



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“Desarrollo del Modelo de Negocio de una Consultora en Gestión  
de Fuerzas de Ventas para Startups”**

**Autor: Lic. Juan Pablo Ingrassia**

**Tutor: Walter Abrigo**

**Córdoba**

**2016**



Desarrollo del Modelo de Negocio de una Consultora en Gestión de Fuerzas de Ventas para Startups by Juan Pablo Ingrassia is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

# Índice de contenidos

<b>PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>1</b>
<b>PROBLEMA</b>	<b>1</b>
CONTEXTO	1
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	1
OBJETIVOS DEL TRABAJO	2
LÍMITES O ALCANCE DEL TRABAJO	2
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	3
<b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>5</b>
EL MODELO DE NEGOCIO	5
COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO	5
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>8</b>
¿VENTAS INBOUND O VENTAS OUTBOUND?	8
CONTRAS DE LAS VENTAS OUTBOUND	8
PROS DE LAS VENTAS OUTBOUND	9
¿SON ADECUADAS LAS VENTAS OUTBOUND PARA SU STARTUP?	10
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>12</b>
LEAN SALES	12
RESUMIENDO: LOS 4 PASOS PARA VALIDAR LA IDEA DE SU STARTUP CON VENTAS	14
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>16</b>
CUALIFICANDO PROSPECTOS & LEADS	16
¿QUÉ SUCEDE CUANDO NO SE CUALIFICAN LOS CONTACTOS?	16
¿COMO CUALIFICAR?	18
¿CÓMO NO CUALIFICAR?	19
IDENTIFICAR SEÑALES DE ALERTA DURANTE LA CUALIFICACIÓN	19
LAS 4 SEÑALES DE UN BUEN PROCESO DE CUALIFICACIÓN	21
¿QUE SUCEDE SI MUCHOS DE NUESTROS PROSPECTOS NO CUALIFICAN CORRECTAMENTE?	21
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>22</b>
E-MAILS PARA VENTAS EN FRÍO	22
LÍNEAS DE ASUNTO QUE CONSIGUEN QUE LOS E-MAILS ENVIADOS SE ABRAN	23
<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>26</b>
LLAMADAS PARA VENTAS EN FRÍO	26
MÉTRICAS Y REFERENCIAS PARA EL EMBUDO DE CONVERSIÓN DE LLAMADAS EN FRÍO	28
<b>CAPÍTULO 7</b>	<b>32</b>
MANEJO DE OBJECIONES	32
DIEZ TÉCNICAS DE MANEJO DE OBJECIONES QUE TODO VENDEDOR DEBE SABER	32

CREAR UN PLAN DE MANEJO DE OBJECIONES	36
<b>CAPÍTULO 8</b>	<b>38</b>
CRM	38
¿NUESTRO STARTUP ESTA PREPARADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM?	38
PREGUNTAS PARA HACERNOS AL EVALUAR LAS OPCIONES	40
CONSIDERACIONES DE COSTO	42
<b>CAPÍTULO 9</b>	<b>44</b>
¿CÓMO DESARROLLAR EL PRIMER PROCESO DE VENTAS PARA UN STARTUP?	44
<b>CAPÍTULO 10</b>	<b>50</b>
¿CÓMO CONTRATAR AL EQUIPO DE VENTAS?	50
<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>54</b>
<b>SEGMENTO DE CLIENTE</b>	<b>54</b>
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>54</b>
<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>	<b>55</b>
<b>CANALES</b>	<b>58</b>
<b>RECURSOS CLAVES</b>	<b>59</b>
<b>ACTIVIDADES CLAVES</b>	<b>60</b>
<b>SOCIOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>61</b>
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>63</b>
<b>FUENTES DE INGRESOS</b>	<b>64</b>
<b>HERRAMIENTAS RECOMENDADAS PARA EMPRENDEDORES</b>	<b>66</b>
<b>SALES TEMPLATE (CRM)</b>	<b>66</b>
<b>SIDEKICK</b>	<b>67</b>
<b>RAPPORTIVE</b>	<b>68</b>
<b>E-MAIL PERMUTATOR</b>	<b>69</b>
<b>DOCUMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE OBJECIONES</b>	<b>71</b>
<b>SALES SCRIPT TEMPLATE</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>

## Índice de figuras

<b>ILUSTRACIÓN 1 - LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS .....</b>	<b>7</b>
<b>ILUSTRACIÓN 2 - ETAPAS DE UN FLUJO DE VENTAS ESTÁNDAR .....</b>	<b>16</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3 - ETAPAS DE UN FLUJO DE VENTAS TELEFÓNICAS .....</b>	<b>29</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4 - COMPARATIVA, ¿DEBE CONSIDERAR LA COMPRA DE UN CRM?.....</b>	<b>40</b>
<b>ILUSTRACIÓN 5 - SALES TEMPLATE CRM.....</b>	<b>66</b>
<b>ILUSTRACIÓN 6 - SIDEKICK .....</b>	<b>67</b>
<b>ILUSTRACIÓN 7 - RAPPORTIVE .....</b>	<b>68</b>
<b>ILUSTRACIÓN 8 - CAMPOS A COMPLETAR EN E-MAIL PERMUTATOR .....</b>	<b>69</b>
<b>ILUSTRACIÓN 9 - RESULTADOS DE E-MAIL PERMUTATOR .....</b>	<b>69</b>
<b>ILUSTRACIÓN 10 - DIRECCIÓN DE NUESTRO CONTACTO UTILIZANDO RAPPORTIVE .....</b>	<b>70</b>
<b>ILUSTRACIÓN 11 - OBJECTION MANAGEMENT DOCUMENT .....</b>	<b>71</b>
<b>ILUSTRACIÓN 12 - SALES SCRIPT TEMPLATE .....</b>	<b>72</b>
<b>ILUSTRACIÓN 13 - HERRAMIENTAS RECOMENDADAS PARA EMPRENEDORES .....</b>	<b>75</b>

## **PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

### **PROBLEMA**

#### **Contexto**

Estamos viviendo un momento especial de la historia donde los cambios vertiginosos y exponenciales, producto de factores como la globalización y el desarrollo tecnológico están modificando en forma revolucionaria la forma que tienen las personas de comunicarse, relacionarse, trabajar, educar, hacer negocios, gobernar, combatir la pobreza, mejorar la salud, y crear empresas. Existe evidencia de que el Emprendedorismo es un factor importante para el desarrollo económico. La importancia de este fenómeno radica en que la gestación de nuevos proyectos en una economía produce un efecto multiplicador mediante la creación de nuevos empleos, la generación de valor agregado, el aumento de la productividad, el fomento de la innovación y el desarrollo social.

Según el último informe mundial de Global Entrepreneurship Monitor, un estudio en el que participan universidades de todo el mundo y que en el caso de la Argentina lo llevan adelante la escuela de negocios de la Universidad Austral, IAE y el instituto EducaciónIT, un tercio de los argentinos planea iniciar su propio emprendimiento en los próximos tres años.

Por otra parte el presidente electo, Mauricio Macri, está organizando una serie de cambios estructurales para facilitar la creación de empresas con una Ley que permitiría a los Emprendedores registrarse y abrir una compañía on line dentro de las 24 horas.

#### **Definición del problema/oportunidad**

Se observa que muchos Emprendedores (especialmente aquellos con una formación en ingeniería) carecen del conocimiento de las habilidades de ventas básicas necesarias para llevar un producto al mercado con éxito.

Por lo general, los Emprendedores se centran en el desarrollo del producto sin prestar atención a la ejecución real de las ventas y es por ello que los esfuerzos de comercialización a menudo ascienden a poco más que a un enfoque de crecimiento, que no siempre es tan eficaz como se esperaría. En consecuencia, muchas Startups no son exitosas en sus esfuerzos iniciales de crecimiento y salen en búsqueda de financiación externa incluso antes de explorar plenamente las oportunidades que ofrece su modelo de ventas.

Con lo dicho anteriormente se sostiene que existe la posibilidad de aprovechar el uso de herramientas para el desarrollo comercial y el mejoramiento de los procesos de ventas de cientos de Startups locales.

### **Objetivos del trabajo**

El Objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo de negocios para brindar soporte a Emprendedores incluyendo recomendaciones para implementar una estrategia de ejecución de ventas mostrando como la misma puede ayudar a un Startup a llevar un producto o servicio al mercado de manera más eficiente, centrándose en los clientes que son claves para la generación de ingresos. En combinación con las técnicas para la contratación del equipo comercial de manera eficaz y medir los resultados de las ventas.

En el ámbito personal, el objetivo de este trabajo es enriquecer mis conocimientos y contar con los fundamentos apropiados para recomendar cual es la estrategia comercial correcta para un Startup.

### **Límites o Alcance del trabajo**

Los límites de este trabajo se circunscriben a todas las Startups de base tecnológica de la Ciudad de Córdoba cuyo canal principal será la web.

## **Organización del trabajo**

El presente trabajo de aplicación se organiza de la siguiente manera:

### **A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

### **B. DESARROLLO DEL PROYECTO**

Capítulo 1: El modelo de negocio

Capítulo 2: ¿Ventas inbound o ventas outbound?

Capítulo 3: Lean Sales

Capítulo 4: Cualificando prospectos & leads

Capítulo 5: E-mails para ventas en frío

Capítulo 6: Llamadas para ventas en frío

Capítulo 7: Manejo de objeciones

Capítulo 8: CRM

Capítulo 9: ¿Cómo desarrollar el primer proceso de ventas para un Startup?

Capítulo 10: ¿Cómo contratar al equipo de ventas?

### **C. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR**

### **D. HERRAMIENTAS RECOMENDADAS PARA EMPRENDEDORES**

### **E. CONCLUSIONES**

## DESARROLLO DEL PROYECTO

### MARCO TEÓRICO

- The four steps to the epiphany. Blank, Steve. (2013). Successful strategies for products that wins.
- Business model generation. Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.
- Hacking sales. Altschuler, Max. (2016). The Playbook for building a high velocity sales machine.
- The ultimate startup guide to outbound sales. Efti, Steli. (2014). How to turn cold leads into hot customers.

### METODOLOGÍA

Desarrollo de un marco conceptual descriptivo de la construcción de procesos repetibles y escalables para fuerzas de ventas de Startups, que será generado en base a recursos teóricos y a datos provenientes de fuentes secundarias.

### **El modelo de negocio**

Se trata del lienzo para diseñar modelos de negocio, o como se le conoce habitualmente, el *Business Model Canvas*. Es un instrumento diseñado por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo.

El Business Model Canvas se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de una empresa y que debemos estudiar en nuestro modelo de negocio.

### **Componentes de un modelo de negocio**

#### ***Segmentos de clientes***

Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuales son nuestros segmentos de clientes más importantes?, ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto?, ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?

#### ***Propuesta de valor***

La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa.

También habla de nuestra estrategia competitiva: ¿Precio?, ¿Personalización?, ¿Ahorro?, ¿Diseño?

#### ***Canal***

En éste bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿Cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes? El

canal es clave, y en base a las decisiones que tomemos en éste punto conformaremos una experiencia de cliente u otra.

### ***Relación***

Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar: ¿Que relación mantendremos con nuestros clientes?, ¿Que va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el diseño de servicios es una metodología básica.

### ***Flujos de ingresos***

Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde normalmente optamos casi siempre por la venta directa. Existen hoy otros modelos de negocios innovadores que permiten formas alternativas de plantear los ingresos: venta, suscripción, freemium, etc.

### ***Recursos clave***

Para llevar nuestra propuesta al mercado debemos realizar una serie de actividades. Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad.

### ***Actividades clave***

De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades claves internas. Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

## Alianzas

En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

## Estructura de costos

En éste caso se trata de modelar la estructura de costos de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costos fijos y variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable.

Lienzo De Modelo De Negocios		Diseñado para:	Diseñado por:	Et:
				Iteración
<b>Socios Clave</b> Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? Que actividades realizan nuestros socios clave? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico?	<b>Actividades Clave</b> Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras fuentes de ingresos? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico?	<b>Propuesta de Valor</b> Que valor estamos entregando a los clientes? ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver? ¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico?	<b>Relación con Clientes</b> Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? ¿Que relaciones hemos establecido? ¿Quiénes creemos son? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico?	<b>Segmentos De Clientes</b> Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico?
	<b>Recursos Clave</b> Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? nuestros canales? nuestras relaciones con los clientes? nuestras fuentes de ingresos? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico?		<b>Canales</b> ¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles Funciones Mejor? ¿Cuáles son los más rentables? ¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico?	
<b>Estructura De Costos</b> ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son los más costosos? ¿Cuáles actividades clave son las más costosas? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico?		<b>Fuente De Ingresos</b> Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por qué se paga? ¿Cómo están pagando? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales? ¿Identificamos algún riesgo crítico? ¿Identificamos algún beneficio crítico?		

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)  
 Traducido por: José Hernán Restrepo Montoya  
 joseingemecanico@gmail.com  
 Medellín, Colombia

Ilustración 1 - Lienzo de modelo de negocios

### ¿Ventas inbound o ventas outbound?

Las ventas inbound incluyen metodologías de comunicación bidireccional. En este caso es el prospecto o futuro cliente el que dirige sus pasos hacia la empresa buscando información o soluciones a sus necesidades.

Las ventas outbound se caracterizan por ser más directas y con una comunicación unidireccional. Son técnicas tradicionales que usan las empresas para llegar a sus prospectos o clientes por diversos canales.

Este trabajo desarrollara en gran medida esta ultima disciplina.

### Contras de las ventas outbound

#### *Interrupción*

Cuando se hacen ventas outbound, se está interrumpiendo a la gente. En la actualidad todo el mundo es experto en el filtrado de interrupciones.

#### *Tácticas de venta de alta presión*

Se utilizan comúnmente en las organizaciones para incitar ventas outbound. Se puede (y se debe) contar con vendedores suaves en lugar de matones de las ventas.

#### *Ineficiencia en el uso del tiempo*

Los representantes de ventas outbound pierden mucho tiempo realizando tareas que agregan poco valor y pasan sólo una pequeña parte de su jornada laboral practicando su habilidad básica: el cierre de negocios.

### ***Limitadas***

Las ventas outbound dejan de funcionar tan pronto como se deja de trabajar. Una de las grandes ventajas de las ventas inbound es que se mantiene la generación de clientes potenciales constantemente, incluso si se dejan de hacer. Tan pronto como se dejan de hacer ventas outbound, se detiene la generación de nuevos negocios.

## **Pros de las ventas outbound**

### ***Funcionan***

El ciclo de compra ha cambiado, estamos viviendo en tiempos sin precedentes, las redes sociales han cambiado el juego de las ventas pero los fundamentos del arte de vender que funcionaban en 1914 aún funcionan y seguirán funcionando en el 2114.

### ***Predecibles y escalables***

Una vez que se haya desarrollado un proceso de ventas, se cuenta con un mecanismo de crecimiento predecible y escalable para el negocio. Si se contrata a un nuevo representante de ventas ya se sabe cómo las acciones que se tomen afectarán los ingresos en tres, seis y nueve meses a partir de ahora.

### ***Poder para elegir a los Clientes***

Las ventas outbound permiten elegir a los clientes, se puede poner foco en algunos de gran tamaño, mediano o pequeño.

### ***Resultados inmediatos***

Se pueden generar nuevos negocios de forma rápida.

### ***Se puede determinar el tiempo y el medio***

Se puede determinar cuando se quiere interactuar con los prospectos. También se puede disponer el medio de la interacción, ya sea un correo electrónico, una llamada telefónica, reunirse con ellos en eventos del sector o incluso golpeando sus puertas.

### ***Permite el cumplimiento de los objetivos***

Si se está vendiendo a profesionales, las ventas outbound permiten la generación de leads muchos más específicos. Este tipo de enfoque permite ejecutar con un mayor nivel de precisión y exactitud, y por lo tanto de manera mucho más eficaz.

### ***Mayor nivel de compromiso***

El logro de las ventas más impactantes e influyentes es mediante la interacción humana del uno a uno. Permite llegar verdaderamente al comprador.

## **¿Son adecuadas las ventas outbound para su Startup?**

Depende de cual es el foco del Startup actualmente, la rapidez con la que se desea crecer y qué tipo de negocio se desea ejecutar.

### ***Sus fortalezas***

Independientemente de si tenemos un "ADN comercial" y somos personas de ventas desde nacimiento, deberíamos estar haciendo algunas ventas outbound sólo por las lecciones que nos enseñan. Nunca tratemos de forzar una estrategia de este tipo si tenemos otros medios para el crecimiento y el escalamiento de las ventas.

### ***Su mercado***

¿Hay otras empresas que hacen ventas outbound con éxito?, en caso afirmativo, ¿cómo lo están haciendo? Estudiar sus procesos de ventas permite aprender del mercado.

### ***Sus resultados***

La decisión debe estar basada en los resultados obtenidos. Las ventas outbound probablemente no estén de última moda pero para un Startup pueden ser una herramienta fundamental para hacer crecer el negocio. La pregunta que debemos plantearnos es: ¿Las ventas outbound hacen que mi negocio sea más exitoso?

### Lean Sales

Uno de los desafíos de los Emprendedores es entender desde el principio si están implementando procedimientos que puedan ser escalables en el futuro. Para esto es necesario conocer a los clientes potenciales y validar que se cuenta con un producto con potencial real de mercado y que la gente quiera comprar. Se pueden investigar también otras cuestiones como si existen características que se podrían añadir al producto para que el mismo se convierta en un éxito facilitando así su penetración en el mercado.

#### ***Visitar a los clientes potenciales***

Salir y hablar con personas que podrían ser clientes potenciales. Pasar una tarde entera visitando 10 empresas diferentes, y decir: *"Hola, soy ..., ¿puedo hablar con el director/propietario?"* Cuando se encuentra con el propietario, decir: *"Hola, soy un Emprendedor a punto de comenzar un nuevo negocio para solucionar un problema que creo que Ud. tiene ¿Puedo obtener tres minutos de su tiempo para ver si esto le ayuda?"*

Esta es la mejor manera de empezar. La gran ventaja es que aquí se obtiene información muy valiosa, que permite entender las respuestas de las personas y se obtendrá una sensación real de cómo se ejecutan las operaciones. Aunque no se puede hacer este tipo de investigación de mercado a gran escala, la calidad de las respuestas/puntos de vista que se obtienen es muy potente.

#### ***Llamar a los clientes potenciales***

A pesar de que se pierden una gran cantidad de pistas visuales acerca de los clientes y de sus negocios, tener conversaciones telefónicas uno-a-uno ayudará a entender sus deseos y necesidades. Esto, obviamente, es más factible de escalar que las interacciones en persona.

### ***Enviar e-mails a los clientes potenciales***

Se pueden enviar correos electrónicos y llegar a mucha más gente, pero la calidad de las ideas que se consiguen serán muy diferentes. Se podrá ver las tasas de apertura/respuesta y leer las respuestas de las personas. Los comentarios por escrito muchas veces son un poco más "filtrados" que los que la gente diría por teléfono o en persona. Lo bueno es que se pueden agregar y analizar los resultados a escala.

### ***Separar la verdadera intención de compra vs. el interés escaso***

Hay una gran diferencia entre los comentarios de aquellos clientes que dicen que comprarían el producto y aquellos que en realidad pagarían dinero por él. ¿Cómo se puede saber si se está frente a una verdadera intención de compra?, una manera de probar esto es tratar de vender el producto, incluso antes de que se haya construido. Hay una pregunta simple que se puede hacer a la gente para averiguar si tienen la intención de comprar el producto: "*¿Cuáles son los pasos que tengo que hacer para que te conviertas en mi cliente?*"

Se debe escuchar con atención y asegurarse de obtener una respuesta específica.

### ***Testear el cierre de la venta***

Existen diferentes enfoques para hacer un primer ensayo, se debe encontrar uno que funcione mejor para cada ocasión y para cada cliente:

- *Queremos empezar en 4 semanas - ¿Hacemos este trabajo para usted?*
- *El programa beta tiene una rebaja. Si se inscribe ahora, lo tendrá por la mitad de precio.*
- *¿Cuál es el proceso de toma de decisiones en su empresa? ¿Con qué rapidez podríamos tomar una decisión sobre esto?*
- Por último, pedirles su dinero. "*¿Puedo tomar la información de su tarjeta de crédito para procesar el pago?*"

Si es posible, deje claro que su pago es 100% reembolsable, si no están contentos con el producto/servicio, pueden recuperar su dinero en cualquier momento.

### **Resumiendo: Los 4 pasos para validar la idea de su Startup con ventas**

- 1) Obtener un conocimiento al detalle del entorno y de cómo están trabajando sus clientes potenciales, hablar con ellos cara a cara.
- 2) Hable con más clientes potenciales por teléfono para ver si los primeros problemas que se han descubierto son validados con un grupo de prueba más grande.
- 3) Envíe correos electrónicos a más clientes potenciales para poner a prueba sus primeros resultados en escala, de esta manera se reúnen más datos para luego construir una lista de clientes potenciales.
- 4) "Testear el cierre" con los primeros prospectos, para determinar si son prospectos "curiosos" o si son reales, con verdaderos puntos de dolor y con una buena disposición para comprar su producto/solución.

La mejor manera de descubrir si el producto/servicio/solución tiene un mercado real es venderlo primero y construirlo luego.

Vale aclarar que generar el interés de algunas personas y conseguir clientes no es la misma cosa, es por esto la importancia de testear si las partes interesadas son verdaderos compradores con intenciones de compra reales.

Pero, ¿Cómo se podría vender cuando se sabe que al producto/solución aun le faltan algunas características/funcionalidades claves?, ¿Se puede cobrar por algo que aún no existe? Una de las formas de avanzar en este sentido es dando incentivos.

Puede que los Clientes no sean capaces de beneficiarse por el producto/características que necesitan de inmediato (ya que no se ha construido todavía), pero si pueden pagar por adelantado con el fin de recibir alguna de las 2 ventajas siguientes:

- 1) Un descuento agresivo por pre-ordenar su producto.
- 2) Una entrega anticipada de la versión o de las funcionalidades del producto.

## Cualificando prospectos & leads

La cualificación se refiere directamente a la obtención de los conocimientos necesarios para juzgar si deberíamos venderle a un cliente potencial y cuál sería el mejor curso de acción para llevar a cabo la negociación. ¿Este prospecto es adecuado para el producto/solución que se está vendiendo?, ¿Es una oportunidad de ventas viable?, y en caso afirmativo, ¿Cuál es la mejor manera de cerrar el trato?

Sólo después de que se ha calificado a un cliente potencial se puede saber si es oportuno invertir tiempo y esfuerzo en tratar de venderle o si raramente no vale la pena. Muchos vendedores inexpertos saltan directamente a la etapa de ofrecimiento del producto con demasiada rapidez, sin antes haber adquirido un conocimiento adecuado acerca de su prospecto.



*Ilustración 2 - Etapas de un flujo de ventas estándar*

### ¿Qué sucede cuando no se cualifican los contactos?

Sería como lanzar dardos en la oscuridad y esto perjudicará el rendimiento de las ventas en varios niveles. Se pierde tiempo y energía persiguiendo los leads equivocados.

#### ***Se pierde tiempo***

Si no se están cualificando los clientes potenciales correctamente se pierde mucho tiempo de seguimiento, intentando venderle a aquellos que no son una buena opción para su Startup. Invertir este tiempo en prospectos cualificados permitirá el cierre de ofertas más valiosas.

### ***Se pierden Oportunidades***

A veces los clientes potenciales más difíciles pueden convertirse en los mejores clientes. Pero ¿cómo se puede saber si ese prospecto en particular al que venimos siguiendo actualmente y parece tan difícil es una de esas oportunidades de oro y vale la inversión de esfuerzo extra o simplemente estamos perdiendo el tiempo?

Se puede, haciendo las preguntas correctas que ayudan a medir la cantidad de estas oportunidades que realmente valen la pena y de que tan probable es que compren el producto/solución.

Veremos más adelante cuales son las preguntas que ayudan a identificar esos prospectos difíciles pero valiosos.

### ***Cierre de malas ofertas***

Algunas veces logramos venderle con éxito a gente que no debe comprar nuestro producto. Esto no es malo solo para el cliente que hemos persuadido para tomar una mala decisión de compra, venderle a los clientes equivocados también es malo para nuestra empresa.

### ***No saber como venderles***

¿Cuáles son sus puntos de dolor?, ¿Cuál es el contexto en el que evalúan nuestra solución?, ¿Con qué clase de persona estamos negociando?, ¿Con qué tipo de organización? Si no sabemos las respuestas a estas preguntas, entonces no podremos personalizar nuestro pitch de ventas para ellos.

### ***¿Cómo cerrar el trato?***

¿Cuánto tiempo se toma nuestro cliente para comprar el producto?, ¿Como es su proceso de compra?, ¿Cuál es el tamaño del negocio? Sin saber estas cosas podemos llevarnos algunas sorpresas. La mayoría de las sorpresas que encontraremos en el proceso de ventas no son en realidad sorpresas, son sólo el

resultado de un representante de ventas que no cualifico adecuadamente un prospecto.

## **¿Como cualificar?**

Todo es cuestión de hacer preguntas y obtener información de nuestro prospecto. Hay cuatro áreas en las que deben centrarse las preguntas:

### ***Perfil de cliente***

¿Qué tan bien coincide con nuestro perfil de cliente ideal?, ¿Qué tan grande es el cliente?, ¿Qué tan grande es la industria en la que están inmersos?, ¿Donde se encuentran sus clientes ideales?, ¿Cuál es el caso de éxito ideal para usar en la negociación?, ¿Qué herramientas se utilizaron en el pasado?, ¿En qué tipo de ecosistema se están desarrollando?

### ***Necesidades***

¿Cuáles son las necesidades de los Clientes?, ¿Están tratando de alcanzar ciertos objetivos en ingresos?, ¿Cuáles son las necesidades del individuo, el equipo, y la compañía con los que negociamos? Es importante aclarar que las ventas B2B son fundamentalmente diferentes a las B2C en donde se está vendiendo a la gente y no a empresas. Hay que saber cómo satisfacer sus deseos y necesidades. ¿Cuáles son los resultados que desean obtener?, y ¿cómo estos resultados afectan a las personas, a su equipo y a su compañía?

### ***Proceso de toma de decisiones***

¿Cómo toman las decisiones?, ¿Cuántas personas están involucradas?, ¿Qué departamentos están involucrados?, ¿Cuál es su proceso de compra típico?, ¿Cuánto tiempo se toman para comprar un producto? (Algunas organizaciones tienen procesos de compra de hasta 12 meses, si necesitamos cerrar acuerdos en 3

meses, esta no sería una buena alternativa), ¿Cuándo planean comprar el producto? Tal vez ellos no están listos para comprar ahora, pero sí en el futuro.

### ***Competencia***

¿Contra quienes estamos compitiendo?, ¿Con que otros vendedores han trabajado?, ¿Están evaluando nuestra solución frente a la posibilidad de construir su propia solución?, ¿Cuáles son los criterios sobre los que basan su decisión?

Si usted cuenta con esta información completa, tiene una gran idea acerca de si alguien es un prospecto calificado o no. Se recomienda crear un documento sencillo y de una sola página que enumere todas las preguntas cruciales que se necesiten hacer o detallar los datos que se desean recabar.

### **¿Cómo no cualificar?**

Mientras que el problema más común sin lugar a dudas es que los representantes de ventas no cualifican sus prospectos lo suficientemente bien, también hay otros que no lo hacen correctamente. No se trata simplemente de hacer preguntas a los clientes potenciales de manera rápida. La cualificación no es un interrogatorio, tiene que ser llevada a cabo de manera sutil, es un proceso en donde se tiene que entretener una conversación de relacionamiento lo más natural posible y debemos acercarnos al cliente con un sentido de curiosidad.

### **Identificar señales de alerta durante la cualificación**

Durante la fase de cualificación hay señales de alerta que se deben tener en cuenta.

### ***Puntos de incongruencias***

A veces las respuestas que se obtienen de los prospectos no pintan un cuadro coherente. Algunas de las cosas que dicen no encajan con otras que dijeron anteriormente y no se puede dar sentido a todo. A menudo suelen dar respuestas incoherentes. A veces un cliente potencial no será completamente franco con nosotros, igualmente siempre deseamos saber si nos están dando respuestas deshonestas.

He aquí un ejemplo común:

Un prospecto puede decirnos que es muy importante que nuestra solución sea escalable para millones de clientes. Más tarde, nos enteramos de que su "equipo" es sólo de dos personas (esto no tiene nada de malo) y estando allí, que no tienen fondos suficientes, que no lograron el crecimiento esperado y que por ello no tienen clientes. Hay una desconexión desde el momento en que pusieron tanto énfasis en la ampliación a millones de clientes a no tener ninguno en la actualidad. Tal vez no cuentan con el conocimiento ni la experiencia necesaria o tal vez hay algo que están tratando de ocultar. Debemos tener cuidado con las respuestas contradictorias y siempre hay que preguntarse si la historia que nos cuentan tiene sentido.

### ***Prestar atención al contexto, no sólo al contenido***

No se limite a escuchar solo lo que dicen los prospectos, sino también a cómo lo dicen. Si dicen que están muy entusiasmados con la implementación de nuestra solución, pero su voz es plana y silenciosa, tal vez no estén tan emocionados como parece. Cuando esto ocurre, es preciso darles la oportunidad de aclarar las cosas y estimular una conversación para obtener información real de lo que sucede.

### ***El prospecto reacio***

A veces, los prospectos exhibirán una falta de disposición para darnos información sustancial. Ellos responderán en repetidas ocasiones a nuestras

preguntas con "No sé". Sus respuestas serán muy generales e inespecíficas y por lo tanto no contendrán información valiosa.

Si nos encontramos con un prospecto de este tipo, puede suceder que estemos:

- a) Hablando con la persona equivocada y son despistados.
- b) Que no confían en nosotros.

### **Las 4 señales de un buen proceso de cualificación**

Hay ciertas cosas que se pueden mirar en nuestro negocio y que serán los indicadores de que tan bien estamos cualificando los prospectos:

- Representantes de ventas productivos.
- Clientes exitosos.
- Un breve periodo de tiempo para cerrar las negociaciones.
- Una buena previsión de ventas (sabiendo qué tipo de ofertas se van a cerrar y que valor tiene cada una).

### **¿Que sucede si muchos de nuestros prospectos no cualifican correctamente?**

A veces, nos encontraremos con que la mayoría de las personas con las que hablamos simplemente no son las adecuadas para nuestro producto/servicio. Si este es el caso, es probable que estemos tratando de abarcar un publico muy amplio y deberíamos enfocarnos en una estrategia de generación de leads más centrada y segmentada. Nunca debemos invertir nuestro tiempo con prospectos que nunca van a comprar.

### E-mails para ventas en frío

Uno de los mayores retos en ventas es llegar a la persona adecuada. Los vendedores y los equipos de generación de leads por lo general pierden demasiado tiempo en esta tarea. Las Startups pueden crear una gran cantidad de ellos y de la más alta calidad en menos tiempo mediante el uso de mensajes de correo electrónico en frío. Muchos Emprendedores no saben cómo empezar a implementarlo en su proceso de ventas.

A continuación se detallaran seis pasos sencillos para empezar con e-mails en frío:

#### **1) Escribe tu línea de asunto**

Es sólo una línea, pero es la línea que más importa. Si la gente no abre el correo electrónico, no importa nada más. Hay muchas cosas que pueden hacerse para aumentar las tasas de apertura, pero una de las mejores practicas y la más simple es la de utilizar el nombre de nuestro prospecto en la línea de asunto.

#### **2) El cuerpo del correo electrónico**

Es esencial ser breve y poner en contexto a nuestro prospecto. Debemos terminar el correo con una llamada a la acción (call to action) clara y específica. Cada frase tiene que ir sellando la propuesta de valor para que nos brinde un poco más de su tiempo e invitando a leer la siguiente frase que hemos escrito. (Recuerde: la mayoría de los clientes de correo electrónico muestran no sólo la línea de asunto en la bandeja de entrada si no también el comienzo del cuerpo del mensaje).

#### **3) Obtenga feedback**

Muestre los correos electrónicos enviados en frío a diferentes personas, especialmente a aquellos clientes actuales con los que tiene una buena relación. Pregúnteles: "¿Lo responderías?, ¿Qué es lo que no queda claro?, ¿Qué cambiarías?"

Si usted tiene inversores, hazles las mismas preguntas. Es muy importante obtener este feedback para luego editar/iterar/probar.

#### **4) Enviar 25-50 correos electrónicos al día**

No se recomienda enviar cientos de mensajes de correo electrónico cuando acabamos de empezar. El objetivo aquí es averiguar lo que funciona, mientras que al mismo tiempo tener los recursos suficientes para seguir correctamente a esos prospectos que van respondiendo. En el apartado de Herramientas recomendadas para Emprendedores se incluye una herramienta que nos ayudará a encontrar las distintas direcciones de correo electrónico posibles de la persona que necesitamos contactar.

#### **5) Al día siguiente, mirar estas dos mediciones:**

a) Tasa de apertura (% de referencia: 15-30%).

b) Tasa de respuesta (% de referencia: 10-30%).

#### **6) Iterar**

Probar con diferentes líneas de asunto y cuerpos de correo electrónico. Experimentar y luego medir los resultados.

Si las tasas de respuesta son inferiores al 5% es por que estamos haciendo algo realmente mal. En el rango del 10% muestra que estamos en el camino correcto. Entre 10%-30% muestra que estamos haciendo las cosas muy bien.

### **Líneas de asunto que consiguen que los e-mails enviados se abran**

La línea de asunto es la parte más importante de cualquier correo electrónico, sobre todo si se trata de un correo electrónico de ventas en frío. Si la línea de asunto falla y no conseguimos que el destinatario abra el correo electrónico, todo lo demás no importa. Si un correo electrónico no se abrió, no existió.

A continuación se detallan algunas recomendaciones para escribir líneas de asunto que impulsan a los destinatarios a que abran los mensajes de correo electrónico. No hay que pensar en ellas como reglas, si no como datos útiles para basar nuestras propias experiencias. Algunas de ellas funcionan mejor que otras en determinados mercados y para ciertos clientes, la única manera de descubrir cual es la adecuada para nuestra Startup es experimentándolo.

### ***Escribir como un ser humano***

Haz que sea leído como si el mensaje estuviese escrito de una persona a otra y no como que está escrito por un departamento de marketing a un prospecto. Sólo como alguien que escribe un correo electrónico a otra persona en un tono de conversación y no de negocios.

No escriba mensajes de correo electrónico con formatos fantásticos llenos de conceptos de marketing, no es un boletín de noticias. Ya sabemos cuántos miles de boletines recibe la gente todos los días. Es la primera cosa que la gente tiende a eliminar o archivar sin leer cuando revisa su bandeja de entrada. Eso no es lo que queremos que suceda con nuestro correo electrónico.

### ***Evitar slogans***

Podríamos enviar un correo electrónico con el asunto: *"La solución que esperabas para aumentar tus ventas"*. Muchas personas piensan que este es un correo electrónico de negocios y se supone por que tiene este aspecto pero si queremos conseguir que nuestros correos electrónicos se lean realmente tratemos de evitarlo.

### ***Minúsculas***

No utilice mayúsculas en cada palabra. A pesar de que podría ser formalmente lo que hay que hacer, escribir en minúsculas aumenta las tasas de apertura de correo electrónico. Probablemente porque cuando la gente escribe un correo electrónico a otra persona, es normal que no se pongan mayúsculas en cada palabra.

### ***Utilizar su nombre***

Un elemento simple y ampliamente utilizado en las líneas de asunto exitosas es incluir primero el nombre del destinatario y luego el resto de la frase. Podemos experimentar también con el uso de solo el nombre del contacto en la línea de asunto. Lo mismo se aplica al usar el nombre de la empresa.

### ***Preguntas***

Las preguntas en las líneas de asunto aumentan las tasas de apertura. Hacer las preguntas correctas es un arte y las mejores que consigamos formular son aquellas que más van a a vender.

### ***Su primera frase***

La mayoría de los buzones de correo electrónico hoy en día además de la línea de asunto exhiben la primera frase del cuerpo del correo electrónico. Esta es otra oportunidad para que podamos lograr que nuestro correo electrónico sea abierto y se debe elaborar en relación con la línea de asunto que utilicemos.

### ***Mantenga sus promesas***

No nos concentremos solamente en lograr ser creativos con las líneas de asunto. Algunas líneas podrían conseguir que las tasas de apertura sean sorprendentes, pero es necesario que no sólo miremos esta métrica si no el proceso en general. En la actualidad una gran cantidad de correo electrónico en frío es enviado con el "Re:" en la línea de asunto, lo que implica que ha habido una conversación anterior.

Es importante recordar que el cuerpo del correo electrónico debe cumplir con lo que promete su línea de asunto. Si engañamos a la gente para conseguir que el mismo sea abierto, van a leerlo y borrarlo. Nadie gana nada con esto.

### Llamadas para ventas en frío

Cuando la venta es por teléfono, muchas veces los representantes de ventas no son efectivos por que no entienden cómo estructurar una llamada. Si no se cuenta con el plan correcto para realizar llamadas de ventas se hace mucho más difícil cerrar el trato. Cada llamada de ventas, desde que comienza con una llamada en frío hasta que se convierte en una llamada de cierre, debe seguir una estructura planificada de antemano que tiene como finalidad optimizar la probabilidad de obtener el resultado deseado. Eso no significa que no puede haber desviaciones a lo largo del camino. Una llamada de ventas, en cualquier etapa del proceso debe incluir estos cinco pasos:

#### **1) Introducción**

El objetivo de la presentación es muy simple, hablar con el prospecto y conseguir que el mismo se encuentre con el estado de ánimo adecuado. Necesitamos crear contexto y construir una buena relación. Tenemos que asegurarnos de que están presentes y participan en la conversación antes de intentar ofrecerles cualquier cosa.

*Ejemplo:*

- *¿Lo interrumpo en este momento?*

#### **2) Preguntas**

Si se trata de una primera llamada de ventas, aquí es donde se cualifica al prospecto. En las llamadas de ventas posteriores es cuando se hacen las preguntas más profundas de cualificación y se hace el descubrimiento con el fin de averiguar qué ha cambiado/sucedido desde la última llamada y el estado en el que se encuentra actualmente.

*Ejemplos:*

- *¿Cómo lo hacen actualmente?*
- *¿Qué piensa su equipo de la propuesta que hablamos en nuestra última llamada?*

### **3) El Pitch de venta**

Hemos tenido una introducción exitosa e hicimos todas las preguntas importantes para comprender realmente a nuestro prospecto. Esta es la parte de la conversación en la que debemos contar con el pitch de ventas apropiado. El mismo no siempre va a ser en su totalidad la venta de nuestro producto; también tendremos que venderle el objetivo de la llamada (es decir, una próxima llamada, una reunión en persona, una demostración de nuestra solución o la firma del contrato). Las "preguntas" realizadas en el punto anterior deberían ayudarnos a prepararlos para el pitch.

*Ejemplos:*

- *Vamos a simplificar su proceso con nuestra solución...*
- *Les haremos ahorrar "x" dinero por mes con nuestra solución...*
- *Podemos resolver su problema de seguridad con nuestro producto "x"...*

### **4) Administración de objeciones**

Un prospecto casi nunca acepta nuestro pitch de ventas sin preguntas o inquietudes. Así, durante esta parte de la llamada debemos anticiparnos y gestionar las objeciones. Aquí veremos cómo manejar cualquier objeción correctamente con los siguientes ejemplos:

- *Esto es algo que escucho con bastante frecuencia, pero aquí está la cosa ...*
- *Te escucho. La mayoría de nuestros clientes tenían la misma preocupación. Déjeme decirle cómo estamos abordando esto hoy ...*

## 5) *Próximos pasos*

Por último, todas las llamadas de ventas deben terminar con los “próximos pasos” para reanudar el contacto con el prospecto y los respectivos elementos de acción. Si no se cuenta con los elementos de acción (es decir, otra llamada o un chequeo posterior si el cliente está utilizando el producto) deberemos enfrentar una batalla que muchas veces se hace cuesta arriba la próxima vez que hablemos con el prospecto.

*Ejemplos:*

- *¿Cuándo estima que llevara esta información a su equipo?*
- *¿En que momento podríamos contactarlo nuevamente?*

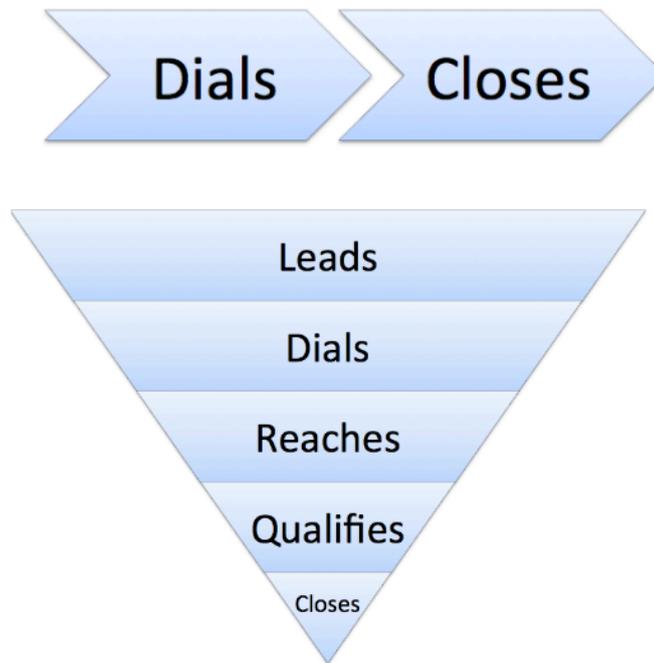
Los cinco pasos anteriores proporcionan un buen punto de partida para un representante de ventas con cualquier experiencia.

## **Métricas y referencias para el embudo de conversión de llamadas en frío**

Toda Startup que hace llamadas en frío, siempre está tratando de obtener mejores resultados y es usual que los Emprendedores quieran saber cómo mejorar su estrategia de ventas telefónicas outbound describiendo únicamente sus métricas básicas de entrada/salida.

Lo primero que plantean es: *"Estamos cerrando un promedio de 1 de cada 100 leads que llamamos. ¿Cómo podemos mejorar esto?"*

Esta es una pregunta imposible de responder. No se puede simplemente mirar la entrada/salida y saber cómo optimizar o donde están los problemas. Es necesario comprender todo el embudo de conversión del proceso de llamadas en frío.



*Ilustración 3 - Etapas de un flujo de ventas telefónicas*

***Mirar toda el embudo de conversión de llamadas en frío***

- 1) ¿Cuántos clientes potenciales tenemos?
- 2) ¿Cuántas llamadas estamos haciendo?
- 3) ¿A cuántos tomadores de decisiones estamos alcanzando? (Tasa de alcance).
- 4) ¿Cuántas de las personas a las que llegamos están realmente calificadas para comprar nuestro producto?
- 5) ¿Cuántas de estas oportunidades calificadas se cierran finalmente?

Una vez que contemos con estos números estaremos mucho mejor equipados para decidir en qué parte del embudo se necesitan mejoras. Seguramente optaremos por revisar la parte superior del mismo que hará la mayor diferencia en el balance final. Si comenzamos por esta parte debemos mirar la calidad de los leads que ingresan y las tasas medias de alcance que se están logrando.

***Mejorar la tasa de alcance***

Una de las principales deficiencias de las llamadas en frío es que las personas no toman en cuenta las tasas de alcance. (Es por eso que se recomienda llamar a cada lead entrante que se registra dentro de los 5 minutos).

En el proceso de llamadas en frío a menudo no hay una solución rápida para mejorar este número. Si hablamos con personas que hacen llamadas en frío nos encontraremos que alrededor del 90% de sus esfuerzos se desperdician tratando de llegar a los tomadores de decisiones. Incluso ligeras mejoras en la tasa de alcance producirá resultados significativamente mejores en sus porcentajes de conversiones globales.

La tasa de alcance de referencia es de 15% o más.

### ***Cualificar más clientes potenciales***

El siguiente problema común del proceso de llamadas en frío puede ocurrir en la fase de cualificación. Si cualificamos un bajo porcentaje de las personas a las que alcanzamos significa que se están llamando a leads de mala calidad (o puede suceder también que no sepamos cómo cualificar a la gente en primer lugar).

Probablemente necesitamos tener una definición de mercado objetivo más estrecha y por lo tanto un ajuste de los criterios que tenemos en cuenta para lograr una buena llamada en frío que nos permita cualificar de mejor manera a nuestros leads.

### ***Tasa de referencia de cualificación: 50%***

Este porcentaje puede parecer elevado, pero si tenemos buenos leads en promedio deberíamos calificar a la mitad de las personas que alcanzamos. Si cualificamos menos del 50% necesitamos leads de mejor calidad.

Para aclarar, un lead cualificado es un tomador de decisiones que tuvo la oportunidad de hablar y hacer las preguntas básicas que nos llevarían a confirmar que efectivamente podría comprar nuestro producto.

### ***Cerrar más negocios***

Si la relación Alcanzado/Cualificado es buena pero no cerramos una cantidad suficiente de negocios, puede estar sucediendo lo siguiente:

- 1) Aun no tenemos un producto validado por el mercado.

- 2) Las llamadas en frío no son un camino viable para vender nuestro producto/servicio.
- 3) Nuestro pitch de ventas no es el adecuado.

Es importante detenerse para ver la forma en que se está vendiendo y evaluar si el pitch es el correcto. Con expertos externos (otros fundadores/ejecutivos de ventas o inversores) que puedan acercarse y evaluar nuestra estrategia de ventas. Si el pitch es bueno, es muy probable que estemos teniendo problemas en alguna de las dos primeras alternativas planteadas.

La tasa de cierre de referencia es de entre el 25% y 30% .

### ***Descubrir cómo solucionar problemas en el embudo de conversión***

En general, lo mejor es empezar por la parte superior del embudo, porque estos números afectarán a todo lo que sucede más adelante. Mirar los porcentajes de referencia simplemente como una manera de identificar cuándo pasar a la siguiente fase del embudo teniendo en cuenta que los porcentajes pueden variar dependiendo de las características específicas de cada negocio.

Con solo decir "¿Cómo podemos mejorar las ventas?" no es suficiente. Necesitamos conocer nuestro embudo de llamadas por completo para entender lo que está pasando y detectar oportunidades reales de mejora.

## Manejo de objeciones

La mayoría de los representantes de ventas dan respuestas a las objeciones sobre la marcha. Esto es un gran error y es por esto que es necesario desarrollar un documento de manejo de objeciones. A continuación se enumeraran las razones por las cuales una respuesta a una objeción sin una preparación previa es una mala idea:

- 1) Mientras se está tratando de formular una respuesta valida, se pierde el foco de la atención al cliente.
- 2) Probablemente será una respuesta mucho más larga de lo que se desea.
- 3) La respuesta parecerá poco segura.
- 4) La calidad de la respuesta dependerá en gran medida del estado emocional del representante al momento en que se produce la objeción.

## Diez técnicas de manejo de objeciones que todo vendedor debe saber

Nada vence a un vendedor sin experiencia más rápido que una objeción inesperada.

La mayoría de los vendedores invierten horas perfeccionando su pitch sin un segundo pensamiento de lo que viene después. Incluso un pitch perfecto puede ser arruinado por un mal manejo de objeciones.

En lugar de esperar a que nuestros clientes potenciales no tengan objeciones (que siempre las tendrán) hay que destinar tiempo a la preparación de las respuestas a las mismas de antemano.

A continuación se desarrollara un listado que será de utilidad para empezar a superar las objeciones de ventas y cerrar más negocios.

### **1) "Su producto/servicio es demasiado caro"**

Cuando un prospecto dice que nuestro producto es demasiado caro, no siempre se trata del precio. En muchos casos no tienen el presupuesto para comprarlo pero tampoco le hemos demostrado el valor suficiente para justificar su precio.

Otras veces tampoco se trata del precio o valor. A veces, los prospectos utilizan la objeción del precio para ocultar sus verdaderas preocupaciones. Lo primero que hay que hacer cuando se oye la objeción de precios es averiguar lo que realmente está pasando.

### **2) "Vamos a comprar si se agregan estas características"**

Demandar nuevas características es muy común sobretodo cuando vendemos a clientes empresariales. Están acostumbrados a conseguir lo que quieren, y lo que quieren es personalizar el producto/servicio a sus necesidades.

Cuando los prospectos demandan nuevas funcionalidades que no están alineadas con nuestra visión, lo mejor que podemos hacer es dejarlos ir. Es posible que se pierdan algunas cuentas más por esto pero es mejor que comprometer la integridad del producto.

### **3) "Su solución no es una prioridad en este momento"**

Cuando un prospecto dice que nuestro producto no es una prioridad, puede que suceda una de estas tres cosas: no estamos vendiendo al cliente adecuado, no estamos negociando con a las prioridades de nuestro prospecto o nuestro prospecto esta enmascarando sus verdaderas preocupaciones.

Lo primero es lo primero: descubrir lo que realmente está pasando. A continuación, podemos personalizar el abordaje basados en dicha situación. En la mayoría de los

casos sucede solamente que no hemos entendido lo que es verdaderamente importante para ellos.

#### **4) "Tienes un gran producto, pero vamos a ir con [el estándar de la industria]"**

Con una tasa de fracaso del 90% no es de extrañar que los prospectos duden en comprometerse a nuevas empresas ya que los mismos podrían seguir usando una solución ya probada. Nuestro producto puede ser mejor, pero el estándar de la industria es más seguro.

El truco para ganar a estos prospectos es presentarles una opción que no han pensado: Usando ambas soluciones, convertir una situación de "uno u otro" en una situación de "ambos" y se podrán cerrar incluso aquellos prospectos más rebeldes.

#### **5) "Envíeme más información por correo electrónico y me pondré en contacto con usted"**

Nuestro prospecto puede tener buenas intenciones cuando prometen volver a contactarnos, pero es probable que nunca volvamos a saber nada de ellos. Cuando dejamos la responsabilidad del seguimiento a nuestros prospectos, básicamente estamos entregando el negocio.

Acordemos enviarles más información, pero no colguemos aún. Hagámosle una pregunta abierta de seguimiento como, "Sólo para saber qué incluir en mi e-mail, usted podría decirme..."

Por lo general, nuestro prospecto bajara la guardia lo suficiente como para iniciar una conversación y no necesitaremos enviar el correo electrónico después de todo.

#### **6) "No tengo tiempo para hablar ahora"**

Si escuchamos esta objeción al principio del proceso de venta, el prospecto está tratando de conseguir que cortemos el contacto telefónico. Nuestra respuesta debe transmitir que sólo necesitamos de unos minutos de su tiempo para proporcionarle una tonelada de valor.

Si escuchamos esta objeción en una fase avanzada del proceso de venta, significa que hemos perdido la pelota. Ellos estaban interesados pero ahora no. Nuestro precio ha superado el valor percibido y hasta que no logremos inclinar la balanza no cerraremos el trato.

**7) "No puedo comprometerme hasta que no me encuentre con [otros] que son los que toman las decisiones"**

Cuanto más grandes sean las empresas a las que les vendemos, más comunes serán las reuniones de las partes interesadas. Estas ralentizan el proceso, pero también pueden ser poderosas herramientas de ventas. El truco es conseguir una invitación.

La próxima vez que nuestro prospecto nos diga que necesita reunirse con los responsables de tomar las decisiones, tratemos de indagar si podemos estar presentes (aunque sea sólo por teléfono). Si esta reunión es entre todas las partes interesadas, es posible que podamos cerrar el acuerdo de manera fácil en este momento.

**8) "Vamos a comprar pronto"**

Esta objeción es otro ejemplo de buenas intenciones. El prospecto puede querer comprarnos la próxima semana, pero algo sucederá. La próxima semana se convierte en el próximo mes, y el próximo mes en el próximo año.

Cuando un prospecto dice que va a comprar pronto, necesitamos saber si hay algo que le puede pasar y desestimar el acuerdo. Si existe, debemos crear un plan de acción. Si no existe, debemos encaminar la negociación hacia el "cierre virtual", de modo que ambos entendamos exactamente lo que debe suceder a continuación.

Cuando decimos "cierre virtual" nos referimos a indagar un poco más al respecto:

*"Estimado cliente potencial. Ahora que ya sabe lo que hacemos y hemos respondido a todas sus inquietudes. ¿Cuáles son los pasos que tenemos que seguir para ayudar a que esto suceda?"*

Si la respuesta es similar a: *"Bueno, no estoy seguro..."* o *"Bueno, no creo que podamos comprar antes del 2023, ya que aun tenemos un contrato vigente..."* Esto significa que no hay intención real de compra.

En todos los demás casos, tenemos que investigar lo más posible y hacer el seguimiento necesario con las preguntas correspondientes hasta lograr el acuerdo.

### **9) Los porteros y las secretarias**

Los porteros y las secretarias están viviendo, respirando objeciones y en muchos casos son el primer obstáculo que enfrentaremos. La forma de interactuar con ellos determina la dirección de toda la negociación.

Ambos son una objeción única ya que pueden llegar a ser uno de nuestros activos más valiosos. Si logramos convencerlos a comprar bajo nuestra visión, se convertirán en nuestros mejores defensores.

### **10) "No", "No ..." y "¡No!"**

Hay tres tipos diferentes de "no" en las ventas. Al comienzo del ciclo de ventas, significa, "Usted no ha proporcionado suficiente valor," más adelante en el ciclo de ventas, significa, "Todavía no", y al final del ciclo de ventas, significa, "No estoy interesado".

Cada "no" requiere de una respuesta diferente, así que el truco es aprender a diferenciar cada uno de los rechazos de nuestros prospectos y responder en consecuencia.

## **Crear un plan de manejo de objeciones**

Estas 10 objeciones de ventas son algunas de los más comunes que vamos a encontrar, pero no son las únicas. Cada mercado tiene sus propias objeciones y si no estamos preparados para cada una de ellas, vamos a perder cientos de negociaciones.

Es importante crear un documento de gestión de objeciones adecuado para nuestro mercado. El mismo debe ser un listado de las 25 principales objeciones que enfrentamos y entre 1 y 3 respuestas para cada una.

No tenemos que recitar estas respuestas palabra por palabra, pero al menos debemos tenerlas en la parte posterior de nuestra mente. De esta manera, cada vez que escuchemos una de estas objeciones, tendremos una base sólida y podremos dar respuestas convincentes.

En el apartado “Herramientas recomendadas para Emprendedores” se adjunta un template que es muy útil para desarrollar este documento.

### CRM

El CRM adecuado para un Startup ya sea en una fase inicial o en la etapa de crecimiento puede ser un gran objeto de debate. Existen diferentes alternativas de softwares asequibles, robustos y que cuentan con una experiencia de usuario intuitiva.

Se recomienda implementar algo simple pero que este preparado para admitir múltiples negociaciones en simultaneo. Si el software es demasiado complicado y entorpece el flujo de trabajo no vale la pena su implementación.

Para hacer que la búsqueda de una solución CRM sea más fácil, hemos reunido recomendaciones sobre la manera de encontrar el mejor sistema para cada necesidad.

#### **¿Nuestro Startup esta preparado para la implementación de un CRM?**

Conseguir un sistema de CRM antes de que nuestro negocio está funcionando tiene algunos beneficios, tales como evitar una pérdida de tiempo en el proceso de implementación. Sin embargo, no siempre es necesario hacerlo de este modo.

De hecho, hay algunos beneficios de esperar para su implementación:

- Conoceremos que cantidad de clientes necesitamos gestionar en un mismo momento. Es difícil predecir la cantidad de clientes que tendremos antes de que el negocio este en funcionamiento. Necesitaremos esta información para seleccionar un sistema que pueda manejar el volumen adecuado de datos para el negocio.

En un comienzo, los Startups no necesitan una solución de CRM. Con Excel o documentos de Google esta más que bien para la gestión de los datos de nuestros clientes. En la sección de “Herramientas recomendadas para Emprendedores” se adjunta una planilla que será de gran utilizad para esta gestión. Sin embargo,

cuando lleguemos a 100 o 200 clientes nuevos debemos empezar a pensar en invertir en un software de este tipo.

- Conoceremos qué tipos de datos de los clientes deseamos gestionar. Necesitamos un sistema de CRM que nos permita capturar los datos más importantes para el negocio.

El software de CRM nos proporcionara una idea de quiénes son nuestros clientes y que hacen. Este tipo de datos pueden impulsar el crecimiento del negocio. Por ejemplo, el uso de un listado del registro de nuevos clientes en los últimos 30 días nos dará una visión del tipo de cliente que estamos atrayendo. A continuación, podremos basar una estrategia para los próximos 30 días orientada a este mismo tipo de prospectos.

- Conoceremos cuánto podemos gastar en software. Los Startups pueden tomar tiempo para generar ingresos previsible. Esperar hasta que se cuente con ingresos estables permite calcular nuestro presupuesto con mayor precisión. En otras palabras, esto ayudará a elegir un sistema que se pueda pagar en el largo plazo.

El costo siempre importa y ciertamente, si contamos con un presupuesto acotado, el costo es una prioridad mayor. Sin embargo, como con cualquier costo, es necesario determinar que monto es el que podemos afrontar, hay que examinarlo al detalle comparándolo con el valor que aporta la implementación del CRM al proceso comercial.

Si decidimos esperar para comprar el software de CRM, se recomienda no esperar demasiado tiempo. Estas son algunas señales de que es momento de empezar a buscar un software de este tipo.

## ¿Debe considerar la compra de un sistema de CRM?

	Sí	Aún no
<b>Situación del negocio</b>	Su negocio está despegando y tiene clientes	Su negocio aun no despegó y/o no tiene clientes
<b>Base del cliente</b>	Ya tiene, o espera tener, una gran base de clientes en un futuro próximo	Tiene sólo unos pocos clientes y no espera que crezca rápidamente
<b>Datos</b>	Necesita analizar o segmentar los datos de los clientes	Todavía no es necesario analizar o segmentar los datos de los clientes
<b>Acceso</b>	Varias personas necesitan ver los mismos datos de clientes	El personal sólo maneja pocos clientes cada uno, y no necesitan acceso a los clientes de los demás
<b>Proceso de ventas</b>	Tiene un proceso de ventas bien definido y está listo para comenzar a vender activamente	Todavía se está definiendo el proceso de ventas
<b>Los métodos actuales</b>	Sus métodos actuales ya no permiten el soporte a su relación con los clientes, se han vuelto difíciles de aplicar o están tomando demasiado tiempo para completarse	Sus métodos actuales están funcionando muy bien, y no hay ninguna señal inmediata que va a cambiar

*Ilustración 4 - Comparativa, ¿Debe considerar la compra de un CRM?*

### Preguntas para hacernos al evaluar las opciones

En pocas palabras, necesitamos buscar un software de CRM que sea accesible, fácil de usar, escalable y que este diseñado para apoyar a Startups y/o pequeñas empresas. Para asegurarnos y encontrar estas cosas en un nuevo sistema de CRM, es necesario que nos hagamos las siguientes preguntas:

#### ***¿Cómo vamos a acceder al sistema?***

Si deseamos acceder al sistema fuera de línea, tenemos que buscar una solución que podamos instalar en nuestros propios servidores. Si deseamos acceder al sistema desde cualquier lugar, se recomienda elegir una solución basada en la nube. Los Startups que buscan mantener los costos lo más bajos posible se inclinan por este tipo de plataformas basadas en la nube, que generalmente son menos costosas.

### ***¿Cuántas personas necesitan utilizar el sistema?***

Muchas soluciones de software tienen un precio en función del número de usuarios. Saber cuántas personas van a utilizar el sistema de CRM antes de comprar nos ayudará a evitar pagar en exceso y la elección de un sistema demasiado grande.

### ***¿Ofrece prestaciones que responden a nuestras necesidades y objetivos actuales?***

Los sistemas de CRM pueden ser utilizados para distintas actividades ya sea la gestión de contactos, ventas, servicio al cliente y marketing. Mientras que algunas funciones son ofrecidas por todos ellos, otros se centran en sólo una o dos prestaciones.

Además, algunos sistemas están diseñados para ambos tipos de operaciones ya sea B2B o B2C. Antes de comprar, debemos definir los objetivos y lo que se espera lograr con este nuevo software de CRM. Luego, utilizaremos estos objetivos para construir una lista de verificación de las funcionalidades necesarias.

### ***¿Va a crecer con su negocio?***

Este es sin duda una de las consideraciones más importantes para los Startups. El software que elegimos debe ser capaz de escalar junto con el crecimiento del negocio. De lo contrario, lo deberemos sustituir una vez que se supere su capacidad.

### ***¿Es fácil de implementar?***

Si no tenemos el tiempo o la energía para un proceso largo de implementación, o deseamos reducir el tiempo de inactividad asociado con este proceso, necesitamos un sistema que se puede configurar con un mínimo esfuerzo.

Aquí podemos considerar la posibilidad de vendedores que ofrecen formación para la implementación y soporte. Mientras que algunos hacen esto de forma gratuita, otros cobran una tarifa adicional. Tenemos que asegurarnos de leer la letra pequeña.

### ***¿Es fácil de aprender y de usar?***

Como todo Startup, estamos haciendo malabarismos con múltiples tareas todo el tiempo. La última cosa que necesitamos es un sistema difícil de utilizar. Optemos por un sistema que sea fácil de usar y que se este alineado con los recursos y el tiempo que tenemos disponible.

Tengamos en cuenta también cualquier material adicional que ofrecen los vendedores (como video tutoriales o guías en línea), ya que estos pueden mejorar nuestra curva de aprendizaje. Algunos proveedores ofrecen incluso clases, programas de capacitación y talleres (de forma gratuita o de pago).

### **Consideraciones de costo**

#### ***Freemium***

Estas opciones de software CRM establecen límites en el número de usuarios, contactos, almacenamiento, extras o alguna combinación de los mismos. Por otra parte, ofrecen muchas de las mismas características que las versiones de pago, por lo que es una gran opción para Startups que acaban de empezar y planean escalar en el corto plazo.

#### ***Open source***

Estos CRM ofrecen una opción completamente funcional e ilimitada. Sin embargo, tendremos que instalar y configurar el sistema nosotros mismos. Son plataformas de código abierto que típicamente se instalan en servidores propios. Dicho esto, muchas Startups pueden apreciar esta alternativa de CRM de código abierto ya que son muy personalizables y se pueden adaptar a negocios que se encuentran en pleno crecimiento.

#### ***Free trials***

Si bien no es libre para siempre, los períodos de prueba pueden proporcionar algún alivio a los Startups que si bien quieren probar la solución no están seguros de si están

dispuestos a invertir en ese momento. También son útiles para los que están decidiendo entre uno o dos sistemas.

## ¿Cómo desarrollar el primer proceso de ventas para un Startup?

Para los Emprendedores tecnológicos y sin experiencia en entornos comerciales, esta es la forma de construir un proceso de ventas para su Startup a partir de cero.

### 1) Comience contactando al cliente tan pronto como sea posible

Lo mejor que puede hacer para desarrollar su proceso de ventas es salir a la calle tan pronto como sea posible. Esta mentalidad lean Startup funciona igual de bien en las ventas como para el desarrollo del producto. Pase una semana, incluso unos pocos días, agarrando el teléfono y llamando en frío a los clientes y obtenga una idea de cómo comunicarse mejor con ellos.

Durante estas primeras llamadas, obtendrá un sentido de sus desafíos, las objeciones que podría enfrentar, cómo debería ser una buena llamada, así como la generación de feedback directo del cliente acerca de su producto. Incluso podría darse cuenta de algún aspecto clave del mismo que necesita ser ajustado antes de lanzarlo con fuerza en el mercado.

Como fundadores, es absolutamente necesario hacer esto antes de poner el proceso en manos de otra persona. La realización de los primeros contactos con sus clientes le ayudará a entenderlos mejor, sus necesidades y su mercado, así como refinar su producto a medida que desarrolle su proceso de ventas.

### 2) Realice un ensayo completo del cierre de una venta

Ensayar conversaciones simuladas que comienzan con la búsqueda del lead, pasando a través del proceso de ventas completo y terminando con la entrega del cliente al equipo de soporte.

Hacer esto con colegas que entienden su negocio y a continuación, probar su pitch de ventas con otros que no lo conozcan. Estos últimos notaran rápidamente los problemas e ineficiencias. Ambos escenarios no sólo le dan una gran práctica antes de la implementación de su proceso, si no que también ayudara a identificar brechas en el mismo.

Digamos que en su primera llamada, se obtiene la tarjeta de crédito de un cliente, entonces, ¿Qué?, ¿Cómo se procesa el pago?, ¿A quién le hablan a continuación? Las llamadas de ensayo son una gran manera de practicar el pitch de ventas y refinar la logística de una venta.

### **3) Establecer criterios de cualificación**

El criterio de cualificación es una listado de características que muestra que un lead es el adecuado o cualificado para comprar su producto. Suena bastante fácil pero hay un montón de Startups que no tienen idea de lo que necesitan saber acerca de un cliente para hacer una venta.

**¿Cómo desarrollar criterios de cualificación? ¿Cómo darles el seguimiento adecuado?**

***Algunos criterios de cualificación comunes para leads son:***

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

Se recomienda desarrollar sólo cinco criterios en base a lo que usted piensa que necesita saber acerca de un comprador y luego llegar a un subconjunto de clientes.

Identificar estos cinco criterios de los clientes y posteriormente ver si deben ser ampliados o incluso reducidos.

Una vez que cierre un par de ofertas, mírelas al detalle y averigüe lo que realmente necesita saber en la primera conversación para marcar a un contacto como “cualificado” y luego empujarlo al cierre de la negociación.

No entre en el hábito de marcar a todos los leads como cualificados porque “ha tenido una buena conversación”. La mayoría de la gente es agradable a través del teléfono y el mito de ser maltratado por un lead es la excepción y no la regla. Recuerde, un “lead cualificado” es muy diferente de una “oportunidad activa”.

Un “lead cualificado” debe ser una prospecto que coincide con todos los criterios para la compra de su producto y que ha expresado su interés en aprender más y hablar de nuevo.

Una “oportunidad activa” es un cliente potencial cualificado con un valor que se le atribuye. Esto significa que al prospecto se le ha comunicado el costo del producto/servicio, lo entiende, y ha expresado que el mismo está dentro de su presupuesto.

#### **4) Establecer un guión de ventas**

Un buen guión de llamadas permite guiar al cliente a través del proceso de venta de principio a fin y al mismo tiempo muestra el valor de su producto/servicio.

Un guión de llamadas normalmente tiene las siguientes secciones:

- Introducción.
- Preguntas de cualificación.
- Preguntas y respuestas sobre funcionalidades, precios y pasos a seguir.
- Preguntas para el momento de cierre la negociación.
- Gestión de las objeciones del cliente.

- Establecimiento de los próximos pasos.

El desarrollo de un guión es un proceso iterativo pero comienza con la investigación. Conocer su producto y cómo se integra en el mercado y encontrar una manera de transmitirlo lo más simple posible para el cliente.

Es importante que el guión incorpore las preguntas de cualificación, los puntos de dolor comunes y los beneficios en torno a los cuales posicionar su solución.

También es importante incluir las objeciones que sus futuros representantes de ventas se encontrarán durante las llamadas.

## 5) Establecer un embudo de conversión

Aquí se describe un ejemplo de un embudo de conversión ideal y básico:

***llamadas/e-mails -> alcance -> compradores cualificados -> acuerdos cerrados***

Un embudo de conversión debe ser construido con un enfoque "inverso". Estableciendo un rango de ofertas que le gustaría tener cerradas en el transcurso de una semana o incluso un mes. Luego pregúntese: "Para cerrar esa cantidad de ofertas, que cantidad de oportunidades/ofertas activas necesito cualificar a fin de lograr ese objetivo?" Esto se llama tasa de conversión.

De esta manera podremos determinar cuántas oportunidades cualificadas se necesitan conseguir para alcanzar el objetivo de "acuerdos cerrados". Pero ¿cuántas llamadas o demostraciones programadas necesitamos llevar a cabo cada semana para lograr la cantidad deseada de oportunidades cualificadas?

Usando las tasas de conversión que ha estimado (sea conservador), determine el número de llamadas/mensajes de correo electrónico o clientes potenciales que se necesitan generar cada semana para marcar esa cantidad de llamadas.

Es importante tener en cuenta que la cantidad de llamadas o mensajes de correo electrónico que necesita realizar cada semana debe ser bastante grande ya que ésta es la parte superior del embudo. A su vez, esto podría significar que su objetivo de

"ofertas cerradas" también debería ser lo suficientemente grande. Comience con un número que crea alcanzable, pero agresivo. Trabaje a través de todo el proceso y alcance las metas que se propuso a principios de la semana.

Una vez que haya hecho esto, empiece a aumentar su objetivo en un 10% cada mes. Para un Startup es necesario tener un 10% de crecimiento mes a mes para tener un embudo realmente sano.

## **6) Optimizar la ejecución**

La venta no termina con el cierre. Como vendedor, es necesario asegurarse de que el cliente se integra con éxito y esto significa una transferencia limpia a su equipo de soporte. A medida que desarrolla su proceso de ventas, comuníquese con su equipo de relacionamiento con el cliente y compruebe con ellos mismos para ver cómo lo están haciendo.

Como fundador, debería encontrar diferentes maneras de mejorar su proceso y asegurar que sus clientes se quedan satisfechos. Esto es crucial para asegurar buenas referencias por parte de nuestros clientes, lo que a futuro se traduce en nuevos negocios para la compañía.

## **7) Iterar, iterar, repetir...**

El hecho de que algo funciona, no quiere decir que es la mejor manera de hacerlo. Asegúrese de estar constantemente probando el proceso para averiguar a donde puede fallar o romperse. Tal vez su pitch 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.

No se quede conforme haciendo algo solo por que funciona "bastante bien". La falta de iteración es lo que impide a las Startups contar con un buen proceso de ventas.

Es crucial que como fundador ayude a desarrollar un proceso de ventas repetible, escalable y funcional para su empresa. La participación del cliente en las primeras etapas puede proporcionar información relevante para mejorar su producto o servicio.

## ¿Cómo contratar al equipo de ventas?

El desarrollo del equipo de ventas en los Startups no es una tarea fácil. Es importante enfocarse en las cosas correctas y emplear a las personas adecuadas en el momento adecuado. Esto permitirá una buena implementación desde la etapa de exploración de clientes para luego pasar a la ejecución y poder escalar las ventas en una última instancia.

Este capítulo permite guiar a los Emprendedores a través de las distintas etapas del desarrollo comercial en donde se necesitan reclutar talentos. Desde el momento en que el Fundador y los Co-fundadores son los únicos responsables de las ventas hasta la contratación de los Gerentes del área comercial.

Comenzaremos con la etapa donde el Fundador es el responsable de las ventas y sólo después de haber completado cada etapa se debe pasar a la siguiente.

### ➤ ***Etapa #1 - Fundador como responsable de ventas***

La primera persona en vender su producto debe ser el Fundador y sus Co-fundadores, incluso si no le gustan las ventas y aunque no cuente con ninguna experiencia en ventas y know-how. Es importante que el Emprendedor haga el desarrollo de clientes por sí mismo y estar tan cerca de los clientes potenciales como sea posible.

En este punto, el objetivo no es estar cerrando acuerdos si no centrarse en la primer etapa de *Exploración de ventas*. Esta fase tiene que ver con ensuciarse las manos al inicio y averiguar lo que funciona en el mundo real. Es toda actividad relacionada a las primeras ventas y a la validación de su idea. La experiencia que se adquiera le ayudará a evaluar posteriormente a los vendedores.

Se recomienda contar con una visión de primera mano acerca de los clientes y del mercado haciendo ventas por cuenta propia. Esta etapa es crucial y es muy importante

concentrarse en ella aprovechando su red de amigos, compañeros de trabajo, empleadores anteriores, alumnos, etc. Para empezar:

- ✓ Entendemos las objeciones que tienen los clientes.
- ✓ Sabemos cómo describen sus problemas.
- ✓ Conocemos sus puntos de dolor.
- ✓ Sabemos cómo responden a nuestra solución.
- ✓ Sabemos que métricas importan para alcanzar las ventas y hacer negocios.
- ✓ Hemos escrito un guión de ventas telefónicas.
- ✓ Hemos empezado con el envío de correos electrónicos en frío.
- ✓ Hemos probado diferentes estrategias, métodos y tácticas para hacer ventas.

➤ ***Etapa #2 - Fundador acompañado de un equipo de ventas (2-3 representantes de ventas)***

Llevaremos las ventas al siguiente nivel contratando 2-3 vendedores jóvenes y con hambre. Ellos crearán una competencia sana y harán que las ventas sean menos dependientes del rendimiento individual proporcionando así una mayor tracción al proceso. Es importante que mientras se está guiando al nuevo equipo comercial se sigan haciendo ventas. Antes de pasar a la siguiente fase debemos alcanzar estos objetivos:

- ✓ Testeamos el uso de plantillas para envíos de E-mails en frío.
- ✓ Utilizamos un sistema eficaz de gestión de leads ventas (CRM).
- ✓ Tenemos experiencia en la negociación de ofertas y sabemos cómo manejar las solicitudes de descuentos.
- ✓ Utilizamos mensajes de correo electrónico con contenido de Marketing para convertir las oportunidades.

- ✓ Tenemos la capacidad de ver estimaciones tempranas de la previsibilidad de ventas en nuestras herramientas de seguimiento.

➤ ***Etapa #3 - Líder de ventas junior (3-15 representantes de ventas)***

Ya se ha establecido un embudo de ventas eficaz y previsible, y se está generando un crecimiento constante. Ahora es el momento de pasar de la etapa de *Exploración de ventas* a la etapa de *Ejecución de ventas*. Para hacer esta transición, es necesario traer a un Gerente de ventas con experiencia o bien a un Director.

Cuando se busca contratar a un Gerente de ventas, se debe buscar alguien que tenga:

- ✓ Experiencia en supervisar el crecimiento de un pequeño equipo de ventas de tres, de 10, 20 o 30 personas.
- ✓ Comenzó como un representante de ventas junior en una empresa y creció a un cargo de liderazgo o como directivo dentro de la misma.
- ✓ Ya ha liderado a un equipo de ventas en una empresa un poco más grande que la suya, o quizás en una empresa que ya esté a donde a usted le gustaría estar en uno o dos años.

Una vez contratado, su Gerente de ventas debe lograr estas metas para su Startup:

- ✓ Afinar las ventas en base a lo que ya se ha desarrollado.
- ✓ Expandir las cosas que se han aprendido.
- ✓ Hacer crecer y administrar su equipo de ventas.
- ✓ Establecer cantidades, entrenar y supervisar a sus representantes.

➤ **Etapa #4 - Líder de ventas Senior** (más de 25 representantes de ventas)

Una vez que tenga más de 25 representantes de ventas, se necesitará de un Vicepresidente de ventas que pueda manejar algunos Gerentes de ventas/Directores. Se recomienda buscar a alguien con una trayectoria probada en proyectos de gran escala, puede ser un Vicepresidente de ventas de una empresa que ya está donde usted quiere estar dentro de tres o cuatro años.

Un VP de ventas deberá hacer lo siguiente:

- ✓ Trabajar sobre la estrategia de ventas.
- ✓ Escalar y ampliar sus canales de venta y asociaciones.
- ✓ Construir una estructura organizativa para el equipo de ventas.
- ✓ Desarrollar los planes de contratación y de formación.
- ✓ Reorganizar su estructura de comisiones.
- ✓ Preparar a los talentos de ventas para puestos de dirección.
- ✓ Abrir nuevas oficinas.
- ✓ Añadir nuevos canales de ventas, como ventas de campo al actual equipo de ventas telefónicas.
- ✓ Cerrar negocios más grandes.

Como Emprendedores se debe aprender tanto como sea posible de cada una de las fases del proceso comercial, desde la *etapa de Exploración de ventas* hasta la *etapa de Expansión* de la Compañía, que irá desde la exploración inicial hasta la ejecución y en última instancia, la escala y el crecimiento de las ventas.

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR**

### **Segmento de Cliente**

Este proyecto está direccionado Startups de base tecnológica de la Ciudad de Córdoba cuyo canal principal será la web y que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo. La gestión del negocio es de los mismos Emprendedores (que generalmente tienen perfiles de ingenierías en sistemas y conocimientos básicos en áreas comerciales) y que plantean un proceso de crecimiento para sus ventas.

### **Propuesta de Valor**

El servicio de consultoría, tiene como objetivo brindar a estos Startups un asesoramiento integral de desarrollo y gestión, en un proceso de creación conjunta, donde se detecten problemas, falencias o ineficiencias y se trabaje con el Emprendedor para diseñar e implementar una solución a medida, logrando así efficientizar el negocio y mejorar los resultados económicos.

La Propuesta de Valor de este proyecto incluye:

- Evaluación y optimización del proceso comercial.
- Identificación y análisis de Puntos Críticos del proceso (Generación de prospectos, calificación de los mismos, propuestas, cierres, etc.).
- Generación y seguimiento mensual de Ratios e Indicadores de Gestión del equipo comercial.
- Desarrollo de Estrategias comerciales específicas, adaptadas a la situación de cada Startup.
- Planificación e implementación de Proyectos específicos.

- Generación y distribución de Información relevante: Buenas practicas de Startups nacionales e internacionales, uso de herramientas y análisis de casos de éxito entre otras cosas.

## Relaciones con los Clientes

El relacionamiento con los clientes se caracteriza por la generación de un vínculo personal con los Emprendedores, donde se genera una relación profesional estrecha basada en confianza y respeto. Para lograr esto es necesario desarrollar los siguientes aspectos:

- ***Atención y Asesoramiento Personalizado***

Es un punto clave para el éxito del proyecto, ya que es sumamente importante el seguimiento personal de cada caso. Para esto se requieren repetidas instancias de contacto personal con el Emprendedor, siendo necesario llevar a cabo una agenda modelo como la siguiente:

- ✓ Reunión operativa (Semanal): Relevamiento de Datos e información.
- ✓ Reunión de gestión (Mensual): Exposición de los resultados (Facturación total, por equipo, por responsable de ventas, por zona geográfica, por producto, etc.) evolutivos y comparativos del período en cuestión. Análisis de la información. Recomendaciones de avance. Seguimiento de proyectos en ejecución.
- ✓ Reuniones de proyectos específicos: Relevamiento de las necesidades del Emprendedor, establecimiento de objetivos esperados, entregables, fechas estimadas para su concreción y responsables involucrados.

- ***Co-Participación y Co-Creación***

Para que el servicio de asesoramiento tenga valor para el Startup, y que el proceso sirva realmente, es necesario contar con la colaboración del Emprendedor. Se debe hacer sentir al mismo que forma parte del proceso, para lograr compromiso con la causa y lograr así alcanzar el éxito y cumplir con los objetivos planteados. Si el Emprendedor no colabora, sería muy difícil tener buenos resultados.

Para esto es necesario:

- ✓ Generar intercambios de opinión y ser un facilitador de soluciones: Esto produce que cuando el Emprendedor nos cuente acerca de sus necesidades, estemos listos para ofrecerle las alternativas adecuadas y en el momento apropiado.
- ✓ Diseñar Protocolos de seguimiento de procesos: Estos procesos deberían ser controlados por alguna de las personas que forman parte del equipo comercial, para que se vinculen con el proceso de mejora.
- ✓ Brindar capacitaciones a la fuerza de ventas del Startup en cuestión: Es importante integrar no solo a cada uno de las personas que forman parte del área comercial si no también a los Fundadores y Co-fundadores.
- ✓ Predisposición a las nuevas ideas y propuestas planteadas por los Emprendedores: estas ideas hablan de sus intereses y vincularnos con eso, es fidelizar.

- ***Credibilidad y confianza***

Lograr una relación de confianza con los Emprendedores no es tarea fácil, pero es fundamental para que el proyecto tenga éxito. La confianza y la credibilidad permiten que el asesoramiento brindado sea tomado en serio, y es un factor clave para que se apliquen las medidas recomendadas para el desarrollo del área comercial de su Startup.

- ✓ Ser empáticos: Ponerse en el lugar del Emprendedor ayuda a entender mejor la situación y es una señal de confianza para los mismos.
- ✓ Realizar Escucha Activa: Debe ser una habilidad instaurada en el Consultor. Demuestra interés en el Emprendedor y facilita las conversaciones y la generación de información.
- ✓ Profesionalismo: La seriedad profesional es uno de los atributos que más suma en la credibilidad de la consultoría y de las propuestas que se brindan. Ser profesional, hace mención a muchas condiciones y aptitudes que la Consultora y sus integrantes deben tener, como por ejemplo: Presencia, conocimiento, credibilidad, buena reputación externa, buena capacidad de oratoria, mail corporativo, pagina web, presencia en eventos de importancia, etc.

- **Networking**

Las actividades de relacionamiento interpersonal e interprofesional, son muy importantes para realizar nuevos clientes, fidelizar a los que tenemos y potenciar la imagen de la Consultora. Para lograr esto, se pueden realizar diversas acciones como:

- ✓ Invitación a Jornadas y Congresos de Emprendedorismo, Startups e Innovación: Son momentos de interacción y contacto con otros Emprendedores del sector y con referentes del rubro. Estas instancias sirven para actualizarse y generar vínculos de calidad.
- ✓ Desayunos de Trabajo entre clientes de la Consultora: el objetivo es integrar a los clientes mediante una ronda de novedades, sin necesidad de compartir números o estadísticas privadas de cada Startup. También se pueden invitar especialistas o referentes de diferentes disciplinas, para que diserten sobre una problemática que sea de importancia para los Emprendedores. Este momento de distensión a su vez sirve para fortalecer lazos y vínculos.
- ✓ Visitas al Extranjero: con el apoyo de empresas proveedoras (CRM & otros servicios), estos viajes son enriquecedores tanto en lo intelectual como en lo

personal. El Emprendedor tendrá la posibilidad de conocer otras formas de trabajar y pensar, para luego traer ideas para incorporar en sus Startups.

## **Canales**

La forma en que se entregará la propuesta de valor a nuestros clientes, es diversa, ya que utiliza distintas herramientas acorde al momento que estemos atravesando en el proceso de consultoría y al perfil del Startup.

Entre ellos podemos mencionar:

- ***Contacto Personalizado***

Es el canal más importante para la entrega de la propuesta de Valor. Al ser un servicio de carácter personal, debemos mantener un vínculo estrecho con el cliente, para poder captar y comprender los intereses y necesidades del Emprendedor y luego transmitir correctamente nuestras recomendaciones.

- ***Informes – Tableros de Control – CMI***

Este tipo de herramientas de Control de Gestión, son una forma de transmitir el diagnóstico que estamos realizando de la situación del Startup en estudio. Se deben generar y entregar informes intuitivos y de fácil entendimiento para el Emprendedor, acompañados por una explicación personalizada y con propuestas de mejora a futuro (corto, mediano y largo plazo).

- ***Plataforma Web***

Un sitio Web sirve para interactuar con aquellos Emprendedores que necesitan información en tiempo real. La plataforma será un medio por el cual (mediante una cuenta privada) el cliente podrá descargar los reportes de gestión actualizados (explicados en el punto anterior).

Se pueden implementar otras herramientas en línea que permiten la gestión de sus Clientes directamente desde nuestra plataforma de manera customizada al negocio y al modelo de venta de cada Startup, tales como CRM y otras que permiten el seguimiento de los indicadores claves de desempeño de la Gestión comercial, proyecciones de ventas y alcance de objetivos.

## **Recursos Claves**

Dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad de la Consultora, podemos identificar:

- ***Consultores calificados para el puesto***

El Consultor es uno de los recursos clave para el éxito de este modelo de negocio, ya que es el que generará el vínculo con el Emprendedor y es el encargado de transmitir la propuesta de valor. El Consultor debe tener conocimientos de Procesos comerciales, Startups, Tecnología, Herramientas de gestión y seguimiento de Clientes, etc. A su vez, es muy importante que posea habilidades de comunicación interpersonal muy desarrolladas.

- ***Back Office & Business Intelligence***

El equipo encargado del procesamiento y análisis de la información recolectada, y el armado de los Tableros de Control e Informes, es otro de los recursos fundamentales para el éxito de la Consultora. Este equipo debe estar liderado por personal capacitado en Ventas, Marketing e Inteligencia de negocios.

- ***Tableros de Gestión e informes Intuitivos***

La información que provee el área de Back Office debe ser presentada de forma tal que pueda ser comprendida rápida y fácilmente generando así contenido relevante para la toma de decisiones del Emprendedor.

- ***Información Actualizada y Confiable***

Se debe contar con fuentes de datos que sean de suma confianza. Para esto hay que asignar recursos económicos para las suscripciones a Herramientas de pago que son expertas en la generación de este tipo de información.

### **Actividades Claves**

Las actividades nucleares que deben llevarse a cabo son:

- ***Diagnóstico Inicial de la Situación del Startup***

Es el puntapié inicial para poder entender y situarnos sobre lo que vamos a trabajar como asesores. Según la necesidad de cada Emprendedor y siempre enfocado en el desarrollo del proceso comercial, este diagnóstico inicial puede ser amplio, con un relevamiento de información exhaustivo, o concreto, enfocado en una problemática puntual.

- ***Gestión integral de la Información***

Uno de nuestros capitales más importantes es la información que manejamos. Debemos ser muy cuidadosos con la gestión de la misma para proteger la confidencialidad del Emprendedor y proteger nuestra reputación como Consultora.

- ***Devoluciones finales & Recomendaciones***

Una vez realizado el diagnóstico y procesada la información, debemos devolver al Emprendedor un Análisis detallado de la situación y brindar una serie de recomendaciones fundamentadas con criterio y respaldadas con los datos adecuados para poder continuar con un proceso de mejora del área de ventas. Esta instancia es de vital importancia para el negocio, ya que prolonga la relación comercial con el Startup, incrementando los ingresos.

- ***Estrategia de precios***

Al ser un servicio personalizado, armado a medida de las necesidades de cada Startup, no es viable manejar una tarifa plana para todos los Emprendedores. Es necesario presupuestar de manera correcta cada trabajo, utilizando bases medibles como: horas de trabajo, herramientas necesarias para la gestión, periodicidad de los reportes, nivel de seguimiento de las actividades, proyectos puntuales, entre otras cosas.

- ***Selección y Gestión del Talento (RRHH)***

Como vimos dentro del módulo de Recursos Clave, el de mayor importancia es el personal capacitado para llevar la actividad, tanto Consultores como Analistas de Back Office. El proceso de selección de personal debe ser muy estricto y claramente enfocado en que cuenten con las competencias necesarias para la implementación de nuestra propuesta de valor.

## **Socios Estratégicos**

Nuestra actividad tiene interacciones en distintos puntos y sectores de las Startups, que podrían requerir de un trato específico, fuera de nuestro alcance como Consultora. Para brindar soluciones integrales en estos casos, necesitaremos tener contactos y formar vínculos con las siguientes empresas:

- ***Incubadoras, aceleradoras de Startups y fondos de inversión***

Las Startups que acuden a estas organizaciones suelen demandar un trabajo de mentorización intensa acerca de todos los aspectos relevantes para el crecimiento rápido del negocio. Contar con este tipo de relacionamiento permite estar en contacto directo con los Emprendedores de manera constante.

- ***Organizadores de Eventos***

Tener una buena red de relaciones hoy en día es esencial para cualquier empresario. Eventos como Experiencia Endeavor y Startup Weekend entre otros permiten desarrollar el networking, esto debe convertirse en una práctica recurrente para ampliar al máximo las oportunidades de negocio.

La fuerza y la longevidad de nuestra red de contactos dependen más de la calidad de las conexiones establecidas que de la cantidad de personas que están en ella. Es por esto la importancia de generar vínculos sólidos con los organizadores de estas conferencias, cursos y otros eventos que promueven la creación de redes.

- ***Proveedores de Servicios & Herramientas de Software***

Generar vínculos con estas empresas, como Agencias de Marketing Digital para dar soporte a las Áreas de ventas en el proceso comercial completo y empresas que ofrecen herramientas de Software de CRM y BI que permiten una mejor gestión y seguimiento del negocio podrían ayudarnos a brindar soluciones integradas. También podrían brindarnos información actualizada de nuevos productos lanzados al mercado e invitaciones a charlas y congresos técnicos.

- ***Consultoras de RRHH***

En caso de que se detecten necesidades de cambio o incorporación de personal en los equipos de ventas de las Startups.

- ***Cámaras y Asociaciones***

Estas entidades muchas veces se encargan de generar información que puede ser de gran utilidad, para nuestro negocio y para el de los Emprendedores. Como por ejemplo, podríamos mencionar la Fundación para la Incubación de Empresas (FIDE), la Fundación UVITEC, la Bolsa de Comercio de Córdoba, Endeavor, Azeit, entre otros.

## **Estructura de Costos**

Al ser una empresa de Servicios, sin grandes estructuras que mantener, los costos fijos no son elevados. Si bien para cuantificar los costos, se debe definir la participación de mercado que se quiere tener (número de Startups activos, cantidad de Startups por Asesor, cantidad de Administradores de Back Office por Startup, entre otras cosas), identificamos los puntos que representarían los mayores egresos de dinero:

- ***Recursos Humanos***

Serían el principal costo de nuestra Actividad. Se necesitan profesionales calificados y deben ser bien remunerados para mantenerlos comprometidos y motivados.

- ***Estructura (bienes de uso)***

La estructura que requiere este negocio no es grande ya que puede sostenerse con bajos recursos edilicios y de comunicación. Es necesario una oficina donde se puedan llevar a cabo las tareas operativas, reuniones con los clientes o capacitaciones y equipos de computación & telefonía.

- ***Soluciones de Software y acceso a información***

Este es un Costo de gran relevancia, ya que tanto las Herramientas Tecnológicas (CRM, BI, etc.) como las suscripciones a fuentes confiables de información tienen costos relevantes.

- ***Capacitación y Actualizaciones***

Es necesario invertir en capacitación para el personal, ya que es necesaria para brindar las mejores soluciones posibles a los problemas de nuestros clientes.

- ***Networking***

Se debe presupuestar actividades mensuales de Networking y fidelización de clientes, para mantener y mejorar los vínculos profesionales e inter personales.

## **Fuentes de ingresos**

La forma de generar ingresos en nuestro negocio, está determinada por seis fuentes distintas que dependen de la relación con el Startup y la metodología para hacer negocios elegida por el Emprendedor.

- ***Contratación por Proyectos***

Esta modalidad se basa en el cobro por un proyecto determinado para una situación puntual, de acuerdo a la necesidad del Startup. Para definir el precio del mismo, se utilizan factores medibles, como por ejemplo: objetivos, facturación, cantidad de clientes, horas de trabajo, nivel de Servicio al que se quiere acceder (Solo de Soporte o también de Ejecución), grado de Seguimiento, duración del proyecto, número de Informes, entre otros.

En la etapa inicial de la Consultora, esta modalidad será una de las principales fuentes de ingreso, hasta generar vínculos comerciales sólidos y de largo plazo con los Emprendedores.

- ***Fee Mensual para programas de seguimiento***

Otra de las formas de cobro sería por servicios prestados de forma mensual. Es decir, se genera un programa de seguimiento del Startup con objetivos concretos. Esto se abonaría a través de una fee mensual fijo más un variable atado al porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados, determinado siempre por distintos factores medibles, de resultados y del servicio prestado.

Sería la fuente de ingresos ideal para el negocio, ya que asegura ingresos recurrentes a lo largo del año. Es necesario llegar a niveles avanzados de relacionamiento con los Startups para desarrollar esta fuente de ingresos.

- ***Alianzas comerciales con Empresas***

Otra fuente de ingresos, paralela al servicio de Asesoramiento, es el cobro de comisiones a empresas vinculadas o Socios Estratégicos por la generación de

oportunidades de negocios. Ejemplo: Empresas que desarrollan plataformas de Comercio Electrónico, Agencias de Marketing Digital, Proveedores de servicios y Herramientas de Software, Comercializadoras, Consultoras de RRHH, Contabilidad y Legales, entre otras.

- ***Acuerdos Sobre Ganancias incrementales***

Esta forma de generar ingresos está supeditada solo a aquellos Startups fidelizados, y que ya están suscriptos a un Asesoramiento mensual. Sobre las recomendaciones e implementaciones de mejoras aplicadas por la Consultora que generen una ganancia incremental a la que se venía obteniendo, se cobrará un porcentaje previamente acordado.

- ***Comercializadora de los productos y servicios de los Emprendedores***

Con esta solución de Outsourcing para Startups se brindan los profesionales de ventas más capacitados y los recursos humanos adecuados para cada necesidad y se comparten los riesgos y las ganancias del proyecto en cuestión. Se puede optar por estructuras de ventas a campo o telefónicas. Este servicio nos convierte en socios para los Emprendedores.

- ***Cobro por el uso de un CRM propio personalizado para procesos de ventas de Startups***

Por último, otra de las fuentes de ingresos puede ser mediante el cobro por el uso de un CRM de desarrollo propio que permita gestionar las ventas y brinde la posibilidad de tener una base de datos de clientes, una sección donde registrar los acuerdos y compromisos y que al mismo tiempo proporcione información actualizada para el equipo comercial. Muchos Startups no implementan este tipo de Herramientas por su costo. Con una estrategia de precios adecuada se podría llegar a todos estos Emprendedores ofreciéndoles una alternativa robusta y confiable.

## HERRAMIENTAS RECOMENDADAS PARA EMPRENDEDORES

Toda Startup, sobre todo en sus comienzos, tiene que comenzar a buscar instrumentos que le ayuden a organizarse, gestionar, acelerar procesos y crecer. En este apartado del trabajo se recomendarán algunas herramientas totalmente gratuitas que permiten sobrealimentar las diferentes etapas del proceso de ventas logrando mejores resultados.

### Sales Template (CRM)

Esta herramienta se utiliza para la gestión del flujo de ventas y puede suplir las tareas de un CRM. El uso de esta plantilla tiene sentido si el número de operaciones que se necesitan administrar es menor a 10 y es de gran utilidad a los inicios de un Startup cuando no se cuenta con el dinero necesario para implementar una solución en línea.

La plantilla está lista para usar tan pronto como se descarga o se guarda en Google Drive. Sólo se tienen que completar los nombres de los contactos, el tamaño de cada ofertas potencial y en qué etapa del proceso están esas oportunidades de acuerdo al grado de avance. Si bien esta ordenado trimestralmente se puede configurar también de manera mensual. Como resultado se obtiene una previsión de ventas muy completa. Se pueden añadir o eliminar columnas y adaptar esta plantilla al flujo de ventas necesario de acuerdo a las necesidades de cada Emprendedor.

Q1								
Deal name	Contact Name	Sales stage	Deal size	Probability	Weighted Forecast	Expected Close Date	Our Contact	Next Steps
Company A	Allyson Meggs	Idea	\$ 140.000,00	10%	\$ 14.000,00	2/2/2016	Alex	Get in touch
Company B	Darren Gade	Contacted	\$ 100.000,00	25%	\$ 25.000,00	2/16/2016	Tim	Follow-up
Company C	Allan Heist	Terms negotiated	\$ 30.000,00	80%	\$ 24.000,00	3/3/2016	Anna	Discuss proposal
Company D	Jami Slowik	Verbal yes	\$ 65.000,00	90%	\$ 58.500,00	3/26/2016	Steve	Send contract for signing
<b>Q1 TOTAL</b>			<b>\$ 335.000,00</b>		<b>\$ 121.500,00</b>			

Q2								
Deal name	Contact Name	Sales stage	Deal size	Probability	Weighted Forecast	Expected Close Date	Our Contact	Next Steps
Company A	Allyson Meggs	Idea	\$ 140.000,00	10%	\$ 14.000,00	2/2/2016	Alex	Get in touch
Company B	Darren Gade	Contacted	\$ 100.000,00	25%	\$ 25.000,00	2/16/2016	Tim	Follow-up
Company C	Allan Heist	Terms negotiated	\$ 30.000,00	80%	\$ 24.000,00	3/3/2016	Anna	Discuss proposal
Company D	Jami Slowik	Verbal yes	\$ 65.000,00	90%	\$ 58.500,00	3/26/2016	Steve	Send contract for signing

**Ilustración 5 - Sales Template CRM**

## Sidekick

Este complemento de Chrome permite recibir notificaciones en tiempo real cada vez que se abren los correos electrónicos que enviamos. Funciona con Gmail, Google Apps, Outlook para Windows y Outlook 365.

Ayuda a realizar un seguimiento de los mensajes importantes con un solo click desde Gmail y Outlook. Cuando los mensajes se abren, la herramienta nos notifica de ello en ese preciso momento. Además, se podrá ver el dispositivo desde el que abrieron el mensaje y desde que ubicación relativa. La vista de secuencia muestra el historial completo de nuestras interacciones de correo electrónico, que mensajes fueron abiertos y cuales aún no.

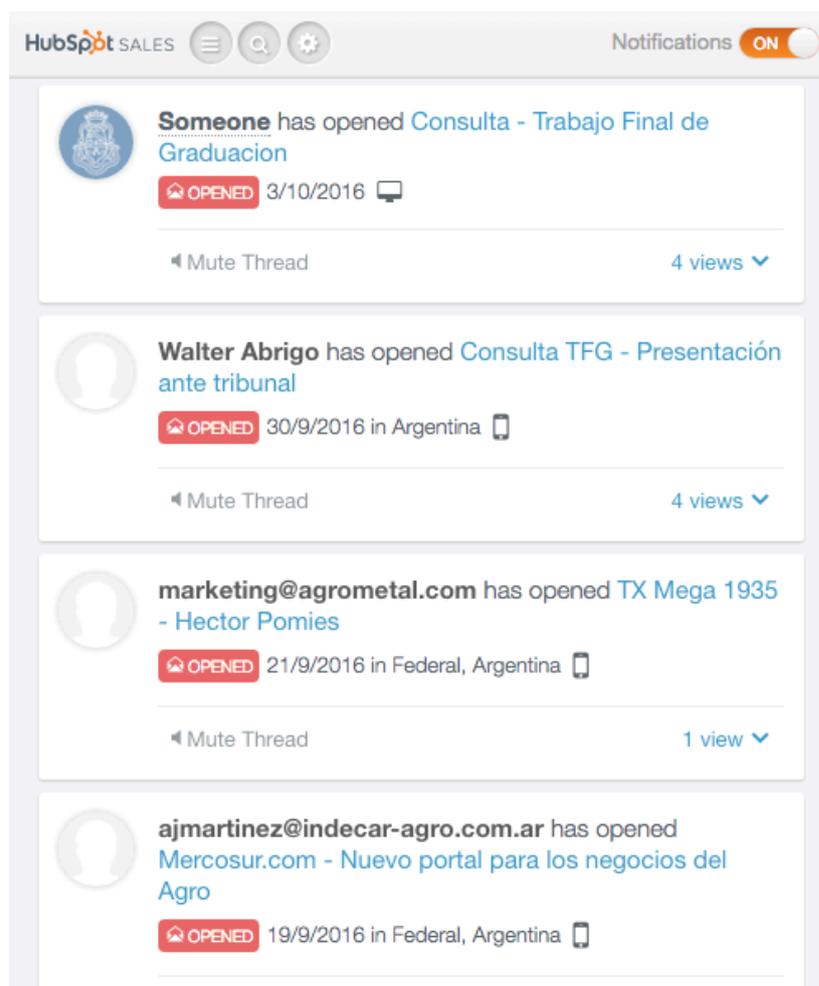


Ilustración 6 - Sidekick

## Rapportive

Para todos esos Emprendedores que utilizan Gmail de forma gratuita, los anuncios que aparecen a la derecha cuando se está leyendo un correo no son para nada útiles. Rapportive es un plugin para los navegadores Chrome y Firefox que reemplaza los anuncios de Gmail por información de contacto sobre el remitente y suma una vista previa completa del contacto, con imagen de perfil, breve biografía y enlaces a sus distintos perfiles de redes sociales. El concepto es básico y se puede ver que a través de un rápido intercambio de correos electrónicos, la herramienta ofrece de inmediato una visión general precisa (o tan precisa como los medios de comunicación social lo muestren) de quien es la persona con la que estamos interactuando.

5 de aproximadamente 74

28 sept. (hace 8 días) ☆

muchísimo feedback.  
que darle una vuelta de tuerca.  
cuenta la sería útil al Emprendedor del que hablamos,  
también la propuesta de valor.  
prima entrega.

30 sept. (hace 6 días) ☆

consejo que elijas lo que vos te sientas mas cómodo  
en el área Ventas o Adquisición / Crecimiento de Clientes.

**Walter Abrigo**  
walterabrigo@gmail.com  
Argentina

Managing Director at Santex  
Founding Partner - Managing Director at Incutex  
Thesis advisor in Business MBA at Facultad de Ciencias Económicas UNC  
Asesor del Programa de Valorización del Conocimiento at Subsecretaría de Innovación, Transferencia y Vinculación Tecnológica - SECYT UNC  
Disertante en la Catedra "Business Model" del "Executive Strategic Training Program" at Facultad de Ciencias Económicas UNC

LinkedIn ✓ CONNECTED  
@walterabrigo

You're connected to Walter. Here are some connections you have in common:

support | privacy | my profile    rapportive

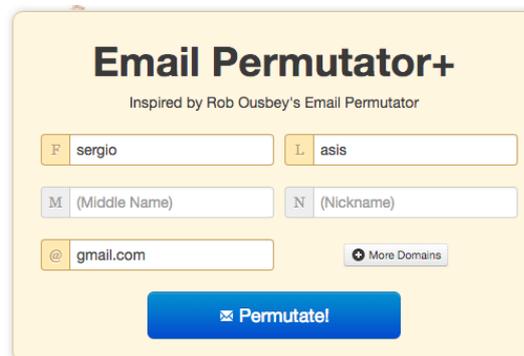
Ilustración 7 - Rapportive

## E-mail permutator

A menudo es más eficaz enviar a alguien un correo electrónico directamente en lugar de tratar de usar un formulario de contacto. Para encontrar la dirección de correo electrónico de la persona que necesitamos contactar podemos estar navegando varias horas a través de la web o bien utilizar esta herramienta que permite acelerar las cosas y nos ayudará a encontrar la dirección que estamos buscando.

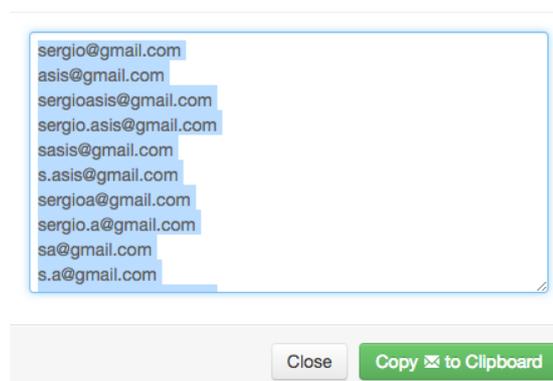
Se puede hacer uso de la misma ingresando a la web o a través de una hoja de Excel o Google Drive y luego siguiendo los pasos detallados a continuación:

- 1) Introduzca la información de nombre y apellido del contacto que buscamos en los campos proporcionados.
- 2) Introduzca un máximo de tres dominios en los que es probable que tenga una dirección de correo electrónico este contacto.



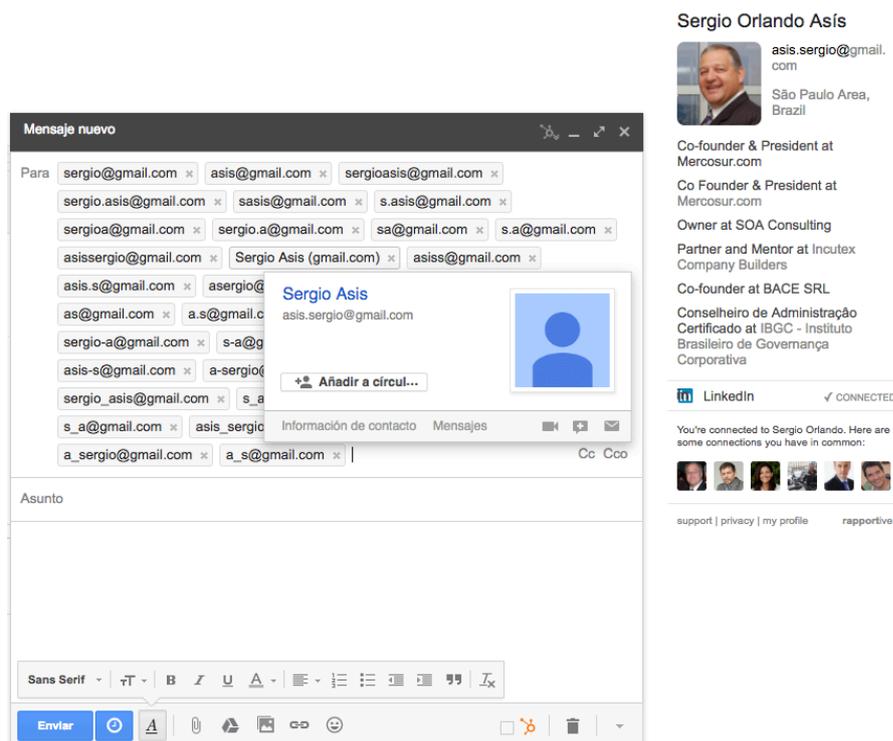
*Ilustración 8 - Campos a completar en Email Permutator*

- 3) Haga clic en "Permutate!" y copie las direcciones de correo electrónico resultantes.



*Ilustración 9 - Resultados de Email Permutator*

- 4) Pegue estas direcciones en un correo electrónico de Gmail con Rapportive instalado, luego desplácese con el puntero del mouse a través de cada una de las direcciones de correo electrónico hasta que Rapportive muestre los perfiles sociales para una de ellas, y ¡listo!. Hemos encontrado una dirección de correo electrónico activa.



**Ilustración 10 - Dirección de nuestro contacto utilizando Rapportive**



## Sales Script Template

### ¿Como crear un guion para llamadas de ventas telefónicas?

Una llamada telefónica puede ser una herramienta muy eficaz para llegar a los clientes potenciales y cerrar negocios. ¿Cómo sabemos si tenemos un pitch de ventas que es eficaz en el teléfono? La mejor manera de hacerlo es preparar y escribir un guión telefónico estructurado.

**Veamos una estructura simple de guión para llamadas de ventas telefónicas en frío:**

- 1) Aumentar la curiosidad (¿Quién soy? ¿Por qué le importaría mi producto?).
- 2) Poner en contexto (Elevator pitch).
- 3) Pedir permiso para continuar.
- 4) Hacer preguntas. Obtener información acerca de las necesidades del prospecto. Definir si es un cliente potencialmente adecuado para comprar nuestro producto.
- 5) Prueba de cierre: Descubrir su sensibilidad al precio, tiempo que lleva la decisión, etc.
- 6) Programar los próximos pasos.

<b>Opening:</b> Hi, my name is _____. I'm calling some startups in the area to find out if they are a good fit for our product/service/beta program.  What we do in a sentence is we provide companies with xyz.  Does this in general sound interesting to you?
<b>Qualifying:</b>  What is your current xyz process? Who are your customers? How do you currently solve xyz? Etc.
<b>Test Closing:</b>  We would want to start in X weeks - does this work for you? The beta program is heavily discounted. It's going to be \$X/day per. What is the decision making process in your company? Etc.

*Ilustración 12 - Sales Script Template*

### **Apertura (Etapa 1-3)**

- Hola, mi nombre es \_\_\_\_\_. Estoy llamando a algunas nuevas empresas en la zona para averiguar si son una buena opción para nuestro programa de producto/servicio/beta.
- Lo que hacemos en una oración es proporcionamos a las empresas con XYZ.
- Esto, en general ¿Suena interesante para usted?

### **Cualificación (Etapa 4)**

- ¿Cuál es su proceso de XYZ actual?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cómo esta resolviendo XYZ actualmente?

### **Prueba de cierre (Etapa 5)**

- Nos gustaría empezar en X semanas ¿Esto le serviría?
- El programa beta está muy rebajado. Va a ser de \$X por día.
- ¿Como es el proceso de toma de decisiones en su empresa?
- Etcétera.

### **Próximos pasos (Etapa 6)**

- Estupendo. Parece que esto podría ser una buena opción. Déjame enviarte nuestro folleto y si le parece programaremos una reunión para la próxima semana para discutir todas sus preguntas, etc.
- ¿Cuál es su dirección de correo electrónico para enviarle más información y la invitación de calendario?
- ¿Cual es el mejor momento para que hablemos la próxima semana?

## CONCLUSIONES

En los últimos diez años hemos notado un crecimiento exponencial en el sector de las Startups y Empresas Tecnológicas. La cultura Emprendedora se está arraigando fuertemente en los jóvenes y el ecosistema Emprendedor cada vez se enriquece más con ideas innovadoras, nuevos talentos, experiencias, conocimientos, y todas las virtudes necesarias para que el sector sea una gran atracción. Al mismo tiempo, vemos cómo estas empresas con gran potencial comienzan con muchísimo entusiasmo, definiendo y validando un correcto modelo de negocios, pero con una gran falencia en cuestiones técnicas que suelen ser ajenas a su profesión.

Entendemos que toda Startup que recién se inicia necesita de un intensivo acompañamiento a la hora de gestionar el proceso de ventas de su proyecto. Sentar bases sólidas desde una etapa temprana es la forma de iniciar un camino con vistas a un crecimiento sostenido.

Cada proceso de ventas es diferente y en muchas ocasiones los mismos cuentan con las etapas que hemos observado en el apartado de desarrollo. Para cada una de las etapas que se definan, debemos tener una explicación clara de las causas por las que un prospecto pasa de una etapa a la siguiente. Lo ideal sería que el motivo o causa se base en las acciones reales del prospecto y no en la percepción del representante de ventas. Es importante definir acciones específicas y concretas, si dejamos que el equipo de ventas interprete basado en su percepción, nos quedaremos con una comprensión menos precisa de dónde están las cosas que no funcionan en nuestro proceso de ventas.

Mientras que algunos Emprendedores optan por seguir una metodología de cerca, otros optan por estudiar varias metodologías populares y tomar piezas que encuentran útiles de cada una. Independientemente del método que tomemos, siempre debemos mantenernos al tanto de lo nuevo e ir actualizándonos. A medida que las necesidades y deseos de los clientes se modifican, también se modificarán los diferentes enfoques, metodologías y formas de hacer las cosas que tenemos en nuestro Startup.

El proceso de ventas es un proyecto que nunca termina. Especialmente en las semanas y meses después de la investigación inicial tendremos que seguir iterando sobre el trabajo realizado basados en la retroalimentación de los vendedores. En el largo plazo, es probable que el proceso evolucione a medida que este equipo encuentre la manera más eficiente de trabajar. En el tiempo que se va definiendo dicho proceso deberemos pensar en las métricas claves que hay que medir en cada etapa.

La construcción de un proceso de ventas repetible y escalable es difícil. No hay diagramas, metodologías o expertos con opiniones sobre cómo exactamente se tienen que ir haciendo las cosas. En este trabajo se reúne la información necesaria que puede ayudar a los Emprendedores a definir cuál es el proceso de ventas ideal, como construirlo, como gestionarlo y como medirlo.

Por último, existen herramientas totalmente gratuitas que permiten sobrealimentar las diferentes etapas del proceso de ventas de un Startup logrando mejores resultados.



Ilustración 13 - Herramientas recomendadas para Emprendedores