

Módulo 1. Desarrollo de la estrategia de ventas

Introducción

Estamos en el último curso y como era de esperar con todo el conocimiento capitalizado sobre su *startup*, llegó la hora de comenzar con el proceso de ventas y la planificación de la estrategia.

Una estrategia de ventas le permitirá alcanzar dos metas significativas: traducir objetivos de la compañía en ventas y alinear las actividades cotidianas de su equipo de ventas con las prioridades de la empresa (Efti, s. f. a). 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 usted implementó lo llevaron por varias reformulaciones hasta encontrar un producto que resuelve una necesidad real de sus clientes, existe en el mercado y, además, tiene potencial para capturar el valor entregado a través de la generación de ingresos. Hacemos esta aclaración porque el producto o servicio que va a ofrecer es fundamental en el proceso de ventas, es el inicio 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 un negocio. Seguramente, como dueño o socio del emprendimiento, se preguntará cómo desarrollarlo, por eso nos adentraremos en los pasos que conforman dicho proceso.

Comience 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 su cabeza, entonces, ¡va 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. Aun así, al no ser este un proceso lineal, es fundamental ir validando hipótesis en la calle en cada fase o etapa.



Asimismo, otra recomendación de gran utilidad es tomar el teléfono y llamar en frío a varios clientes y en función de estas pruebas, realizarse las siguientes preguntas.

- ¿Qué desafíos tuvo que enfrentar?
- ¿Qué objeciones encontró?
- ¿Cómo debería ser una buena llamada?

Estos interrogantes le permitirán indagar sobre los problemas usuales que surgen en la práctica de la venta. Además, ayudarán a encontrar la manera de mejorar su estrategia, en tanto el análisis crítico sea tan profundo como para que se cuestione y cambie su forma habitual de comunicarse con el cliente.

Por esta razón, consideramos que son las personas que conforman el equipo emprendedor 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 profundizar el conocimiento sobre su cliente.

Tal como venimos sosteniendo a lo largo de los cursos, entender mejor a los clientes, profundizar en sus necesidades y saber cómo funciona el mercado son máximas que debe tener en cuenta para conseguir la información necesaria de mejora del producto que presente y su penetración al mercado.

Realice un ensayo completo del cierre de una venta

Antes de implementar el proceso, le recomendamos probar su discurso de venta con los siguientes sujetos.

- Colegas que conozcan y entiendan su producto. Ellos le darán una devolución profesional sobre cómo está ofreciendo tu producto. Deberá prestar atención a sus comentarios positivos y negativos para mejorar la presentación.
- Personas que no conozcan su producto. Este ejercicio le exigirá una presentación menos específica sobre las características del producto, pero, a su vez, debe ser más clara y de fácil comprensión. Recuerde que el cliente debe entender lo que le está ofreciendo y su funcionalidad. Por lo tanto, tiene que tomar nota de todas las preguntas e inquietudes que surjan de esta presentación para comprender la percepción del cliente y perfeccionar su discurso de venta.

Una vez que haya realizado este ensayo, plantéese cómo logrará escalar este ejercicio a una muestra mayor de clientes potenciales. Seguramente deberá ir resolviendo algunos



interrogantes que surgirán. Piense: ¿cómo conseguirá el contacto? ¿Cómo conseguirá la primera reunión? ¿Cómo venderá el producto? En caso de que el cliente compre, ¿cómo continuará con el proceso de ventas? Encontrar soluciones para estas cuestiones le permitirá estar preparado para enfrentarse a los próximos desafíos.

Asimismo, este ensayo le permitirá iterar y mejorar su proceso de venta, ya que puede incorporar luego aquello que cree que ha faltado, lo que no se ha entendido bien, no ha sido fluido o lo que sea que haya visto a mejorar.

Defina criterios de calificación

Antes de continuar, especificaremos una palabra, *lead*, que comenzará a usar muy a menudo. Más adelante profundizaremos en ella y su evolución según cada etapa del embudo de conversión. Por ahora, es importante saber que un *lead* es una persona que ha manifestado interés en el producto o servicio de su empresa. Para calificar a un *lead*, tenga en cuenta los siguientes requisitos.

- **MAN** (*money, authority and need*): se traduce en dinero, poder y necesidad (DPN).
- **BANT** (*budget, authority, need and time*): si lo traducimos, 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 su producto. Algunas de las preguntas que podemos utilizar como criterio de calificación son las que se presentan a continuación.

- ¿Su producto soluciona la necesidad del comprador?
- ¿Su 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?
- ¿Cuán rápido puede tomarse la decisión de compra?

Aunque este listado de preguntas nos dará una serie de características que nos pueden ayudara a definir qué *lead* es adecuado para comprar su producto, le recomendamos que:

- desarrolle solo cinco criterios;
- analice si deben ser ampliados o reducidos.

Preste atención a la etapa de calificación de *leads*. Si no desarrolla correctamente esta etapa o no le da importancia suficiente, es probable que en etapas posteriores tenga un



embudo de conversión con métricas desfasadas. Por ello, debe dedicarle el tiempo necesario.

Redacte un guion de ventas

Tanto si es un gran vendedor como si aún no sabe si posee esta habilidad, es un principio básico contar con un buen guion de ventas, este le servirá para guiar al cliente a través del proceso de venta de principio a fin, como así también mostrar el valor de su producto o servicio. Una vez que el cliente ya forma parte de la conversación, será más difícil que se retire y escuchará lo que tenga que decir.

El guion de venta cuenta con una estructura discursiva elemental que, si usted es primerizo, hará más sencilla su elaboración. De esta forma, presentaremos sus elementos o secciones y un ejemplo de plantilla de guion de llamada de venta (tabla 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.



Tabla 1: Plantilla para estructurar un 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 producto/servicio/beta.</p> <p>En una frase, lo que hacemos es xyz.</p> <p>¿Te parece interesante?</p>
Calificación	
Etapa 4	<p>¿Cuál es su proceso xyz actual?</p> <p>¿Quiénes son sus clientes?</p> <p>¿Cómo resuelve actualmente xyz?</p>
Test de cierre	
Etapa 5	<p>Quisiéramos comenzar en X semanas. ¿Esto funcionaría para ti?</p> <p>El programa beta tiene un gran descuento. Va a ser € X por día.</p> <p>¿Cuál es el proceso de toma de decisiones en tu 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 tus preguntas, etcétera.</p> <p>¿Cuál es su correo electrónico para enviarle información y la invitación al calendario?</p> <p>¿Cuándo es un buen momento para conversar la próxima semana?</p>

Fuente: adaptación propia en base a Efti, s. f. b.

En las primeras llamadas que realice al cliente, es importante que tenga en cuenta otras cuestiones significativas después de superar la etapa 3.

- 1) Apertura o introducción: ¿es un buen momento para charlar?.
- 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, de quien aún no tenemos 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.

De más está decir que los detalles de su guion dependerán, en última instancia, de su público objetivo. No obstante, estamos convencidos de que estas ideas le facilitarán a usted el trabajo cuando sea la hora de redactar su guion.

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

Un buen ejercicio para estar preparado ante estas situaciones es completar un documento de gestión de objeciones propio con situaciones hipotéticas, pero habituales, y compartirlo con el equipo, a fin de sostener un discurso coherente y conciso. Esto, por supuesto, será útil además para que no se encuentre desprevenido. En la tabla 2 podrá ver un ejemplo de plantilla.



Tabla 2: Plantilla de administración de objeciones

Administración de objeciones	
Paso 1	Insertar las objeciones específicas de la industria (entre 7 y 10 objeciones).
Paso 2	Escribir respuestas breves para cada una de las objeciones planteadas en el paso 1 (1 a 3 frases para cada respuesta).
Paso 3	Completar 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.	
3. Es muy caro.	
4. Solo envíeme más información.	
5. Ya trabajamos con el competidor xyz.	
6. Ahora no es buen momento, llámeme en seis meses.	
7. _____.	
8. _____.	
9. _____.	
10. _____.	

Fuente: Efti, s. f. c, <https://bit.ly/30xjRwk>

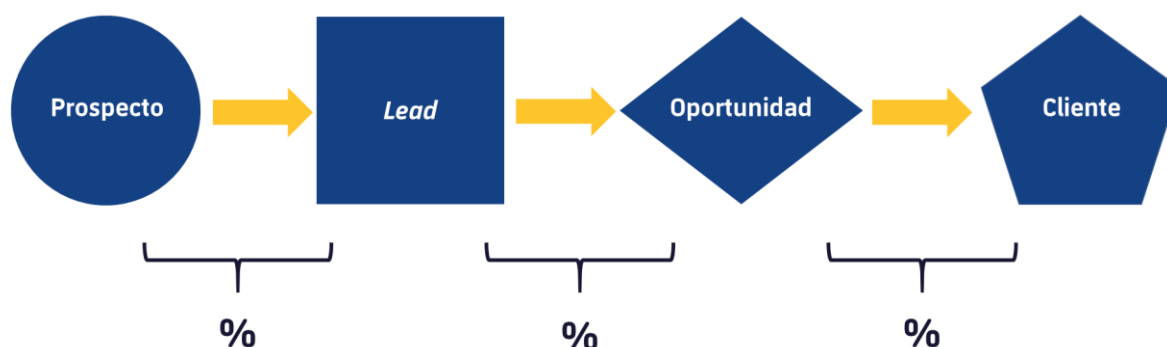


Para cerrar esta parte del proceso, es importante aclarar que el guion no tiene la función de entablar una conversación con el oyente. En todo caso, lo que hará es ayudarlo a estructurar su mensaje para que sea claro porque permite pulirlo e introducirle mejoras inmediatas. Además, optimizará su escucha, lo que le permitirá reaccionar rápidamente ante las consultas u objeciones.

Establezca un embudo de conversión

Establecer un embudo de conversión 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 si seguimos a Tunguz (2015 a), un buen embudo de conversión debe seguir el siguiente recorrido.

Figura 1: Embudo de conversión de ventas



Fuente: Tunguz, 2015 a, <https://bit.ly/3t6NyAn>

De esta forma, cuando está vendiendo un producto o un servicio a un cliente nuevo, tiene 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. En otras palabras, tiene una necesidad o problema a resolver y, aparentemente, le interesa el producto o servicio que usted ofrece. Ahora bien, si es usted quien se acerca por primera vez a un contacto y da el primer paso para mostrar lo que está haciendo u ofreciendo, entonces estamos hablando de un prospecto.

Por lo general, los profesionales de ventas manejan ambos tipos de contactos, aunque no necesariamente juntos, ya que pueden dividirse. Así, algunos solo manejan los prospectos, mientras que otros, los *leads*. Cada estructura o departamento de ventas de



startup decide cómo manejarlos, siempre y cuando tanto los prospectos como los *leads* sean gestionados de la misma manera.

Por su parte, 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*, aunque vale aclarar que ese prospecto también puede morir y en ese caso, es necesario que sepa manejarlo fácilmente.

Cuanto 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.

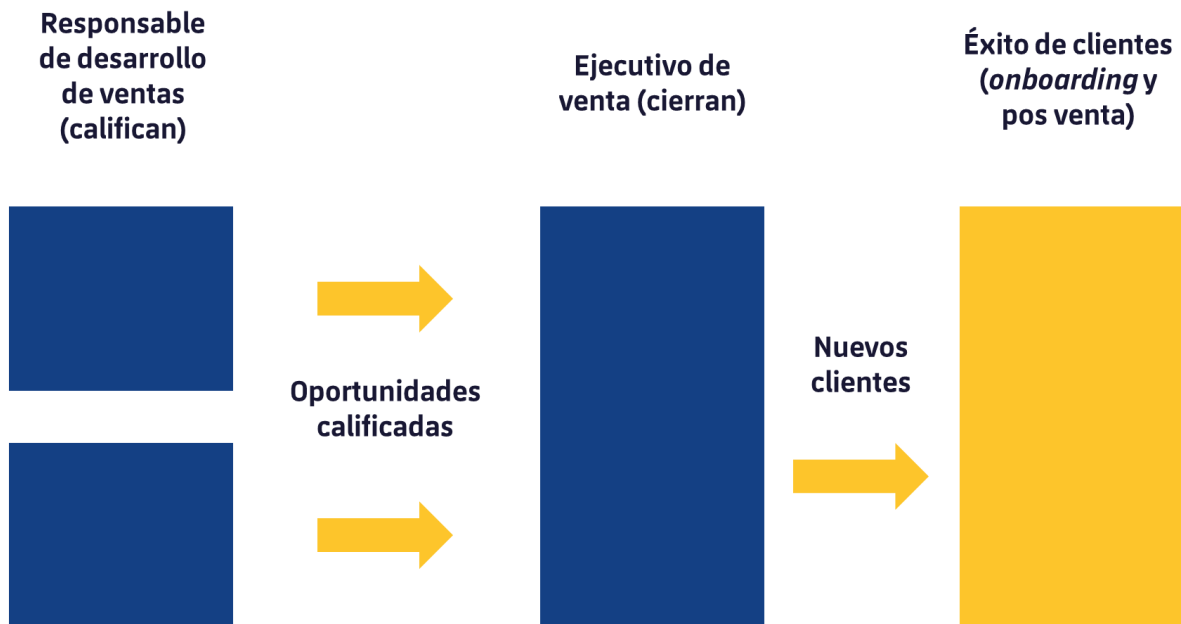
En la práctica, el circuito del embudo muestra que un prospecto puede ser un correo electrónico o un teléfono (contacto) de un cliente potencial. A partir de allí, el responsable de desarrollo de ventas o *sales development rep* (SDR), en inglés, califica a un prospecto como *lead* y lo pasa a un ejecutivo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

Como dijimos anteriormente, cualquier mejora en la eficiencia del embudo de ventas impacta en el rendimiento de la empresa. La variación del rendimiento va a depender del sector en el que se desarrolla el emprendimiento, la metodología que se utiliza para adquirir *leads*, el régimen de calificación y la competitividad del sector. No obstante, 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 un *lead* ante una oportunidad y el ejecutivo invierte cuatro horas para convertir una oportunidad en un cliente, el tiempo de las etapas debe ser el más eficiente.

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, 2015 a, <https://bit.ly/3t6NyAn>).



Figura 2: Función de los participantes de la venta



Fuente: elaboración propia.

En consecuencia, 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.

Asimismo, podemos decir que definir las etapas de ventas tiene varias ventajas, entre ellas destacamos que:

- permite tener una comprensión acabada y lúcida de cada etapa del proceso;
- ordena las etapas, con lo cual favorece 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://bit.ly/3rFxJAs>). Aunque existen varias maneras de estructurar a estos equipos, el autor propone tres funciones: *marketing*, SDR y AE.

Los equipos de *marketing* generan *leads* calificados a través de *inbound marketing*. Los responsables de desarrollo de ventas (SDR), responsables de estos *leads inbound*, los evalúan y luego gestionan las ventas de los productos o servicios correspondientes. Por otra parte, los SDR *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://bit.ly/3rFxJAs>).

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

Si seguimos las tendencias del mundo tecnológico, siempre recomendamos que en cada equipo, se identifiquen claramente los *full stack sales*. Ellos representan algo así como los líderes 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://bit.ly/3bzh9d>). 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.

A continuación, veremos cómo mejorar estratégicamente el enfoque de ventas al realizar llamadas en frío, es decir, llamadas que se hacen a una lista de contactos que podrían ser clientes potenciales de un producto o servicio.



Figura 3: Ejemplo de embudo de conversión de ventas con llamadas en frío



Fuente: Efti, s. f. d, <https://bit.ly/2ODTAtA>

De esta manera, Efti (s. f. d) propone una serie de pasos que te ayudarán a obtener mejores resultados. Se desarrollan seguidamente.

- 1) Optimice tu tasa de alcance, es decir, debe redoblar sus esfuerzos para llegar a las personas que toman decisiones.
- 2) Supere el 15 % o más de su tasa de contactos efectivos, es decir, la cantidad de personas contactadas *versus* la cantidad de personas que toman decisiones. Un menor porcentaje significa que está perdiendo tiempo.
- 3) Califique más *leads*: un *lead* calificado es aquel que toma decisiones, con quien pudo comunicarse y llegó a hacerle las preguntas que muestran interés fidedigno por comprar el producto. Si solo califica a pocas personas, quiere decir que está llamando a los *leads* equivocados. En ese caso, debería redefinir su mercado objetivo y crear nuevos criterios que describan a un buen *lead*.
- 4) Alcance el 50 % de los puntos de referencia que califican. Si califica menos del 50 %, necesita *leads* mejor calificados.
- 5) ¡Cierre más acuerdos!

Si consideramos 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 y la mejor. Veamos qué debería tener en cuenta un *full stack sales* en cada etapa de conversión y algunas de las herramientas disponibles en el mercado para desarrollar el embudo desde el punto de vista de Tech Crunch (Fatemi e Hinds, 2015).

1. Datos de prospectos

- ¿Cuál es su forma de buscar prospectos?
- ¿Qué información quiere encontrar sobre ellos?
- ¿Puede utilizar herramientas gratuitas para hacer uso de los datos de su competidor?
- Antes de que ingresen en el *software* de gestión de ventas o *customer relationship management* (CRM), ¿cómo tiene organizados, segmentados y catalogados los datos?
- ¿Utiliza asistentes virtuales para crear listas?
- ¿Cuántos *leads* entrantes recibe por semana, mes, etcétera?
- ¿Cuántos *leads* salientes genera por semana, mes, etcétera?

Herramientas de soporte

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;
- Zoom Info;
- Inside View;
- Clearbit Sheets;
- Lead Fuze;
- Kimono, adquirido por Palantir en febrero de 2016;
- Google Sheets;
- asistentes virtuales de Pipedrive.

2. Contactados

- ¿Cómo personalizar su CRM para optimizar los datos de los prospectos?
- ¿Todo el equipo de ventas entiende las etapas del embudo de ventas? ¿Está bien definido?



- ¿Tiene diferenciados en su CRM un embudo de ventas para *leads* y otro para oportunidades?
- ¿Cómo aprovecha el CRM para analizar la dinámica de su embudo de ventas?
- ¿Realiza un seguimiento de las tasas de apertura y número de prospectos únicos contactados en función de las campañas de correos electrónicos que envía?

Herramientas de soporte

- Pipedrive.
- Salesforce.
- ToutApp: automatización y seguimiento de correo electrónico.

3. Calificados

- ¿Cómo registra sus actividades de ventas en el CRM?
- ¿Integró otra solución a su CRM para tomar notas durante la negociación?

Herramienta de soporte

- Anotador: Pipedrive con la integración de Google Docs.

4. Demo

- ¿Aplica herramientas de videoconferencia para impactar visualmente a su *lead*?
- ¿Envía presentaciones institucionales rastreables con la ayuda de aplicaciones?
- ¿Realiza un seguimiento del prospecto para saber si él abrió el documento que le envió?

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

Herramientas de soporte

- Llamadas de conferencia: Zoom, Skype, Appear.in, Join.me.
- Análíticas de contenido de ventas: se puede enviar, por ejemplo, un DocSend.

5. Propuesta

- ¿Está usando tu firma electrónica para agilizar la ejecución de los documentos?
- Cuando tus clientes comentan la documentación, ¿cuenta 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?

Ya tenemos más información de cada una de las etapas de ventas, veamos ahora cómo llevar estas herramientas a la práctica con un breve ejemplo.

Ejemplo de procedimiento de un *full stack sales*

- Hacemos raspado (*scrapping*, en inglés) del sitio de un competidor utilizando Listly.io.
- Esa información la incluimos en una hoja de Google Docs.
- Agregamos información de contacto al prospecto a través de la base de datos de Clearbit.
- Importamos ese conjunto de datos en Pipedrive y ToutApp.
- Comenzamos una campaña de alcance por correo electrónico usando ToutApp.
- Seguimiento de oportunidades y *leads* en Pipedrive.
- Hacemos una demostración del producto usando Uberconference.
- Enviamos propuestas de seguimiento en PDF, posdemostración, utilizando DocSend.
- Hacemos seguimiento de las oportunidades en el embudo de ventas con Pipedrive.
- Enviamos contratos y documentos con PandaDoc.
- Marcamos las oportunidades como **ganadas** con Pipedrive. (Ross y Smith, 2016, <https://bit.ly/3qzY5m0>)



Buenas prácticas para implementar en el proceso de ventas

Gran parte de las empresas carece de un buen proceso de ventas que esté definido y claro para todo el equipo. Este debería ser tenido más en cuenta, ya 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.

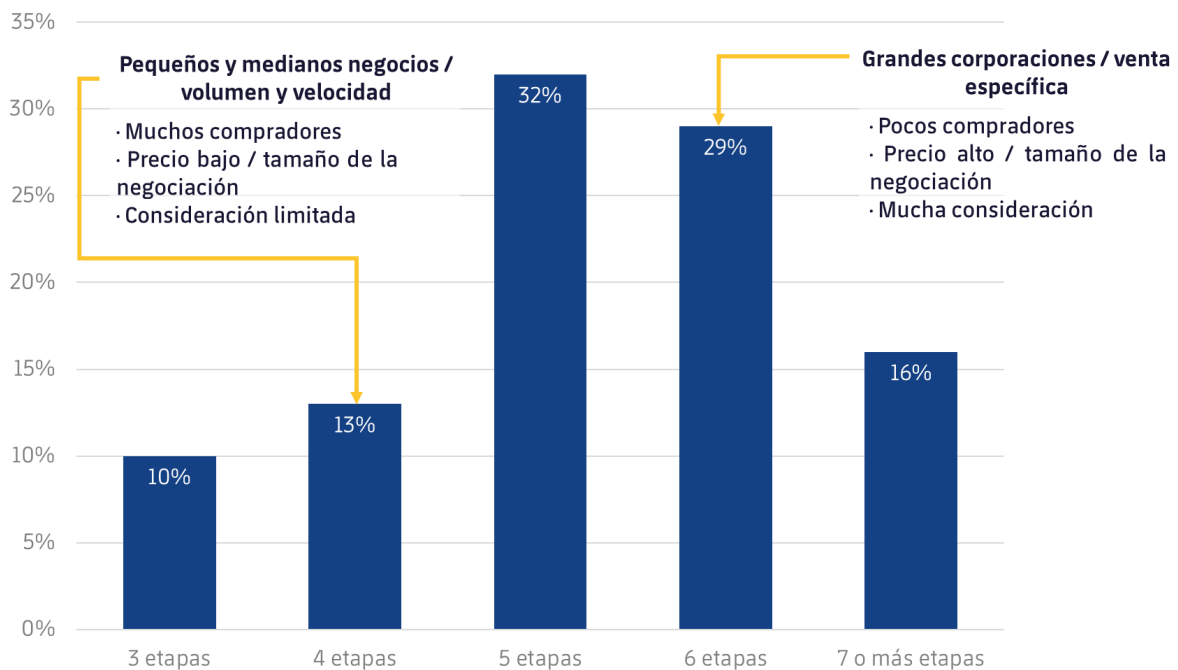
- 1.** Preste atención para comprender a su comprador y cómo compra: cada empresa es un mundo, como también lo es cada comprador, razón por la cual no hay recetas mágicas que sirvan para aplicar de manera estándar. Lo que debe hacer para diseñar su proceso de ventas es investigar a sus compradores, entrevistarlos, saber cuáles son los pasos que dan cuando están comprando. Esto le permitirá definir un mapa o esquema del proceso de compra, lo cual incluye las decisiones clave que toman y las actividades a las que incurren.

Como vemos, nuestro proceso de investigación sobre el cliente/usuario no termina cuando ya tenemos clara nuestra idea de negocio o cuando ya tenemos el encaje problema-solución. Ya hemos comentado varias veces que el proceso de emprendimiento no es lineal y siempre se debe estar atento a las prioridades y opiniones del cliente, las posibilidades de mejora y adaptación, los logros de la competencia y los cambios generales del mercado.

- 2.** Diseñe un proceso de ventas estratégico que funcione como una hoja de ruta: determine los pasos que los vendedores deben cumplir en cada etapa y sus requisitos. En la figura 4, podrá ver cómo diseñan el 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 4: Número de etapas en el proceso de ventas



Fuente: Rosenberg, s. f., <https://bit.ly/3ciifvH>

3. Complemente el proceso de ventas con tácticas para ejecutar en cada etapa: dote de contenidos, herramientas y recursos a sus vendedores para que puedan guiar 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. Proporcione formación en ventas para cada paso del proceso: esto permitirá tomar decisiones más acertadas en cuanto a los siguientes puntos.
 - Contenido: elaborar contenido adicional necesario para áreas específicas.
 - Formación: los vendedores tienen que estar entrenados y capacitados por si deben dar una demostración del producto o servicio.
 - Tecnología que ayude a la toma de decisiones.
5. Gestione el proceso de ventas y haga que se cumpla: es imprescindible, para no fracasar, realizar un seguimiento exhaustivo del proceso de ventas con presentación de reportes. Para ello, el respaldo de un CRM es fundamental.
6. Dé importancia y seguimiento a las métricas clave en todo el proceso de ventas: fundamentalmente debe enfocarse en la tasa de conversión en cada etapa. Con las métricas, podrá identificar las fortalezas y debilidades del proceso para mejorarlo, lo



cual optimizará cada etapa.

7. Optimice su proceso de ventas continuamente. Con esta última recomendación, pasamos al siguiente paso del proceso.

Optimice la ejecución, mejore el proceso constantemente

Finalmente, cerramos una venta, pero ¿se terminó? La respuesta es no. La venta no acaba con el cierre. Es el momento de plantearse una serie de preguntas que sirven para reflexionar sobre las prácticas y optimizar las próximas ventas.

- 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 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...

Recuerde las palabras de Ries (2013), este autor sostiene que el hecho de que algo funcione no quiere decir que sea la mejor manera de hacerlo. No deje de probar otras alternativas diferentes a la forma que usa habitualmente para hacerlo, ya que pueden existir otras más efectivas que aún no descubre por quedarse con la primera opción que le resultó.

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

Los cinco roles claves en el proceso

Como vimos hasta el momento, en el proceso de ventas es esencial diseñar una estrategia y definir la dinámica que los agentes de ventas aplicarán. En este sentido, Tunguz (2015



b) asegura que existen cinco roles cuya participación es fundamental en este proceso. Los describe de la siguiente manera.

- 1.** El promotor de la venta 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 niega a realizar la transacción. En el caso de la industria del *software*, un ejemplo podría ser el director de *information technology* (IT, tecnología de información en español) que prefiere desarrollar un *software* a medida.
- 3.** El decisor es quien debe convencerse de invertir el dinero para adquirir el producto o servicio. Por lo general, es el *chief executive officer* (CEO, director ejecutivo en español) o el *chief financial officer* (CFO, director de finanzas en español) de la compañía. Puede ser que su decisión no concuerde con el promotor o tenga otras razones.
- 4.** La intervención de otros participantes interesados dependerá del producto, precio y proceso de venta. Es decir, puede haber otras personas implicadas en la adquisición del nuevo producto o servicio. Si seguimos con el ejemplo del *software*, el equipo de IT 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.

Vale aclarar que si bien esta conceptualización proviene de los procesos aplicados en las empresas *software as a service* (SAAS), que significa *software* como servicio, 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 en función de la idiosincrasia y los objetivos particulares de cada empresa. No obstante, se puede definir un conjunto de pasos que sirven para planificar la estrategia de ventas de un negocio para después adaptarlo a las características de cada negocio que emprenda. Esto puede traducirse como un recorrido que orientará el curso de su estrategia general de ventas. Veamos, entonces, cuáles podrían ser estas recomendaciones.

Desarrolle objetivos *smart*

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

Asimismo, además de que cada meta de su 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 proponer, por ejemplo, aumentar las ventas, lo cual es una meta poco delimitada. Una meta correctamente declarada puede ser alcanzar \$ 500 000 en ingresos para el final del primer trimestre.

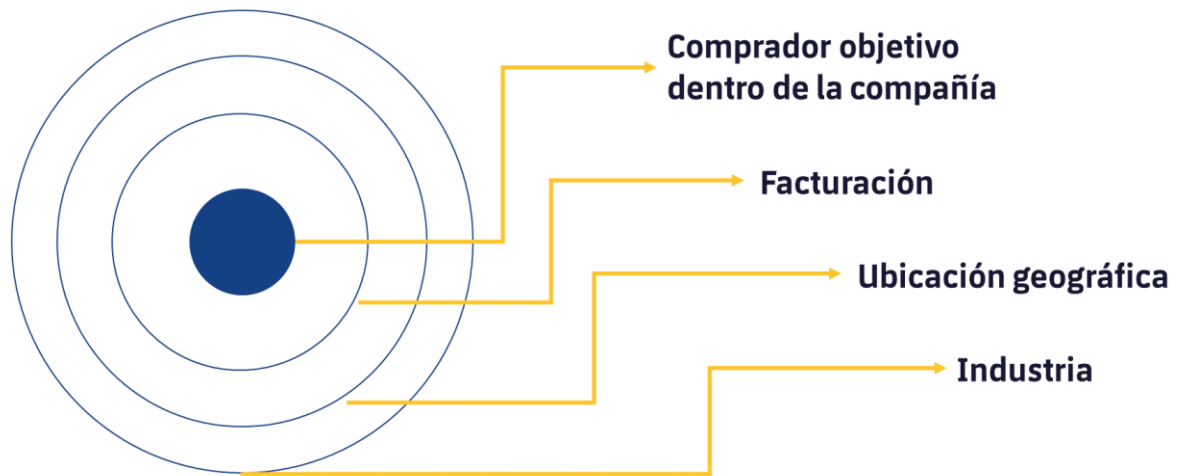
Defina un perfil de cliente ideal (ICP)

Un cliente ideal sería “una organización ficticia (*club*, agencia de *marketing* deportivo, federación, empresa del sector deportivo) que obtiene un valor significativo del uso de su producto/servicio y también proporciona un valor significativo para su empresa” (Efti, s. f. e, <https://bit.ly/3qBwkte>). Se desarrolla al reunir y analizar datos cualitativos, cuantitativos y si prefiere, puede incorporar los predictivos también.

Crear este perfil logrará centrarse en los clientes y prospectos más valiosos y que poseen mayores probabilidades de comprar. Además, podrá alinear los equipos de *marketing*, ventas y servicio al cliente con las cuentas de mayor valor.



Figura 5: ICP, perfil de cliente ideal



Fuente: Efti, s. f. e, <https://bit.ly/3qBwkte>

En este sentido, una manera de realizar un perfil de su cliente ideal es ponerse en contacto con 10 clientes para los cuales el valor de su solución supere el coste e identificar los rasgos que comparten. Una vez que encuentre los rasgos comunes, escriba una descripción de su cliente ideal en función de los rasgos que comparten. Esta puede incluir: su industria, ubicación, cargo o responsabilidades, necesidades y su proceso de compra.

Tener los ICP mal definidos es un problema, ya que concentrará tus esfuerzos de ventas en una gama de clientes demasiado amplia. Además, si sus prospectos no están calificados, perderá tiempo, dinero y esfuerzo al preparar 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://bit.ly/3veqDVS>).

Entre las ventajas que genera un ICP bien definido, podemos decir que logra mejores resultados para la compañía en relación con los siguientes puntos.

- Ciclos rápidos 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 tanto escalables como repetibles que faciliten la atracción y conversión de las cuentas principales.
- Impulsar la creación, segmentación, estructura organizativa y otras actividades clave de las cuentas (Scearce, s. f.).

Estudie la competencia y cree una propuesta de valor

Este paso es muy importante, ya que debe tener claro el valor que ofrece su producto a los clientes en comparación con los productos de sus competidores. Ese debe ser el diferencial que le ayudará a definir la estrategia de venta adecuada. Por lo tanto, debe:

- identificar a sus principales competidores;
- para cada competidor, comparar su producto con las características del producto de la competencia, precios, capacidad de resolver las necesidades y puntos débiles de los clientes;
- identificar cómo su producto resuelve de forma única los puntos débiles de los clientes o proporciona valor.

Confeccione la documentación de ventas mínimas viables

En este punto, nos referimos a diseñar 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 su equipo para que salga a vender lo antes posible. Puede acordar reuniones semanales o mensuales con ellos para actualizar los documentos con ideas nuevas (Efti, s. f. f).

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

Contrate, prepare y organice a los vendedores

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

Igual que como hizo el perfil del cliente ideal, puede hacer lo mismo con el representante de ventas. Puede definir rasgos, características y atributos que considera que el



representante de ventas debería tener para ser el mejor. Por lo tanto, debe desarrollar un proceso mediante el cual pueda evaluar si el elegido para el puesto posee esas competencias y en qué medida para su contratación.

Si se pregunta cuándo es el momento indicado para contratar representantes de ventas, seguramente le servirá tener en cuenta el esquema que enumera Efti (s. f. g) 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).

Tenga en cuenta que las ventas son un tema sensible en la organización. Esto lo obliga a estar atento a los procesos y poner a personas responsables y con autoridad suficiente para supervisar. Recuerde que a esta altura ya cuenta con objetivos claros, procedimientos y documentos que guían el camino, el perfil de vendedor ideal que buscas o formará y la decisión de invertir en su formación y mentoreo.

Establezca puntos de referencia

Establecer puntos de referencia servirá para mantener alineada a la compañía, el equipo de ventas y los representantes de ventas individuales, cada uno desde su lugar o nivel.

- A nivel de la empresa, determine la cantidad de ingresos que la empresa necesita. Pueden ser:
 - nuevos negocios;
 - mejores clientes;
 - venta cruzada a clientes, es decir, vender los productos o servicios complementarios al que el cliente compró.
- A nivel del equipo, determine la cantidad de ingresos que el equipo de ventas debe aportar cada mes, trimestre y año para cumplir. Se tiene como referencia lo planteado a nivel compañía y se siguen los mismos criterios, es decir, nuevos negocios, mejores clientes, venta cruzada a clientes.
- A nivel individual, determine la cantidad de ingresos que debe aportar cada representante cada mes, trimestre y año para alcanzar el punto de referencia del



equipo, de acuerdo con los mismos parámetros (nuevos negocios, mejores clientes, venta cruzada a clientes).

Construya 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 la compañía. Esto supone diseñar una estructura de compensaciones transparente y equitativa. Una alternativa válida puede ser: a mejores resultados, mejores comisiones. Pero cuidado con esto, siempre debe tenerse en cuenta que existe un delgado límite entre ser lo suficientemente eficaces para perseguir acuerdos con determinación y cerrar malos negocios (Efti, s. f. h).

Diseñar una estructura de comisiones no es una tarea sencilla. Lo recomendable es empezar con la venta e ir aprendiendo en el camino, ya que no hay ninguna receta mágica para implementar. Algunas opciones que se pueden considerar para definir el plan de compensaciones son las siguientes.

- 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.

Decida 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 rápidamente y de la manera más efectiva posible.

En esta primera fase debe cuestionar las siguientes preguntas.

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

Utilice 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).
 - Comprar listas de *leads*.
 - Usar raspado *web* (*scrapping*).
 - Contratar a un equipo de generación de *leads* tercerizado.
 - *Blog* de la compañía.
 - *E-books*
 - Otros.
- *Outbound sales*: se refiere a estrategias de ventas de empuje (*push*, en inglés).
 - Publicidad en televisión y radio.
 - Redes sociales.
 - Campaña de correo electrónico.
 - Campaña de llamadas salientes.
 - Referencias de clientes.
 - Otros.

Distribuya *leads* a sus representantes de ventas

Una buena opción para iniciar es distribuir los *leads* entre los representantes de ventas, ya sea por día, semana o mes. Se deben aplicar algunos criterios de asignación, pueden ser:

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

Rastree los datos de ventas

Gran parte de los vendedores no comprueban sus datos porque no saben cómo hacerlo o por dónde empezar, aunque 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 concretos y mejorará los pronósticos de ventas futuras.

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



- Actividad: conocer la actividad le facilitará conseguir datos e información sobre cómo invertir el tiempo. Hágase las siguientes preguntas.
 - ¿Cuántos correos electrónicos envió usted o su equipo?
 - ¿Cuántas llamadas hicieron?
 - ¿Cuántas visitas en persona realizaron?
- Calidad: hágase las siguientes preguntas para validar que está buscando los prospectos adecuados y probar la calidad de tu lista de prospectos.
 - ¿Cuántos responsables de tomar decisiones fueron alcanzados?
 - ¿Cuántos responsables de tomar decisiones fueron calificados?
- Conversiones: esta métrica es excelente para identificar las fortalezas y debilidades de su discurso y definirlo.
 - ¿Cuántos responsables de tomar decisiones pasaron al siguiente paso en el proceso de ventas?
 - ¿Cuántos responsables de tomar decisiones fueron cerrados?

Recopile en un solo lugar los datos de clientes potenciales y 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.

De acuerdo con el momento en el que se encuentren sus intenciones de venta, existen diversas herramientas para recopilar información valiosa. Si se encuentra en las primeras etapas de ventas, con una hoja de cálculo o Trello será suficiente. Pero si su nivel de ventas comenzó a incrementarse, invertir en un *customer relationship management* (CRM) es crucial.

El CRM es una aplicación de ventas fácil de usar que proporciona al equipo de ventas la información y 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 6: *Customer relationship management (CRM)*



Fuente: elaboración propia.

Contacte 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 definido el método, se deben suministrar las herramientas de trabajo a los representantes de ventas. Estas pueden ser el guion de ventas o la plantilla de correo electrónico. Finalmente, es necesario definir un cronograma de seguimiento a los prospectos para controlar el proceso.

Califique 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. j). Después 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, cómo es ese proceso y cuáles alternativas están considerando. Es necesario priorizar aquellas reuniones que de no realizarse oportunamente, podrían ocasionar que se pierda el negocio.

Testee el cierre de la negociación

Cuando uno se dedica a la venta, la etapa de cierre es una de las más complejas, pocas veces se está seguro de cuándo es el momento ideal para cerrar un trato. En consecuencia, definir una serie de pautas y proporcionarles una lista de técnicas para cerrar acuerdos a los representantes de ventas ayudará a conseguir los resultados esperados.

Enseñe a administrar objeciones

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

Ofrezca 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 lograr convertirlo en su comprador (Efti, s. f. k).

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.

Negocie

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, no olvide que debe 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.



Finalice 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 importante que se les explique las características del acuerdo y se gestionen sus expectativas. Por este motivo, necesitará 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, España: Centro Libros PAPP.

Efti, S., (s. f. a). *Sales strategy template*. Recuperado de https://docs.google.com/spreadsheets/d/1gUs9phc1elhiDMkmu21_BrR7HSz0ch6azU5tp9fR16k/edit#gid=326782973

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

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

Efti, S., (s. f. e). *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. f). *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. g). *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

Efti, S., (s. f. h). *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. i). *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. j). *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. k). *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



Fatemi, F. e 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, España: 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/>

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

Tunguz, T., (2015 b). *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/>

