



DE LAS VENTAS EN START-UPS A LAS VENTAS CORPORATIVAS

Conoce las claves del éxito para generar ventas desde
una start-up a una gran corporación



ÍNDICE

- | | |
|---|---|
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Las ventas en start-ups: definición del concepto | 4 |
| 3. Cómo vender en grandes corporaciones | 7 |

1. INTRODUCCIÓN

¿Te has plantado alguna vez por qué abundan las ofertas de trabajo en las que se buscan perfiles comerciales... y por qué cuesta tanto cubrir estas vacantes? Aunque pueda parecer una obviedad, los procesos de ventas adquieren unas particularidades específicas en función del tamaño y las características de la empresa. Y por descontado, dependiendo de la antigüedad de cada compañía en el mercado: no es lo mismo relacionarse con clientes fidelizados desde hace años que intentar dar salida a un producto rompedor en una pyme de reciente creación.

Precisamente, este último tipo de empresas, las start-ups, han sido las grandes protagonistas de la tercera jornada del ciclo de conferencias [Meetup de Ventas 2.0](#), que se desarrolló bajo el título **De las ventas en start-ups a las ventas corporativas. Las claves del éxito**. Esta última entrega, organizada por [InboundCycle](#) y [Agile Sales](#) celebrada el pasado 25 de noviembre en la Antiga Fàbrica d'Estrella Damm de Barcelona, reunió a profesionales del ámbito del marketing y las ventas y se convirtió en un espacio *networking* donde los asistentes pudieron compartir y poner en común estrategias e ideas innovadoras sobre ventas.

Asimismo, también pudieron conocer de primera mano la experiencia personal y profesional de dos ponentes de excepción:

Vanessa Palmer, CEO y cofundadora de eSportics y Executive MBA de IESE. Premio a la Mujer Empresaria en el Deporte 2015.

Carlos Grau, CEO de StepOne Ventures. También ha sido *general manager* de Microsoft y *antiguo partner manager* de Sun Microsystems. Ha trabajado casi 30 años en multinacionales.

Durante sus respectivas intervenciones, ambos resumieron su trayectoria profesional en el ámbito comercial y de las *start-ups*, compartiendo con los asistentes las estrategias que les han llevado a triunfar en este ámbito.

En los siguientes apartados, te resumimos los aspectos más relevantes de sus conferencias.



2. LAS VENTAS EN *START-UPS*: DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

La aventura de Vanessa Palmer en el mundo de las *start-ups* se inició, como en muchos otros casos, de forma totalmente casual: a raíz de una charla informal con su profesor de pádel, quien le confió que tenía una idea de negocio en torno al deporte y no sabía muy bien cómo sacarla adelante. Vanessa tenía claro, tras su paso por IESE, que en algún momento quería ser emprendedora, pero no sabía en qué ámbito, por lo que esta charla informal acabó siendo el inicio de una nueva aventura empresarial. Tras madurar la idea inicial, ambos decidieron ponerse en contacto con unos antiguos compañeros que Vanessa conoció durante su paso por IESE, quienes habían puesto en marcha una aceleradora de negocio en Valencia.

Éste fue el comienzo de su nueva etapa profesional: [eSportics](#), una compañía dedicada a la comercialización de un *software* para organizar y gestionar torneos y campeonatos deportivos en la nube, combinado con una red social de jugadores.

A partir de su experiencia personal, Vanessa resume las claves para encontrar a sus primeros clientes y cerrar las primeras ventas de su recién nacida pyme. En las líneas que siguen, encontrarás un resumen de su ponencia.

2.1. La importancia de conocer (bien) al cliente

Retomamos una de las cuestiones con las que abrimos este pequeño *e-book*: **¿son diferentes los procesos de venta en una corporación que en un *start-up*?** Para Vanessa, así es. Según esta emprendedora, cualquier organización está diseñada para **buscar modelos de negocio reproducibles y escalables**. Aunque el objetivo final es convertirse en una corporación, esta meta será imposible de alcanzar si antes no se encuentra un **modelo de negocio**.

Aquí es donde muchos nuevos empresarios cometen un error recurrente: muchas veces, cuando alguien tiene una idea de negocio, lo que suele hacer es contratar a un programador, desarrollar un producto, buscar financiación y, finalmente, lanzar el producto. Aunque esto pueda parecer el proceso lógico, ésta no es la mejor opción para una *start-up*.



Cuando alguien tiene una idea de negocio, lo que suele hacer es contratar a un programador, desarrollar un producto, buscar financiación y, finalmente, lanzar el producto. Aunque esto pueda parecer el proceso lógico, ésta no es la mejor opción para una *start-up*.

De hecho, antes de hacer nada más, lo primero que debe hacer cualquier emprendedor es **conocer a sus futuros clientes**. Sólo así podrá saber si el producto que tiene en mente es válido o, por el contrario, requiere algunos ajustes antes de dar el salto al mercado.

2.2. Las fases del *customer process*

Como hemos visto en el bloque anterior, el primer paso para lanzar un negocio con éxito pasa por ponerse en la piel de nuestro cliente ideal, y analizar de qué manera podemos dar respuesta a sus necesidades con el producto o servicio que planeamos sacar a la venta. Pues bien: **este proceso de análisis, descubrimiento y acercamiento es lo que se conoce como *customer process***. Básicamente, se compone de las tres fases que se detallan a continuación.

1. Es lo que se conoce como ***customer discovery***. En esta primera fase, tenemos que preguntarnos qué es lo que realmente buscan nuestros clientes potenciales. De todos modos, esto no es solo un ejercicio de análisis: en la medida de lo posible, hay que sentarse con ellos y comprobar si realmente están dispuestos a pagar por nuestro producto. Se trata, en definitiva, de un trabajo de campo.

En el caso de Vanessa, lo primero que hizo fue tomar como referente un sitio web parecido al que tenía en mente: [Playfulbet](#), un juego social de pronósticos deportivos online, en el que los usuarios tenían que pronosticar los resultados de partidos, carreras y torneos y podían canjear sus aciertos por premios. Dado que este sitio web se centraba únicamente en el deporte profesional, los emprendedores tuvieron la siguiente idea: ¿por qué no crear algo similar, pero centrado en los deportes amateur?

2. En esta segunda fase, el **emprendedor debe salir a la calle y comprobar si su idea de negocio realmente tiene sentido**, descubriendo cuáles son los intereses reales de los clientes.

Volviendo al ejemplo de eSportics, Vanessa se encontró con una duda: ¿de dónde podían obtener los datos que le permitirían validar su proyecto? Para esquivar esta dificultad, decidió hacer una encuesta entre varios organizadores de torneos deportivos, con un propósito muy claro: descubrir cómo gestionaban los resultados de estas competiciones. Gracias a esta acción, Vanessa supo que el 100% usaba documentos de Excel. Asimismo, todos los encuestados le reconocieron que, en caso de que existiera un *software* online que les facilitara su labor, lo utilizarían. De este modo, la emprendedora supo que, en el caso de lanzar un programa así, realmente estaría dando respuesta a las demandas de su público objetivo.

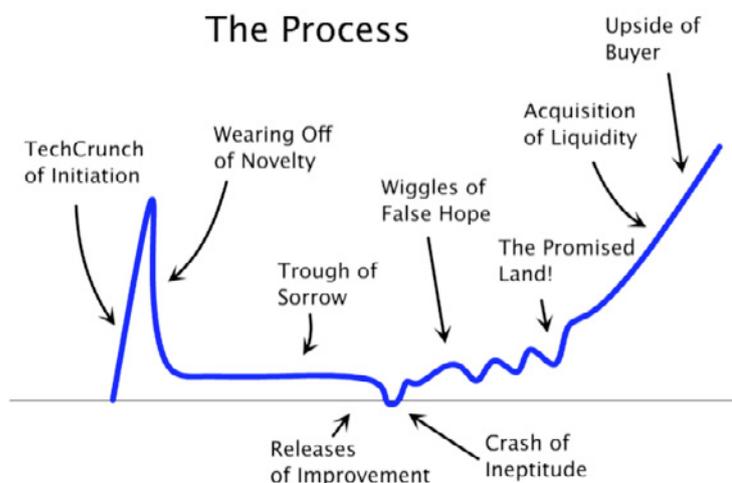
- 3 Finalmente, tras validar mercado y la viabilidad del proyecto de negocio, toca **elegir un sector o subsector en el que centrarlo**. Retomando el hilo de la creación de eSportics, Vanessa, decidió focalizar su *start-up* en el ámbito de los videojuegos, tras comprobar *in situ* que se trataba de un campo con buenas expectativas de crecimiento y con posibilidades de lanzar modelos de negocios escalables.

El primer paso para lanzar un negocio con éxito pasa por ponerse en la piel de nuestro cliente ideal, y analizar de qué manera podemos dar respuesta a sus necesidades.

2.3. Los pasos para lanzar un nuevo producto

Es evidente que los procesos de una *start-up* difieren de los de una gran empresa. Respecto al primer tipo de organización, que es la que nos interesa, vale la pena fijarse en la famosa **curva de la *start-up*** que propone el inversor en capital de riesgo Paul Graham. Es la siguiente:

the startup curve



Si no diseñas un producto en estrecha colaboración con el cliente, tu proyecto estará condenado al fracaso.

Así, teniendo en cuenta estas particularidades: ¿cuáles son los pasos que hay que dar para embarcarse en una *start-up*? Los resumimos a continuación.

1. Sal a la calle antes de empezar con la primera línea de código.

¿Tienes una idea de negocio? ¡Genial! En ese caso, plásmala en un PowerPoint y empieza a compartirla con tus clientes potenciales y a sondear su opinión. ¿Qué cambiarían? ¿Qué mejoras introducirían? Ten en cuenta que son ellos quienes te proporcionarán la imagen más ajustada del mercado. Si no diseñas un producto en estrecha colaboración con el cliente, tu proyecto estará condenado al fracaso.

2. Las primeras ventas las tiene que cerrar el emprendedor.

Da igual que éste no tenga experiencias en ventas: nadie mejor que él para saber qué es lo que quiere vender. De hecho, es la persona que tiene más claro cómo será el proceso de venta y quién va a ser el primer cliente. Ya te preocuparás más adelante de crear un equipo comercial.

3. Estate preparado/a para hacer de todo.

Incluso, para programar. En una *start-up*, todo el mundo tiene que convertirse en vendedor. No en balde, cualquier emprendedor tiene que ser capaz de seducir a tu equipo con su idea, tiene que buscar fuentes de financiación... En definitiva, tiene que vender continuamente su producto.

4. Falla rápido, falla pequeño... y sobre todo, falla barato.

Es arriesgado invertir una gran cantidad de dinero en un producto cuyo éxito comercial no se puede garantizar. Por lo tanto, para evitar un más que posible fiasco, hay que seguir la metodología de una *start-up*: ir haciendo pruebas para ver si el producto funciona o no.

5. **Incorpora talento comercial si no hay perfil de ventas en el equipo fundador.** Una vez validado el modelo, incorpora talento comercial si no hay un perfil de ventas en el equipo fundador. Teniendo en cuenta que ya sabe quién es el cliente y cómo va a ser el proceso, hay que incorporar a alguien especializado en este ámbito.
6. **Los procesos de ventas están inventados (pero no hay ninguno que funcione igual para todo el mundo).** Generar contenido, gestionar *leads*, poner en marcha acciones de SEO o de SEM... Definitivamente, el marketing y las técnicas de venta están en un proceso en continua evolución, y más teniendo en cuenta la rápida evolución que están experimentando las nuevas tecnologías. Además, cada modelo de negocio tiene su propia fórmula para el éxito. No dudes en hacer las pruebas necesarias hasta encontrar cuál es la que mejor se adapta a tus necesidades y objetivos.
7. **Medir constantemente para poder mejorar.** Si haces una campaña pero no sabes qué contenidos funcionan, difícilmente podrás adaptar tu estrategia de comunicación e inbound marketing a las demandas reales de tu público. De ahí la importancia de llevar a cabo **acciones periódicas de analítica en tu site**. Desengáñate: si no mides tu tráfico web y lo que hacen los usuarios, difícilmente sabrás cuáles son los mejores canales online para invertir.

2.4. ¿Cómo organizar las primeras ventas?

Una vez implementadas las fases anteriores, queda un último paso, pero no por ello menos importante: comenzar a vender. Aquí es donde te puede volver a surgir una duda: ¿por dónde se debe comenzar?

Basándose en su propia experiencia, Vanessa recomienda **empezar por aquel subsector sobre el que tengas más conocimientos, o bien en el que tengas más contactos**. Asimismo, es prioritario dirigirse en primer lugar a clientes importantes, ya que si a ellos les funciona tu producto, eso contribuirá al *branding* y a que sea más fácilmente adoptable por clientes de menor envergadura. Por esta razón, elegir bien el primer cliente no es una cuestión baladí.

Asimismo, hay que tener en cuenta que lograr tu primer cliente será muy costoso. Sin embargo, este objetivo te dejará un proceso de aprendizaje que, sin duda, ayudará a que idea de negocio llegue a buen puerto.

3. CÓMO VENDER EN GRANDES CORPORACIONES

En su intervención, Carlos Grau puso el acento en un aspecto que muchos emprendedores suelen pasar por alto. En efecto, siempre se tiende a buscar al comercial más extrovertido y simpático, pero son muy pocos los que realmente se preocupan en dar con una buena metodología de trabajo en el ámbito de las ventas, una de las vertientes más importantes en cualquier organización.

Hay que tener en cuenta que lograr tu primer cliente será muy costoso. Sin embargo, este objetivo te dejará un proceso de aprendizaje que, sin duda, ayudará a que idea de negocio llegue a buen puerto.



Asimismo, no hay que obviar que en una gran cuenta, hay muchas personas implicadas y más de un *decision maker*, por lo que las ventas se convierten en procesos más complejos.

Sea como fuere, lo cierto es que **la necesidad de replantear los procesos de venta sólo suelen surgir cuando hay una percepción de cambio**. Estas transformaciones tienen que ver con variaciones en el mercado, avances tecnológicos, innovación en las líneas de productos de la compañía, de cambios en la estrategia, en la posición competitiva de la empresa, en su economía... Se trata, en definitiva, de aspectos que generan incertidumbre.

En este sentido, no hay que perder de vista que hay muchos sectores en reconversión. Un buen ejemplo sería el de las **entidades bancarias y financieras**, que están rediseñando su modelo de negocio, o el de los **medios de comunicación tradicionales**, que están innovando a causa de la percepción de cambios como los que figuran en el párrafo anterior.

A su vez, Carlos vaticina la **irrupción de start-ups verticalizadas** en ámbitos como los de la industria farmacéutica, el Internet de las cosas o la automoción, lo que parece augurar un gran dinamismo en el universo de las pymes de nuevo cuño.

3.1. Las premisas

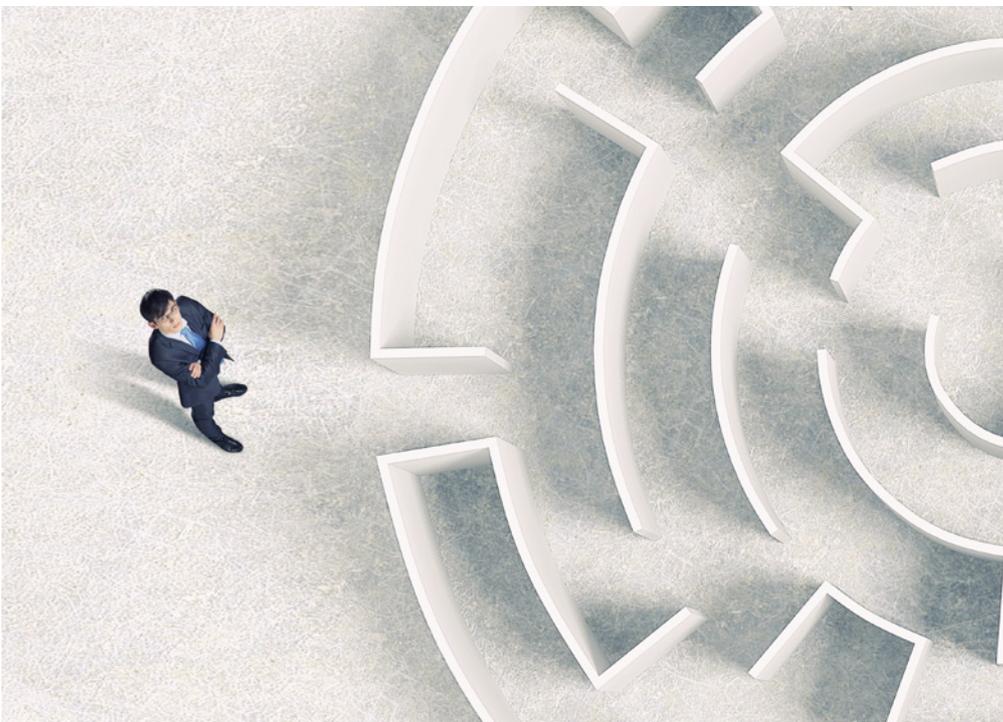
Sin perder de vista el rol clave de las ventas en el seno de las organizaciones, hay que tener en cuenta tres cuestiones fundamentales a la hora de **analizar y valorar una oportunidad de venta**, como se detalla a continuación.

- 1. Por mucho que hayas alcanzado la posición en la que hoy te encuentras, hay que hacer algo más para mantenerse ahí.** La inercia no es suficiente: cualquier emprendedor está obligado a reinventarse permanentemente y a repensar constantemente su modelo de negocio. No sólo es importante una buena presentación y una buena reunión: también hay que mimar el plan táctico. Si no innovan, las grandes cuentas mueren.

En una gran cuenta, hay muchas personas implicadas y más de un *decision maker*, por lo que las ventas se convierten en procesos más complejos.

2. En la venta compleja, un buen plan táctico es sólo tan bueno como la estrategia que conduce hasta él. Tan importante es el tiempo que pasamos frente a tus clientes como el tiempo de preparación de las reuniones que mantendrás con ellos. Antes de verles cara a cara, conviene plantearse las siguientes cuestiones: **¿qué vas a hacer para acercarte a compradores que no conoces? ¿Y con tu equipo comercial a lo largo del próximo trimestre?** Probablemente, ésta es la mejor manera de diseñar un *account planning*.

3. Actualmente, sólo puedes triunfar en las ventas si sabes qué estás haciendo y por qué. Como se ha apuntado anteriormente, detrás del lanzamiento de un producto tiene que haber un concienzudo ejercicio de análisis y de trabajo de campo. Sólo así podrás saber si la idea que tienes en mente puede encajar en el mercado actual.



Actualmente, solo puedes triunfar en ventas si sabes qué estás haciendo y por qué.

3.2 El análisis estratégico

Antes de plantear cualquier estrategia, merece la pena considerar los siguientes aspectos:

- 1. Estudiar la posición actual con respecto a la relación futura y con respecto a los objetivos específicos de ventas (objetivos medibles a largo plazo).** En otras palabras, se trata de conocer las influencias compradoras y ser consciente de cuál es tu posicionamiento respecto a la competencia.
- 2. Analizar posiciones alternativas para aumentar la probabilidad de éxito.** Hay que reposicionarse para aumentar las probabilidades de éxito y, sobre todo, no hay que cometer el error de infravalorar la competencia. Para ello, es indispensable **recabar el mayor volumen de información posible sobre los competidores**. Si estás ante una

gran empresa que cotiza en bolsa, no hay nada mejor que recopilar datos de la junta general de accionistas, donde se presentan los resultados financieros y estratégicos de las acciones que se han llevado a cabo en los últimos meses, así como de las iniciativas que van a ejecutar. Grábatelo a fuego: cuando te sientes con alguien, es importante conocer sus dinámicas y en qué temas están enfrascados.

3. Determinar qué posición alternativa garantiza mejor tu objetivo y tratar el plan de acción. Una vez más, toca reflexionar y saber por qué terreno se mueve tu empresa.

4. Poner en práctica el plan estratégico. Plasmar tu hoja de ruta tiene que ser el resultado de haber dado los pasos anteriores, sin saltarte ninguno.

3.3. Las influencias compradoras

Otra cuestión que hay que considerar es el de las influencias compradoras, de las que pueden distinguirse cinco tipologías:

- 1. Influencia compradora económica** (de la aprobación final).
- 2. Influencia compradora usuaria**, que es aquella que emite juicios. Básicamente, se refiere al usuario del producto o servicio.
- 3. Influencia compradora técnica**, que ofrece recomendaciones.
- 4. Instructores.** Son fundamentales para alcanzar el éxito, ya que te sirven de guía.
- 5. Consultores, la competencia...**

No obstante, lo más importante no es sólo identificar quiénes son los actores protagonista en el sector económico por el que deseas moverte, **sino a quiénes están creciendo más.**

A su vez, es importante (por no decir imprescindible) contar **con un amigo (fox) en las grandes cuentas.** Sin el pequeño empujón inicial que puede darte, difícilmente podrás sacar un proyecto adelante.

3.4. Banderas rojas

El concepto de **banderas rojas** alude a cualquier falta de información de lo que está pasando en tu cuenta: una reorganización, un cambio de prioridad, la llegada de un nuevo directivo... Éstos son los tipos más comunes:

1. Falta de formación esencial.
2. Influencias compradoras nuevas no conocidas.
3. Incertidumbre sobre la información.
4. Cualquier influencia compradora sin contactar.
5. Reorganización.

Es importante
(por no decir imprescindible)
contar con un
amigo (*fox*) en las
grandes cuentas.

3.5. Resultados *versus* ganancias

A veces, cerrar una venta puede suponer un ingreso económico, pero no una ganancia en el futuro (sobre todo, por lo que respecta a la fidelización del cliente que ha confiado en los productos y servicios que ofrece tu negocio). Por esta razón, antes de lanzarse a vender, conviene contar hasta 10 y seguir estas tres sencillas pautas:

1. Analizar las necesidades del cliente y la forma de satisfacerlas.

Hay que hacer un ejercicio de empatía y recordar que ganar a corto plazo puede conllevar perder a largo plazo.

2. Saber decir no, si no cumplimos las expectativas del cliente. Si no tienes el producto necesario, vale más ser honesto y reconocer que tu producto no es el más adecuado para él. Ya llegarán nuevas oportunidades.

3. Explotar las ventajas competitivas que nuestra solución proporciona al cliente. Es deseable centrarse en el *win-to-win* con tus clientes y comenzar a pensar en cómo será tu relación con ellos a la larga.

3.6. Gestionar el embudo de ventas

Llegados a este punto, tienes que considerar que **hay prioridades en tu gestión del tiempo del proceso de venta** (es decir, del *funnel* o embudo). Esto hace que debas adoptar dos precauciones:

- **Incrementar el tiempo que pasas con tus clientes**, con el propósito de identificar sus necesidades reales.
- **Clasificar a tus clientes**, ya sea por su presupuesto, el importe de sus compras, etc.



Esquema del ciclo de venta. Fuente: Parasdhosi1989

Por otro lado, **todas las fases del *funnel* deben estar siempre cubiertas**: por ejemplo, tiene que haber comerciales que estén cualificando oportunidades de venta mientras otros trabajan en el cierre de ventas. Siempre que sea factible, hay que buscar el equilibrio entre todas las etapas del ciclo.

A veces, cerrar una venta puede suponer un ingreso económico, pero no una ganancia en el futuro.

3.7. ¿Debemos intentarlo?

Es la pregunta del millón: **¿vale la pena invertir en la operación?** Para evaluar si cerrar una transacción resulta rentable, es necesario considerar estas variables:

- Posición geográfica
- Disponibilidad firme del presupuesto
- Tiempo estimado de cierre
- Competencia del cliente
- Potencial de ventas repetidas
- Importancia estratégica de la referencia

3.8. ¿Podemos competir?

Del mismo modo que hay que valorar si es conveniente llegar a cerrar una determinada venta, también hay que estudiar cuál es la posición de la empresa. Un aspecto que depende de estos tres factores:

- La idoneidad de nuestra situación respecto al cliente
- La calidad de la relación en el pasado con este cliente
- La compatibilidad cultural con el cliente

3.9. ¿Podemos ganar?

Por último, queda analizar si tu empresa está en condiciones de desbancar a su competencia. Reflexionar sobre estos puntos puede ser de gran ayuda:

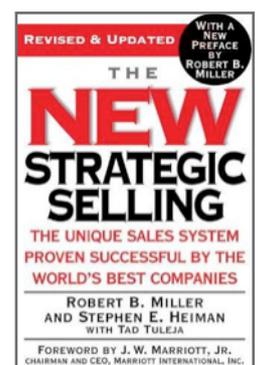
- La calidad y cantidad de la información disponible
- El conocimiento de la estructura de influencia y del proceso de toma de decisiones
- El conocimiento de las ganancias de las personas clave

En cualquier caso, no hay que olvidar que los ciclos de venta son procesos muy complejos, que **exigen una toma de decisiones que no siempre está asociada a la misma persona en el organigrama de la empresa.** A veces se trata de decisiones consensuadas entre varios empleados, mientras que otras veces vienen de arriba.

Teniendo en cuenta esta limitación, conviene destacar que deberás hacer el análisis descrito cuando estés ante una oportunidad de una cierta envergadura, o bien cuando tengas la oportunidad de cerrar un acuerdo comercial con grandes corporaciones.

Por último, para conocer más detalles sobre esta cuestión, te aconsejamos consultar el libro ***The New Strategic Selling***, de Robert B. Miller y Stephen E. Heiman. En él encontrarás apuntes de grandes escuelas de negocio, donde se detallan los procesos de preparación de ventas y de análisis, y de cómo satisfacer las experiencias compradoras.

No hay que olvidar que los ciclos de venta son procesos muy complejos, que exigen una toma de decisiones que no siempre está asociada a la misma persona en el organigrama de la empresa.



INBOUNDCYCLE



Únete al Meetup de Ventas 2.0 y asiste a nuestros
eventos mensuales gratuitos



www.meetup.com/es/Ventas-2-0