

Si la construyes, ¿vendrán?

Aunque las ventas están en todas partes, la mayoría de la gente subestima su importancia. Silicon Valley las subestima más si cabe que la mayoría. Incluso el clásico de la cultura geek, *Guía del autoestopista galáctico*, explica la fundación del planeta como una reacción frente a los vendedores. Cuando una catástrofe inminente requiere la evacuación del hogar primigenio de la humanidad, la población escapa en tres naves gigantes. Los pensadores, los líderes y los triunfadores se suben a la nave A; los vendedores y los consultores cogen la nave B; y los trabajadores y los artesanos se suben a la nave C. La nave B es la primera en partir y todos sus pasajeros se regocijan en vano. La gente de ventas no se da cuenta de que está inmersa en una trampa: la gente de las naves A y C siempre han pensado que la gente de la nave B era completamente prescindible, así que conspiran para deshacerse de ellos. Y fue precisamente la nave B la que aterrizó en el planeta Tierra. La distribución puede no importar en los mundos de ficción, pero sí importa en el nuestro. Tendemos a subestimar la importancia de la distribución —un término genérico para todo lo que comporta la venta de un producto—, porque tenemos el mismo prejuicio que tenían los ocupantes de las naves A y C: supuestamente, la gente de ventas y otros «intermediarios» se interponen en el camino, y la distribución surgiría por arte de magia a partir de la creación de un buen producto. La idea de Campo de sueños es especialmente popular en Silicon Valley, donde los ingenieros están más enfocados en construir cosas interesantes que en venderlas. Pero los clientes no vendrán sólo porque tú las hayas construido. Tienes que hacer que suceda, y eso es más difícil de lo que parece.

Nerds frente a vendedores

La industria publicitaria estadounidense ingresa 150.000 millones de dólares anuales y emplea a más de 600.000 personas. Con 450.000 millones de dólares anuales, el sector de las ventas es todavía mayor. Cuando escuchan que 3,2 millones de estadounidenses trabajan en ventas, los ejecutivos experimentados sospechan que la cifra es baja, pero tal vez los ingenieros suspiren desconcertados. ¿Qué pueden estar haciendo todos esos vendedores? En Silicon Valley, los nerds son escépticos con respecto a la publicidad, el marketing y las ventas, porque les parecen superficiales e irracionales. Pero la publicidad importa porque funciona. Funciona con los nerds, y funciona contigo. Puede que creas que eres una excepción; que tus preferencias son genuinas y que la publicidad sólo funciona con otra gente. Es fácil resistirse a los argumentos de venta más evidentes, por eso mantenemos una falsa confianza en nuestra independencia mental. Sin embargo, la publicidad no existe para hacerte comprar un producto al instante; existe para incrustar impresiones sutiles que impulsarán las ventas más adelante. Todo el que no pueda reconocer este posible efecto en sí mismo se engaña doblemente. Los nerds están acostumbrados a la transparencia. Añaden valor especializándose en una habilidad técnica como la programación informática. En las disciplinas ingenieriles, una solución o funciona o fracasa. Puedes evaluar el trabajo de un tercero con relativa facilidad, los aspectos superficiales no importan demasiado. Las ventas son lo contrario: una campaña orquestada para cambiar los aspectos superficiales sin cambiar la realidad subyacente. Esto a los ingenieros les parece banal y fundamentalmente deshonesto. Saben que su trabajo es duro, así que cuando ven a los ventas riendo mientras hablan por teléfono con un cliente o asistiendo a almuerzos de dos horas, sospechan que no se está haciendo

ningún trabajo real. En todo caso, la gente tiende a sobreestimar la dificultad relativa de la ciencia y la ingeniería porque los desafíos de ambos campos son evidentes. Lo que los nerds no ven es que cuesta mucho trabajo hacer que las ventas parezcan fáciles.

La venta está oculta

Todos los vendedores son actores: su prioridad es la persuasión, no la sinceridad. Por eso, la palabra «vendedor» puede en ocasiones utilizarse como insulto y el vendedor de coches de segunda mano es nuestro arquetipo de la falta de honradez. Pero sólo reaccionamos negativamente ante vendedores torpes y demasiado evidentes, es decir, ante los malos. Existe un amplio abanico de habilidades comerciales: hay muchas gradaciones entre los novatos, los expertos y los maestros. Hay incluso grandes maestros. Si no conoces a ningún gran maestro no es porque no te los hayas encontrado, sino más bien porque su arte está oculto a simple vista. Tom Sawyer consiguió convencer a sus amigos del barrio para que le pintaran la valla, una muy buena jugada. Pero convencerlos para que le pagaran por el privilegio de hacer sus tareas fue la jugada de un gran maestro, y sus amigos ni siquiera se enteraron. Las cosas no han cambiado tanto desde que Twain lo escribiera en 1876. Como sucede al actuar, la venta funciona mejor cuando está oculta. Esto explica por qué casi todo el mundo cuyo trabajo está relacionado con la distribución —ya estén en ventas, marketing o publicidad— tiene un título profesional que nada tiene que ver con esas cosas. A los que venden publicidad se les llama «ejecutivos de cuentas». Aquellos que venden clientes trabajan en «desarrollo de negocio». Los que venden compañías son «banqueros de inversiones». Y a las personas que se venden a sí mismas se las llama «políticos». Hay una razón para estas «redescripciones»: ninguno de nosotros quiere que se le recuerde cuándo estamos siendo vendidos. Cualquiera que sea la carrera, la capacidad de venta distingue las superestrellas de los perdedores. En Wall Street, un recién contratado empieza como «analista» valiéndose de su experiencia técnica, pero su meta es convertirse en un negociador de alto nivel. Un abogado se enorgullece de sus credenciales profesionales, pero los bufetes están dirigidos por auténticos lobos que consiguen grandes clientes. Incluso los catedráticos de universidad, que reivindicaban la autoridad de los logros académicos, envidian a los autopromotores que definen sus campos. Las ideas académicas sobre la historia o el inglés no sólo se venden a sí mismas en función de sus méritos intelectuales. Incluso la agenda de los principios de la física y el futuro camino de la investigación del cáncer son producto de la persuasión. La razón más importante por la que incluso los empresarios subestiman la importancia de la venta se debe al esfuerzo sistemático por ocultarla a todos los niveles en todos los campos de un mundo secretamente impulsado por ella. El grial de los ingenieros es un producto lo suficientemente bueno para que «se venda por sí solo». Pero cualquiera que diga esto sobre un producto real debe de estar mintiendo: o delira (se engaña a sí mismo) o está vendiendo algo (y consiguientemente contradiciéndose a sí mismo). El cliché empresarial contrario advierte que: «El mejor producto no siempre gana». Los economistas atribuyen esto a la «dependencia de la senda»: circunstancias históricas concretas independientes de la calidad objetiva pueden determinar qué productos disfrutaban de una acogida generalizada. Eso es cierto, pero no significa que los sistemas operativos que utilizamos en la actualidad y la distribución de los teclados sobre los que trabajamos fueran impuestos por mera casualidad. Es mejor pensar en la distribución como algo esencial para diseñar tu producto. Si has inventado algo nuevo, pero no has inventado un modo

efectivo de venderlo, tienes un mal negocio, independientemente de lo bueno que sea el producto en sí.

Cómo vender un producto

Las ventas superiores y la distribución pueden constituir por sí solas un monopolio, incluso sin diferenciación de producto. Lo contrario es incierto. Independientemente de lo potente que sea tu producto —aun cuando encaje fácilmente con hábitos ya establecidos y a todo el mundo que lo pruebe le guste de inmediato—, debes seguir apoyándolo con un sólido plan de distribución. Dos métricas establecen los límites para una distribución efectiva. El beneficio total neto que ganas de media en el transcurso de tu relación con un cliente (valor del ciclo de vida del cliente o VCC) debe superar la cifra que inviertes de media para adquirir un nuevo cliente (coste de adquisición del cliente o CAC). Por lo general, cuanto más elevado es el precio de tu producto, más debes invertir para hacer una venta, y más sentido tiene invertirlo. Los métodos de distribución se pueden trazar en una serie continua:

Ventas complejas

Si tu promedio de ventas es de siete cifras o más, cada detalle de cada operación requiere una meticulosa atención personal. Establecer las relaciones adecuadas puede llevarte meses. Cabe la posibilidad de que sólo hagas una o dos ventas al año. Entonces tendrás que hacer un seguimiento durante la instalación y servir el producto tiempo después de cerrar el trato. Es difícil de hacer, pero este tipo de «ventas complejas» es el único modo de vender algunos de los productos más valiosos. SpaceX es el vivo ejemplo de que se puede hacer. Apenas dos años después de lanzar su startup espacial, Elon Musk convenció a la NASA para que firmara contratos por valor de 1.000 millones de dólares para reemplazar su viejo transbordador espacial por el moderno diseño de la nueva nave de SpaceX. En los grandes contratos, la política importa tanto como el ingenio tecnológico, así que no fue fácil. SpaceX emplea a más de tres mil personas, en su mayoría en California. La industria aeroespacial convencional estadounidense emplea a más de quinientas mil personas, desperdigadas en los cincuenta estados. Como cabía esperar, los miembros del Congreso no querían renunciar a los fondos federales destinados a sus respectivos distritos de origen. Pero como las ventas complejas sólo requieren un par de contratos al año, un gran maestro de la venta como Elon Musk puede dedicar ese tiempo a centrarse en la gente más importante, e incluso a superar la inercia política. Las ventas complejas funcionan mejor cuando no tienes ningún tipo de «vendedor». En Palantir, la empresa de análisis de datos que fundé con mi compañero de la facultad de derecho Alex Karp, no empleamos a nadie que se dedique específicamente a la tarea de vender su producto. En cambio, Alex, que es consejero delegado de Palantir, se pasa veinticinco días al mes en la calle, reuniéndose con clientes y clientes potenciales. El valor de nuestros contratos oscila entre uno y cien millones de dólares. Con contratos de esa envergadura, los compradores quieren hablar con el consejero delegado, no con el vicepresidente de ventas. Los negocios con modelos de ventas complejas triunfan si consiguen año tras año un crecimiento del 50 al 100 por ciento en el transcurso de una década. Esto puede parecerle un proceso lento a cualquier emprendedor que sueña con el crecimiento viral. Puedes tener la expectativa de que los ingresos se multipliquen por diez tan pronto los consumidores sepan que existe un producto notoriamente superior, pero eso casi nunca sucede. Una buena estrategia empresarial de ventas empieza siendo pequeña, como debe ser: un nuevo cliente puede

estar de acuerdo en convertirse en tu mejor cliente, pero rara vez estará a gusto firmando un acuerdo completamente fuera de escala con respecto a lo que has vendido anteriormente. Una vez tengas un conjunto de clientes de referencia que estén utilizando con éxito tu producto, entonces puedes empezar el largo y metódico trabajo de apuntar hacia acuerdos cada vez mayores.

Ventas personales

La mayoría de las ventas no son particularmente complejas: la envergadura de los acuerdos puede oscilar entre los 10.000 y los 100.000 dólares, y normalmente el consejero delegado no tiene que hacer la venta en persona. El desafío aquí no radica en cómo hacer una venta concreta, sino en cómo establecer un proceso mediante el cual un equipo de ventas de tamaño modesto pueda dirigir el producto hacia un público amplio. En 2008, Box tenía una buena solución para que las compañías guardaran sus datos en la nube de forma segura y accesible. Pero la gente no sabía que necesitaba algo así, pues la informática en la nube todavía no estaba de moda. Aquel verano, Blake fue contratado como tercer ventas de Box para que ayudara a cambiar eso. Empezando con pequeños grupos de usuarios que tenían más problemas para intercambiar y compartir archivos, los responsables de ventas de Box entablaron relaciones con más y más usuarios en cada una de sus empresas cliente. En 2009, Blake vendió una pequeña cuenta Box a la Stanford Sleep Clinic, donde los investigadores necesitaban un modo fácil y seguro de guardar registros de datos experimentales. Hoy, la universidad ofrece una cuenta Box con la marca Stanford a cada uno de sus estudiantes y facultativos, y el Hospital de Stanford funciona con Box. Si hubiera empezado intentando vendérsela al decano de la universidad como una solución global, Box no hubiera vendido nada. Un enfoque de ventas complejas habría convertido a Box en una olvidada startup fracasada: en cambio, la venta personal la convirtió en un negocio de miles de millones de dólares. A veces, el producto en sí mismo es un tipo de distribución. ZocDoc es una de las compañías de la cartera de Founders Fund que ayuda a la gente a encontrar y concertar citas médicas online. La empresa cobra a los doctores un par de cientos de dólares al mes para incluirlos en su red de contactos. Con un acuerdo de tan sólo unos cuantos miles de dólares de media, ZocDoc necesita muchos vendedores, tantos que cuentan con un equipo de contratación interno que se dedica únicamente a contratarlos. Pero hacer ventas personales a los médicos no aporta beneficios; al incluir más doctores a la red, los vendedores añaden valor al producto de cara a los consumidores (y el incremento de usuarios consumidores aumenta el atractivo para los médicos). Más de cinco millones de personas usan ya este servicio mensualmente, y si puede seguir ampliando su red para incluir a la mayoría de los profesionales, se convertirá en un servicio fundamental para la industria de salud estadounidense.

Estancamiento de la distribución

Entre la venta personal (los vendedores que obviamente se necesitan) y la publicidad tradicional (que no necesita de vendedores), hay una zona muerta. Imagina que creas un servicio de software que ayuda a los propietarios de comercios a hacer un seguimiento de su inventario y gestionar pedidos. Para un producto con un precio en torno a los 1.000 dólares puede no haber ningún canal bueno de distribución que llegue a los pequeños negocios susceptibles de comprarlo. Incluso si tienes una propuesta de valor clara, ¿cómo consigues que la gente la escuche? La publicidad puede ser demasiado amplia (no existe un canal de televisión que sólo vean los propietarios de tiendas) o demasiado

ineficiente (por sí solo, en el boletín de noticias de los comercios de la zona probablemente no convencerá a ningún propietario para que se desprenda de 1.000 dólares al año). El producto necesita un esfuerzo de venta personal, pero con ese nivel de precio, simplemente no tienes los recursos para enviar a una persona real a hablar con cada cliente potencial. Por eso, muchas pequeñas y medianas empresas no utilizan las herramientas habituales de las grandes firmas. No es que los propietarios de pequeñas empresas estén excepcionalmente atrasados o que no existan buenas herramientas: la distribución es el cuello de botella oculto.

Marketing y publicidad

El marketing y la publicidad funcionan para productos de precio relativamente bajo que tienen atractivo de masas pero que carecen de métodos de distribución viral. Procter & Gamble no se puede permitir pagar a vendedores para que vayan de puerta en puerta vendiendo detergente. (P&G sí emplea a comerciales para hablar a cadenas de supermercados y grandes superficies, pues una venta de detergente a este tipo de compradores puede traducirse en cien mil botes de unos cuatro litros.) Para llegar al consumidor final, una empresa de productos envasados tienen que producir anuncios de televisión, imprimir cupones en periódicos y diseñar el embalaje de sus productos con el fin de atraer su atención. La publicidad también puede funcionar con las startups, pero sólo cuando tus costes de adquisición de clientes y el valor del ciclo de vida del cliente hacen que cualquier otro canal de distribución resulte antieconómico. Pensemos en la startup de comercio electrónico Warby Parker, que diseña y vende online modernas gafas graduadas en lugar de contratar su venta a distribuidores de venta de gafas al por menor. Cada par tiene un precio de partida de cien dólares, así que dando por sentado que un consumidor medio compra unos dos pares en su vida, el valor del ciclo de vida del cliente ronda los doscientos dólares. Eso es demasiado poco para justificar la atención personal en cada transacción, pero, en el otro extremo, los productos físicos de 100 dólares no acaban siendo precisamente virales. Mediante la publicidad y la creación de extravagantes anuncios de televisión, Warby puede presentar las ofertas mejores y más baratas de que dispone ante millones de consumidores de gafas. La compañía afirma claramente en su página web que: «La televisión es un gran megáfono», y cuando sólo puedes permitirse gastar unas cuantas decenas de dólares en conseguir un nuevo cliente, necesitas el mayor megáfono que puedas encontrar. Todo emprendedor suspira por una campaña publicitaria reconocible, pero las startups deberían resistirse a la tentación de competir con grandes compañías en la sempiterna lucha por difundir los mejores anuncios televisivos o elaborar los mejores ardides publicitarios. Lo sé por experiencia. En PayPal contratamos a James Doohan, que hacía el papel de Scotty en Star Trek, para que fuera nuestro portavoz oficial. Cuando lanzamos nuestro primer software para la PalmPilot, convocamos a la prensa a un evento en el que podían escuchar a James recitar esta frase inmortal: «He estado teletransportando a la gente durante toda mi carrera, pero ésta es la primera vez que he sido capaz de teletransportar dinero». Fue un fiasco: los pocos que acudieron no quedaron en absoluto impresionados. Todos nosotros éramos nerds, y pensábamos que Scotty, el ingeniero jefe, podía hablar con más autoridad que, pongamos por caso, el capitán Kirk. (Igual que un vendedor, Kirk estaba siempre exhibiéndose en algún local exótico y dejando que los ingenieros resolvieran sus errores.) Estábamos equivocados: cuando Priceline.com presentó a William Shatner (el actor que hacía el papel de Kirk) en una famosa serie de anuncios televisivos, funcionó. Pero, en aquel entonces, Priceline era una empresa importante. Ninguna startup en fase inicial

puede competir con los presupuestos de publicidad de las grandes compañías. En verdad, el capitán Kirk está en su propia liga.

Marketing viral

Un producto es viral si su principal funcionalidad impulsa a los usuarios a invitar a sus amigos a que también se conviertan en usuarios. Así es como Facebook y PayPal crecieron tan rápido: cada vez que alguien comparte con un amigo o hace un pago, está invitando de un modo natural a más gente a la red. Esto no es sólo barato, también es rápido. Si cada nuevo usuario guía a más de un usuario adicional, puedes conseguir una reacción en cadena de crecimiento exponencial. El bucle viral ideal debería ser tan rápido y fluido como sea posible. Los vídeos graciosos de YouTube o los memes o fenómenos de internet reciben a toda velocidad millones de visitas porque tienen unos ciclos de vida extremadamente cortos: la gente ve a un gatito, se enternece y lo reenvía a sus amigos en cuestión de segundos. En PayPal, nuestra primera base de usuarios constaba de veinticuatro personas, y todas trabajaban en PayPal. Conseguir clientes a través de banners publicitarios resultó ser demasiado caro. Sin embargo, pagando a la gente para que se registrara y pagándoles una suma adicional si recomendaban nuestro servicio a sus amigos, conseguimos un crecimiento extraordinario. Esta estrategia nos costó veinte dólares por cliente, pero también nos llevó a experimentar un crecimiento diario del siete por ciento, lo cual significaba que nuestra base de usuarios prácticamente se duplicaba cada diez días. Al cabo de cuatro o cinco meses, teníamos cientos de miles de usuarios y una oportunidad viable de construir una gran compañía ofertando un servicio de transferencias de dinero a cambio de pequeñas cuotas que acabaron superando enormemente nuestro coste de adquisición de cliente. Quienquiera que sea el primero en dominar el segmento más importante de un mercado con potencial viral será el último que mueva ficha en el mercado global. En PayPal no queríamos adquirir más usuarios al azar: queríamos conseguir los usuarios más valiosos primero. El segmento de mercado más evidente en los pagos por correo electrónico era el conformado por los millones de emigrantes que siguen usando Western Union para transferir dinero a sus familias. Nuestro producto se lo ponía muy fácil, pero las transacciones eran demasiado infrecuentes. Necesitábamos un segmento de mercado de nicho más pequeño con mayor tráfico de dinero, un segmento que encontramos en los «PowerSellers» de eBay: los vendedores profesionales que vendían artículos online a través del mercado de subastas de eBay. Había veinte mil de ellos. La mayoría tenía múltiples subastas que terminaban diariamente, y compraban tanto como vendían, lo cual se traducía en un flujo constante de pagos. Y dado que la solución de eBay al problema de los pagos era terrible, estos comerciantes se convirtieron en entusiastas usuarios tempranos de nuestro servicio. Una vez PayPal dominó este segmento y se convirtió en la plataforma de pagos de eBay, no hizo falta hacer nada más, ni en eBay ni en ninguna otra parte.

El poder de la ley de distribución

Es probable que uno de estos métodos sea mucho más poderoso que el resto para un determinado negocio: la distribución sigue su propia ley de poder. Esto es paradójico para la mayoría de los emprendedores, que dan por sentado que más es más. Pero el enfoque «batiburrillo» —contratar a un par de comerciales, colocar un par de anuncios en revistas y tratar de añadir algún tipo de funcionalidad viral a un producto como último recurso— no funciona. La mayoría de las empresas no consiguen que ningún canal de distribución les funcione: las malas ventas más que un mal producto constituyen el caso más común

de fracaso. Si consigues que un solo canal de distribución funcione, tienes un gran negocio. Si lo intentas con varios pero no consigues ninguno, estás acabado.

Vender a no-clientes

Tu empresa necesita vender algo más que su producto. También debes vender tu empresa a los empleados e inversores. Hay una versión en «recursos humanos» de la mentira de que los grandes productos se venden solos: «Esta compañía es tan buena que la gente clamará a gritos unirse a ella». Y también existe una versión en clave inversionista: «Esta compañía es tan maravillosa que los inversores tirarán la puerta abajo para invertir en ella». El clamor y el frenesí son muy reales, pero rara vez ocurren sin una contratación calculada y un arduo trabajo bajo la superficie. Vender tu compañía a los medios de comunicación es una parte necesaria de vendérsela a todos los demás. Los nerds que instintivamente desconfían de los medios a menudo comenten el error de intentar ignorarlos. Pero igual que no puedes esperar que la gente compre un producto superior atendiendo simplemente a sus evidentes méritos sin una estrategia de distribución, nunca deberías dar por sentado que la gente admire tu compañía sin una estrategia de relaciones públicas. Incluso si tu producto específico no necesita exposición en los medios para conseguir clientes porque cuentas con una estrategia de distribución viral, la prensa puede ayudar a atraer inversores y empleados. Todo empleado potencial que merezca la pena contratar llevará a cabo su particular pesquisa; lo que encuentre o deje de encontrar cuando te «googlee» será clave para el éxito de tu compañía.

Todo el mundo vende

Puede que los nerds deseen que se haga caso omiso de la distribución y que los vendedores desaparezcan del planeta. Todos queremos creer que tomamos nuestras propias decisiones, que los ardides de la venta no funcionan con nosotros. Pero no es cierto. Todo el mundo tiene un producto que vender, ya seas empleado, fundador, o inversor. Esto es cierto incluso si tu compañía está únicamente conformada por ti y tu ordenador. Mira a tu alrededor. Si no ves a ningún vendedor, ése eres tú.