hicieron algo por nosotros. Dicho esto, cada vez que una persona cercana te refiera a otra, la vas a tener que atender como si fuera el número uno.

Lo mismo aplica cuando uno pide una introducción. **Si alguien pone en juego su reputación por tu introducción, la clave es ser muy rápidos en responder, ser precisos y tratar de dejar siempre las puertas abiertas.** ¿Por qué dejar las puertas abiertas? Porque simplemente podemos habernos equivocado de momento para lograr ese contacto. Nuestra empresa podría no estar preparada para esa oportunidad o el contacto no estar disponible en este momento para tomarla.

Algunos consejos sobre este tema:

- **Para pedir una introducción, facilitale el trabajo a tu contacto. Enviale un email para que pueda reenviarlo sin tener que agregar texto.** Luego mandale un email aparte para explicarle el contexto y mantenelo actualizado sobre los avances.

- **Siempre mantén a tu contacto actualizado del proceso**, porque no sabes cuándo esa tercera persona va a hacerle una consulta o va a acudir a él para terminar de aclarar sus dudas.

Y algo más sobre los referidos. **Un cliente feliz que recomienda un contacto a un amigo o conocido resulta ser el más eficaz en lograr una reunión.** Lo que muchas veces pasa es que no nos animamos a pedirle que nos presente a alguien a quien podamos ayudar de la misma forma. Aunque el NO siempre será una posibilidad, por lo menos, tenemos que intentarlo.

Para ello **es fundamental que tengamos todos los pendientes al día con ese cliente o que aprovechemos esto para dejar una acción a favor de nuestro interlocutor.** Al momento de que nuestro actual cliente nos haga la introducción es fundamental que le demos las herramientas servidas en bandeja. Puede ser enviarle un email con un buen resumen ejecutivo de lo que hace la empresa o bien un resumen del trabajo que hicimos con él, si la política de confidencialidad lo permite. De esa forma, nuestro cliente simplemente tendrá que reenviar el correo o chat a su contacto. Cada vez que tengamos una expectativa sobre otra persona, nos tenemos que asegurar de allanar el camino al máximo.

La llamada telefónica

De las distintas formas de contactar a un cliente vamos a desarrollar, en primer lugar, la más común y flexible, la llamada telefónica, para entender claramente cómo obtener un buen resultado de esta forma. El tema del abordaje telefónico de nuestros clientes o prospectos es de suma importancia, ya que de estos contactos saldrán nuevos negocios o futuras reuniones que nos permitirán sumar clientes. Por eso, aquí, analizo el tema en detalle.

En muchas oportunidades, nos contactamos por primera vez con un cliente por teléfono porque consideramos que la primera impresión que daremos en este caso solo depende de nuestra voz y de las palabras que utilicemos. Sin embargo, se trata de una situación compleja: el hecho de no poder establecer la sintonía inicial (observando el lenguaje corporal, la comunicación visual y las expresiones faciales del entrevistado) debe llevarnos a pensar en cómo resolver esta problemática.

En primera instancia, **debemos pensar que el teléfono nos brinda la posibilidad de concentrarnos en un solo canal sensorial**, sin sufrir la distracción de los demás canales (como la vista), con lo cual podemos dominar con más facilidad la situación.

Para conseguir un primer contacto eficaz hay que crear confianza en nuestro interlocutor y esto podemos lograrlo teniendo en cuenta que al transmitir nuestro mensaje el tono de nuestra voz será de gran importancia. Hay que considerar que quien nos escucha recordará luego de la conversación el contenido general de lo que hablamos y, de forma muy particular, nuestra voz. Solo minutos después de terminar la comunicación resulta muy difícil recordar las palabras exactas que se dijeron.

Pero, a no desesperar. En este sentido, **es muy común y recomendable tomar anotaciones respecto de lo que nos comentan: remarcar las palabras más significativas que empleó nuestro interlocutor permitirá utilizarlas en una segunda instancia.**

Para establecer sintonía con nuestro cliente debemos igualar o emparejar la velocidad y el volumen de su voz, dado que una persona habla a la misma velocidad, más o menos, de lo que le resulta cómodo escuchar. Está demostrado que igualar la voz de los clientes marca la diferencia. En este sentido, un ejercicio interesante consiste en observar y escuchar las conversaciones de otro vendedor y notar los cambios de su voz.

Las personas suelen igualar la voz de manera natural desde que pronuncian las primeras palabras con el deseo de relacionarse cada vez más y mejor con los otros. Sin embargo, hay que tener en cuenta que igualar no significa imitar al otro, sino armonizar con él (fíjense que cuando dos músicos improvisan, cada uno escucha al otro con el fin de combinar los sonidos para crear la música).

En toda comunicación telefónica, la persona que pregunta es quien dirige y orienta la conversación. Durante la llamada hay que aprovechar para reunir información y para definir la posición del cliente. Las conversaciones telefónicas están regidas por reglas no escritas, que imponen la necesidad de hablar por turnos para evitar una confusión general. **Lo más indicado es realizar una pregunta y dar la posibilidad a la otra persona de responder. Por otro lado, no debemos decir demasiado de una sola vez ya que la otra persona perderá el hilo de la conversación.**

Además, para realizar **una buena conversación telefónica**, debemos tener en cuenta que podemos seguirla desde **tres perspectivas distintas:**
1. Nuestro propio punto de vista (¿por qué llamo?, ¿qué vendo?, ¿qué quiero comunicar?); 2. El punto de vista del cliente (¿qué es lo que él siente?, ¿por qué habla con nosotros?, ¿qué quiere?) y 3. El punto de vista objetivo (¿cómo va la conversación?, ¿logramos la sintonía?, ¿qué pregunta útil podemos hacer a continuación?).

La capacidad de seguir la conversación desde estos tres puntos de vista es una habilidad fundamental para la venta. Si nos sumergimos solo en nuestro punto de vista, corremos el riesgo de que nuestro interlocutor pierda interés: no debemos caer en la posición de preguntar y repreguntar ya que el cliente puede sentirse incómodo ante tanto requerimiento de información. En cambio, si nos dejamos llevar solo por el punto de vista del cliente podemos caer en explicaciones unilaterales que no tienen mucho que ver con el objetivo central de la llamada.

El punto de vista objetivo o imparcial resulta muy útil si intentamos salir de una discusión o si lo que queremos es demostrar una afirmación. En este sentido, imaginemos la siguiente situación. Nos encontramos hablando con un cliente y reconocemos que nos hemos encerrado en nuestra perspectiva. Seguramente, nuestra postura corporal en ese momento será inclinarse hacia delante y encorvarse sobre el teléfono. Lo mejor cuando nos demos cuenta de esta situación es echar nuestro cuerpo contra el respaldo de la silla y adoptar un punto de vista imparcial (echarse hacia atrás ayuda a romper la participación física de la discusión).

Luego, hay que comprobar si logramos la sintonía con el cliente, reconocer su punto de vista y resumir lo dicho hasta el momento (si fuera posible con las palabras utilizadas por él) para verificar lo que se está discutiendo. **Es muy importante mientras hablamos resumir con regularidad y esperar la aprobación del interlocutor para seguir adelante con la conversación.**

Como emisores en una conversación telefónica, debemos tener especial cuidado con nuestro lenguaje y la manera de expresarnos. El lenguaje debe ser breve, preciso, fuerte y lógico para resultar exitoso. Entre sus factores podemos decir que despierta curiosidad, crea confianza e induce necesidades. Por eso, **debemos hablar con palabras del lenguaje corriente y evitar términos subjetivos**, como "bueno", "bien", "excelente", "impecable", "perfecto", "formidable" o "terrible".

A favor y en contra

El teléfono representa para el vendedor una herramienta fundamental que, en muchos de los casos, resulta el primer contacto con nuestro el cliente. De allí su importancia. Como medio de comunicación brinda ventajas, pero también plantea una serie de inconvenientes.

Entre las ventajas destaco:

1. Rapidez; **2.** Diálogo que nos permite obtener datos; **3.** Como no hay contacto visual, se pueden vencer la timidez y esconder el aspecto físico de un momento determinado (cansancio, ropa no apropiada, etc.); **4.** Comodidad; **5.** Economía: el teléfono es menos costoso que una visita presencial, ya que ahorra en desplazamientos; **6.** Posibilidad de contacto, porque todas las llamadas deben servir para algo, como recabar datos o preguntar horas de permanencia y **7.** Se pueden tener apoyos escritos (anotaciones).

Los principales inconvenientes son:

1. Limitados medios de expresión, que deben paliarse; **2.** Medios: sonrisa, suspiro; **3.** Transmisión: lenguaje, voz, silencios; **4.** Recepción: saber escuchar, hacer preguntas, comprobar los mensajes; **5.** No queda constancia escrita; **6.** Puede facilitar la negativa y **7.** Frialdad.

Entonces, vistas sus ventajas y desventajas, ahora **destaco los factores fundamentales de una conversación telefónica.**

- Dejar de lado durante la propia conversación de la voz interior, para **evitar suposiciones** y, porque, además, la idea es escuchar al otro y no a nosotros mismos.

- Si bien **es común tener en mente un determinado guion** al que adaptarnos, **no debemos caer en el error de reproducirlo exactamente** en cada llamado, ya que luego de reiterados contactos nos provocará aburrimiento y, sin dudas, esto será transmitido al cliente.

- **Al hacer preguntas lo mejor es utilizar las palabras y términos del cliente para asegurarnos de haber comprendido lo dicho** (esto no significa otra cosa que recapitular sobre la conversación, para demostrar que hemos escuchado con atención y que comprendimos el significado de las palabras del interlocutor).
- **Debemos evitar** algo que es muy común si efectuamos los llamados desde la oficina: **las interrupciones.** Pero si son inevitables hay que solicitarle al cliente una pausa, sin intentar dividir nuestra atención entre él y quien nos interrumpe.

Videollamadas

Si bien se usan desde hace décadas, en los últimos tiempos se masificaron y ya es hasta casi común avanzar con una videoconferencia en lugar de trasladarnos a realizar una reunión. Soy de los que creen que cuando el cliente pide una reunión presencial o, incluso, que uno viaje para verse está midiendo el real compromiso que tenemos con esa acción comercial o técnica.
Ahora bien, yendo a las videoconferencias, hay **algunas reglas que, creo, son básicas para dar una buena impresión:**

- **Siempre conectarse entre cinco y diez minutos antes**, para evitar cualquier problema técnico con el video, el audio y la presentación.

- Conectado con el primero, **ser siempre puntual.**

- **Tener ya abierto en nuestro escritorio cualquier material** que estemos dispuestos a compartir con el cliente.

- En muchos casos hará falta mostrar una plataforma, mockup o demo en otro dispositivo; **es fundamental que eso haya sido probado con anterioridad.**

Un tema respecto a la opción de la cámara: en lo personal creo que uno tiene que permitir y aceptar la postura de cada participante. Y creo de **mal gusto pedirle a la persona que prenda su cámara, porque es casi como obligarlo a que comparta su casa o te invite sin previo aviso.**

- **Temas de seguridad para tener en cuenta:** las videoconferencias deberían tener un **ID único**, una clave y tener claro el método por el cual se puede eliminar a alguien de la misma, en caso de ser necesario.

- Por último, **la funcionalidad de grabación de las video-conferencias:** hay que contar con autorización del cliente y de todos los participantes, sobre todo, si en la misma se va a compartir propiedad intelectual o planes estratégicos que puedan afectar a la compañía.

- **No improvisar compartir pantalla**, porque muchas veces podemos mostrar información confidencial, ni hablar si está siendo grabada.

- **Copiar la postura respecto a la cámara de la otra persona.** Es decir, si no está prendida la de la otra persona, podemos dejarla apagada. Y esto puede ayudar a empatizar con ella.

- Es relevante **medir el tiempo y ser puntual tanto en el inicio como en el final.** Quienes están acostumbrados a trabajar de forma remota es muy probable que tengan una reunión tras otra, a veces sin siquiera tiempo para ir a tomar un vaso de agua.

- **Al finalizar la videoconferencia,** de la misma forma que una llamada telefónica, o incluso una reunión personal, **es fundamental repasar los siguientes pasos y enviar una minuta de lo conversado** asociando las tareas a las personas.

La visita inicial, en cuatro etapas

Pensando ahora en la visita propiamente dicha, podemos identificar cuatro etapas:

- **Presentación**

Al llegar a las oficinas del cliente, debemos presentarnos e iniciar una conversación "social" y distendida para lograr una relación cordial e intentar identificar algo de su personalidad (aquello de "romper el hielo"). Luego, debemos recordarle brevemente los motivos por los que estamos con él para así entrar en el tema que dio origen a la reunión.

- **Recopilación de información**

En esta etapa vamos a descubrir qué le pasa, qué necesita y qué "fantasmas" tiene el cliente y los objetivos a alcanzar. Además, debemos identificar prácticas habituales, proyectos actuales y futuros, recursos, cuáles son los pasos de su proceso de decisión y cuál es su competencia. En base a esto, podremos hacer un perfil e intentar diseñar una solución específica.

- **Establecer expectativas**

Esto ocurre cuando, en conjunto con el cliente, se definen las etapas y el alcance del proyecto. Teniendo claros los tiempos y las acciones, el cliente deberá conocer qué recursos tendrá que invertir y en qué momento verá cumplidos sus objetivos.

¿Qué puede ocurrir después? A grandes rasgos, los resultados de la visita inicial pueden ser los siguientes:

- **El cliente requiere más información**

En este caso, el interlocutor suele asignar una persona, es decir, alguien que estará día a día con herramientas similares a las que nosotros estamos presentando. Esto significa que nuestro interlocutor busca consenso o bien validar si lo que estamos ofreciendo es realmente lo que parece. En otras palabras, se pregunta si el servicio es viable. En este mercado es muy común que surjan expectativas comerciales que luego son imposibles de llevar a cabo desde el punto de vista técnico. Algunas recomendaciones para manejar este tipo de situaciones son: 1. Enviar la información justa y necesaria, cubriendo las expectativas que nos solicitó nuestro interlocutor; 2. Mantener un canal de comunicación claro y transparente para todos los clientes de la cuenta; 3. Realizar un seguimiento en conjunto con Pre Venta, para validar que la información quede clara y cubra las expectativas del cliente; 4. En base a la información recopilada, trabajar en los beneficios que el cliente obtendría y 5. Enviar una minuta luego de cada comunicación.

- **El cliente requiere una propuesta con valores de mercado**

Esta es una de las situaciones más comunes. Por lo general, los directivos o "decisores" de las empresas tienen la costumbre de "elegir por el número", tomando por seguro que lo que uno está ofreciendo es igual o peor a lo que ya utiliza. Entonces, hay que tratar de evitar estas peticiones todo lo que sea posible, ya que generan antecedentes en los clientes, que en un futuro costará revertir. Por otra parte, es muy posible que utilicen nuestras propuestas para fortalecer la renovación del contrato de la competencia. Algunas recomendaciones para este tipo de situaciones: 1. Pongamos énfasis en nuestra tecnología y servicios; debemos lograr que nos prueben para luego trabajar comercialmente

(los números son solo detalles y tenemos que enfatizar nuestras ventajas competitivas); 2. Si lo importante es entender cómo estamos con respecto a la competencia, hagamos una presentación de otros clientes importantes donde implementamos nuestros servicios, o bien llevemos a la tratativa a un cliente de renombre. 3. Apoyándonos en un argumento comercial digamos NO. Porque, si nosotros enviamos la propuesta estaríamos apoyando la estrategia de la competencia.

- **El cliente requiere analizar el producto**

Esta es, sin dudas, la situación ideal, ya que luego de la primera reunión hemos logrado que el cliente esté interesado en evaluar nuestras soluciones y servicios, por lo que a partir de este momento comienza la etapa de preventa. Debemos desempeñarnos con un alto nivel de profesionalismo, dado que a partir de este momento nuestra tarea consistirá en coordinar un grupo interdisciplinario de trabajo y los resultados van a ser recibidos directamente por el cliente.

Antes de llegar

Para lograr resultados óptimos antes de la visita inicial, tenemos que poder respondernos las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los objetivos de la visita? Debemos averiguar cuanto sea posible acerca de las operaciones del cliente; el volumen de sus negocios, el tiempo que lleva trabajando y sus planes de desarrollo y expansión. Si se trata de un cliente establecido, debemos estar enterados de nuestra historia mutua. Si es una nueva cuenta, debemos averiguar con otras fuentes para obtener datos sobre el cliente.

¿Qué sabe el cliente de nuestro producto o servicio? No queremos que un cliente bien informado crea que estamos adoptando una posición paternalista, ni que un cliente mal informado piense que le estamos pidiendo que sepa más acerca de nosotros. En cualquiera de los dos casos, es posible que el cliente se sienta intimidado y a disgusto. **Debemos preparar la entrevista teniendo en cuenta su nivel de conocimientos para poder dedicar nuestro tiempo a escuchar y a resolver problemas.** También debemos estar preparados y tener las respuestas para preguntas previstas sobre costos, formas de pago y otras áreas relacionadas con nuestro producto o servicio.

¿Qué actitud tiene el cliente hacia nuestros productos o servicios? Antes de realizar la visita hay que saber si ha tenido malas experiencias previas con nuestro producto, con otros productos similares o, directamente, con nuestra empresa. Si evitamos plantearnos esto antes de visitar al cliente, perderemos la

mayor parte del tiempo oyendo cuestiones que no nos van a ayudar en la venta (tampoco vamos a estar preparados para hacerle frente a las objeciones).

¿Cuál será la actitud del cliente hacia mí? Existen muchas razones por las cuales la actitud del cliente hacia el vendedor resulte negativa. Puede ser por una experiencia previa con alguna persona de nuestra compañía que le ha dejado una mala impresión. O porque tiene prejuicios sobre nosotros por razones menos lógicas. En cualquier caso, es absurdo enfrentarse a esta situación sin tener una estrategia previa. Esta impresión se puede lograr al momento del llamado telefónico o bien intercambiando datos con nuestros clientes o canales de información.

¿Qué antecedentes o experiencias compartidas podemos tener en común? Esta es una **información muy útil que nos puede preparar el terreno para un interrogatorio y un análisis de carácter general.** Este tipo de "charlas" suelen ser útiles para abrir puertas, más aún si el cliente identifica que nos interesa, ya que llevamos parte de la información en base a una investigación realizada de forma personal.

¿Bajo qué concepto se celebra esta reunión? Una cosa es una reunión de apertura, o de soporte, y otra de cierre de una operación. Si nos confundimos en la forma de encarar este tipo de reuniones seguramente vamos a obtener como resultado un retroceso en el proceso de ventas. Por otra parte, daríamos por sentado que no nos interesa el desarrollo de una relación a largo plazo.

Proceso de preventa

Como expliqué anteriormente, la preventa suele comenzar luego de la primera o segunda entrevista. Esta etapa puede ser para la gran parte de los clientes la más importante de todo el proceso, básicamente porque tienen la oportunidad de probar y utilizar nuestras soluciones y servicios como si ya las hubieran comprado. Es decir, tienen una **"prueba viviente" de qué tan profesionales somos y de qué valores podemos agregar en su trabajo del día a día.**

Como toda etapa dentro del proceso de ventas, debemos contar con un cronograma de actividades, las cuales vamos a tener que llevar adelante cuidadosamente. Los puntos básicos son los siguientes:

1. Definir exactamente lo que el cliente quiere evaluar, y no provocar un "dolor innecesario". Solo debemos trabajar con las soluciones asociadas a esa necesidad y por nada del mundo plantear otra alternativa porque nos puede retrasar el proceso de compras de la solución relacionada con la necesidad actual del cliente.

2. Desarrollar un plan piloto, junto con el cliente, para que pueda ver claramente qué recursos se van a invertir en cada parte. De este plan dependen los resultados de la demostración. El cliente, difícilmente, deje sus responsabilidades de lado para meterse de lleno con nuevos productos y para nosotros es imprescindible que pueda percibir beneficios y soluciones esperadas y, también, inesperadas. Además, **dejar claros los objetivos y alcances del proyecto le ayuda a nuestro interlocutor a justificar la inversión de tiempo y recursos**. De esta manera, estaremos próximos a conseguir un aliado dentro de la empresa.

3. El cliente quiere ver resultados concretos en su trabajo diario. Entonces, a partir de nuestra consultoría de preventa debe identificar qué resultados obtendrá a corto plazo, con el nivel de soporte necesario para evitar cuestiones operativas. El trabajar diariamente, mostrando los avances o bien resultados parciales de las pruebas, hace que nuestro interlocutor se interiorice con la solución, tome esta información como propia e indispensable, con lo que al llegar a la etapa decisiva del proceso de ventas vamos a garantizar la dependencia suficiente para que nuestro interlocutor se adueñe de la justificación.

4. La clara división de roles por parte de nuestro equipo agregará valor a nuestra compañía, siempre y cuando sepamos interactuar y estar comunicados. Si el cliente tiene dudas sobre la solución va a comunicarse con el equipo de Pre Venta o técnico para despejarlas, pero el papel del equipo de Comercial es fundamental, dado que es el área que tiene la posibilidad de validar que la respuesta fue la esperada y que no se modificó la etapa en la cual nos mantenemos. Por otra parte, la intervención de un director a nivel político durante una implementación de este tipo (durante la cual se puedan reforzar los valores y cultura de nuestra empresa) agrega sin dudas una cuota de compromiso organizacional con el cliente. **Es importante tener en cuenta que el trato que le demos a un futuro cliente durante una demostración o implementación es el mismo que deberá recibir al momento de ser formalmente cliente.** De lo contrario, llevará a cabo el mismo proceso de evaluación un año después de habernos contratado.

Visita post demostración y revisión de informe

En esta etapa, hay que entregar un informe en el cual se detalle de forma exhaustiva el trabajo desarrollado y, sobre todo, los resultados. **Un informe profesional implica mostrar los pros y los contras de cada proyecto.**

Estén seguros de que nuestros proyectos tienen sus contras, y que ser sinceros y realistas genera confianza en el cliente. No nos olvidemos que, si bien nosotros somos especialistas, todos los días nos encontramos con personas que son expertas en su segmento y que al tener delante a un consultor saben qué quieren escuchar. Por eso, cada una de las implementaciones o acciones de preventa deben desarrollarse en la modalidad de servicio de consultoría. Esto nos genera una nueva puerta de entrada al cliente, que posiblemente no quiera o no pueda cambiar su solución actual, pero que sí puede contratar de forma sencilla un servicio como el brindado.

El informe debe contener al menos las siguientes secciones:

Nombre del proyecto.

Introducción a las soluciones y servicios.

Detalle de personal interviniente, tanto nuestro como del cliente.

Datos de contacto (teléfonos fijos de la empresa y móviles de contacto, dirección, email, web).

Objetivos del proyecto.

Alcance del proyecto.

Duración y detalle sobre las tareas realizadas durante el período de prueba.

A partir de la estructura del cliente, exponer en forma sintética los resultados logrados y una comparación con los objetivos.

Resultados promedio, relevados del mercado de forma confidencial.

Recomendaciones a corto y a largo plazo.

Finalmente, hay que entregar un informe al cliente y quedarnos con otro, firmado por este, a modo de remito.

De esta forma, finaliza la etapa de preventa. **Los resultados más comunes son:**

- **Solicitud de presupuesto con valores de mercado.** A diferencia del pedido de presupuesto realizado en la visita inicial, ahora nos encontramos en la obligación de entregar una propuesta que esté a la altura del trabajo desarrollado a lo largo

del tiempo. Es posible que el cliente quiera comparar con otras soluciones o, simplemente, elevar la propuesta a sus superiores para obtener una posible aprobación. Lo cierto es que, a partir de esta solicitud, comenzaremos a acercarnos a una de las etapas más delicadas del proceso de ventas: el cierre.

- **Implementación de las recomendaciones.** El cliente, posiblemente, ya desarrolló un plan para llevar adelante las recomendaciones que le expusimos y nuestro trabajo simplemente le ayuda a reflotarlo. Es importante que tengamos en cuenta que estamos buscando la mejor alternativa para el cliente y no para nosotros. Si, hoy en día, posee un sistema o procedimiento para lograr lo que nosotros estamos recomendando, debemos apoyar esa decisión. De lo contrario, cerramos puertas a futuro.

- **Interés por contratar únicamente el tipo de servicios brindado.** Las condiciones del mercado están dadas para poder desarrollar un plan exclusivamente de servicios. Por eso, no debería sorprender que el cliente busque contratar únicamente nuestros servicios y dejar de lado las soluciones de software/hardware. Un ejemplo: quiere tener un informe sobre vulnerabilidades de manera mensual pero no adquirir la solución.
- **Utilización del informe de resultados para justificar la inclusión de la solución/servicio en el presupuesto del año siguiente.** Esta sería la situación ideal, ya que el cliente demuestra interés no solo en los servicios sino también en las soluciones implementadas. En este momento es cuando se puede identificar la importancia del informe de resultados: nuestro interlocutor tendrá que elevarlo a sus superiores como si fuera un trabajo hecho por él mismo. La transición de esta etapa a la siguiente (solicitud del presupuesto inicial) suele ser algo extensa, debido a que nuestro interlocutor nos va a pedir cuanta modificación sea necesaria para personalizar el informe.

Propuesta de proyecto inicial

Basados en la situación que denominamos **Solicitud de presupuesto con valores de mercado,** comenzamos el desarrollo de la propuesta, la cual debe tener bien detallados los alcances tanto de soluciones como de servicios. Los pasos de una propuesta deben ser los siguientes:

- **Descripción de soluciones**
- **Propuesta comercial (valores)**
- **Descripción del nivel de servicio**
- **Condiciones comerciales**
- **Qué incluye la misma**
- **Qué NO incluye la propuesta**

En base a lo requerido por el cliente y el correcto desarrollo de las etapas mencionadas, estaríamos en condiciones de remitir la propuesta.
La misma debe ser entregada en mano, en una reunión previamente pactada, que nos permita tener tiempo para poder explicar en detalle cada uno de sus puntos. Así, evitamos dudas durante el proceso de negociación o bien cuando la propuesta escapa del área de Sistemas e ingresa, por ejemplo, en Compras.

Cada tipo de operación, al igual que los clientes, necesita de distintas especializaciones o detalles. Algunas de ellos son:

- **Renovación y adición.** Para desarrollar una propuesta por renovación debemos **tener presente los antecedentes de la cuenta en cuanto a valores y condiciones.** Más allá de los cambios que pudieran surgir en nuestra lista de precios, el cliente va a velar por mantener las mismas condiciones, incluso mejorarlas. Al cotizar una adición debemos tener presente los valores originales de contratación hasta, incluso, escribirlo en la propuesta para evitar dudas. Por otra parte, **no debemos olvidar los valores de mercado.**
- **Competencia** Debemos conocer las condiciones actuales que la competencia le brinda a esta empresa. Aquí, un punto que suele jugar a favor de nuestra propuesta tiene que ver con los servicios de valor agregado que la competencia no suele dar. **Conocer los valores que está pagando actualmente el cliente nos va a permitir identificar si es o no un buen negocio para nosotros.**

En muchos casos, es más importante detallar lo que no se incluye en la propuesta, que lo que sí está incluido. **Hay que tener claro que una vez que emitamos esa propuesta y circule dentro del cliente, ninguno de esos datos tiene vuelta atrás, sin producir algún impacto.** Antes de enviarla, es conveniente que la misma sea revisada por el área técnica para estar alineados ante una eventual confirmación del servicio.

Seguimiento Pre-Cierre

Esta etapa tiene dos objetivos bien definidos:

- **Mantener un contacto fluido y continuo con los distintos interlocutores y decisores de la empresa.** Resulta muy común que durante el seguimiento Pre-Cierre, el cliente intente disminuir el contacto con el vendedor, por lo que debemos trabajar de forma hábil con cada uno de los roles generados a través del proceso de ventas para sacar provecho. Por ejemplo, nuestro especialista del área Pre Venta podría llamar con la excusa de mostrarle mayor detalle sobre el informe ya presentado, con el objetivo de entender cuál es el estatus actual del proceso de decisión dentro de la empresa. O bien podría intervenir un gerente para realizar

una suerte de encuesta sobre cómo se desempeñó el equipo de trabajo que intervino en la cuenta. Estas acciones se traducen en argumentos a utilizar para lograr validar la veracidad y efectividad de nuestra propuesta.

- **Convertir todas las características vistas por el cliente en beneficios concretos para el desempeño de sus responsabilidades y la clara definición de los alcances del proyecto.** Tenemos que comprender que los clientes no compran productos, compran beneficios y soluciones. Entonces, no hablemos solamente de características del producto o servicio, sino de beneficios, de qué significan esas características para el cliente. Los beneficios se focalizan en el cliente a diferencia de las características o servicios, que se basan en la tecnología o en el problema. **Cada vez que mencionemos una característica del producto asegurémonos de relacionarla con su respectivo beneficio para el consumidor.**

Cierre

El éxito de esta etapa tiene mucha relación con el esfuerzo que nosotros hagamos en pedir la orden de compra. El cliente necesita que trabajemos de forma ágil con cada una de las áreas de su empresa que tienen incidencia en la decisión de compra. Por eso, en la mayoría de los casos, solemos convertirnos en el informante de nuestros sponsors internos. La clave está en el manejo cruzado de información para poder identificar realmente en qué estatus se encuentra la orden de compra y las acciones directas que debemos ejercer para obtenerla.

Desde el inicio del proceso de ventas en una empresa, tenemos que poder identificar las posibilidades de cierre y para ello debemos utilizar el Embudo de Ventas (ver capítulo 1). De esta manera, podremos evaluar nuestros avances y asignar prioridades. Además, podremos planificar la fecha de cierre, que, por lo general, se pacta con el cliente tomando en cuenta su cierre de presupuesto, el vencimiento de un contrato, en base a sus necesidades, o bien un cierre de trimestre.

La tarea del vendedor consiste en eliminar al máximo la incertidumbre del cliente y para ello hay que cuestionarse, hacerse preguntas y obtener las respuestas.

Solo diez preguntas y respuestas nos separan de concretar nuestro objetivo de ventas, ¿por qué relegarlo y no hacerlo todos los días, con compromiso? En definitiva, es la llave para alcanzar nuestro objetivo.

Preguntas que debemos responder en cada uno de estos estadios:

- ¿Cuál es la necesidad/oportunidad técnica/de negocio que estamos impulsando?

- **¿Tenemos la solución y los recursos adecuados?**

- ¿Tenemos una propuesta de valor única? ¿Por qué nuestra empresa?

- **¿El cliente tiene el presupuesto asignado?**

- ¿Tenemos el nivel de influencia adecuado en el cliente? ¿A qué niveles llegamos?

- **¿Conocemos el proceso de decisión del cliente? ¿Estamos alineados?**

- ¿Se necesita piloto, prueba de concepto, business case u otro elemento de decisión?

- **¿Cuándo se cierra el negocio? ¿En qué punto del proceso estamos?**

- ¿Cuál es la estrategia de precios indicada? ¿Qué descuento se requiere?

- **¿Cuáles son los pasos que faltan hasta el cierre?**

Ponete tus objetivos y hacé que dependa de vos

Lo grandioso del puesto de ventas es que cualquier objetivo depende de vos, es así. ¿Sueñas con viajar, abrir tu propia empresa, con ayudar a tu familia, con cambiar tu casa o bien casarte y formar una familia? Trabajar en ventas es la solución, sin lugar a dudas. Los equipos de ventas siempre tienen variables asociadas a las ventas pero, en general, también tienen bonos y premios basados en objetivos concretos. Por lo tanto, si eres una persona independiente, autosuficiente, con ganas de aprender, vas a logar independencia total.

Tal vez suene soñador para algunos, pero así es el trabajo en ventas. Uno tiene que estar automotivado, y, como decía el buda, "los deseos mundanos son la iluminación" que básicamente significa que si uno mejora se desafía, enfrenta los obstáculos, va a crecer como valor humano y va a triunfar en la vida.

Trabajar en ventas y atención a clientes es, para mí, el rol más desafiante dentro de cualquier estructura organizativa.

Para lograr el objetivo de "tejer una red de contacto" dentro de cada cliente es fundamental que nos relacionemos con las personas, que logremos tocar temas tanto de interés profesional como personal, para dejarnos una puerta abierta para la próxima charla o reunión.

CAPÍTULO 5



PROCESO ADMINISTRATIVO

Este breve anexo puede parecer optativo en un libro sobre ventas pero, en mi experiencia, es conveniente al menos tener un formato en mente, del que estemos convencidos que puede funcionar sin tener que modificarlo o volver a inventar la rueda.

Embudo de Ventas

Campos a completar:

Vendedor:
Completar con el nombre del ejecutivo de cuentas.

Empresa:
Completar con la razón social de la empresa.

Distribuidor:
Detallar el canal intermediario (en caso de no haber, colocar el nombre de nuestra compañía).

Segmento horizontal:
Hace referencia al tamaño de la empresa generalmente medido en cantidad de empleados (detallar si es SMB, Corporate, Enterprise).

Segmento vertical:
Asignar el segmento al que pertenece, clasificado de la siguiente manera: Alimenticias, Educación, Finanzas, Gobierno, IT, Laboratorios, Manufactura, Petroleras, Servicios, Telecomunicaciones.

Revenue:
Precio de venta al cliente, porcentaje de cierre, según el siguiente detalle:

- **0 %:** Corresponde a las cuentas perdidas.
- **10%:** Puede estar todo el listado de nuestro nice to have, que además nos ayudaría a entender el mercado potencial al que apuntamos.
- **30%:** Cuando son renovaciones que vencen a largo plazo y las oportunidades de negocio recién detectadas.
- **60 %:** Son las posibilidades de cierre en el trimestre. En el caso de encontrarnos en el último mes del trimestre, corresponden a las posibilidades de cierre del próximo trimestre.
- **90 %:** Son las posibilidades de cierre en el mes.

Must to close:
Está compuesta por una fórmula que calcula el 60% de las que están en este porcentaje de cierre o el 90% de las que están en ese porcentaje. Esto sirve para obtener un valor estimado de cierre. Es decir que es un valor ponderado en base a los porcentajes de probabilidades de cierre asignado. Ejemplo: si tengo para vender $100.000, en 90% significa que este mes puedo facturar $ 90.000.

Mes/Año de Cierre:
Fecha estimada de cierre.

Tipo de Venta:
1. Renovación: corresponde a la renovación de un acuerdo actual.
2. Competencia: venta de productos a empresas que no eran clientes con anterioridad. Si la empresa era cliente, fue perdida a manos de la competencia y ahora la estamos recuperando sería importante entender por qué estamos ahí de nuevo.
3. Adición: extensión de nuestro acuerdo actual.
4. Venta cruzada: venta de productos y/o servicios que el cliente no tiene.
5. Servicios: venta de servicios en función a los combos armados.

Productos o licencia a renovar: detalle de los productos o número de la licencia que van a renovar.

Algunos **consejos a tener en cuenta a la hora de completar y actualizar** el Embudo de Ventas:

- Completar todos los campos sin omitir información.
- Es ideal que esta tarea se actualice una vez por semana y que todo el equipo de ventas tenga claro que el compartir este tipo de información enriquece los resultados del área.
- Las cuentas ingresadas en el embudo de ventas tendrán que estar en el CRM o sistema que la compañía utilice con un estatus actualizado para evitar que se puedan reasignar a otro vendedor.
- No se debería cambiar el responsable de una cuenta sin consultar. En este caso, se puede pedir la asignación si el comercial que la tiene a cargo no ingresó comentarios actualizados en señal de que está trabajando la cuenta por más de tres meses.

Emitir el pedido de ventas

Una vez que recibimos la formalización por parte del cliente, ya sea una orden de compra, el presupuesto firmado, un email confirmatorio, es relevante para el futuro de nuestra empresa que dejemos todos los datos y condiciones asentadas internamente. Además, será útil para evitar errores en el proceso de facturación, los cuales tienen como consecuencia inmediata generar un problema en la cadena de cobranzas de la empresa.

Para ello, alguno de los puntos que deberían tenerse en cuenta y resguardar son:

Forma de pago

Manera en que se realizará el pago; no es lo mismo que forma de facturación. En el caso de que se facture de una forma no usual deberá aclararse en los comentarios y ser aprobado por quien corresponda.

Distribuidor

Corresponde al distribuidor por medio del cual se cierra la venta.

Comisión del distribuidor

Corresponde a la comisión que se le paga a cada distribuidor. La misma tiene que coincidir con la que está estipulada en el acuerdo comercial. Si se solicitara mayor comisión, debe aprobarla alguien del directorio.

Factura al canal

Al facturarle al canal se descuenta automáticamente la comisión sobre el precio cobrado al cliente.

Tipo de cambio

Si es un tipo de cambio prefijado, se debe dejar constancia. Si se factura al del día de facturación, se escribe "L" de libre.

- **Emitir NC/ND.** En el caso de que se facture al tipo de cambio "L", siempre que la variación del dólar sea menor al 5% queda a criterio del cliente/canal si se emite o no una NC/ND para ajustar por la diferencia. En el caso de que sea mayor a 5% la no emisión deberá ser aprobada por Administración.

- **Facturar en US$.** Hay que tildar este campo si el cliente solicitó su facturación en moneda extranjera; de lo contrario la factura será emitida en pesos (o la moneda local que corresponda).

Comentarios adicionales

- **Comentario.** Contiene todas aquellas aclaraciones pertinentes al pedido que no puedan ser detalladas en los otros campos. Debe aclararse si se cotizó con precios de Gobierno o con precios especiales aprobados por el directorio.

- **Competencia.** Nombre de la empresa con la que competimos y que antes atendía a nuestro nuevo cliente.

Totales

Precio de Lista. Suma de la columna Lista de Productos y Precios.

Precio Cliente. Suma de la columna Precio Cliente de Productos y Precios.

Descuento. Nivel de descuento del Precio Cliente con respecto al precio de lista.

Precio de Factura. Importe final (sin IVA) que se facturará. Si se factura al cliente, será igual al Precio Cliente. Si se factura al canal, será igual al Precio Cliente descontada la comisión.

Datos del cliente – OC (Orden de Compra)

Los datos del cliente que figuran en el sistema son los que luego figurarán en la licencia, bien o paquete a entregar por lo cual deberán ser completos y correctos.

Las OC o los mails de confirmación deberán ser subidos a al CRM o al menos almacenados de forma segura para su revisión en el futuro.

La OC deberá tener los datos correctos tanto del cliente como del proveedor (nosotros); para evitar demoras gestionaremos el cambio de razón social previo a la recepción de la OC.

Las confirmaciones por mail deben ser una constancia del pedido del cliente, por lo cual deberá tener los siguientes datos:

- **Datos completos de la empresa.**
- **Productos** (cantidad y precio cliente).
- **Forma de pago.**

Descuentos

Esta es toda un área en términos de decisiones, ¿por qué? Porque puede establecer acuerdos a muy largo plazo. Por lo tanto, cualquier decisión al respecto debe ser evaluada al menos para los próximos cinco años.

Recomiendo que exista un proceso de aprobación de descuentos dentro de la empresa. Solo a modo de ejemplo comparto el siguiente:

Descuentos menores al 10%

- Solo están permitidos los descuentos en ventas de más de $ 10.000. Deberán ser aprobados en la compañía por el líder de equipo o gerente de Ventas de primer nivel. Si existiera una tercera parte involucrada en la entrega de producto, solicitaríamos que acompañe el porcentaje de descuento que creemos necesario realizar.

- Todos los descuentos por debajo de $ 10.000 pueden ser asumidos en base a las ganancias acumuladas de la empresa, con el impacto que esto conlleva.

Descuentos mayores al 10%

- Solo están permitidos los descuentos en ventas por más de $ 25.000. Deberán ser aprobados por el gerente y un directorio de descuentos que debería estar formado por una persona de Ventas, otra de Operaciones y alguien del equipo de Finanzas.

La información necesaria para elevar un caso a este directorio debería contar, al menos, con los siguientes datos:

- **Productos cotizados.**
- **Contexto en el cual funcionará el producto.**
- **Presupuesto del cliente.**
- **Nombre y cargo del responsable de la decisión (en el cliente).**

Y responder a los siguientes interrogantes:

• ¿Cuáles son los determinantes para la toma de la decisión? • ¿Cuáles son las necesidades del cliente? • ¿Por qué nos compra? • ¿Por qué solicita un descuento? • ¿Por qué nosotros y no la competencia? • ¿Cuál es el plazo máximo que tenemos con el cliente? • ¿Cuáles son los temas a resolver?

Al crear esta cultura responsable, cada vendedor va a pensar dos veces antes de llegar con un requerimiento formal de descuentos y, si llega, lo hará con las herramientas necesarias para tomar una decisión correcta, que impacte positivamente en el negocio.

Almacenar todo el historial

Sobre este tema también se podría escribir un libro entero, porque la realidad es que cada vez que uno procesa una operación, está procesando todo el pasado de la misma y buena parte del futuro. ¿Qué quiero decir con esto? Que de faltar algún dato, es probable que facturemos de menos o incluso de más, con las consecuencias esperables en ambos casos.

Todo lo referente al cliente, ya sean facturas, órdenes de compra, presupuestos, emails, chats, deben guardarse en una carpeta que esté al alcance de todo el equipo. La gestión de un buen vendedor depende de que otro buen vendedor pueda tomar todo ese historial y seguir la operatoria sin hacer preguntas y sin impacto para la empresa.
Entonces, cada vez que cerremos una operación tengamos claro que, como máximo en un año, vamos a tener que volver a consultar esa información y no vamos a querer sufrir un dolor de cabeza.

Instalación / Entrega / Delivery

Más allá de cuál sea el producto o servicio de la empresa, esta etapa es durante la cual el cliente va a probar el grado de compromiso con las promesas. **Es el momento en que el servicio o producto le llega a nuestro sponsor y a sus clientes internos.** Estos pasos dependen exclusivamente de cada empresa, pero, a modo de ejemplo, comparto los siguientes que deberían servir de guía para diseñar el propio.

Una vez realizada la venta, el vendedor deberá ser quien coordine las acciones necesarias para que se defina el proceso de implementación. ¿Por qué el vendedor? Porque es el único responsable por todo lo que pasa dentro del cliente, de todos los compromisos y promesas realizadas. Luego, se delegan tareas y acciones en otros miembros del equipo, pero el que tiene que gerenciar la comunicación es, definitivamente el vendedor (esto, más allá de que exista un Project Manager).

El equipo que sea responsable dentro de nuestra empresa por el Delivery deberá recopilar información del cliente. Para ello aconsejo lo siguiente:

- **Realizar un kick off entre las partes.**
- **Diseñar el informe de implementación en conjunto con todas las partes.**
- **Establecer los hitos de entrega.**
- **El vendedor deberá analizar si hay hitos de pagos relacionados.**
- **Compartir con el cliente toda la documentación que define alcances y fechas para contar con su compromiso escrito.**
- **Enumerar las diferencias o gaps entre lo prometido y lo esperado.**

El vendedor debe hacer un seguimiento de la confección de todos estos documentos. Luego, se valida el diseño de implementación y entrega con el cliente y comienza el proceso formal de entrega o implementación.

Durante toda esta parte del proceso tanto el vendedor como los líderes de las otras áreas involucradas deberán realizar visitas periódicas para relevar el nivel de satisfacción. Estas visitas suelen servir para recolectar características o necesidades no cubiertas por nuestros productos o servicios, o bien para que el cliente manifieste que desea incorporar más funcionalidades que las que compró.

Después, hay que **validar con el cliente que la implementación está terminada.** En ese caso, se le entrega un informe de resultados, el cual deberá firmar y que será nuestra herramienta para agilizar cobranzas y cualquier otro tipo de gestión administrativa.

Plan de acción post venta

Una vez que concretamos este compromiso, nos aseguramos el pago, hicimos el Delivery exitosamente y confirmamos la calidad de nuestro trabajo, podemos brindar.

Pero la cuestión no termina ahí. **El siguiente paso tiene que ver con armar un plan para retener a ese cliente.** Más allá de que pueda haber sido una compra de única vez (un servicio o one shot, como se le dice), es clave tener un plan de acción para el futuro.

Simplemente, **se trata de la planificación de actividades dentro de un cliente a largo plazo.** Porque, en gran parte de las operaciones, por más recaudos que tomemos, siempre quedan pendientes. Algunos de los más comunes pueden ser:

- **Una solución que no se pudo adquirir por un tema presupuestario.**
- **Una necesidad identificada, pero relegada.**
- **Extender el alcance de un producto adquirido por el cliente.**
- **Niveles de servicios adicionales a los comprados inicialmente.**
- **Trabajo en conjunto para potenciar la innovación.**
- **Simplemente, mantener la relación para garantizarnos una referencia escrita.**

El primer paso consiste en identificar y categorizar correctamente estas operaciones en nuestra planificación de ventas y asentarlo en el sistema que hayamos elegido. Además, se pueden llevar adelante otro tipo de acciones que implican el conocimiento e información de nuestro cliente.

- **Grupo empresario**

Desarrollar negocios en el resto de las empresas del grupo. Muchas veces los vendedores tienen las oportunidades delante suyo y no logran verlas o, peor aún, no se animan a preguntarle al cliente acerca de su sospecha. Entonces, **es muy importante poder investigar y estudiar acerca de nuestro cliente y los vínculos que tiene con otras empresas.** Además, en la época en que vivimos, no existen los secretos: con una simple investigación uno puede hasta saber más que el propio cliente.

- **Desarrollo de negocios con sus clientes**

Plan de promociones en conjunto. Como vimos, **el cliente de nuestro cliente también puede ser nuestro cliente.** Entonces, hay que pensar acciones que puedan ser positivas para nuestro cliente e incentivarlo a que quiera hacer negocios con nosotros. Toda empresa, o persona, con el correcto incentivo puede traccionar resultados también para nuestro espacio.

- **Plan de marketing en conjunto**

Esto incluye varias acciones como las siguientes: **1. Historias de éxito**, que consiste en materializar la experiencia del cliente en un documento, video o texto que permita compartirlo con futuros y actuales clientes con el objetivo de replicar ese caso de uso; **2. Workshops conjuntos**, que se pueden hacer interna o externamente con otros clientes y que sirven para posicionar nuestra marca dentro del cliente (si son externos, sirven para comprometer a nuestro contacto con la

solución). **3. Capacitaciones:** si son para nuevos clientes, para miembros de nuestro equipo o bien para canales es muy importante convocar a un referente que pueda ayudarnos a reforzar los mensajes principales.

Ahora, refiriéndonos al mantenimiento del cliente, debemos tener claro un cronograma anual de visitas, no solo de ventas. Hay que trabajar en equipo con los distintos equipos de la empresa para lograr los siguientes objetivos:

- **Que el cliente esté satisfecho a nivel técnico.**
- **Que el cliente esté satisfecho con el nivel de servicios otorgado.**
- **Asegurarse de que está utilizando todo el potencial de nuestra oferta.**
- **Que la competencia no está ganando territorio internamente.**
- **Que el manejo comercial y las pautas administrativas se cumplan según sus expectativas.**

Para lograr estos objetivos hay una sola tarea para realizar: **estar en el cliente.** El vendedor es el dueño de cada cliente. Y, por lo tanto, responsable de su total satisfacción y de velar por sus intereses de forma interna como externa.

Debemos anotar todos los datos relativos al acuerdo alcanzado con el cliente y la información obtenida acerca del mismo y de nuestros competidores. Luego, actualizaremos nuestro sistema de seguimiento con dicha información. Además, en la próxima visita, utilizaremos esta información y realizaremos un seguimiento del cumplimiento de los acuerdos. Esto es fundamental para que el conocimiento permanezca dentro de la compañía y no dependa de las personas.

Por otra parte, veremos cuál ha sido el resultado del negocio y por qué se ha alcanzado. Analizaremos el nivel de cumplimiento de los objetivos logrados. Y estudiaremos cuál ha sido el nivel de rentabilidad, del mismo si esta es una tarea que nos compete.

Por último, analizaremos qué podemos mejorar o cambiar para futuras reuniones de ventas. Porque el final de una operación bien puede ser el comienzo de otra.

¡Les deseo buenas ventas!

Sebastián Stranieri
Twitter @sstranieri **Instagram** @anti.hacks

Debemos anotar todos los datos relativos al acuerdo alcanzado con el cliente y la información obtenida acerca del mismo y de nuestros competidores.

BONUS

CLAVES
DE CIBERSEGURIDAD
PARA EL NEGOCIO

Toda empresa debe tener presente los riesgos de exponer toda su información y negocio en internet, y dada mi desviación técnica en ciberseguridad no me pude contener en dejar estos consejos básicos.

Evaluación y anticipación

Lo primero, y más importante, es asumir que siempre hay una vulnerabilidad, que nunca estamos 100% a salvo. **No importa el tamaño de la empresa: toda organización necesita un protocolo de backup periódico, tanto online como offline, y un plan de contingencia robusto que permita anticipar la reacción del equipo frente a un posible ciberataque.**

Por ejemplo, ayuda establecer un orden de sensibilidad de los datos que maneja la compañía y segmentar la red de tal forma que un sistema no permita acceder a otro. Si bien los daños son imposibles de evitar, hay mucho que se puede hacer para minimizarlos, por lo que es necesario evaluar qué tan preparado está el negocio para ello.

La ciberseguridad como inversión

La seguridad digital no es cuestión de corporaciones gigantes con miles de empleados: **las SMB y startups también son igual o más vulnerables a los ciberataques.** Entonces, implementa una estrategia de ciberseguridad **adaptada a tu modelo de negocio para proteger tus recursos y la identidad de tus empleados, partners y proveedores.** Esto incluye antivirus pagos, software legal y aplicaciones descargadas de sitios oficiales.

Capacitación interna

Realiza capacitaciones periódicas de ciberseguridad para todos los miembros de la empresa; si los líderes incorporan pequeñas acciones en pos de la ciberseguridad, esto servirá de ejemplo para el resto, y la ciberseguridad se convertirá en un hábito**. Asegúrate de que los conceptos de phishing, spear phishing, malware y ransomware, entre otros, sean conocidos y todos sepan qué hacer si detectan un phishing en su bandeja de entrada de correo electrónico.** Es importante instaurar políticas para contraseñas robustas, sin repetirlas en múltiples plataformas, ni escribirlas en lugares fáciles de encontrar.

Una buena comunicación asegura una respuesta rápida

Informar a los empleados del plan de respuesta ante incidentes, así como de los hechos alrededor de los distintos tipos de incidentes, sirve como recordatorio de su responsabilidad a la hora de mantener la confidencialidad y minimizar el riesgo de que la información llegue a fuentes externas por vías informales.

Identidad digital

Un sistema de identidad digital maduro debe permitir, por un lado, **gestionar el ciclo de vida de un usuario, de manera transversal a todos los servicios digitales actuales y futuros** y, por otro lado, controlar el acceso a los recursos de la organización con el objetivo de mitigar riesgos. Para ello es fundamental incorporar múltiples métodos de autenticación robusta (distinto a autenticación multifactor) que, asociados al comportamiento del usuario, sean compatibles con los distintos casos de uso implementados en nuestra empresa. La identidad digital debe ser, en este mundo en el que todo el tiempo aparecen nuevos canales digitales, aquello que permita tener un único punto de vista del usuario a través de los múltiples servicios que consume. Esto permitirá entender cuál es el camino natural para que el usuario pueda adaptarse y tener un mayor nivel de seguridad.

Trazabilidad del consentimiento

En los próximos años será cada vez más necesario para las empresas contar con un sistema que permita auditar el qué, el cómo y el cuándo del consentimiento brindado por un cliente/ciudadano/usuario. **Tiene un rol clave no solo de cara al usuario, sino también en el cómo resguardar, en términos legales y reputacionales, lo que sucede dentro de la compañía.** El sistema debe permitir la actualización de cualquier condición, así como revisar esa información en tiempo real cuando el usuario o regulador lo indique, o bien cuando la empresa necesite reforzar ese tipo de situaciones.

Prevención de fraude invisible

Esto marcará la diferencia en el momento en que un usuario elija entre un servicio digital y otro. A nivel negocio, el factor decisivo será la capacidad de entregarle previsibilidad al usuario sobre cómo puede operar y que podamos establecer políticas únicas basadas en el comportamiento propio de cada usuario. **Un factor muy importante es que las políticas de prevención de fraude sean dinámicas y en tiempo real.** También es necesario que el negocio sea quien lidere ese dinamismo.

Derecho al olvido

En relación con la trazabilidad, el derecho al olvido se convertirá en una característica indispensable de todo tipo de plataforma. El intercambio de información digital tendrá que implementar, de forma efectiva y sencilla, una funcionalidad para que cada usuario pueda elegir cuándo toma el control de su información y cuándo desea darse de baja de una plataforma o de un organismo. Desde el lado de las empresas que quieran vender bienes y servicios o bien, reconectarse con el usuario, el objetivo será identificarlo de forma anónima. En

otras palabras, **el gran desafío será generar un re-engagement con el usuario sin tomar sus datos confidenciales.**

Resiliencia del negocio

Es algo que fue puesto a prueba durante la época de pandemia. ¿Cuántas empresas tenían calculado el costo de detener las operaciones durante un día? Se trata de un indicador que se está volviendo cada vez más crítico, y que **todo director o jefe técnico, logístico o de supply chain debería tener bien claro para poder establecer una estrategia de ciberseguridad en conjunto con los especialistas.**

Complejidad de los ataques

El grado de complejidad de los ataques ha demostrado, en el último tiempo, que no hay novedades: ransomware, phishing, spear phishing. Lo relevante tendrá que ver con la capacitación de los usuarios, de poder colaborar y generar un nuevo ciclo de capacitación interno. Si la organización ya sufrió un ataque y está segura de que detuvo el hackeo, es necesaria una revisión con el objetivo de discutir el plan de respuesta ante incidentes y decidir si requiere algún tipo de ajuste, basado en los errores de aquella primera vez. **La comunicación con IT es vital para asegurarse de que las vulnerabilidades ya explotadas no serán utilizadas nuevamente por los atacantes.**

Riesgos por datos en la nube

Cada vez son más las empresas que trabajan con sus datos en la nube. Podríamos decir que es un elemento casi imprescindible para la transformación digital de los negocios en el mundo, porque entre sus beneficios encontramos ahorro en infraestructura o servidores, mejoras en el acceso, más agilidad en las tareas de ejecución y almacenamiento, entre otros. Sin embargo, esta tendencia en alza trae también muchos riesgos relacionados a la ciberseguridad; especialmente si no se tienen en cuenta medidas preventivas acordes. **Es ciento por ciento necesario cumplir con los estándares de seguridad para proteger los datos de los usuarios y la información de las empresas (activos más que valiosos) que está subida a la nube, para evitar la amenaza de ciberataques y el acceso irrestricto de terceros.**

Utilización de redes seguras

El trabajo remoto, en constante crecimiento producto de la pandemia, ha generado mayor tráfico y conexiones desde perímetros ubicados fuera de la oficina. Esto, sin dudas, conlleva riesgos en el acceso a la red de las empresas. Por

eso, **cada compañía debe educar a sus empleados y fomentar el uso de redes seguras.** Un ejemplo es la utilización de la **VPN (Virtual Private Network)** que consiste en una red privada a donde se conectan diferentes computadoras, de manera segura. Estas VPN requieren de la autenticación del usuario con nombre y contraseña, y **pueden garantizar el intercambio seguro de datos entre la red principal y el equipo conectado de manera remota.**

Atención con las búsquedas

Darle relevancia a lo que ve el cliente cuando nos googlea. **Hacer una revisión periódica y estar atentos a material ofensivo** o que pueda perjudicar nuestra reputación.

GLOSARIO

- **Account planning.** En marketing, identifica la planificación de una cuenta.

- **Assets.** Bienes.

- **Business case.** Documento que resume los principales pasos de una operación comercial.

- **Business to business (B2B).** Literalmente, de negocio a negocio, identifica operaciones comerciales que las empresas realizan entre ellas.

- **Canal.** Medio elegido por una empresa para vender sus productos de manera eficiente.

- **Cierre de Q.** Cierre de ventas del trimestre en curso.

- **Cuota.** Objetivo cuantitativo de ventas anuales de toda la organización.

- **Cuota personal.** Objetivo cuantitativo de ventas anuales de cada ejecutivo de cuentas.

- **Customizar.** Del inglés to customize, significa darle un toque personal a un producto o servicio.

- **Demo, demostración/piloto.** Implementación de soluciones y servicios en producción en la infraestructura del cliente.

- **Ejecutivo de cuenta.** Persona con amplia experiencia en venta directa de productos que tiene una cartera de clientes propios.

- **Impuesto sobre el valor agregado.** Conocido como IVA, es un impuesto indirecto que recae sobre el consumo y grava las entregas de bienes, prestaciones de servicios e importaciones. Actúa sobre el valor incorporado en cada fase de la producción y distribución de los bienes.

- **Inbound sales.** Metodología de ventas que recurre a herramientas tecnológicas, para enfocar sus esfuerzos en el comprador.

- **Kick-off.** Literalmente, patada inicial, identifica en las empresas a la primera reunión, por ejemplo, entre el Project Manager y el cliente.

- **Leads.** Puede traducirse como oportunidades de negocios. En concreto, una persona que ha proporcionado datos que pueden iniciar un proceso de ventas.

- **Mercado.** Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

- **Mockup.** Bosquejo, incluso fotomontaje, para mostrar cómo quedará un proyecto.

- **Must to close.** Literalmente, debe cerrar.

- **Nice to have.** Literalmente, encantado de tener.

- **Outbound sales.** Ventas realizadas por medios tradicionales, utilizados para ganar la atención de los compradores.

- **Penetración de mercado.** Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar el producto en absoluto.

- **Perk.** Denominación que identifica beneficios adicionales para el personal, ya sea en dinero o bienes.

- **Precio de mercado.** Precios que los compradores llevan en mente y a los cuales hacen referencia cuando buscan determinado producto. Normalmente, se forman anotando los precios del momento, recordando los anteriores o evaluando la situación de compra.

- **Project manager.** Encargado de la dirección de proyectos; tiene un trato directo con el personal, recursos, plazos y diseño de tareas de los mismos.

- **Prospecto.** Cliente u objetivo del vendedor que, a diferencia del segmento de mercado, tiene nombre y apellido.

- **Revenue.** Literalmente, ingresos.

- **Segmentación de mercado.** Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que posiblemente requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.

- **Sponsor.** Literalmente, patrocinador.

© Sebastián Stranieri, 2021

Diseño de portada e interior:
Silvina Noemí García

Edición: Fernando Muñoz Pace

Todos los derechos reservados
1ra. Edición 2021, 1.000 ejemplares

ISBN 978-987-88-1878-8

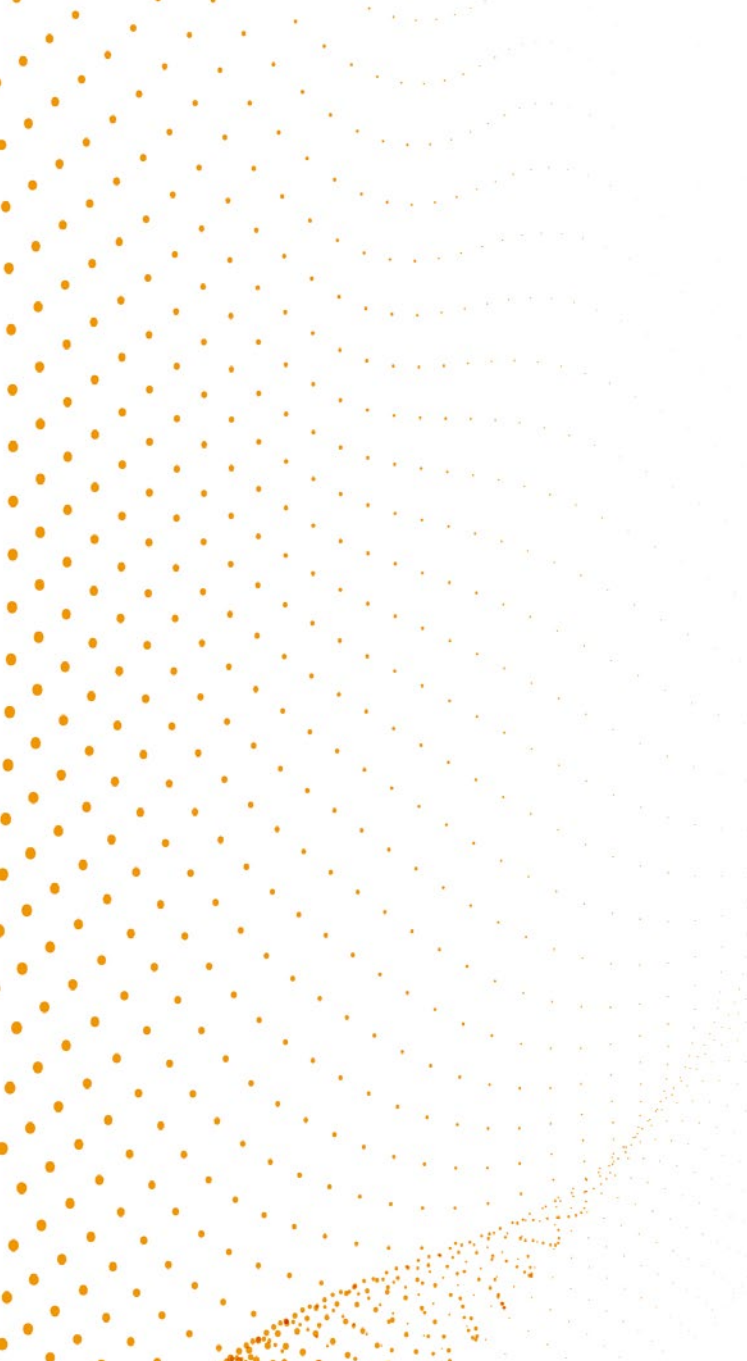
Impreso en Gráfica Mosca
Guayabos 1672, Montevideo en noviembre de 2021.
Impreso en Uruguay.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos sin el permiso previo y escrito del editor.

Stranieri, Sebastián
Ventas B2B para startups / Sebastián Stranieri. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Fernando Arturo Muñoz Pace, 2021.
96 p. ; 18 x 13 cm.

ISBN 978-987-88-1878-8

1. Comercio Electrónico. I. Título.
CDD 658.86





Libros de ventas hay muchos, sin duda. Pero este **es el primero enfocado a startups**, en el segmento Business to Business, escrito por un emprendedor de alto impacto: Sebastián Stranieri.

En un **lenguaje fresco, didáctico y con un enfoque completo**, el autor desarrolla todas las etapas que llevan a una venta exitosa. Los recursos disponibles, las características del mercado, la generación de leads, los contactos y la visita iniciales, la preventa, el cierre y la fundamental etapa de posventa.

Además, los elementos más destacados del proceso administrativo y, como bonus, consejos de ciberseguridad. Porque Sebastián creó una de las compañías de seguridad informática más exitosas de la Argentina, hoy con presencia en casi toda América Latina, Estados Unidos, España y el Reino Unido.

Aquí, comparte toda su experiencia, para que haya más emprendedores exitosos. **¡Buenas ventas!**

ISBN 978-987-88-1878-8