

Módulo 1. Desarrollo de la estrategia de ventas

Introducción

Llegamos al último curso y, como era de esperar, con todo el conocimiento capitalizado sobre tu emprendimiento, llegó la hora de comenzar con el proceso de ventas y la planificación de la estrategia.

Una estrategia de ventas te permitirá alcanzar dos metas significativas: traducir objetivos de la compañía en ventas y alinear las actividades cotidianas de tu equipo de ventas con las prioridades de la empresa (Efti, s. f. i). No obstante, desarrollar una estrategia de ventas podría convertirse en una tarea compleja y desmotivadora debido a que no hay soluciones mágicas ni recetas de éxito.

Antes de empezar a hablar sobre el camino a transitar para conseguir ventas, es bueno destacar que todos los pasos previos que implementaste te llevaron por varias reformulaciones hasta encontrar un producto que resuelve una necesidad real de tus clientes, que existe en el mercado y que, además, tiene potencial para capturar el valor entregado a través de la generación de ingresos. Hacemos esta aclaración porque el producto/servicio que vas a ofrecer es fundamental en el proceso de ventas, es el puntapié para empezar a vender o contratar a los vendedores.

Unidad 1.1 Proceso de ventas

Entendemos como proceso de ventas al plan estratégico para ganar negocios. Seguramente, como dueño o socio del emprendimiento, te preguntarás cómo desarrollarlo, así que nos adentraremos en los pasos que conforman dicho proceso.

Comienza contactando al cliente tan pronto como sea posible

Si a esta altura del curso la frase de Blank y Dorf “sal a la calle tan pronto como sea posible” (2013, p. 84) no deja de resonar en tu cabeza, entonces, ¡vas por buen camino! Salir de la oficina, sin dudas, es el primer paso para obtener información valiosa sobre cómo se vinculan los vendedores con los clientes y estos con el producto.

Otra recomendación de gran utilidad es tomar el teléfono y llamar en frío a varios clientes y, en función de estas pruebas, realizarte los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué desafíos tuviste que enfrentar?
- ¿Qué objeciones encontraste?
- ¿Cómo debería ser una buena llamada?

Estos interrogantes te permitirán indagar sobre los problemas usuales que surgen en la práctica de la venta y te ayudarán a encontrar la manera de mejorar tu estrategia, a medida que el análisis crítico sea tan profundo como para cuestionarte y cambiar tu forma habitual de comunicarte con el cliente.

Por esta razón es que consideramos que son los fundadores, principalmente, quienes deben realizar estas primeras pruebas antes de poner el proceso en manos de otra persona, ya que nadie mejor que el dueño para saber cuáles son las ventajas y limitaciones de su propio emprendimiento, además de haber profundizado en el conocimiento de su cliente.

Tal como venimos sosteniendo a lo largo del certificado, entender mejor a los clientes, profundizar en sus necesidades y saber cómo funciona el mercado son máximas que debes acatar pues, de esta forma, es como conseguirás la información necesaria para realizar los cambios que mejoren tu producto y su penetración.

Realiza un ensayo completo del cierre de una venta

Antes de implementar el proceso, te recomendamos practicar, es decir, ensayar conversaciones con:

- Colegas que conozcan y entiendan tu producto. Ellos te darán una devolución profesional sobre cómo estás ofreciendo tu producto y deberás prestar atención a sus comentarios positivos y negativos para mejorar tu presentación.
- Personas que no conozcan tu producto. Este ejercicio, a diferencia del público anterior, te exigirá una presentación menos específica sobre las características del

producto, pero, a su vez, debe ser más clara y de fácil comprensión. Recuerda que el cliente debe entender lo que le estás ofreciendo y su funcionalidad; por lo tanto, tienes que tomar nota de todas las preguntas e inquietudes que surjan de esta presentación para comprender la percepción del cliente y perfeccionar tu discurso de venta.

Una vez que hayas realizado este ensayo, plantéate cómo lograrás escalar este ejercicio a una muestra mayor de clientes potenciales y, seguramente, deberás ir resolviendo algunos interrogantes que surgirán. Piensa: ¿cómo conseguirás el contacto? ¿Cómo conseguirás la primera reunión? ¿Cómo venderás el producto? En caso de que el cliente compre, ¿cómo continuarás con el proceso de ventas? Encontrar soluciones para estas cuestiones te permitirá estar preparado para enfrentarte a los próximos desafíos.

Define criterios de calificación

Antes de continuar, especificaremos una palabra que comenzarás a usar muy a menudo, aunque más adelante profundizaremos en ella y en su evolución según cada etapa del embudo de conversión. Un lead es una persona que ha manifestado interés en el producto o servicio de tu empresa. Para calificar a un lead, ten en cuenta los siguientes requisitos:

- **MAN:** money, authority and need en inglés, que se traduce en dinero, poder y necesidad (DPN).
- **BANT:** budget, authority, need, time que, traducido, significa presupuesto, autoridad, necesidad y tiempo (PANT).

Ahora bien, hecha esta aclaración, continuamos con el proceso.

Sugerimos realizar un listado de preguntas que demuestren que un lead es el cliente objetivo, es decir, el adecuado para comprar tu producto. Algunas de las preguntas que podemos utilizar como criterio de calificación son:

- ¿Tu producto le soluciona su punto de dolor?
- ¿Tu producto le permite ahorrar dinero? ¿Ahorrar tiempo?
- ¿El producto está alineado con su presupuesto?
- ¿Están utilizando el producto de un competidor y pagan por él?
- ¿Qué tan rápido puede tomarse la decisión de compra?

Aunque este listado de preguntas entregará una serie de características que muestren que un lead es adecuado para comprar tu producto, te recomendamos que:

- desarrolles solo cinco criterios;
- analices si deben ser ampliados o incluso reducidos.

Presta real atención a la etapa de calificación de leads. Si no desarrollas correctamente esta etapa o no le das la importancia suficiente, es probable que, en etapas posteriores, tengas un embudo de conversión con métricas desfasadas, así que dedícale el tiempo necesario.

Redacta un guion de ventas

Tanto si eres un gran vendedor como si aún no sabes si posees esta habilidad, es un principio básico contar con un buen guion de llamadas pues este te servirá para guiar al cliente a través del proceso de venta de principio a fin, como así también, para mostrar el valor de tu producto/servicio. Una vez que el cliente ya forma parte de la conversación, será más difícil que se retire y escuchará lo que tengas para decir.

El guion de venta cuenta con una estructura discursiva elemental que, si eres primerizo, conocerla hará más sencilla su elaboración, de modo que presentaremos sus elementos o secciones y un ejemplo de plantilla de guion de llamada de venta (Figura 1) a continuación:

Estructura de guion:

- introducción;
- preguntas de calificación;
- preguntas y respuestas sobre funcionalidades, precios y pasos a seguir;
- preguntas para el momento del cierre de la negociación;
- gestión de las objeciones del cliente;
- definición de los próximos pasos.

Figura 1: Plantilla para estructurar tu guion

APERTURA	
Etapa 1-3	<p>Hola, mi nombre es _____. Estoy llamando a algunas empresas en el área de _____ para averiguar si encajan bien con nuestro programa de producto/ servicio/beta. Lo que hacemos en una oración es que proporcionamos a las empresas xyz¹. ¿Te suena esto interesante?</p>
CALIFICACIÓN	
Etapa 4	<p>¿Cuál es su proceso xyz actual? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo resuelve actualmente xyz?</p>
TEST DE CIERRE	
Etapa 5	<p>Quisiéramos comenzar en X semanas. ¿Esto funciona para ti? El programa beta tiene un gran descuento. Va a ser \$ X por día. ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones en su empresa?</p>
PRÓXIMOS PASOS	
Etapa 6	<p>Estupendo. Parece que esto podría ser una buena opción. Permítame enviarle nuestro folleto y programar un horario la próxima semana para analizar todas sus preguntas, etcétera. ¿Cuál es su correo electrónico para enviarle información y la invitación al calendario? ¿Cuál es un buen momento para conversar la próxima semana?</p>

Fuente: adaptado de Efti, s. f. c.

En las primeras llamadas que realices al cliente, denominadas de descubrimiento, es importante que tengas en cuenta otras cuestiones significativas, luego de superar la etapa 3.

- 1) Apertura (¿Te agarro/encuentro en un mal momento?) o introducción.
- 2) Validar cuál es el negocio actual de nuestro prospecto (curiosidad auténtica). Un prospecto es aquella persona que todavía no es un lead, es decir que aún no tenemos su información enriquecida. Puede ser un correo electrónico o un teléfono (contacto) de un cliente potencial.
- 3) Probar cuáles son las necesidades del prospecto (¿las entendemos?).
- 4) Orientar nuestra solución como posible para sus necesidades específicas.
- 5) Rebatir objeciones.
- 6) Próximos pasos.

¹ Características del producto/servicio que proporcionamos u ofrecemos a estas empresas. Se utiliza xyz para resumir distintas alternativas de algo, características, procesos, etcétera.

De más está decir que los detalles de tu guion dependerán, en última instancia, de tu público objetivo, pero estamos convencidos de que estas ideas te facilitarán el trabajo al redactar el tuyo.

Por supuesto, el camino no siempre es lineal y fructuoso. Uno de los principales gajes de este oficio es aprender a enfrentar el rechazo, identificar qué tipo de no te están dando y administrar las objeciones.

Un buen ejercicio para estar preparado ante estas situaciones es completar tu propio documento de gestión de objeciones con situaciones hipotéticas (pero habituales) y compartirlo con el equipo, a fin de sostener un discurso coherente y conciso y, por supuesto, que no te encuentren desprevenido. En la Figura 2 podrás ver un ejemplo de plantilla.

Figura 2: Plantilla de administración de objeciones

Administración de objeciones	
PASO 1	Insertar las objeciones específicas de la industria (7-10 objeciones).
PASO 2	Escriba respuestas breves para cada una de las objeciones planteadas en el paso 1 (1-3 oraciones para cada respuesta).
PASO 3	Complete los espacios en blanco: la próxima vez que trabajaremos en este documento será el día _____ [dentro de 4 semanas] a las _____ AM/PM.
1. "NO TENGO TIEMPO"	
2. "NO ESTOY INTERESADO/A"	
3. "ES MUY CARO"	
4. "SOLO ENVÍAME MÁS INFORMACIÓN"	
5. "YA TRABAJAMOS CON COMPETIDOR xyz"	
6. "AHORA NO ES UN BUEN MOMENTO. LLÁMAME OTRA VEZ EN 6 MESES"	
7. " _____ "	
8. " _____ "	
9. " _____ "	

10. " _____ "

Fuente: Efti, s. f. g., <https://goo.gl/HEubor>

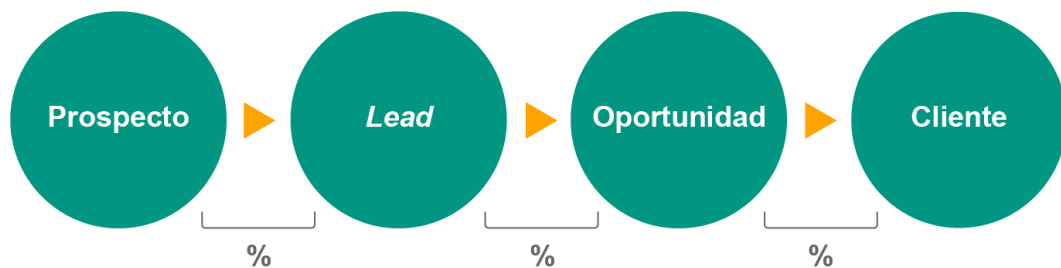
Para cerrar esta parte del proceso, vale hacer una aclaración con respecto al guion y es que este no tiene por función entablar una conversación con el oyente. En todo caso, el guion lo que hará es ayudarte a estructurar tu mensaje para que sea claro, puliéndolo e introduciendo mejoras inmediatas. Además, optimizará tu escucha lo que te permitirá reaccionar rápidamente ante las consultas u objeciones.

Establece un embudo de conversión

Esto significa: definir una serie de etapas cuya transición, de una a otra, signifique estar cada vez más cerca de conquistar al cliente y captarlo.

Desde nuestro punto de vista, y siguiendo a Tunguz (2015a), un buen embudo de conversión debe seguir el siguiente recorrido:

Figura 3: Embudo de conversión de ventas



Fuente: Tunguz, 2015a, <https://goo.gl/tM8wFa>

Cuando estás vendiendo un producto o un servicio a un cliente nuevo, tienes dos tipos de contactos: prospectos y leads. Estos conceptos son muy distintos y es muy importante que se entiendan.

Una persona que pide información es un lead, un contacto calificado; es decir que tiene una necesidad o problema a resolver y, aparentemente, le interesa tu producto o servicio. Ahora bien, si eres tú el que se acerca por primera vez a un contacto, dando el primer paso para mostrar lo que estás haciendo u ofreciendo, entonces estamos hablando de un prospecto.

Por lo general, los profesionales de las ventas manejan ambos tipos de contactos, no necesariamente juntos, ya que pueden dividirse: algunos sólo manejan los prospectos mientras, otros, los leads. Cada estructura o departamento de ventas de la startup decide cómo manejarlos, siempre y cuando, tanto los prospectos como los leads sean gestionados de la misma manera.

Una de las tareas del comercial es convertir rápidamente un prospecto en un lead, con el objetivo de trabajarlo o cancelarlo pronto. En este último caso, no se debe llamar nuevamente al contacto. Es probable que un prospecto se transforme en un lead; sin embargo, vale aclarar que ese prospecto también puede morir y, en ese caso, es necesario que sepas manejarlos fácilmente.

Mientras más efectivo sea el trabajo en cada una de las etapas, mejor rendimiento tendrá el embudo y, por ende, mejores serán los resultados para el emprendimiento. No obstante, hacer foco en las primeras etapas, mejorará el cálculo de métricas clave para el resto del embudo, como el costo de vida del cliente y la amortización.

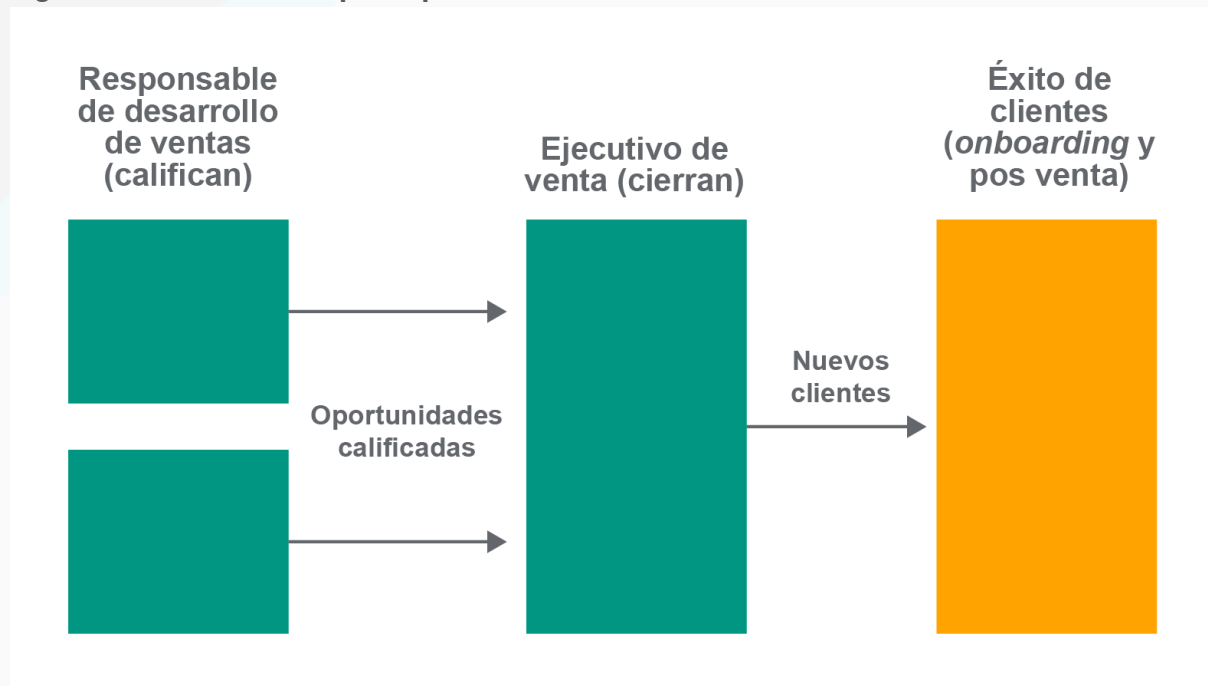
En la práctica, el circuito del embudo muestra que un prospecto puede ser un correo electrónico o un teléfono (contacto) de un cliente potencial. A partir de allí, el responsable de desarrollo de ventas (*sales development rep* o SDR, en inglés) califica a un prospecto como lead y lo pasa a un ejecutivo de cuentas (*account executives* o AE, en inglés), quien, a su vez, debe calificarlo como una oportunidad y trabajar para cerrar el trato y obtener un cliente (Tunguz, 2015a).

Como dijimos anteriormente, cualquier mejora en la eficiencia del embudo de ventas redundará en un rendimiento de igual magnitud. La variación del rendimiento va a depender del sector en el que se desarrolla el emprendimiento, la metodología que utilizan para adquirir leads, el régimen de calificación y la competitividad del sector.

Sin embargo, un tema clave en el rendimiento del embudo es el tiempo que implica cada etapa. Supongamos que un responsable de desarrollo de ventas requiere cinco minutos para evaluar un prospecto, un ejecutivo de cuentas necesita 30 minutos para calificar a un lead para una oportunidad y el ejecutivo invierte cuatro horas para convertir una oportunidad en un cliente.

En otras palabras, esta eficiencia de tiempo duplica la cantidad de dinero que el equipo de ventas invierte para adquirir un cliente: Mantener un CAC bajo, aumentará los períodos de recuperación de la inversión, la eficiencia de las ventas y muchas otras métricas de salida al mercado, lo que permite que su inicio crezca más rápido con menos capital requerido. (Tunguz, 2015a, <https://goo.gl/tM8wFa>).

Figura 4: Función de los participantes de la venta



Fuente: elaboración propia.

Por ende, es vital poner énfasis en las etapas que menos tiempo requieren (prospectos y calificación de leads) para hacer valer el resto del tiempo que deberán invertir los otros integrantes del equipo y sus esfuerzos.

Podemos decir, a modo de resumen, que definir las etapas de ventas tiene varias ventajas, entre las que destacamos que:

- permite tener una comprensión acabada y lúcida de cada etapa del proceso;
- ordena las etapas favoreciendo, asimismo, la comprensión de las próximas acciones;
- proporciona métricas claras sobre las ventas.

Esto tiene que ver, además, con el rol del equipo de ventas de “educar a los clientes sobre el producto e impulsar las ventas” (Tunguz, 2013, <https://goo.gl/JybWDh>). Aunque existen varias maneras de estructurar estos equipos, el autor propone tres funciones: marketing, SDR (responsable de desarrollo de ventas) y AE (ejecutivo de cuentas):

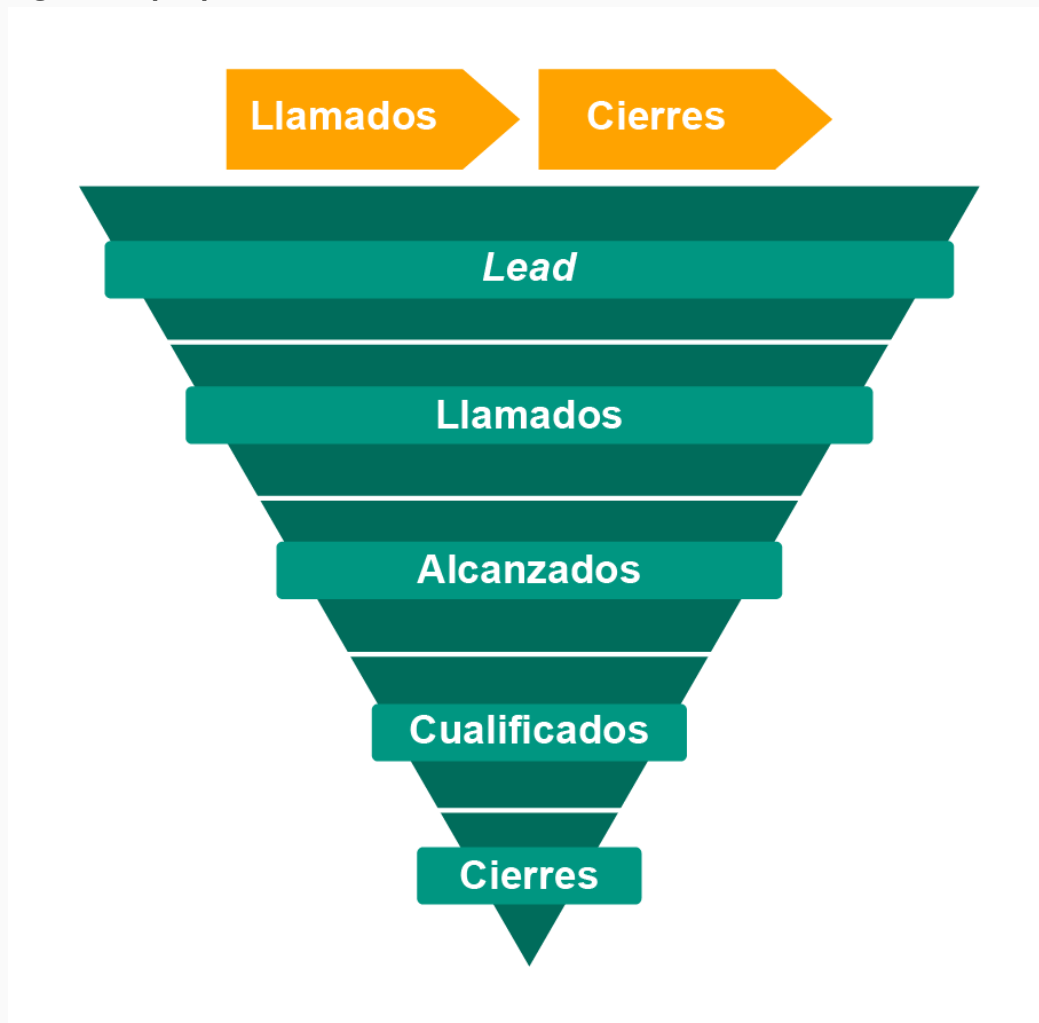
Los equipos de marketing generan leads calificados a través de ‘inbound’ marketing. Los Responsable de Desarrollo de Ventas (SDRs) responsables de estos leads ‘inbound’, los evalúan y luego gestionan las ventas de los productos y/o servicios correspondientes. Por otra parte, los (SDRs ‘outbound’ aumentan su propia base de clientes potenciales mediante llamadas en frío y luego los califican. El SDR típico debería ser capaz de calificar en el orden de 60 a 100 leads por día y generar de 250 a 400 leads potenciales de alta calidad por mes, dependiendo de la cantidad de llamadas necesarias para calificar a un cliente. (Tunguz, 2013, <https://goo.gl/JybWDh>).

Por su parte, los ejecutivos de cuenta, que reciben a los clientes potenciales calificados por los SDR, tienen a cargo tratar de cerrar una gran fracción de ellos.

Siguiendo las tendencias del mundo tecnológico, siempre recomendamos que, en cada equipo, se identifiquen claramente los *full stack sales* (algo así como líder de ventas todoterreno). Desde el punto de vista de la empresa, la perspectiva full stack “implica extender las competencias fundamentales de la empresa más allá de las competencias tradicionales en marketing, comerciales, tecnológicas, etc.” (Kasteleyn, 2017, <https://goo.gl/KLYvpf>). Con esto queremos decir que la virtud principal del full stack sales es su capacidad para proveer y controlar todo lo que vende, incluyendo los servicios y la experiencia.

Veremos, a continuación, cómo mejorar estratégicamente tu enfoque de ventas realizando llamadas en frío, es decir, llamadas que se hacen a una lista de contactos que podrían ser clientes potenciales o interesados, si los conocieran, en un producto o servicio de los que ofreces, a través del embudo de conversión.

Figura 5: Ejemplo de embudo de conversión de ventas con llamadas en frío



Fuente: Efti, s. f. a, <https://goo.gl/9FL5Pe>

De esta manera, Efti propone una serie de pasos que te ayudarán a obtener mejores resultados:

- 1) Optimiza tu tasa de alcance: esto significa que debes redoblar tus esfuerzos para llegar a las personas que toman decisiones.
- 2) Supera el 15 % o más de tu tasa de contactos efectivos, es decir, la cantidad de personas contactadas versus la cantidad de personas que toman decisiones. Por menos de ese porcentaje, estás perdiendo tiempo.
- 3) Califica más leads: un lead calificado es aquel que toma decisiones y con quien pudiste comunicarte y llegó a hacerte las preguntas que muestran interés fidedigno por comprar tu producto. Si solo calificas a pocas personas, quiere decir que estás llamando a los leads equivocados. En ese caso, deberías redefinir tu mercado objetivo y nuevos criterios que describan a un buen lead.
- 4) Alcanza al 50 % de los puntos de referencia que califican. Si calificas menos del 50 %, necesitas leads mejor calificados.
- 5) ¡Cierra más acuerdos! (Efti, s. f. a)

Considerando cada etapa del embudo, ¿qué preguntas debería hacerse un *full stack sales*? ¿Cuáles deberían ser sus competencias y qué herramientas de soporte existen para mejorar los resultados?

Un desafío para los vendedores es conocer todas las aplicaciones que hay disponibles para constituir una única solución: la mejor. Los vendedores deben aprender a aprovechar las herramientas disponibles. Veamos qué debería tener en cuenta un *full stack sales* en cada etapa de conversión, según Pipedrive (Ross y Smith, 2016), y algunas de las herramientas disponibles en el mercado para desarrollar el embudo, también desde el punto de vista de Tech Crunch (Fatemi y Hinds, 2015).

1. Datos de prospectos:

- ¿Cuál es tu forma de buscar prospectos?
- ¿Qué información quieres encontrar sobre ellos?
- ¿Puede utilizar herramientas gratuitas para hacer uso de los datos de tu competidor?
- Antes de que ingresen en Pipedrive, ¿cómo tienes organizados, segmentados y catalogados los datos?
- ¿Utilizas asistentes virtuales para crear listas?
- ¿Cuántos leads entrantes recibes por semana, mes, etcétera?
- ¿Cuántos leads salientes generas por semana, mes, etcétera?

Herramientas de soporte

Para los vendedores que no quieren externalizar la generación de prospectos, deberían incorporar herramientas de generación de prospectos de terceros. Algunas de las sugeridas por Pipedrive (Ross y Smith, 2016) son:

- Datanyze;
- ZoomInfo;

- InsideView;
- Clearbit Sheets;
- LeadFuze;
- Kimono, adquirido por Palantir en febrero de 2016;
- Google Sheets;
- asistentes virtuales de Pipedrive.

2. Contactados

- ¿Cómo personalizas Pipedrive para optimizar los datos de sus prospectos?
- ¿Todo el equipo de ventas entiende las etapas del embudo de ventas y está este bien definido?
- ¿Tienes diferenciados en Pipedrive el embudo de ventas para leads y, otro, para oportunidades?
- ¿Cómo aprovechas Pipedrive para analizar la dinámica de tu embudo de ventas?
- ¿Realizas un seguimiento de las tasas de apertura y número de prospectos únicos contactados en función de las campañas de correo electrónico que envías?

Herramientas de soporte:

- CRM (customer relationship management, en inglés): Pipedrive;
- Salesforce;
- ToutApp: automatización y seguimiento de correo electrónico.

3. Calificados

- ¿Cómo registras tus actividades de ventas en Pipedrive?
- ¿Integraste Google Docs de Pipedrive para tomar notas durante la negociación?

Herramienta de soporte:

- Anotador: Pipedrive con la integración de Google Docs.

4. Demo

- ¿Aplicas tecnología de demostración, como Skype o Uberconference, para impactar visualmente a tu lead?
- ¿Envías presentaciones institucionales rastreables con la ayuda de aplicaciones como DocSend?
- ¿Realizas un seguimiento del prospecto para saber si abrió el documento que le enviaste?

Utiliza herramientas que permitan hacer demostraciones de productos para tener mayor tasa de conversión de clientes.

Herramienta de soporte:

- Llamadas de conferencia: UberConference;
- Speakeasy;
- join.me;
- analíticas de contenido de ventas enviado: DocSend.

5. Propuesta:

- ¿Estás usando tu firma electrónica para agilizar la ejecución de los documentos?
- Cuando tus clientes comentan la documentación, ¿cuentas con alguna herramienta de actualización de cambios?

Los contratos en PDF ya son parte del pasado. Las nuevas herramientas disponibles permiten causar una impresión más profesional a la hora de cerrar el trato.

Herramienta de soporte:

- Firma electrónica:
- PandaDoc;
- DocuSign;
- HelloSign;

6. Cerrado

- ¿Cuál es su tasa de oportunidades calificadas versus ganadas?
- ¿Cuál es su ciclo de ventas promedio?
- ¿Cuál es el tamaño promedio de su transacción?

Una vez adentrados con más información de cada una de las etapas de ventas, veamos cómo llevar estas herramientas a la práctica en un breve ejemplo:

Cuadro 1: Ejemplo de procedimiento de un full stack sales

1. Hacemos raspado (*scrapping*, en inglés) del sitio de un competidor utilizando Listly.io
2. Esa información la incluimos en una hoja de Google Docs.
3. Agregamos información de contacto al prospecto a través de la base de datos de Clearbit.
4. Importamos ese conjunto de datos en Pipedrive y ToutApp.
5. Comenzamos una campaña de alcance por correo electrónico usando ToutApp.
6. Seguimiento de oportunidades y leads en Pipedrive.
7. Hacemos una demostración del producto usando Uberconference.
8. Enviamos propuestas de seguimiento en PDF, posdemostración, utilizando DocSend.

9. Hacemos seguimiento de las oportunidades en el embudo de ventas con Pipedrive.
10. Enviamos contratos y documentos con PandaDoc.
11. Marcamos las oportunidades como GANADAS con Pipedrive.

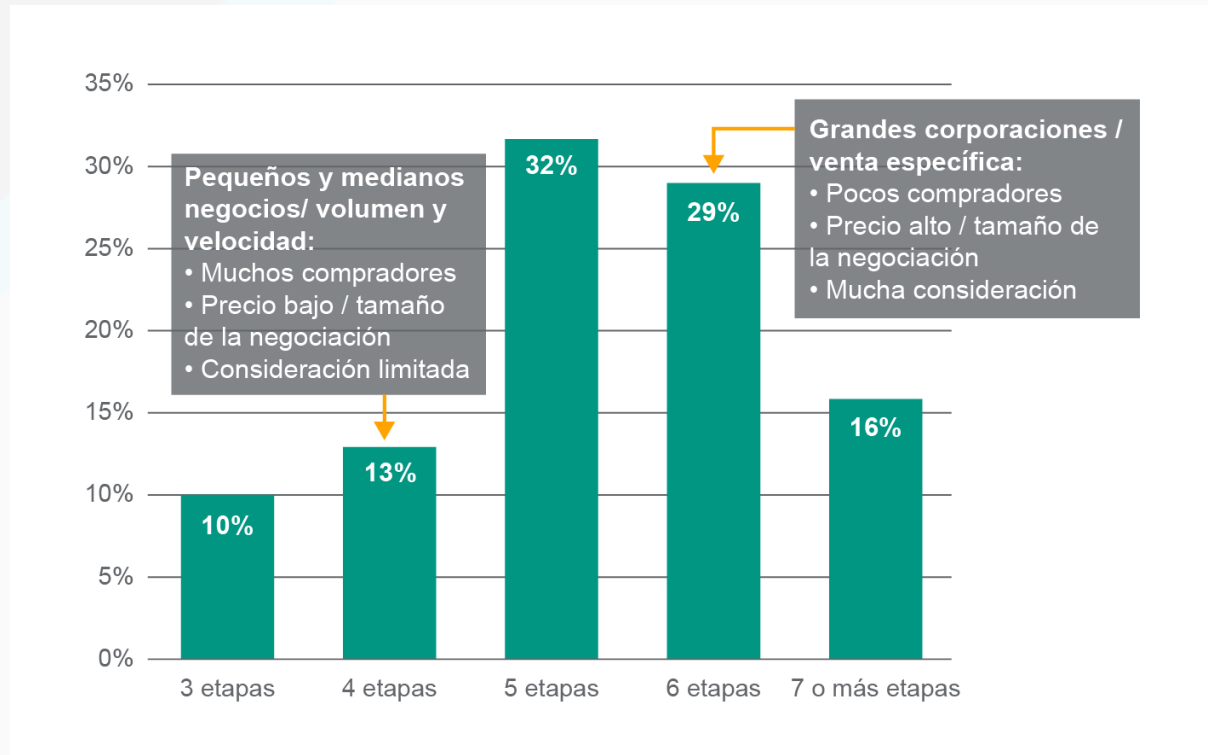
Fuente: Ross y Smith, 2016, <https://goo.gl/EPuEJN>

Buenas prácticas para implementar en el proceso de ventas

Gran parte de las empresas carecen de un buen proceso de ventas, que esté definido y claro para todo el equipo, siendo que es el que mueve al cliente a tomar la decisión de compra final. Compartiremos siete buenas prácticas que propone Rosenberg (s. f.) para llevar a cabo un proceso de ventas efectivo:

1. **Presta atención para comprender a tu comprador y cómo compra:** cada empresa es un mundo, como también lo es cada comprador, razón por la cual no hay recetas mágicas que sirvan para aplicar de manera estándar. Lo que debes hacer para diseñar tu proceso de ventas es investigar a tus compradores, entrevistarlos, para saber cuáles son los pasos que dan cuando están comprando. Esto te permitirá definir un mapa o esquema de su proceso de compra, incluyendo las decisiones clave que toma y las actividades en las que incurre.
2. **Diseña un proceso de ventas estratégico para que funcione como una hoja de ruta:** determina los pasos que los vendedores deben cumplir en cada etapa y sus requisitos, como así también, los que darán a futuro, una vez que el comprador vaya avanzando en su decisión. En la Figura 5, podrás ver cómo arman su proceso de ventas los grandes, medianos y pequeños negocios, en función de la cantidad de etapas que tiene cada uno en su proceso de ventas.

Figura 6: Número de etapas en el proceso de ventas



Fuente: Rosenberg, s. f., <https://goo.gl/CySSjR>

- 3. Complementa del proceso de ventas con tácticas para ejecutar en cada etapa:** dota de contenidos, herramientas y recursos a tus vendedores para que puedan guiar e influenciar las conversaciones sobre el producto o servicio que están vendiendo. El vendedor debe saber cuáles son las artimañas con las que cuenta y los pasos clave que debe dar en cada etapa, como así también, estar preparado para ejecutar sus tácticas.
- 4. Proporcionar capacitación de ventas para cada paso del proceso:** esto permitirá tomar decisiones más acertadas en cuanto a:
 - **Contenido:** elaborar contenido adicional necesario para áreas específicas.
 - **Capacitación:** los vendedores tienen que estar entrenados y capacitados por si deben dar una demostración del producto/servicio.
 - **Tecnología:** que ayude a la toma de decisiones.
- 5. Gestionar el proceso de ventas y hacer que se cumpla:** es imprescindible para no fracasar realizar un seguimiento exhaustivo del proceso de ventas con presentación de reportes. El respaldo de un CRM es fundamental en esta instancia.
- 6. Dar importancia y seguimiento a las métricas clave en todo el proceso de ventas:** fundamentalmente, a la tasa de conversión en cada etapa. Con las métricas, podrás identificar las fortalezas y debilidades del proceso para mejorarlo, optimizando cada etapa.
- 7. Optimiza tu proceso de ventas continuamente:** con esta recomendación, pasamos al siguiente paso del proceso. (Rosenberg, s. f.).

Optimiza la ejecución, mejora el proceso constantemente

Finalmente, cerramos una venta, pero ¿se terminó? La respuesta es no. La venta no acaba con el cierre, ya que se debe continuar, constantemente, en la búsqueda para mejorar su proceso. En este sentido, es una gran oportunidad plantearse una serie de interrogantes que sirvan para reflexionar sobre las prácticas y optimizar las próximas ventas, a saber:

- Al momento de vender el producto, ¿cómo se sienten los vendedores?
- ¿Lo estamos haciendo realmente bien? ¿Los clientes nos referencian con los demás?
- ¿Podemos testear distintos discursos (*speeches*, en inglés) de ventas?
- ¿Podemos usar redes sociales para obtener prospectos?
- ¿Cómo podemos mejorar los porcentajes de conversión en las distintas etapas del embudo?

Iterar, iterar, repetir...

Finalmente, recuerda las palabras de Ries (2013), quien sostenía que el hecho de que algo funciona no quiere decir que es la mejor manera de hacerlo. No dejes de probar otras alternativas a la forma que usas habitualmente para hacerlo, ya que pueden existir otras más efectivas que aún no descubriste por quedarte con la primera opción que te resultó.

Si te ocurre que el *speech* de venta todavía no es del todo efectivo o tus correos electrónicos no generan las tasas de respuesta que te gustaría, o bien, tus tasas de conversión son demasiado bajas, una opción es que sometas, constantemente, el proceso a prueba para encontrar sus debilidades y averiguar a dónde puede fallar. Esto no solo te permitirá mejorarlo, sino también estar preparado para enfrentar cualquier respuesta de tus clientes o resultados no esperados.

Iterar, repetir y revisar todo el proceso no hará más que perfeccionarlo. La falta de iteración es lo que impide a las startups contar con un buen proceso de ventas. No caigas en este error.

Y, por último, recuerda que tu negocio es único y diferente a los demás, aunque comparta similitudes con otros. Por lo tanto, debes desarrollar un proceso de ventas repetible, escalable y funcional para tu empresa, que no dependa de la capacidad y experiencia de una persona o que se aplique independientemente de si tienes diez, cien, mil o un millón de clientes en el mundo. Encuentra el proceso que te identifique y muestre la personalidad de tu empresa. Seguramente, este será el camino más exitoso.

Las cinco personas claves en el proceso

Como vimos hasta el momento, en el proceso de ventas, es esencial armar una estrategia y definir la dinámica que los protagonistas de esta escena recrearán. En este sentido, Tunguz (2015b) asegura que existen cinco personas del lado de tu cliente cuya participación es fundamental en este proceso, y los describe de la siguiente manera:

1. El promotor de la venta, que es quien defiende la adquisición del producto o servicio. El vendedor debe proveer de información y herramientas a este aliado que lo ayudará a convencer a los demás para conseguir un acuerdo.
2. El oponente de la venta es aquel que se opone y se niega a realizar la transacción. En el caso de la industria del software, un ejemplo sería el jefe de ingeniería que prefiere desarrollar un software a medida.
3. El decisor es quien debe, en definitiva, convencerse de invertir el dinero para adquirir el producto/servicio. Por lo general, es el CEO (*Chief Executive Officer* o Director Ejecutivo en español) o CFO (*Chief Financial Officer* o Director de Finanzas en español) de la compañía y puede ser que su decisión no acuerde con la del proponente o tenga otras razones.
4. La intervención de otros participantes interesados dependerá del producto, del precio y del proceso de venta; es decir que puede haber otras personas implicadas por la adquisición del nuevo producto/servicio. Siguiendo con el ejemplo del software, el caso del equipo de IT (*Information Technology* o Tecnología de Información, en español) que tendrá la tarea de integrar el nuevo sistema.
5. Finalmente, el vendedor es quien debe construir una relación muy fuerte con todos los interesados claves (Tunguz, 2015b).

Si bien esta conceptualización proviene de los procesos aplicados en las empresas SAAS (*software as a service*, en inglés, que significa software como servicio), también puede adaptarse a otros modelos de negocios.

Unidad 1.2 Planificación de la estrategia de ventas

Como dijimos al inicio, no es sencillo llevar adelante una estrategia de ventas, ya que existen diversas maneras de desarrollarse, según el gusto de cada uno, a lo que se le suma que cada negocio debe respetar su idiosincrasia y los objetivos particulares que lo guían.

No obstante, se pueden definir una continuidad de pasos que sirven para planificar la estrategia de ventas de tu negocio, adaptándolo a las características de cada uno. Esto puede traducirse como una especie de mapa de ruta que orientará el curso de tu estrategia general de ventas. Veamos, entonces, cuáles son estas recomendaciones basadas en el blog de Close.io (<http://blog.close.io/>).

Desarrolla objetivos “SMART”

Una estrategia de ventas exitosa comienza con objetivos sólidos. Las metas deben ser específicas (*specific*), medibles (medurables), alcanzables (*attainable*), realistas (*realist*) y oportunas (*timely*), es decir, basadas en fechas límite.

Además de que cada meta de tu organización debe cumplir estos parámetros, una tarea fundamental es que las metas deben quedar escritas y definidas. Esta suerte de declaración de metas servirá para un mayor control y perfeccionamiento.

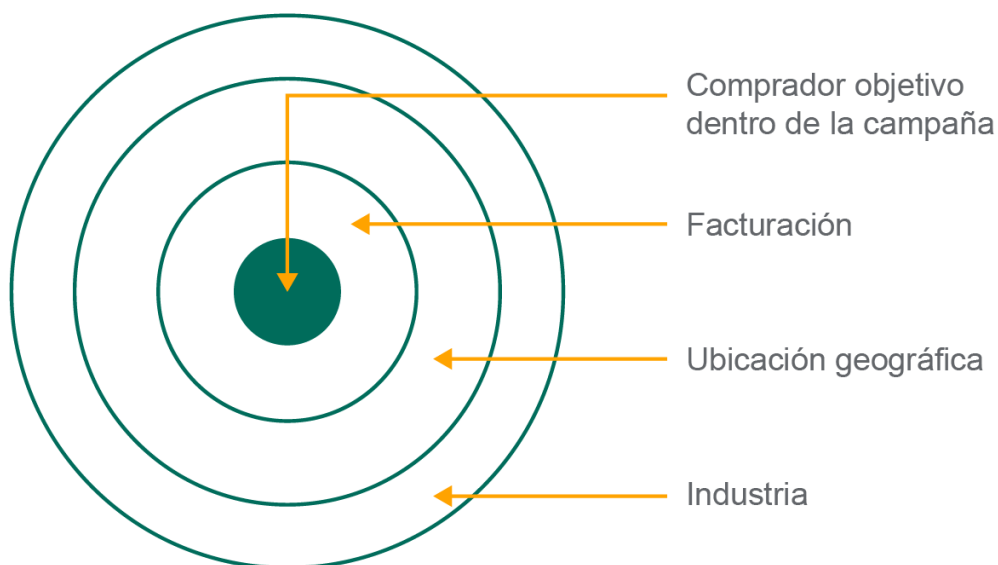
El clásico error de definición de objetivo es, por ejemplo: aumentar las ventas, mientras que una meta correctamente declarada puede ser: alcanzar \$500.000 en ingresos para el final del primer trimestre.

Define un perfil de cliente ideal (ICP)

Un cliente ideal sería “una organización ficticia (empresa, agencia gubernamental, organización sin fines de lucro) que obtiene un valor significativo del uso de su producto/servicio y también proporciona un valor significativo para su empresa” (Efti, s. f. d, <https://goo.gl/9J6wgC>). Se desarrolla reuniendo y analizando datos cualitativos, cuantitativos y, si prefieres, puedes incorporar los predictivos también.

Crear este perfil logrará que te centres en los clientes y prospectos más valiosos, con mayores probabilidades de comprar, además de alinear a los equipos de marketing, ventas y servicio al cliente a las cuentas de mayor valor.

Figura 7: ICP: perfil de cliente ideal



Fuente: Efti, s. f. d, <https://goo.gl/sbuPeb>

En este sentido, una manera de hacerlo es contactándote con 10 clientes para quienes el valor de tu solución supere el costo e identificar los rasgos que comparten. Una vez que encuentres los rasgos comunes, recién entonces escribe una descripción de tu cliente ideal en función de los rasgos que comparten, que pueden incluir: su industria, ubicación, cargo o responsabilidades, sus puntos de dolor o su proceso de compra.

Tener los ICP mal definidos es un problema, ya que concentrarás tus esfuerzos de ventas en, por ejemplo, una de clientes demasiado amplia. Si tus prospectos no están calificados,

perderás tiempo, dinero y esfuerzo armando argumentos de venta con propuestas de valor erróneas.

Tunguz (2018) define el perfil de cliente ideal de la siguiente manera:

Un buen ICP debe cumplir tres propósitos. En primer lugar, el ICP debería permitirme identificar rápidamente a un buen cliente potencial. En segundo lugar, debería ser capaz de transmitir el ICP a otra persona de forma tal que puedan encontrar otros ICP. En tercer lugar, se debe definir el ICP para que se puedan construir sistemas para identificarlos. (<https://goo.gl/8LhpQ2>).

Entre las ventajas que genera un ICP bien definido podemos decir que logra mejores resultados para la compañía en relación con:

- rápidos ciclos de ventas;
- tasas de conversión más altas;
- mayor promedio anual de valor de contrato (ACV) y valor de vida del cliente (LTV);
- puntualizar en estrategias y tácticas escalables y repetibles que facilitan la atracción y conversión de las cuentas principales;
- impulsar la creación, segmentación, estructura organizativa y otras actividades clave de tus cuentas. (Scarce, s. f.)

Estudia la competencia y crea una propuesta de valor

Este paso es muy importante ya que debes tener en claro el valor que ofrece tu producto a los clientes, especialmente, en comparación con los productos de tus competidores, pues será tu diferencial el que te ayudará a definir la estrategia de venta adecuada. Por lo tanto:

- identifica a tus principales competidores;
- para cada competidor, compara su producto y las características de su producto, precios y capacidad de resolver los puntos de dolor de los clientes;
- identifica cómo su producto resuelve de forma única los puntos débiles de los clientes o proporciona valor.

Confecciona la documentación de ventas mínima viable

Nos referimos a armar procedimientos y documentar cada parte del proceso. No necesariamente se deben redactar los documentos o manuales finales y perfectos. Lo importante es contar con una base mínima que dé soporte a tu equipo para que salga a vender lo antes posible. Puedes acordar reuniones semanales o mensuales con ellos para actualizar los documentos con ideas nuevas (Efti, s. f. h).

Vale aclarar que, por documentos, hacemos referencia al guion de ventas para llamadas telefónicas, plantillas de correo electrónico, plantilla de administración de objeciones, mapa del proceso de ventas, diagramas, etcétera.

Contrata, prepara y organiza a los vendedores

Este punto es clave para la empresa, ya que las personas encargadas de realizar la venta de tus productos tienen que estar preparadas para representarla, por lo cual, invertir en la formación y contratación de las personas apropiadas será una buena decisión.

Igual que como hiciste el perfil del cliente ideal, puedes hacer lo mismo con el representante de ventas, definiendo rasgos, características y atributos que consideras que debería tener para ser el mejor y, por lo tanto, deberías desarrollar un proceso mediante el cual puedas evaluar si posee esas competencias y en qué medida para su contratación.

Si te preguntas cuándo es el momento indicado para contratar representantes de ventas, seguramente te servirá tener en cuenta el esquema que enumera Efti (s. f. k), según la evolución del negocio y las ventas:

- Etapa 1: ventas impulsadas por fundadores (solo fundadores).
- Etapa 2: equipo de ventas dirigido por el fundador (de dos a tres representantes de ventas);
- Etapa 3: líder de ventas junior (de 3 a 15 representantes de ventas).
- Etapa 4: líder de ventas senior (más de 25 representantes de ventas).

Ten en cuenta que las ventas son un tema sensible en la organización, lo que obliga a estar atentos a estos procesos y poner a personas responsables y con autoridad suficiente para supervisarlos. Recuerda que, a esta altura, ya cuentas con objetivos claros, procedimientos y documentos que guían el camino, el perfil de vendedor ideal que buscas o formarás y la decisión de invertir en su capacitación y monitoreo.

Establece puntos de referencia

Esto servirá para mantener alineados a la compañía, al equipo de ventas y a los representantes de ventas individuales, cada uno desde su lugar o nivel.

- **A nivel de la empresa:** determina la cantidad de ingresos que la empresa necesita en forma de:
 - nuevos negocios;
 - mejores clientes;
 - Venta cruzada a clientes: es decir, vender productos o servicios complementarios al que el cliente compró.
- **A nivel equipo:** determina la cantidad de ingresos que el equipo de ventas debe aportar cada mes, trimestre y año para cumplir, teniendo como referencia lo planteado a nivel compañía, siguiendo los mismos criterios (nuevos negocios, mejores clientes, venta cruzada a clientes).
- **A nivel individual:** determina la cantidad de ingresos que debe aportar cada representante cada mes, trimestre y año para alcanzar el punto de referencia del equipo, en relación con iguales parámetros (nuevos negocios, mejores clientes, venta cruzada a clientes).

Construye una estructura de compensación para los representantes de ventas

Las comisiones deben ser un incentivo evidente para que los representantes de ventas enlacen sus intereses y actividades con las metas del equipo y, por ende, de la compañía. Esto supone, entonces, diseñar una estructura de compensaciones transparente y equitativa. Una alternativa válida puede ser: a mejores resultados, mejores comisiones. Pero cuidado con esto: siempre debe ser teniendo en cuenta que existe un delgado límite entre ser lo suficientemente eficaces como para perseguir acuerdos con determinación y cerrar malos negocios (Efti, s. f. i).

Diseñar una estructura de comisiones no es tarea sencilla. Lo recomendable es empezar con la venta, no detenerse delineando la manera ideal de hacerlo y aprender en el camino, ya que no hay ninguna receta mágica para implementar.

Algunas opciones que se pueden considerar para armar el plan de compensaciones son:

- establecer un salario base (al menos, los primeros meses);
- seleccionar factores para recompensar a los vendedores que consigan:
 - nuevos negocios;
 - mejores clientes;
 - venta cruzada a clientes;
 - baja rotación de clientes.

Decide sobre el método de generación de prospectos

La generación de prospectos hace referencia a las distintas maneras que tenemos de generar un listado de prospectos en la primera etapa del embudo de conversión. Este es el input para empezar a moverlos a las siguientes etapas de negociación tan rápidamente y de la manera más efectiva posible.

En esta instancia debes cuestionarte sobre:

- ¿Dónde están mis clientes ideales?
- ¿Cómo prefieren mis clientes que los contacte?
- ¿Cuáles son mis recursos disponibles?

Utiliza estas preguntas para decidir si usar estrategias inbound, outbound o una combinación de ambas.

- **Inbound sales:** hace referencia a estrategias de ventas de atracción (pull, en inglés). Analógicamente, sería como pescar: pones una carnada y esperas a que vengan los peces.
 - Comprar listas de leads.
 - Usar raspado web (scrapping).
 - Contratar a un equipo de generación de leads tercerizado.
 - Blog de la compañía.

- Ebooks
- Otro.
- **Outbound sales:** se refiere a estrategias de ventas de empuje (push, en inglés). En este caso, la analogía sería la caza: tomas una escopeta y sales a disparar a la presa.
 - Publicidad en televisión y radio.
 - Redes sociales.
 - Campaña de correo electrónico.
 - Campaña de llamadas salientes.
 - Referencias de clientes.
 - Otro.

Distribuye leads a tus representantes de ventas

Una buena opción para iniciar es distribuir los leads entre los representantes de ventas ya sea por día, semana o mes, aplicando algunos criterios de asignación, tales como:

- tipo de cliente;
- región geográfica;
- tamaño de acuerdo;
- aleatoriamente.

Rastrea los datos de ventas

Gran parte de los vendedores no comprueban sus datos porque no saben cómo hacerlo o por dónde empezar, siendo que esta tarea es primordial para incrementar sus resultados. Realizar un seguimiento de las acciones de venta implementadas por cada representante posibilitará la creación de puntos de referencia precisos, como así también, mejorará los pronósticos de ventas futuras.

Sin embargo, para rastrear estos datos e información, es imprescindible aplicar un modelo de ventas que sea predecible y escalable, que permita prestar atención a tres métricas (Efti, s. f. b):

- **Actividad:** conocer la actividad te facilitará conseguir datos e información sobre cómo invertir el tiempo. Hazte las siguientes preguntas:
 - ¿Cuántos correos electrónicos enviaste o envió tu equipo?
 - ¿Cuántas llamadas hicieron?
 - ¿Cuántas visitas en persona realizaron?
- **Calidad:** realízate las siguientes preguntas para validar que estés buscando los prospectos adecuados y probar la calidad de tu lista de prospectos:
 - ¿Cuántos tomadores de decisiones fueron alcanzados?
 - ¿Cuántos responsables de tomar decisiones fueron calificados?

- **Conversiones:** esta métrica es excelente para identificar las fortalezas y debilidades de tu discurso y definirlo.
 - ¿Cuántos tomadores de decisiones pasaron al siguiente paso en el proceso de ventas?
 - ¿Cuántos responsables de tomar decisiones fueron cerrados?

Recopila, en un solo lugar, los datos de clientes potenciales y de las ventas

Disponer y tener acceso fácil y rápido a los datos de clientes potenciales, como así también a la información sobre las actividades y acciones de ventas que se están llevando a cabo, todo en un mismo lugar (plataforma, aplicación, programa, etc.), es primordial para optimizar los resultados.

Dependiendo de la instancia en la que se encuentren tus intenciones de venta, existen diversas herramientas para recopilar información valiosa. Si te encuentras en las primeras etapas de ventas, con una hoja de cálculo o Trello será suficiente. Pero si tu nivel de ventas comenzó a incrementarse, invertir en un CRM es crucial.

El CRM es una aplicación de ventas fácil de usar que proporciona al equipo de ventas la información y las herramientas necesarias para adaptarse al proceso de ventas. Sirve para encontrar contactos, empresas y negocios que pueden asociarse entre sí y cuyas propiedades se pueden editar y personalizar.

Figura 8: *Customer relationship management (CRM)*



Fuente: elaboración propia.

Contacta a clientes potenciales

Como vimos anteriormente, es necesario hacer pruebas para contactar a los leads y descubrir cuál es el método (teléfono, correo electrónico, reunión cara a cara, etc.) que conviene aplicar, según lo experimentado por el equipo de ventas.

Una vez precisado el método, se deben suministrar las herramientas de trabajo a los representantes de ventas, tales como el guion de ventas o la plantilla de correo electrónico. Y, finalmente, definir un cronograma de seguimiento a los prospectos para controlar el proceso.

Califica a los clientes potenciales

Calificar a los clientes e identificar a los potenciales te ahorrará perder el tiempo y esfuerzo con los clientes equivocados (Efti, s. f. f).

Luego de una conversación con cada cliente, los representantes de ventas deben saber si están calificados (de acuerdo con cuánto coincidan con el perfil de cliente ideal definido), quiénes son los encargados de tomar decisiones y cómo es ese proceso, qué otras alternativas están considerando y cuáles son. Es necesario priorizar aquellas reuniones que, de no realizarse oportunamente, podrían ocasionar que se caiga el negocio.

Testea el cierre de la negociación

Cuando te dedicas a la venta, la etapa de cierre es una de las más complejas, pues pocas veces estás seguro de cuándo es el momento ideal para cerrar un trato. Por ende, definir una serie de pautas y proporcionarles una lista de técnicas para cerrar acuerdos a los representantes de ventas hará la diferencia entre resultados posibles y esperados.

Enseña a administrar objeciones

Sobre este ítem ya nos hemos explayado lo suficiente anteriormente. Lo interesante de destacar es que mientras más rápido se gestionen las objeciones, más exactas y consolidadas serán las respuestas para los clientes.

Ofrece una presentación de prueba (si es necesario)

Si corresponde y hace falta para continuar con el trato, una prueba del producto puede profundizar la relación con el cliente potencial, generar confianza y, finalmente, convertirlo en su comprador (Efti, s. f. e).

Entre las opciones de prueba se encuentran las demostraciones del producto, las reuniones o eventos con personas que toman decisiones, los registros de prueba, entregas de demo, etcétera.

Negocia

Negociar no es para cualquiera, razón por la cual un buen entrenamiento sobre negociación siempre es de gran utilidad para los equipos de ventas, además de darles herramientas y tácticas para efectuar negociaciones efectivas.

En este sentido, ante cualquier negociación, el vendedor tiene que saber si cuenta con la posibilidad de ofrecer descuentos u otras ventajas, de cuántos dispone, la frecuencia para entregarlos y hasta dónde puede llevar la expectativa del cliente sobre los beneficios adicionales.

Finaliza el trato

No se termina la tarea del vendedor una vez que se cierra el trato. Para sostener a sus clientes a lo largo del tiempo, es menester que les explique las características del acuerdo y gestione sus expectativas. Por ende, necesitarás explicarles a los clientes cuánto tiempo y recursos requerirá su incorporación, además del tiempo que demandará la aplicación de la solución.

Una buena opción es asignar, a cada cliente adquirido, un ejecutivo de cuenta o un representante de atención al cliente para que responda sus inquietudes y calme su ansiedad.

Referencias

Blank, S. y Dorf, B. (2013). El manual del emprendedor: la guía paso a paso para crear una gran empresa. Barcelona, ES: Centro Libros PAPP.

Efti, S. (s. f. a). Cold calling conversion funnel metrics and benchmarks. Recuperado de <http://blog.close.io/cold-calling-conversion-funnel-analytics>

Efti, S. (s. f. b). Data-driven sales: The 3 cold calling and emailing metrics that matter. Recuperado de http://blog.close.io/data-driven-sales-metrics?utm_campaign=salesstrategytemplate&utm_medium=PDF&utm_source=leadmagnet

Efti, S. (s. f. c). How to create a sales call script. Recuperado de <http://blog.close.io/how-to-create-a-sales-phone-script-free-template>

Efti, S. (s. f. d). How to create your ideal customer profile for B2B lead generation. Recuperado de http://blog.close.io/ideal-customer-profile?utm_campaign=salesstrategytemplate&utm_medium=PDF&utm_source=leadmagnet

Efti, S. (s. f. e). How to give product demos that sell. Recuperado de http://blog.close.io/how-to-give-product-demos-that-sell?utm_campaign=salesstrategytemplate&utm_medium=PDF&utm_source=leadmagnet

Efti, S. (s. f. f). How to qualify prospects & leads. Recuperado de http://blog.close.io/qualify?utm_campaign=salesstrategytemplate&utm_medium=PDF&utm_source=leadmagnet

Efti, S. (s. f. g). Manage any sales objection successfully! Recuperado de <http://blog.close.io/manage-any-sales-objection-successfully>

Efti, S. (s. f. h). Minimum viable sales documentation. Recuperado de http://blog.close.io/minimum-viable-sales-documentation?utm_campaign=salesstrategytemplate&utm_medium=PDF&utm_source=leadmagnet

Efti, S. (s. f. i). Sales strategy template. Recuperado de https://docs.google.com/spreadsheets/d/1gUs9phc1elhiDMkmu21_BrR7HSzOch6azU5tp9fR16k/edit#gid=326782973

Efti, S. (s. f. j). Startups: This is how you design a winning sales commission structure. Recuperado de http://blog.close.io/sales-commission-structure-for-startups?utm_campaign=salesstrategytemplate&utm_medium=PDF&utm_source=leadmagnet

Efti, S. (s. f. k). Ultimate sales hiring guide for B2B startup founders (the 4 key stages of sales hiring). Recuperado de: http://blog.close.io/sales-hiring-101-for-startups?utm_campaign=salesstrategytemplate&utm_medium=PDF&utm_source=leadmagnet

Fatemi, F. y Hinds, R. (2015). 2016 Will Be The Year Of The Sales Stack. Recuperado de <https://techcrunch.com/2015/11/14/2016-will-be-the-year-of-the-sales-stack/>

Kasteleyn, L. (2017). Las plataformas Full Stack, las startups Full Stack: definiciones y retos. Recuperado de <https://www.iadvize.com/blog/es/plataforma-full-stack-definicion/>

Ries, E. (2013). El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Barcelona, ES: Deusto.

Rosenberg, C. (s. f.). 7 best practices for sales process design. Recuperado de <http://blog.topohq.com/7-best-practices-for-sales-process-design/>

Ross, A. y Smith, M. (2016). Create Predictable Revenue with Pipedrive & the 2016 Sales Stack. Recuperado de <https://blog.pipedrive.com/2016/01/create-predictable-revenue-with-pipedrive-2016-sales-stack/>

Scarce, T. (s. f.). The framework for ideal customer profile (icp) development. Recuperado de <http://blog.topohq.com/framework-ideal-customer-profile-icp-development/>

Tunguz, T. (2013). Startup Management Best Practices #3: How To Structure A Sales And Marketing Team. Recuperado de <http://tomtunguz.com/sales-team-structure/>

Tunguz, T. (2015a). Sales Funnel Optimization For SaaS Startups. Recuperado de <http://tomtunguz.com/counterintuitive-sales-funnel-efficiency/>

Tunguz, T. (2015b). The 5 Key People In A SaaS Sales Process. Recuperado de: <http://tomtunguz.com/five-key-people-in-sales-processes/>

Tunguz, T. (2018). An Often Forgotten Characteristic About Your Startup's Ideal Customer Profile. Recuperado de <http://tomtunguz.com/icp-identification/>