



knowsquare .

ANTONIO GARCÍA SANSIGRE

22 DE MAYO DE 2014

EMPRENDEDORES Y ESFUERZO

COMERCIAL:

¿CÓMO VENDER PRODUCTOS DE  
CONSUMO A TRAVÉS DE EMPRESAS?

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Muchos emprendedores se enfrentan a un gran abismo cuando, tras crear el producto, deben comenzar a venderlo. A continuación se ofrecen una serie de consejos para hacerlo con éxito y que empiezan con el diseño de producto y la oferta de valor hasta el crecimiento de la empresa tras su éxito inicial:

## **El diseño de producto**

El emprendedor debe enfocarse en crear un MVP (*minimum viable product*), esto es, un producto sencillo pero sólido al mismo tiempo, dejando de lado las características que no son esenciales. Se trata de transmitir al cliente una proposición de valor sólida y aplicable que dé respuesta a un gran problema de empresa.

Para productos de consumo masivo pero ofrecidos a través de corporaciones, es importante mantener tu propio logo. Los grandes clientes corporativos pedirán, por costumbre, que el producto se incorpore a su negocio como marca blanca. Como emprendedor, es conveniente negarse, y tener una desagradable pero necesaria conversación explicando que su logo se queda.

## **Acertando la estrategia: un único foco**

Una recomendación importante para emprendedores es no tratar de llegar a ambos clientes, consumidor y empresa, al mismo tiempo. Es preciso escoger uno de ellos y centrarse en calidad y servicio. Posteriormente, una vez haya echado raíces en uno de esos grupos, el emprendedor puede intentar hacer una transición al otro. Ese fue el caso de LinkedIn, que se inició como una red de profesionales y ahora ha hecho la transición a una empresa de servicios corporativos (búsqueda de empleados).

Otra gran diferencia con el gran consumo es que, en venta corporativa, no se puede dejar a un cliente insatisfecho. Fracasar con un cliente es estrangularse con tu propia cuerda. Por ejemplo, la empresa Glympse (<https://www.glympse.com/>), una aplicación que permite al usuario compartir temporalmente con otro su localización, logró su primer gran éxito con Mercedes. La venta fue larga porque era un producto totalmente novedoso, pero la implantación lo fue todavía más, ya que se trataba de asegurar una perfecta integración de su aplicación con los sistemas de Mercedes. Hasta que no se logró, el equipo no se enfocó en ningún otro cliente. Una vez implantado con éxito, y con Mercedes entusiasmado, Glympse conquistó a Volkswagen, y luego, inmediatamente, convencieron a BMW, Jaguar, etc. A continuación, su fundador, Bryan Trussel, se centró en otro sector, el de las telecomunicaciones, y de nuevo bajaron el ritmo para asegurar una integración perfecta con su primer cliente: Verizon. Para Verizon (proveedor de telefonía) la integración era su gran reto, ya que si no funcionaba correctamente sus clientes perderían la señal, y Verizon perdería a sus clientes (la calidad exigida en esa industria es la de los cinco nuevos: 99.999% de servicio). En pocas palabras: no prometer en exceso pero ejecutar en exceso. Esto es contra-intuitivo para muchas empresas de recién creación, ya que implica poner muchos puntos de control y calidad en la ejecución del producto. Por el contrario, los emprendedores se centran en sacar el producto lo antes posible. Con una gran compañía, es mejor retrasarse que hacerlo pronto y mal.

## **Encontrando clientes**

Una buena fórmula para encontrar clientes es atender a sus conferencias. Muchos directivos están buscando nuevas ideas para impresionar al consejero delegado. En las semanas previas a esa

conferencia, son mucho más receptivos a esas nuevas ideas que les permitirán decorar su presentación y destacar ante el consejo de administración.

En actos públicos, un emprendedor dispone de, a lo sumo, entre 5 y 10 segundos para explicar lo que vende. No se le va a conceder mucho más. El impacto debe ser inmediato, o no lo será. Un directivo de una gran empresa recibe 100 correos electrónicos todos los días, por lo que no esperes abrir una vía a través del correo electrónico, sobre todo si el decisor es un alto cargo.

La venta empresa a empresa (B2B) goza de unas dinámicas diferentes a la venta al consumidor (B2C). Cuando una empresa comienza su andadura, la primera venta es la más difícil. A continuación, la siguiente es un 50% más sencilla, y la siguiente, un 50% más sencilla que la inmediatamente anterior. Una buena estrategia de entrada es concentrar el esfuerzo comercial en un sector específico: conquista a los cinco líderes de la industria, y luego todos los demás les seguirán.

### Cómo convencer al cliente corporativo

Para lograrlo, es importante entender la motivación del cliente corporativo. Porque el que compra no es la empresa, sino una persona física, con un cargo, unas responsabilidades y unos jefes. Hay que entender quién tiene el presupuesto, y quién no lo tiene, quién es el decisor final, o quién es el prescriptor.

También hay que entender cuál es su nivel de aversión al riesgo. Muchos clientes corporativos sólo se la jugarán con grandes proveedores, porque en caso de que vaya mal, siempre tienen la excusa de que era un proveedor reconocido. Por ello, para productos muy novedosos, no basta con una persona con el presupuesto y con la capacidad de decisión, es preciso que esa persona, además, sea un espíritu afín, un campeón de tu producto que se atreva a promocionarlo dentro de la gran corporación y apostar por él. Los emprendedores que se abren camino en la gran empresa deben alejarse de ella si su interlocutor no es un campeón de su producto. Muchas grandes empresas proponen un planteamiento radicalmente diferente: *“tú, proveedor, nos necesitas más que nosotros, por lo que no te vamos a pagar”*, o, peor todavía, *“nos vas a pagar por usar tu producto”*.

A veces hay que empezar por pequeños departamentos dentro de las grandes compañías, ya que acudir directamente a los primeros ejecutivos resultará, en la mayoría de las ocasiones, un esfuerzo inútil. Acceder a un responsable de división de marketing puede ser más productivo que al director global de marketing. El alto directivo le va a dedicar tiempo a proveedores con un portfolio amplio, no muy pequeño. Por eso, las pequeñas compañías, una vez son adquiridas por una grande, pasan a gozar de una tarjeta de negocios de mayor renombre, y se les abren muchas más puertas.

Consolidar tu oferta sobre un producto sólido y ya existente da confianza a muchos ejecutivos. Por ejemplo, una aplicación que trabaje sobre el ERP de SAP, o compatible con los sistemas que actualmente está usando la compañía.

Los compradores corporativos también se van a fijar en el equipo. Cuanto más equilibrado sea, más opciones tendrá de llevarse el gato al agua. Un grupo de emprendedores exclusivamente técnicos generará muchas dudas, de la misma forma que un grupo de emprendedores exclusivamente comerciales también generará dudas de ejecución.

Por otro lado, es conveniente no insistir con aquellos clientes corporativos que solicitan un concurso o RFP (*request for proposal*). Un concurso implica la participación de muchas otras áreas de la compañía

(legal, *procurement*, etc.), lo que dificulta todo el proceso de venta. Si se requiere un concurso, ya es demasiado tarde.

## Algunas estrategias originales

En los últimos años hemos visto los sorprendentes casos de Dropbox y Salesforce, que accedieron al mercado corporativo a través del mercado del gran consumo. Eran los propios empleados que usaban Dropbox a título personal los que comenzaron a compartir documentos de la empresa, sin recurrir a los sistemas de información internos. De hecho, en mi labor de consultoría recuerdo haber introducido Dropbox con mis clientes para luego ser adoptado por el departamento de sistemas para toda la empresa. ¿Por qué recurrir a informática para que abran un FTP en el servidor interno de la empresa si van a tardar un mes, mientras que con Dropbox lo puedes hacer inmediatamente? Salesforce creció de una forma similar, pues lo fueron usando los vendedores individuales o regionales, hasta que fue implantado a nivel nacional. Esto implica conocer la forma característica de distribución de tu producto. Para lograr lo que Dropbox ha logrado a nivel corporativo habría tenido que contratar a cientos de comerciales. Su éxito consistió en crear un producto aplicable al consumidor final y escalable a la empresa.

## El crecimiento posterior

Una vez el emprendedor comienza a crecer, sostenido por un producto sólido y una creciente base de clientes, viene el gran dilema: ¿es preciso seguir creciendo en productos o es mejor mantenerse con lo que hay? En muchas ocasiones, alcanzar los altos niveles ejecutivos requiere tener un portfolio amplio de productos ya que, de lo contrario, nunca se le prestará la suficiente atención. Sin embargo, eso implica comenzar una ola de desarrollo interno o de nuevas adquisiciones que se complementa de mala manera con el actual foco de crecimiento de la empresa. La respuesta a esta pregunta está en la visión original de la empresa. Si la empresa tiene una visión muy limitada, se concentrará sólo en un gran producto, y eventualmente será adquirida por una gran empresa o desaparecerá. Si, por el contrario, la empresa tiene una gran visión, su camino será el de crecimiento con nuevos productos. Si bien todas las empresas comienzan resolviendo un problema muy específico, algunas disponen de una gran visión que les permitirá seguir creciendo. Para lograrlo precisará un gran equipo, que respire esa misma visión y haga crecer la compañía.

Por Antonio García Sansigre

Triple emprendedor, tiene 12 años de experiencia en introducción de productos a las grandes empresas y haciendo crecer a escala distintos negocios.

**Transparency vow**. El actual artículo ha sido inspirado en experiencias previas del autor y en varios paneles de debate B2B2C.