



knowsquare .

PREPARADO POR: ÁNGEL J. SANTOS

31 DE AGOSTO DE 2009

# Consejos para crear una red de ventas en una Compañía “start-up”

---

NOTA TÉCNICA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

La red de ventas de cualquier compañía es como la savia de un árbol: asegura la vida y el crecimiento transportando recursos fundamentales (ventas=ingresos) desde el suelo (el mercado) a las hojas. No importa lo bueno que sea un producto, no se vende solo, aunque a algunos emprendedores científicos o tecnológicos les cueste creerlo y aceptarlo. El establecimiento de un equipo de ventas competente y eficaz suele ser una tarea complicada para esos emprendedores, que se encuentran mucho más a gusto dedicándose a I+D o a captar nuevos inversores.

Una *start up* es un entorno fascinante para cualquier persona a la que le gusten la gestión empresarial y los negocios. En un entorno tan pequeño, frágil y limitado en recursos, hay que ser muy ágil para sobrevivir y adaptarse a un entorno cambiante, dentro y fuera de la compañía. Hay que saber además cuando es el momento oportuno para tomar decisiones claves que transportan a la compañía a una fase más avanzada en su desarrollo.

Los emprendedores de base científica o tecnológica que normalmente se encuentran como pez en el agua en las primeras fases de descubrimiento y desarrollo, suelen tener dificultades para determinar el momento exacto en que una compañía está lista para salir al mercado con su primer producto. Muchos sienten la tentación de sobre-desarrollar el producto, añadiendo un exceso de información, datos o características al mismo que retrasan su salida al mercado, encarecen su desarrollo y además no aseguran su éxito y aceptación por los clientes.

En el caso de nuevos productos basados en nuevas tecnologías o que incorporen innovaciones sustanciales no sabremos si tenemos el producto adecuado en el momento oportuno y al grado de desarrollo correcto hasta su salida al mercado. Por eso es importante evaluar y decidir lo antes posible la estrategia y el momento de la comercialización.

En todo caso y como reglas generales, una decisión de esta naturaleza tiene que estar anclada en una clara visión del proyecto, un enfoque comercial basado en el entendimiento de los clientes y usuarios y un modelo de negocio lo más simple posible. Como la información disponible es limitada, no queda otra alternativa que una combinación de instinto y visión corporativa.

Superada entonces la primera gran decisión, será necesario enfrentarse al reto de desarrollar el equipo comercial.

Las mismas consideraciones sobre el momento de introducir el producto en el mercado caben sobre cuándo contratar a la red de ventas. Aquí el consejo debería ser prudente ya que se trata de un coste importante para una compañía con ingresos limitados. Además no hay nada peor que tener un vendedor sin producto para vender. En los primeros tiempos los emprendedores deberían ser capaces de vender, e incluso es bueno que así sea.

Ahondando en este punto cabe considerar que lo que necesitan las empresas son ventas, no necesariamente vendedores. Desde luego lo que no es necesario es sobrecargar la línea de gastos de personal con una abultada red de ventas demasiado pronto. Ni con más puestos de dirección o gerencia: no necesitamos un director comercial al principio, sino un generador de ventas. Hay que poner el foco en las ventas, no en el organigrama.

Por eso es importante no tratar de contratar a muchos vendedores de golpe. Hay que espaciar y pausar las contrataciones, acompasándolas al ritmo que marque el desarrollo de las ventas. Al mismo tiempo esta cadencia nos va a permitir ir ajustando el perfil del vendedor que necesitamos, en función

de los resultados que vamos recibiendo. Es importante en esta fase centrarse no solamente en qué se vende sino quién lo vende.

Los emprendedores que nunca han contratado vendedores o han trabajado con anterioridad con equipos de ventas pueden verse sorprendidos por las diferentes características de personalidad y comportamiento de los mismos. No es lo mismo tratar con doctores en biología celular, o ingenieros de semiconductores, que con comerciales. Pero si los primeros nos van a desarrollar el producto innovador que deseamos, los segundos son los que nos van a traer los clientes y los pedidos a la puerta.

Si el conocido axioma de espera resultados de aquello que incentivas es de aplicación universal, en relación con los equipos de ventas se trata del primer mandamiento. Hay que pensar bien lo que se quiere obtener e incentivarlo correctamente. Si se premian nuevos contratos, se obtendrán nuevos contratos pero a lo mejor a un precio muy alto. Los vendedores van a orientar su trabajo y sus resultados por la pendiente de menor esfuerzo y máxima recompensa.

Y correctamente también quiere decir en este caso huir de la complejidad: si hace falta una hoja de cálculo para calcular una comisión es que tenemos el programa de incentivos equivocado. Lo simple es bello.

Aunque no sea algo a lo que el emprendedor científico o tecnológico esté acostumbrado, es clave entender las economías del negocio, los costes de ventas y en concreto de adquisición de clientes. Esto incluye tener muy claro los costes de comercialización, ventas y *marketing* y dimensionarlos en función de la rentabilidad esperada por cliente a lo largo de su vida comercial (es decir el tiempo durante el cual esperamos que sea nuestro cliente. También se puede hablar de vida útil del cliente).

Un parámetro muy sencillo que nos va a permitir tomar decisiones sobre el ritmo de crecimiento de la fuerza de ventas es el Coste de Adquisición de Cliente (CAC), que es simplemente el resultado de dividir los gastos totales de ventas y *marketing* en un periodo de tiempo por el número de nuevos clientes hechos durante ese periodo. Lógicamente el CAC será muy alto al principio y tenderá a bajar a medida que avancemos en la comercialización.

Idealmente el CAC deberá ser mucho menor que la rentabilidad esperada por cliente. Si no hemos alcanzado el techo del mercado en esas condiciones podremos ir aumentando la fuerza de ventas y contratando a más vendedores. Por el contrario si nuestro CAC es inferior a la rentabilidad esperada por cliente, entonces tenemos un problema. Contratar a más vendedores en esas condiciones es arriesgado y se deberá proceder con prudencia tras un detallado análisis. Si vamos a estrellarnos contra un muro, es mejor no apretar el acelerador.

Es muy importante desde el principio desarrollar un procedimiento para la captura y análisis de los datos de ventas. Al principio esto se puede hacer con una sencilla hoja de cálculo. Es importante incluir información por cliente, vendedor, geografía, ventas totales, número de clientes, precios, rentabilidad, pagos y cobros, etc... Parece complicado pero no lo es. El análisis de esta información será vital cuando las ventas alcancen un cierto volumen y nos permitirá observar tendencias, lo que funciona y no funciona, el efecto de medidas puestas en marcha, que vendedores son unos *cracks* y quienes necesitan un reciclado.

Una vez que las ventas alcanzan un cierto volumen existen en el mercado sistemas de *reporting* de ventas que vuelcan todo tipo de información de facturación y permiten su análisis de forma eficaz.

Finalmente, otro aspecto fundamental es la gestión del ciclo de ventas: cuántas prospecciones al mes acaban convirtiéndose en oportunidades, y cuántas de éstas acaban convirtiéndose en nuevos clientes. En muy poco tiempo la gestión comercial debe generar un gran número de contactos que deben ser seguidos y monitorizados convenientemente. Para esta tarea se puede recurrir a sistemas de gestión de ventas, *Customer Relations Management Systems*, CRM en sus siglas en inglés, de los que ya existen versiones *online*, de muy bajo coste y complejidad. Entender el ciclo de ventas es fundamental para asegurar la eficiencia y reducir áreas de actividad poco productiva.

En la vida de una joven compañía *start up* de base científica o tecnológica, llegar a la fase de comercialización es un gran éxito y significa que ha sido capaz de sortear los riesgos tecnológicos, regulatorios y de desarrollo. Es importante reconocer en ese momento que debe añadirse un nuevo foco de atención a la comercialización y desarrollo de la estrategia de ventas de la compañía para sortear también de la mejor forma el riesgo de mercado. El éxito en esta fase ya está mucho más cerca.

Ángel J. Santos