Venta indirecta:

guía completa para vender con channel partners

Uno de los mayores desafíos para aumentar los ingresos es que los representantes de ventas tienen un tiempo limitado para vender. Incluso si contratas a los empleados más dedicados, inviertes en herramientas que aumenten su eficiencia y eliminas todas las distracciones, el día tiene una cantidad limitada de horas de venta. Ante esta situación, lo que algunas empresas hacen es contratar más representantes.

¿Qué son las ventas indirectas?

Con este modelo de ventas, la empresa vende sus productos o servicios a través de partners afiliados (que ganan una comisión por cada compra), distribuidores, proveedores de valor agregado (que generalmente ofrecen tu producto junto con el suyo) u otra entidad externa a la organización.

Esa es una solución, pero no la única. Además, reclutar, incorporar y contratar nuevo personal es costoso y reduce tus márgenes de ganancias. Otra estrategia innovadora que puedes implementar es un modelo de ventas indirectas.

Definición de venta indirecta

Con este modelo, dependes de terceros para vender tu producto o servicio. Puede incluir revendedores, partners afiliados, distribuidores, proveedores de valor agregado o tiendas independientes; básicamente, cualquiera que no trabaje directamente para tu organización.

Compara este modelo con el de ventas directas, en el que los representantes de una empresa venden sus productos o servicios a los clientes.

Beneficios de un modelo de ventas indirectas

Confianza integrada. Si tu channel partner ya es popular en un mercado o sector, no tendrás que trabajar para establecer la presencia de tu marca. Gracias a su respaldo, el producto parecerá confiable automáticamente.

Eficiencia. Un channel manager junto con varios channel partners puede generar la misma cantidad de ingresos que 5 o 6 representantes de ventas, y por un costo mucho menor. También suele ser más fácil atraer nuevos partners que contratar a un nuevo representante, especialmente una vez que hayas creado el programa y resuelto todos los problemas.

Pruebas rápidas. Los channel partners te permiten probar nuevas bases de clientes, productos, paquetes, promociones o campañas de marketing en un entorno de bajo riesgo.

Éxito del cliente. Si tus clientes necesitan asistencia o servicios de capacitación, incorporación o implementación, colaborar con proveedores que ofrecen estas prestaciones te permite centrar tus esfuerzos en cerrar nuevos negocios sin descuidar a tus clientes existentes.

Desventajas de las ventas con channel partners

Menos control. Este modelo no te permite gestionar directamente el proceso de ventas. Probablemente, tus representantes no puedan tomar el control si un partner no está gestionando un negocio correctamente. Tampoco podrás interferir en los plazos del acuerdo, lo que puede resultar frustrante y hacer que tus ingresos sean impredecibles.

Riesgo para la marca. Si colaboras con un partner con mala reputación o que no tiene un buen trato con los clientes, la imagen de tu marca se verá afectada.

Menos ganancias. A cambio de atraer negocios o cerrarlos, el partner recibe una parte de los ingresos. Obtendrás menos ganancias de las ventas individuales, pero seguramente será más barato adquirirlas.

Administración más difícil. Actualizar tu estrategia de ventas, modificar el mensaje, agregar un nuevo producto o hacer cualquier cambio significativo puede ser muy complejo, ya que solo deberás implementarlo en tu equipo, sino que distintos grupos externos también deberán adaptarse.

Ciclo de feedback más lento. Los partners hablan con todos o algunos de tus clientes, por lo tanto, es posible que los comentarios tarden más en llegar. Además, quizá esas opiniones no sean 100% precisas. Incluso si los partners son confiables, pueden hacer las preguntas incorrectas, usar métodos poco fiables para la recopilación o el análisis de los resultados u ofrecer una interpretación imparcial sin querer.

Conflicto potencial. Las cosas podrían complicarse cuando los representantes de ventas de la empresa compiten con los partners por el mismo negocio. Supongamos que un representante decide dejar fuera de un negocio a su partner, porque no quiere perder su comisión. Si esto sale a la luz, es posible que el partner deje de enviarle leads.

Cómo implementar un modelo de ventas con channel partners

Si no estás seguro de que el modelo de ventas de canal sea adecuado para tu organización, ten en cuenta los siguientes aspectos:

Tamaño y madurez de la empresa. Las pequeñas empresas pueden recurrir a los partners para impulsar el crecimiento de su negocio sin necesidad de invertir en contratar y capacitar a un equipo de ventas. Cuando ya son más grandes, pueden contratar sus propios representantes o seguir con el modelo de ventas de canal si les da resultado.

Madurez del producto. Si tu producto aún se encuentra en las primeras etapas, deberías aprovechar una relación directa con los clientes para poder evaluar rápida y eficazmente qué funciona, qué no y qué cambios debes hacer a tu producto.

Madurez del proceso de ventas. Debes entender realmente cómo funciona tu proceso de ventas, antes de poder enseñárselo a otros. Si todavía no definiste las distintas etapas del proceso, los factores más importantes que desencadenan la compra, qué partes interesadas suelen participar, cuánto tarda en cerrarse en promedio un negocio, entre otras cosas, quizá debas posponer la implementación de un modelo de ventas de canal.

Complejidad del proceso de ventas. De la misma manera, cuanto más largo y complejo sea el ciclo de ventas, más difícil será para los partners revender tu producto. Lo ideal es desarrollar un proceso sencillo, directo y relativamente breve.

Ubicación. Si tu empresa tiene oficinas en diferentes lugares, implementar un modelo de ventas de canal es una buena idea. Así, no deberás contratar múltiples equipos de ventas. Por supuesto que también puedes usar un modelo de ventas internas si es la alternativa adecuada para tu empresa.

Necesidad de ingresos. Deberás invertir mucho tiempo y energía para poner en marcha un sistema de channel partners. Si necesitas empezar a generar ganancias lo antes posible, centra tus esfuerzos en las ventas directas por ahora. Firas Raouf, experto en empresas de tecnología B2B en sus etapas iniciales, recomienda generar al menos 20 millones de dólares en ingresos antes de implementar un programa de partners de venta.

Cómo estructurar tu modelo de ventas con channel partners

A la hora de estructurar tu modelo de ventas de canal, cuentas con tres alternativas.

La primera es vender junto con el partner. Puedes recurrir a esta estrategia si ambos productos se complementan. Por ejemplo, si tu organización ofrece servicios de catering, asociarte con una empresa de servicios de limpieza para eventos es una excelente idea. Este tipo de colaboración permite brindar más valor a los clientes.

La segunda es vender a través del partner. Las grandes tiendas son un ejemplo clásico: ofrecen artículos de diferentes marcas externas. La variedad suele ser la clave. Si encuentras un partner que ya venda productos similares a los tuyos, este tipo de colaboración puede ser una buena idea.

La última es hacer que el partner venda por ti. En este tipo de colaboración, el partner integra tu producto con los suyos; de hecho, es posible que el usuario final nunca sepa sobre tu empresa. Cuando vas al supermercado y compras un producto de su marca, en realidad estás adquiriendo un artículo de una empresa independiente empaquetado con la etiqueta de la tienda.

No es necesario que elijas un único modelo, muchas empresas implementan varios o todos a la vez, junto con una estrategia de ventas directas. Todo depende de tus necesidades.

Cómo hallar un partner para hacer ventas indirectas

Al igual que tratar de vender tu producto a un público ilimitado reduce tu enfoque y perjudica los resultados generales, no deberías intentar asociarte con todos los partners. El proceso de búsqueda de partners es casi idéntico al de captación de prospectos: primero, debes definir cómo sería un «partner ideal».

Echa un vistazo a estas características de un channel partner óptimo:

Solución complementaria. El producto o servicio del partner te permitirá completar tu oferta o ayudará al cliente a usarla de manera más eficaz.

Por ejemplo, las agencias partners de HubSpot ayudan a las pequeñas empresas a provechar al máximo nuestro software de marketing.

CeCe Bazar Aparo, directora de ingresos basados en cuentas de EverTrue, recomienda consultar a los equipos de atención al cliente y asistencia técnica.

«Ellos podrán decirte exactamente en qué etapa los clientes necesitan más ayuda o si sugieren productos y servicios complementarios que podrías ofrecer a través de un partner de canal», explica.

Mercado. También debes tener en cuenta si los clientes de tu partner se beneficiarán con tu producto. ¿Quieren obtener asistencia, características o soluciones adicionales que el partner no puede ofrecer? ¿Sus clientes son compatibles en términos de geografía, caso de uso y tamaño?

Conocimientos de marketing. ¿Cuál es la sofisticación del partner? Es posible que no necesite mucho entrenamiento y asistencia... o sí. Aunque capacitar a un partner requiere más tiempo y recursos, también representa un incentivo adicional para trabajar contigo.

Conocimientos técnicos. Identifica el nivel de experiencia técnica que necesitará el partner para vender tus productos o prestar servicios relacionados. ¿Deberá contar con un equipo de ventas externo o interno? ¿O ambos? ¿O ninguno?

Procesos. El proceso de ventas del partner debe ser compatible con el de tu empresa. Lo ideal es encontrar un punto en su proceso de ventas o de servicios donde la venta de tu producto se adapte naturalmente.

Otros partners. ¿Puedes colaborar con un partner que ya revende otra solución? Incluso si no tienen un contrato que lo prohíba, ¿crees que es una buena idea que vendan tu producto?

Nivel de compromiso. Pregúntate qué nivel de interacción será necesario para alcanzar el éxito. Por ejemplo, tal vez el partner deba pasar un día completo por trimestre en tu oficina para recibir capacitación. O quizá solo necesita entender los aspectos básicos de tu producto y un video de 30 minutos es suficiente.

Valor potencial. Incluso si un partner es extremadamente valioso para tu empresa, no estará interesado en trabajar contigo a menos que él también se beneficie. Intenta identificar a qué partners puedes ayudar, así sea permitiéndoles vender servicios adicionales, llegar a nuevos clientes o aumentar el valor de su producto o servicio.

Una vez que sepas quién es tu partner ideal, clasifica las características según su importancia. Así podrás desarrollar un marco para evaluar partners específicos.

Cómo reclutar channel partners

Cuando creamos nuestro programa de ventas de canal, el equipo de HubSpot utilizó los principios del inbound marketing para atraer partners.

«Desde el primer día, organizamos muchos webinarios educativos orientados específicamente a agencias de marketing y consultores. Cuando terminaban, ellos empezaban a demostrar su interés en nuestro programa», cuenta Pete Caputa, CEO de Databox y exvicepresidente de ventas de HubSpot.

Este modelo no solo es más fácil de adaptar que una estrategia outbound, sino que también garantiza que los posibles partners conozcan tu empresa desde la primera conversación.

Usa tu perfil de partner ideal para desarrollar contenido relevante y útil. Por ejemplo, si quieres trabajar con empresas de contratación, puedes escribir un ebook sobre el rol de los consultores o programar un evento de networking virtual para que este tipo de organizaciones conozca posibles candidatos laborales.

Una vez que hayas iniciado una conversación con el posible partner, Caputa sugiere centrarla en sus necesidades.

«Descubrimos que los mensajes que lograban la mayor aceptación de los revendedores estaban relacionados con cómo solucionar los problemas de su empresa, y no con nuestro software ni las necesidades de sus clientes», dice. «Al final nos dimos cuenta de que la mayoría de las pequeñas y medianas agencias de marketing y los consultores necesitaban capacitación sobre cómo dirigir su propio negocio, y aún lo necesitan».

Según la naturaleza de la colaboración, es posible que tu partner no esté interesado en un modelo tan directo y constante o que tú no puedas mantenerlo.

Si tu precio promedio de venta (ASP) es bajo y tus partners no revenden tu producto tan a menudo, no es una buena idea invertir en capacitarlos. Asegúrate de monitorizar los ingresos que genera el partner promedio en comparación con la tasa de devolución promedio. Si esto te suena conocido, es porque se trata de la tasa CAC:LTV aplicada a tus partners.

Cómo monitorizar el programa de channel partners

¿Quieres saber cómo medir el éxito? Echa un vistazo a los siguientes aspectos de tu programa de ventas de canal para asegurarte de estar alcanzando los resultados esperados.

Métricas de contratación de channel partners:

* Número total de partners
* Cuota de contratación de personal lograda
* Tasa de renuncia de partners
* Porcentaje de partners reclutados por canal (por ejemplo, un 50% de grupos de networking, un 20% de alcance proactivo, un 10% de referencias, etc.)
* Costo promedio de reclutamiento e incorporación de nuevos partners
* Plazo promedio para reclutar e incorporar un nuevo partner

Métricas de éxito de las ventas con channel partners:

* Número total de negocios de partners registrados
* Valor promedio del negocio del partner
* Porcentaje de negocios aceptados enviados por el partner
* Porcentaje de negocios cerrados enviados por el partner
* Duración promedio del ciclo de ventas
* Porcentaje de partners que registraron un lead en el último mes o trimestre
* Capacitación y asistencia de ventas de canal:
* Porcentaje de partners que usan documentación y material adjunto de ventas y marketing proporcionado
* Porcentaje de partners que asistieron a eventos optativos o capacitaciones continuas
* Calificación de satisfacción promedio de los partners
* Porcentaje de partners que intentaron obtener una certificación
* Porcentaje de partners que completaron una certificación

**Métricas de rentabilidad de las ventas con channel partners:**

* CAC de una venta de un partner frente a una venta directa
* Tasas de retención de una venta de un partner en comparación con una venta directa
* Tasas de ventas cruzadas y aumento de ventas de una venta de un partner en comparación con una venta directa

Descripción del puesto de un director de ventas de canal

Gerente de ventas de canal

Un gerente de ventas de canal trabaja con channel partners potenciales y existentes para impulsar las ventas. Por lo general, establece una estrategia, ayuda a los partners a implementarla y trabaja para alcanzar una cuota de ventas. El salario promedio para este puesto en EE. UU. es de 94.358 USD.

¿Quieres contratar un gerente para establecer vínculos con channel partners? Aquí tienes un ejemplo de anuncio para el puesto.

[Empresa] busca un gerente de ventas de canal en [ubicación]. Esta es una excelente oportunidad para [impulsar un nuevo canal, mejorar un canal de alto crecimiento]. El gerente de ventas de canal deberá identificar nuevos partners potenciales y demostrarles el valor de trabajar con [empresa]. Además, será responsable de facilitar las ventas de [producto] de los clientes existentes.

Tareas del puesto:

* Trabajar junto con las partes interesadas internas (asistencia técnica, atención al cliente, marketing, legal, ventas directas, entre otras) para garantizar que los partners tengan todo lo que necesitan para revender los productos con éxito.
* Cumplir con las expectativas del partner o superarlas.
* Asegurarse de que los partners sigan las pautas acordadas.
* Ayudar proactivamente a los partners a alcanzar sus objetivos y resultados.
* Ofrecer [demostraciones, presentaciones virtuales o presenciales] a los posibles partners.
* Generar demanda con herramientas como documentación y material adjunto de marketing, campañas, webinarios, eventos.
* Comunicarse regularmente con los partners y las partes interesadas de la empresa.
* Visitar las oficinas del cliente y los partners [semanalmente, mensualmente, trimestralmente, según sea necesario].

Requisitos del puesto:

* [De X a Y] años de experiencia relevante en [consultoría, ventas de canal].
* Experiencia en el sector de [industria]. Se considera una ventaja contar con relaciones establecidas con los posibles partners.
* Antecedentes acreditados de logros en puestos de venta.
* Capacidad de trabajar de manera autónoma en un entorno [dinámico, técnico, de compras complejas].
* Excelentes habilidades de comunicación escrita y oral.
* Título de [licenciatura/maestría] [deseado, obligatorio].
* Disponibilidad para viajar [X%] del tiempo.

Ventajas de trabajar con nosotros:

* Aspecto de tu cultura 1
* Aspecto de tu cultura 2
* Beneficio 1
* Beneficio 2

Adapta esta descripción del puesto según el branding de tu empresa. Según el tono de tu empresa, es posible que tengas que modificar el lenguaje para que sea más o menos formal. Si tus mensajes son más bien relajados y amigables, puedes incluir alguna frase divertida en la descripción.

Cómo motivar a los channel partners

Las ventas de canal son todo un desafío, porque tienes que motivar a partners sobre los que no influyes directamente. Si un representante de ventas de tu equipo no cumple con la cuota, puedes trabajar con él o implementar un plan para mejorar su desempeño. Si un partner no cumple con sus objetivos de venta, no hay mucho que puedas hacer, salvo «despedirlo» del programa. Y, por lo general, esa no es la mejor opción.

Explora estas estrategias para impulsar las ventas del partner:

1) Desarrollar recursos excelentes

Debes invertir más en la creación de contenido para los channel partners que para los representantes de venta directa de tu equipo. Después de todo, los partners tienen menos conocimiento del producto, la competencia directa, los clientes existentes, la historia de las empresas y los casos de uso.

Asegúrate de que tengan todo lo que necesitan: especificaciones del producto claras, completas y listas para compartir con los prospectos, testimonios, ejemplos de clientes, comparaciones con la competencia, plantillas de correo electrónico, guiones de llamadas, agendas de reuniones y hojas de repaso con información sobre cómo abordar las objeciones más comunes. Con estos recursos, se sentirán más confiados y aumentará su motivación para vender.

2) Mantener conversaciones constantes

Si rara vez te comunicas con los partners, no estarán muy interesados por el programa. Además, no estarán al tanto de las últimas noticias, las actualizaciones de los productos y los anuncios estratégicos. Y tú posiblemente no te enteres de los problemas hasta que sean graves.

¿La solución? Hablar con ellos regularmente. Envía un correo electrónico periódicamente, crea una sala en Slack o un grupo en Facebook, establece «horas de oficina» con el partner, diseña webinarios, organiza reuniones en tu empresa o lo que sea necesario para mantenerte en contacto.

3) Ofrecer recompensas adicionales

Ganar una comisión por los acuerdos es un incentivo convincente, pero algunas empresas (como HubSpot) implementan sistemas de premios adicionales para los partners.

De esta manera tendrás «superpartners» y podrás impulsar ciertos comportamientos deseados. Por ejemplo, podrías implementar un sistema con niveles como este: un nivel para los partners básicos, otro más alto para aquellos que venden más de un número determinado de productos al mes o al año y un último nivel para los partners que venden mucho más.

Según su nivel, puedes ofrecer asistencia de marketing avanzada, entradas para eventos exclusivos, consultoría estratégica, reuniones con los ejecutivos, acceso a funciones beta, espacio destacado en el directorio, oportunidades para interactuar directamente con tu audiencia, artículos en tu boletín por correo electrónico, entre otros beneficios.

Si bien crear un programa de ventas de canal es una gran inversión, puede tener un gran impacto en tu empresa. Además de atraer nuevos clientes, también podrás desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas en la industria.