

Tus Proyectos necesitan nuestro financiamiento

FINANCIAMIENTO PYME

Garantizar 20 años

Acompañando el crecimiento de las Pymes en todo el país.

info@garantizar.com.ar

f t in

www.garantizar.com.ar

CÓMO VENDERLES A LOS GRANDES (Y CONSERVARLOS)

Muchas pymes pegan el gran salto cuando logran acceder a pedidos corporativos importantes y regulares. Acá, las claves para definir el plan comercial y generar indicadores relevantes para la toma de decisiones. También se suman consejos para elegir, capacitar y motivar a los vendedores. Y dos casos de pymes exitosas en primera persona.

Carlos Liascovich

carlosliascovich@a4vientos.com.ar

► No son pocas las pymes que deben su origen a enormes pedidos de un gran cliente. Así, de pronto, un “busca” con suerte o buenos contactos sale de una entrevista exitosa agitando una gigantesca orden de compra en la mano. La pregunta obligada, claro, es cómo construir un plan para acceder a los grandes clientes sin tanto peso delazar o de los meros contactos. Y ascender de “busca” a empresario.

EL PLAN COMERCIAL

Ariel Ulla sabe de venta corporativa. Hoy gerente comercial de área en Buenos Aires y Patagonia y gerente corporativo a nivel nacional en SanCor Salud, hace ya 18 años que diseña estrategias comerciales y dirige equipo de ven-

dedores en el sector salud.

Preguntado por los pasos que debería dar una organización pequeña o mediana para acceder a grandes cuentas, Ulla recomienda un movimiento previo a los pasos propiamente dichos: “Hay que trabajar previamente en entender qué características tiene el cliente tipo del segmento, cuáles son sus necesidades y prioridades, para así comprender el mercado al que va a apuntar”.

Luego, explica, viene la mirada hacia adentro: “Como empresa, debo preguntarme qué soluciones puedo aportar con mi producto o servicio a las necesidades de este segmento”. Y como dato ineludible, el empresario pyme deberá entender, en este momento del análisis, “que en este segmento se piensa en el largo plazo”, con todo lo que ello implica en lo financiero y en las decisiones de inversión.

Así, podrá determinar si es suficiente con lo que tiene, o si, por el contrario, deberá modificar su oferta.

Al plan comercial propiamente dicho, Ulla le exige 3 virtudes: 1) ser suficientemente sólido y realista para proyectar con seriedad los logros posibles; 2) ser suficientemente desafiante, de modo de asegurarse que se pondrá el máximo esfuerzo en su consecución; 3) flexibilidad y capacidad de adaptación, pues es posible que luego se detecten errores en el plan, o que las necesidades del segmento muten.

Además, Ulla postula algunas preguntas clave que ayudarán a determinar esas herramientas, cuestiones que involucran de menor a mayor los contactos, las entrevistas, las reuniones y las ventas. A saber: “a) ¿cuántas llamadas/contactos me demanda obtener una

entrevista?, b) ¿cuántas entrevistas necesito para obtener una reunión?, c) ¿cuántas reuniones me demanda obtener una venta?, d) ¿cuántas ventas necesito para que el plan sea sustentable, rentable?”.

INDICADORES Y CRM

Para construir los indicadores cuantitativos básicos, otro especialista se suma a la ronda. Gabriel Suárez es consultor en procesos comerciales para pymes, con una larga experiencia en ventas y en desarrollo de empresas innovadoras digitales. Con capacidad didáctica, el especialista desgana diferentes conceptos vigentes en el mundo comercial, para bajarlos a la tierra de las herramientas concretas. “Primero es importante introducir el término ‘venta consultiva’, una metodología donde el vendedor actúa como consultor y asesor para

Continúa en página 2



Si tu empresa crece,
la cobertura de salud de
tus empleados también.

SanCorSalud
Grupo de Medicina Privada

0810-555-SALUD (72583)
sancorsalud.com.ar

FOTOS: IGNACIO PETUNCHI

Cómo venderles a los grandes

Viene de Tapa

ayudar a decidir al cliente la mejor alternativa posible. Es decir, el vendedor no sólo domina el producto, sino también el impacto que el producto tiene en el negocio del cliente. Está muy asociada a modelos de negocios 'Business to Business', expresión en inglés para referirse a los negocios entre empresas (también llamada 'B to B' o 'B2B').

Dentro de este marco, Suárez explicará otros dos elementos que considera centrales para medir los logros comerciales de los vendedores. Por un lado el pipeline, "es decir el volumen de negocios total que genera mi fuerza de ventas (por ejemplo cantidad y volumen de propuestas). Voy a simplificarlo al extremo: si yo analizo mi facturación y me dice que en un año facturo \$1000 con 10 clientes, mi ticket promedio es de \$100 por cliente. Por ende, generalmente mis propuestas comerciales van a ser de \$100 o un poco más (porque siempre hay negociación en una venta consultiva, que me llevará a bajar algo mi precio). Entonces, si yo tengo 20 potenciales compradores que se ponen en contacto conmigo, quiere decir que tengo 20 x \$100, lo que suma un pipeline de \$2000. Es decir, me indica cuál es mi máximo de posibilidad de ventas, si yo fuera un genio de las ventas y pudiera concretar el 100% de esos pedidos. Cosa que nunca o pocas veces ocurre, en negocios entre empresas."

Otro concepto que suma el experto es el forecast, o el compromiso que tiene un vendedor sobre un potencial negocio. "Retomo con el ejemplo anterior: si yo sé que mi efectividad sobre el pipeline es de un 30%, y mi pipeline es \$2000, concretaré operaciones por \$600. Es decir, que para vender \$600 necesitare generar oportunidades (lo que se conoce como 'lead generation') por \$2.000". Por cierto, aclara Suárez, en un proceso profesional de ventas "el vendedor sabe que no cerrará el 100% de las propuestas".

Según detalla el experto, este proceso de pérdida de potenciales clientes se denomina "funnel de ventas" (embudo de ventas), pero es un embudo agujerado. Por caso: si digo que el potencial cliente, cuando se contacta, tiene un 10% de chances de ser comprador, quiere decir que de cada 10 clientes que se contactan o están en la fase de contacto, solamente uno me va a comprar. De esta manera, como vendedor, yo puedo 'forecastear' (pronosticar), porque en cada parte del proceso hay 'agujeros' donde se van perdiendo clientes. ¿Las causas? Mala aten-

“Los vendedores con más experiencia pueden generar resultados más rápido, pero también son más difíciles de atraer y contratar”.

ción, precios, no se solucionan las objeciones, etcétera".

Suárez también orienta sobre la elección del software que permite gestionar los procesos de venta, llamados en la jerga CRM (por Customer Relationship Management, es decir gerenciamiento de la relación con el cliente): "Es importante observar que el software para la venta profesional tiene la palabra 'relationship', esto es, la venta como una relación. No se refiere a algo que tenga que ver con el dinero, simplemente porque la venta implica la construcción de una relación, con determinadas fases. La mayoría de los CRMs nos pueden orientar sobre los procesos básicos y los in-

dicadores necesarios para el monitoreo de un plan comercial. Mi recomendación es que se busque con tranquilidad el CRM adecuado, en una amplia oferta: Salesforce, Zoho CRM, Pipedrive, Insightly, InfusionSoft", detalla.

Sin embargo, el consultor advierte sobre los límites de estos programas: "No hay que caer en el pensamiento de que el CRM hace magia. Nos da un marco, pero éste depende de cada empresa, industria y sobre todo de los procesos. El software siempre va a depender de un factor humano", concluye.

VENDEDORES

El factor humano que menciona Suárez, justamente, nos da el pie para un tema clave, aunque mucho más cualitativo que los indicadores y el software: los vendedores. Un factor que probablemente sea el arma central de una pyme que quiere entrar en las grandes ligas pero no tiene marca, gran inversión en marketing ni espalda financiera para bancar largos plazos.

Roly Boussy es titular de Grupo Boussy y uno de los mayores especialistas en capacitación de equipos comerciales, además de contar él mismo con una larga experiencia en ventas. Y rechaza cualquier fórmula universal para determinar qué clase de vendedores podría servirle a una pyme con ese objetivo, porque eso depende "de muchos factores, estructurales, culturales y estratégicos".

Dicho esto, el experto se anima sin embargo a contrastar a los vendedores más experimentados con los noveles. "Los primeros ya cuentan con cartera de clientes y pueden generar resultados más rápidamente, pero también son más difíciles de atraer y contratar, porque sus exigencias suelen ser mayores. Y sin duda resulta más complicado modificar sus conductas habituales. Pero si lo incorporamos es porque valoramos la calidad de su

Continúa en la página 4



HERMANOS. Adrian (der.) y Esteban Wilder, especializados en SAP.

CASO INFOAVAL

- "Hacemos consultoría de sistemas y soluciones en SAP para automatizar procesos impositivos (www.padronesimpositivos.com.a) y actualizar tipos de cambio (www.cotizaciondemonedas.com). Nacimos en 2006. Tenemos 4 empleados y facturamos \$5 millones en 2016, venimos creciendo entre 30 y 50% al año.
- Consequimos nuevos clientes muchas veces por recomendación de otro cliente, en base a nuestra experiencia y trayectoria
- Las soluciones surgieron a partir de conocer el día a día de los clientes y saber qué necesitaban para eficientizar sus procesos: Padrones Impositivos para administrar y actualizar padrones de impuestos, y Cotización de Monedas para actualizar el proceso diario de ingreso de tipos de cambio en SAP, tanto para Argentina como para otros países de América Latina".

Oscar Botí, gerente de área en Organización y Sistemas de Bagó:

"Elegimos a Infoaval porque todas las referencias eran muy buenas y se adecuaban a nuestra búsqueda de una consultora con un esquema flexible de soporte por demanda, más expertise en temas puntuales".



GUILLERMO ORTEGA. Tiene 5 vendedores para GBA.

CASO SUI COLOR

- "Desde 2003 vendemos pinturas e insumos, y nos ampliamos a una línea arquitectónica con pinturas especiales, y somos, distribuidores directos de Sitex y de Graco. Facturamos \$20 millones al año, con 6 empleados y 5 asesores de venta.
- 70% de las ventas hoyes a grandes clientes y 30% en mostrador a particulares. Desde que sumamos a los vendedores, ganamos terreno en la venta a grandes y medianas empresas.
- Asesoramos y coordinamos visitas con los técnicos, para verificar la aplicación correcta del material adecuado de modo totalmente gratuito. Prestamos atención a las necesidades del cliente, y buscamos satisfacerlas.
- Los clientes más grandes son empresas aplicadoras de pintura, industrias, laboratorios, hoteles de 4 y 5 estrellas, clubes de fútbol, entre otros".

Miguel Delerse, responsable de compras de "Granja Tres Arroyos":

Desde el principio entablamos un excelente contacto con un vendedor de Sui Color. Y nos decidimos a comprarles por varios factores: precio, disponibilidad de materiales, buen servicio y atención, y la predisposición del vendedor.

Una nueva forma
de proteger
a tu pyme

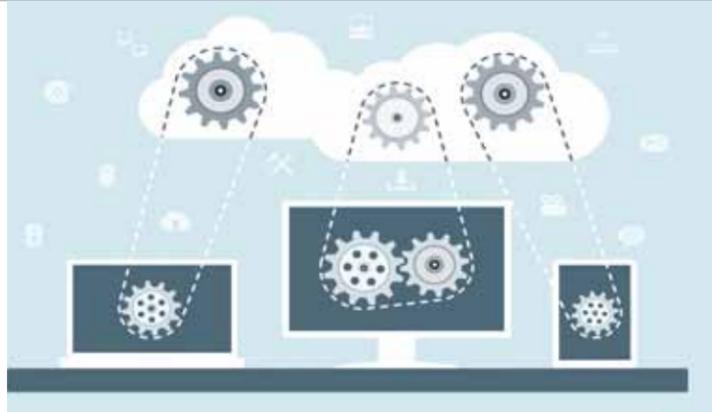
**EXPERTA
ART**
Aseguradora de Riesgos
del Trabajo



www.experta.com.ar 0800 7777 278 (ART)

≡ PING PONG

La nube, con buen clima para las pymes



Menos costos, rápido acceso y fallos mínimos son algunas de sus ventajas. La propiedad de los datos sigue siendo del cliente. Ventajas de las soluciones radicadas en el país.

➤ Cientos de startups no serían una realidad sin el paradigma de la computación en la nube. Y las pymes pueden ahora disponer de sitios de calidad, carritos de compra y dominios de mail con costos accesibles. Ezequiel Archenti, gerente de IPLAN, explica sus fundamentos.

¿Qué es la nube?

Es Cloud Computing o Cómputo en la Nube, un modelo de servicio que permite a los usuarios acceder desde cualquier ubicación a una red de recursos informáticos de alta disponibilidad como servidores virtuales, almacenamiento de información, aplicaciones y servicios, entre otros. Así, usar

el interno telefónico, el correo, los documentos, diferentes softwares empresariales (CRM, ERP) o herramientas de gestión de proyectos, se puede acceder desde cualquier dispositivo conectado a Internet.

¿Cómo puede ayudar la nube a una pyme argentina?

La elasticidad y escalabilidad de la nube hacen que las pymes puedan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado o al sube y baja en la demanda. Además, pueden contratar infraestructuras IT, plataformas y aplicaciones para potenciar sus negocios con un abono mensual y fijo, previsible en el tiempo, sin grandes inversiones en nuevos equipos y garantizando

al máximo la seguridad de la información. Con el plus de que la gestión del servicio no requiere expertos en la firma.

¿Por qué es mejor estar en la nube en lugar de tener los datos en el servidor propio o en la PC de la empresa?

Hoy sin duda es más seguro tener toda la información en la nube antes que en servidores propios dentro de las oficinas, no solo a nivel operativo (resguardo e integridad), sino también a nivel de control físico, al no dejar accesible a robos el hardware que guarda esa información. En 5 puntos, las ventajas las puedo resumir así: 1) la alta disponibilidad, que minimiza el tiempo de "fuera de servicio"; 2) la tolerancia a fallos, porque el alojamiento en la nube no está atado a un servidor físico y por lo tanto no se ve afectado por fallos de hardware; 3) reducción de costos, porque no hay necesidad de preocuparse por la renovación



EZEQUIEL ARCHENTI. Gerente de IPLAN

tecnológica del parque de infraestructura ni del mantenimiento de la aplicación y el hardware relacionados; 4) Infraestructura a medida, para hacer un plan de capacidad (capacity planning) flexible según las necesidades de la pyme; 5) protección de datos, una de las ventajas más destacables de la nube.

¿Quién es el propietario de la información de mi empresa una

vez que la subo a servidores de terceros?

Siempre el propietario de la información es la propia organización. Las soluciones en la nube les garantizan a las pymes seguir siendo dueñas de sus datos y que la información permanezca resguardada y disponible en todo momento.

¿Qué diferencias hay entre usar servicios de nube ubicados en la Argentina y los que brindan Amazon AWS, Google Cloud Platform o Microsoft Azure, con data centers fuera del país?

Los líderes mundiales de lo que se conoce como Infraestructura como Servicio (IaaS) son Amazon Web Services y AZURE de Microsoft, y está creciendo fuertemente Google Cloud Platform. Pero en el mercado latinoamericano las soluciones locales seguirán siendo fuertes por años, con varios factores a tener en cuenta: 1) La latencia internacional sigue siendo un problema para aplicaciones consumidas en el mercado local; 2) Las regulaciones que solicitan tener la información dentro del país; 3) La coexistencia entre aplicaciones en la oficina (Legacy) con aplicaciones en la nube. Así, soluciones híbridas como las de IPLAN desde su propia nube o combinadas con soluciones en las nubes de los proveedores líderes (en tanto IPLAN es socio de ellos en la Argentina) son las más idóneas en el contexto actual.

Por Gastón Maine, Consultor IT

Galicia Negocios y Pymes

ALENTAMOS TU POTENCIAL EMPRENDEDOR



100% DE BONIFICACIÓN En el mantenimiento de cuenta los primeros 6 meses.⁽¹⁾

INICIÁ TU ACTIVIDAD CON LÍNEAS DE CRÉDITO DE **\$200.000⁽²⁾**

bancogalicia.com

Financiamos tu crecimiento



CARTERA COMERCIAL: SUJETO A PREVA VERIFICACIÓN COMERCIAL Y CREDITICIA DE BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES SA Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS COMERCIALES Y LEGALES. SOLO DISPONIBLE PARA CLIENTES QUE SE ENCUENTREN AL DÍA EN LA ATENCIÓN DE SUS PRODUCTOS. (1) BONIFICACIÓN DEL 100% DEL CARGO DE MANTENIMIENTO DE CUENTA POR 6 MESES PARA NUEVAS CUENTA NEGOCIOS, PYME, EMPRESA ABIERTAS ANTES DEL 30/06/2017. CADA \$100. EL CLIENTE AHORRA \$100. AL VENCIMIENTO DE LA BONIFICACIÓN PAGARÁ EL CARGO DE MANTENIMIENTO A ESSE MOMENTO. ACTUALMENTE EL CARGO DE MANTENIMIENTO DE CUENTA PYME MICRO ASCIENDE A \$415 + IVA POR MES. (2) PARA PERSONAS JURÍDICAS EN SU PRIMER AÑO DE EJERCICIO ECONÓMICO CON CUENTA CORRIENTE PYME. EL MONTO DE \$200.000 CORRESPONDE A UNA CALIFICACIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO DISPONIBLES Y MONTO DE LAS MISMAS DISTRIBUIDAS A CRITERIO DEL BANCO EN ACUERDO EN CUENTA CORRIENTE, COMPRA DE CHEQUES DE PAGO DIFERIDO CON RESPONSABILIDAD Y TARJETA GALICIA VISA BUSINESS. EL PLAZO DE LAS OPERACIONES DEPENDERÁ DEL ANÁLISIS CREDITICIO Y SE PUEDEN REQUERIR GARANTÍAS A SATISFACCIÓN DE LA ENTIDAD.

¡MUCHO MÁS QUE UN ESPACIO DE OFICINAS COMPARTIDAS!
Sé parte de la red de espacios de coworking más grande de Argentina



lamaquinita.co



LECTURAS ÚTILES

Banco Galicia y buenos negocios

El Banco de Galicia y su portal buenosnegocios.com invitan a una nueva jornada de capacitación y networking. El temario incluye Casos de éxito (donde diversos emprendedores describen cómo desarrollaron sus firmas), más exposiciones en 3 bloques: Cómo liderar en tiempos complejos, Cómo innovar con tu pyme en la Argentina y El arte de reinvertirse. A ellos suman una Ronda de negocios para interactuar con otros empresarios, donde auguran la participación de más de 1500 asistentes. La cita es el próximo 27/9 desde la 8 AM en La Rural. Más detalles e inscripción en el sitio buenosnegocios.com/BA2017

Nueva central inteligente de Andreani



El viernes pasado, en Tigre, el Grupo Logístico Andreani inauguró su Central Inteligente de Transferencia de cargas, tras siete años de desarrollo del proyecto. Con una inversión aproximada de \$700 millones, la planta cuenta con 77.000 m² de superficie, dentro de la Plataforma Logística Industrial Norlog. Según explicaron en la empresa, "se trata de la primera central de alcance nacional totalmente automatizada para un operador logístico en el país. Y permite procesar 4.500 bultos por hora".

Cómo venderles a los grandes

Viene de la página 2

experiencia y no habrá demasiada necesidad de modificar su conducta, más allá de la adaptación a nuestra empresa".

Por oposición, explica Boussy, "los vendedores sin experiencia son más maleables y menos exigentes para ingresar, pero suelen tardar más en generar resultados". En general, dice, "es recomendable una conformación mixta de la fuerza de ventas, con algunos vendedores referentes que impulsen la gestión y lideren la formación de los más noveles".

La selección de vendedores, apunta, está condicionada por los objetivos: "Si se apunta eminentemente al desarrollo de clientes actuales, convocar vendedores 'farmers' (granjeros). Pero si se quiere captar compradores potenciales, habrá que contratar 'hunters' (cazadores). Y en este segundo caso habrá que determinar si esos potenciales están identificados, clasificados y son accesibles. Porque hay cazadores que buscan en cotos cerrados (carteras identificadas y accesibles) y otros que lo hacen en territorios abier-

tos, más dados a la prospección".

¿Hay acaso vendedores especialistas en grandes clientes, y otros más "generalistas"? El experto es terminante: "No creo que haya vendedores para un tipo y vendedores para otro. Hay estrategias para uno u otro caso y esas estrategias implican conductas que las hagan posibles. El vendedor es un jugador, y es el mismo que un día juega contra el Real Madrid y a la semana siguiente contra el Deportivo Leganés. El jugador debe prepararse para jugar dos partidos diferentes, debe jugar distinto, pero son los mismos jugadores en situaciones estratégicas distintas, donde tendrán que exponer habilidades diferentes".

CAPACITAR Y MOTIVAR

Respecto de la capacitación de la fuerza de ventas, Boussy detalla los campos y las tareas: "El aprendizaje debe darse en diversos planos: el plano técnico, el plano de la gestión y el de la motivación. Las capacidades deben incrementarse en los tres planos. La satisfacción a esta cuestión del aprendizaje es situacional, o sea, no universal, si-

no que depende de la situación / necesidad de cada sujeto que exigirá distintos estímulos. Así, si no sabe, hay que brindar información; si no puede, hay que ayudarlo a gestionarlo; y si no quiere, hay que motivarlo."

En esta trilogía básica, dice, "la más sencilla es la informativa, porque sumar metodología y actitud es más complicado de lograr". Respecto del dilema de capacitar en persona o de modo virtual, "para informar puedo utilizar mecanismos virtuales, pero para los cambios actitudinales o metodológicos, es necesario el componente presencial".

Respecto de la motivación, explica Boussy, "es una fuerza interna; es una puerta cuyo picaporte está del lado del sujeto, no del nuestro. Y no se puede motivar colectivamente: hay que conocer al sujeto para entender cuál es su necesidad y a partir de allí poder conectar el trabajo con esa necesidad". ¿Es acaso el dinero el gran estímulo? "Su ausencia desmotiva, pero su presencia no necesariamente estimula. Es el piso sobre el que apoyar la motivación".

PIDO LA PALABRA

Madera a demanda



Pedro Reyna (*)

En el último trimestre la industria de madera y muebles tiene signos de crecimiento, pero de modo heterogéneo: crecen muchos segmentos vinculados al aserrado o fabricación de muebles de cocina, estimulados por la construcción, pero el mobiliario en general lo hace en menor escala. La baja respuesta de estos sectores, muy mercado-internistas, se explica porque la recuperación del salario real no iguala la caída previa de 2016: para 2017 se espera 2% de alza, contra el retroceso de 4,3% el año pasado. Asimismo, la suba de importaciones de bienes de consumo, muy sensible en 2016 y el presente año en algunas partidas de muebles, da cuenta de que una sustitución de industria local por bienes de afuera, cuyos precios son más competitivos dado que la industrial local sufre costos más elevados. Así, los grandes retailers se stockearon de productos importados en la fase recesiva (sobre todo de Brasil y China), y hoy los ofrecen ante la mayor demanda. ¿De qué depende que el rebote se consolide en crecimiento? Para la industria maderera, será clave la evolución del salario real y el crecimiento de la construcción con madera, que dinamiza con fuerza a las economías regionales.

*Secretario General de FAIMA (Federación Argentina Industria de la Madera y Afines)

LO BUENO SI BREVE

• FERIAS X 3

1 - Eléctrica, electrónica y luminotécnica

BIEL Light Building Buenos Aires 201 es la nueva edición de la Bienal Internacional de la Industria Eléctrica, Electrónica y Luminotécnica. Contarán con un área de 40.000m² y más de 300 expositores. Esperan recibir más de 40.000 visitantes profesionales y empresarios. Del 13 al 16/9 en La Rural, CABA. Más data en www.biel.com.ar

2 - Expo para dietéticas 5ª edición

En Expo Dietética 2017 de Bue-

nos Aires, expondrán proveedores, fabricantes, laboratorios, droguerías, distribuidores y mayoristas para dietéticas, herboristerías, almacenes naturales, farmacias y puntos de ventas de productos dietéticos y afines.

Del 23 al 24/9 en Costa Salguero. Más datos en www.dieteticactiva.com.ar

3 - 15º ExpoMedical 2017

Nueva edición de la Feria Internacional de Productos, Equipos y Servicios para la Salud, del 27 al 29/9. Los organizadores esperan 15 mil visitantes profesionales, que

visitarán a los 250 expositores. En Costa Salguero. Más datos en www.expomedical.com.ar

• PREMIO FINC

Hasta el 20/9 hay tiempo para postularse al Premio FINC organizado por FONCAP y Banco Nación. Es la 1ª edición de una distinción a la innovación en microfinanzas de alcance nacional, para elevar la inclusión financiera de los microempresarios. El premio son \$150.000, a lo que luego se sumarán US\$3.000 del FOMIN. Datos en www.premiofinc.com.ar



Director de Contenidos: Carlos Liascovich carlosliascovich@a4vientos.com.ar. **Director Ejecutivo:** Mario Esman.
Consultor tecnológico: Gastón Maine. **A4vientos Producciones.** 11 6454 5011

IPLAN

Nubes hay muchas.
Solo una es la ideal para su negocio.



En IPLAN somos especialistas en la integración de soluciones IT. grandesempresas.iplan.com.ar | 0800 345 0800

