

# Venta de Servicios

*El Negocio del Software*

*Edición 2024*

# Objetivos

En este módulo se introducen los aspectos más relevantes acerca de la comercialización de IT (con foco en Servicios).

Se busca:

- Entender qué significa vender Servicios de IT (ya que implica una amplia gama de opciones).
- Ver de qué lado está el riesgo en cada tipo de servicio.
- Entender qué tipo de fuerza comercial se requiere para la venta de cada tipo de servicio.
- Mostrar una metodología base de venta de Servicios IT.
- Entender el rol del área de Preventa Técnica.
- Introducir el concepto de pipeline comercial.

# ¿Qué vendemos?

# ¿Qué vendemos?

En el contexto de venta de Servicios de IT nos referimos a vender:

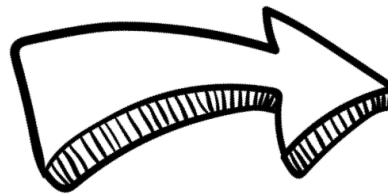
- Soluciones
- Proyectos
- Pool de Horas
- Mantenimiento / Soporte
- Capacitaciones
- Consultorías



"Remember, the secret to selling is 'sincerity' ... once you can fake that you've got it made."

# ¿Qué vendemos? (cont.)

FLEXIBILIZAR



*Pool de horas  
Capacitaciones  
Consultorias  
Mantenimiento  
y soporte*



hecho de antemano

*Solución  
customizado*



PRODUCTIVIZAR

## Venta de Soluciones

Implica la venta de un software **pre-armado pero no completo**.

Se debe customizar/configurar para cada cliente.

Requiere de un **core + desarrollo** a medida extra.

Típicamente se da en empresas híbridas y responde a necesidades de cierta vertical de negocio.



## Venta de Soluciones (cont.)

El riesgo es bajo pero suele estar del lado del proveedor ya que se debe customizar un proyecto acotado (pequeño).

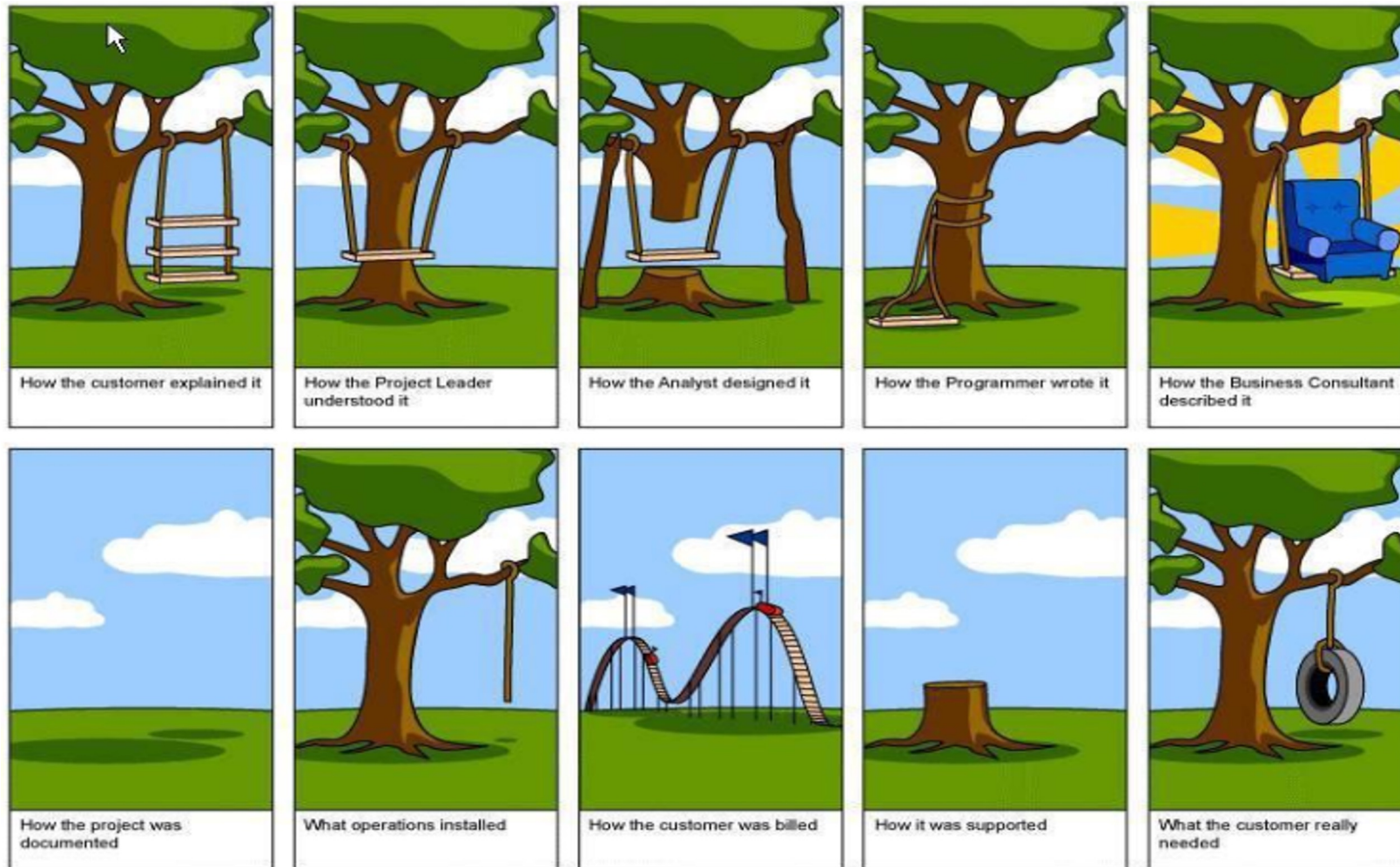
La comercialización se hace exclusivamente para clientes empresariales (B2B).

Implicancias comerciales para el proveedor:

- Fuerte área comercial, profesional.
- Ciclo de venta largo.
- Apuntar a la creación de partnerships con potenciales clientes.



## Venta de Proyectos





## Venta de Proyectos (cont.)

Implica la venta de **desarrollo de software a medida**, de principio a fin (*end-to-end*) de un proyecto completo (ej: una app).

Puede reutilizar componentes tecnológicos o *know-how* tecnológico, de gestión, etc. previamente desarrollado por el proveedor, aunque típicamente se comienza de cero cada vez.

Cada nuevo proyecto es un mundo por sí mismo.

## Venta de Proyectos (cont.)



## Venta de Proyectos (cont.)

La comercialización se hace para otras empresas (B2B) ya sean startups, SMBs o corporates y requiere de fuerte apoyo del área de **Preventa Técnica**.

Desde el punto de vista comercial:

- Requiere credenciales que avalen el *expertise* y la capacidad de ejecución del proveedor.
- La comercialización adopta diferentes ***engagement models***:
  - Proyecto Cerrado (*fixed price & fixed scope*)
  - Tiempo y Materiales (*time & materials*)
  - Basado en Sprint (*sprint based*)

## Proyectos Cerrados (PC)

Contrato que define el **alcance**, **tiempo** y **presupuesto**.

La estimación previa es fundamental y pueden existir multas si no se cumple el contrato; el riesgo está del lado del proveedor.

Los objetivos entre cliente y proveedor son **disjuntos**, implicando múltiples negociaciones:

- **Cliente:** que el proveedor cumpla con lo prometido y tenga flexibilidad ante cambios.
- **Proveedor:** terminar dentro de las horas estimadas (o antes).



## Tiempo y Materiales (T&M)

Se vende un equipo de profesionales que típicamente es manejado por el proveedor (*managed team*) particularmente cuando se desarrolla un proyecto *end-to-end*:

- **Ciente:** pagará por todas las horas de desarrollo que lleve el proyecto; exige valores-hora (*rates*) bajos y una buena visibilidad del proyecto.
- **Proveedor:** no tiene el compromiso de cumplir con un alcance, tiempo ni presupuesto (mucho menos riesgo) pero debe entregar algo de calidad (reputación).

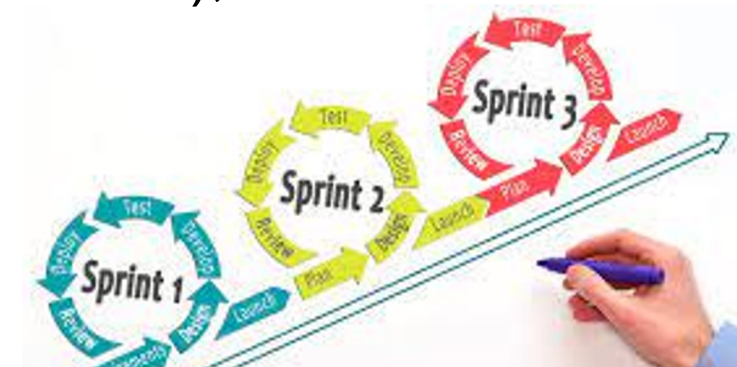


# Sprint-Based

Es un híbrido entre PC y T&M (un punto medio).

El riesgo es compartido entre cliente y proveedor.

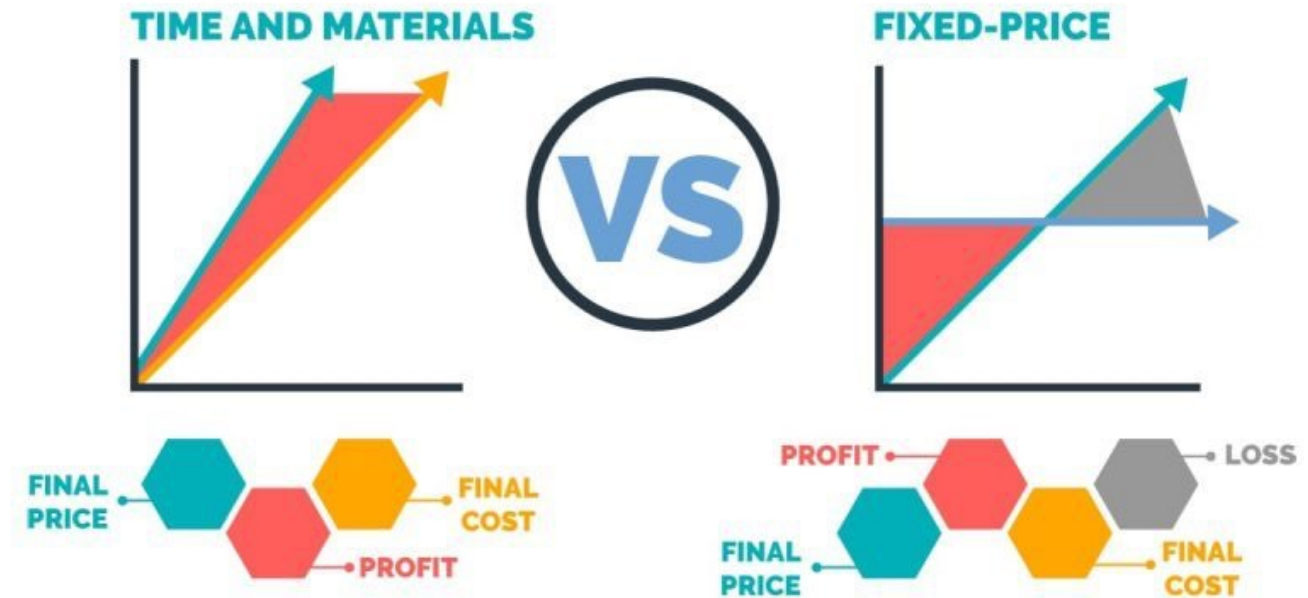
- **Ciente:** pagará por *Sprint* en base a una estimación inicial.
- **Proveedor:** se compromete a cumplir con el alcance de cada *Sprint* (como si fueran mini-proyectos cerrados); el riesgo del proveedor va bajando con el tiempo.



## T&M vs PC

Dado que son las modalidades más comunes de contratación de servicios de IT y que son muy diferentes entre sí (con implicancias relevantes) veremos un contrapunto entre ambas.

### CONTRACT COMPARISON



(error en los colores)

# T&M vs PC (cont.)



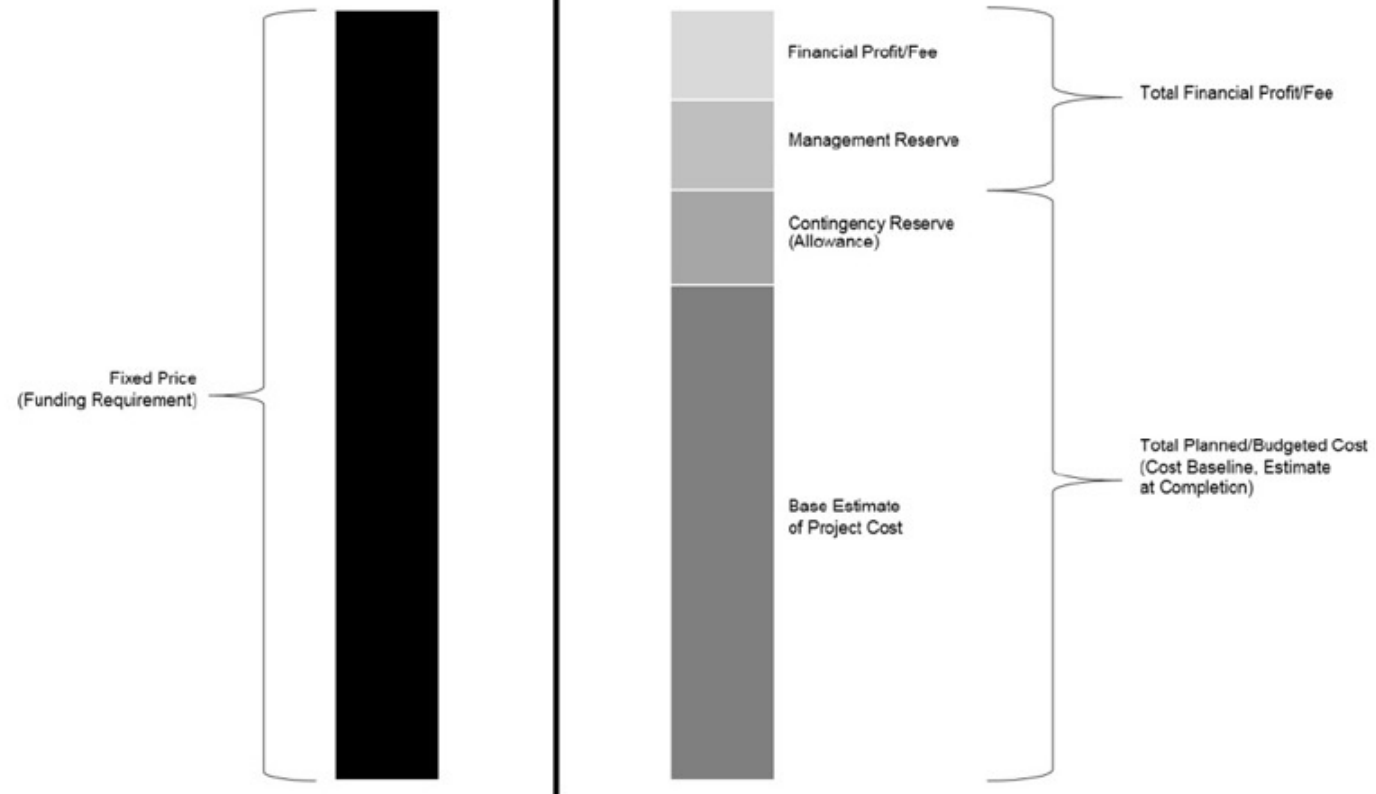
Fuente: PMI (<https://www.pmi.org/learning/library/challenges-fixed-price-contracts-9640>)



## T&M vs PC (cont.)

Client

Supplier



Fuente: PMI (<https://www.pmi.org/learning/library/challenges-fixed-price-contracts-9640>)

# Comparing Fixed Price vs. T&M Projects

Consideration	Fixed Price	Time & Materials
Requirements	Requirements clearly defined in advance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer can commit to detailed design decisions in advance</li> </ul>	Detailed requirements still to be defined <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer unable to determine design details without some investments</li> </ul>
Complexity	Best for less complex projects	Acceptable for simple & complex projects
Project size	Best for smaller projects	Acceptable for large & small projects
Proposal development	More up front analysis/proposal time <ul style="list-style-type: none"> <li>• Time is available to build a proper proposal</li> </ul>	Less up front analysis/proposal time <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer needs to start quickly</li> </ul>
Pricing risk	Consultant assumes profitability risk <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant trusts that Customer is reasonable</li> </ul>	Customer assumes budgetary risk <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer trusts Consultant's experience &amp; ability</li> </ul>
Project manager focus	Avoid changes to project definition <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer has built WIN-WIN partnerships with its Consultants on similar past projects</li> </ul>	Track progress & report status <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant has strong time tracking &amp; reporting processes</li> </ul>
Flexibility	Harder to adapt to unexpected changes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer can accept "no, not without a change order" as a response</li> </ul>	Easier to adapt to unexpected changes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer wants more flexibility to change scope, schedule, or costs</li> </ul>
Project price	Typically higher priced projects <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer can pay extra for price protection</li> </ul>	Typically lower priced projects <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer wants to minimize project costs</li> </ul>

	T&M	PC
Pros:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente tiene +control y +flexibilidad</li> <li>• Detección temprana de atrasos y riesgos</li> <li>• Se empieza de inmediato</li> <li>• Puede terminar antes</li> <li>• Mejor entregable (el foco está en el producto y no en el costo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor seguridad para el cliente (el riesgo es del proveedor)</li> <li>• Percepción de que riesgos disminuyen con la formalidad</li> <li>• Menor seguimiento por parte del cliente</li> <li>• Si falta confianza con el proveedor</li> <li>• Si la fecha de terminación es inamovible</li> </ul>
Cons:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita compromiso del cliente</li> <li>• Seguimiento del proyecto (\$ y valor de negocio)</li> <li>• Diseño de releases con cliente</li> <li>• Incertidumbre de costos y plazos exactos</li> <li>• Si el cliente es muy demandante se complica el seguimiento del proyecto</li> <li>• Requiere mayor transparencia del proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se demora el inicio del proyecto</li> <li>• Obtengo lo que pedí, no lo que necesito</li> <li>• Sin leverage de insights del proveedor</li> <li>• Burocracia para cambios de alcance</li> <li>• Más rispideces cliente-proveedor</li> <li>• Proveedor no se enfoca en entregar valor sino cumplir contrato</li> <li>• Costo inflado (esfuerzo estimar y buffer)</li> <li>• Trampa de informes de avance no reales</li> <li>• Falsa percepción que todo el riesgo es del proveedor</li> <li>• Requerimientos cambian, pero están fijos en las especificaciones</li> </ul>

Fuente: Beyond Partners Consulting.

## Preguntas & Intercambio

Si son vendedores de una empresa de servicios de IT:  
¿Por qué aceptarían vender un proyecto en modalidad  
Proyecto Cerrado?



## Pool de Horas

El cliente necesita **RRHH con ciertos skills**. Entonces compra las horas de los desarrolladores + otros costos involucrados (ej: viajes).

Contratos de corto/mediano plazo típicamente.

**Cliente:** carga con todos los riesgos; obtiene un buen valor-hora.

**Proveedor:** requiere una buena fuerza de venta. El precio, CV y disponibilidad de los candidatos son determinantes. No se debe caer en “bodyshopping”.



## Soporte y Mantenimiento

El cliente compra un **contrato** de soporte y/o mantenimiento, a largo plazo, con un valor mensual preestablecido.

Puede generar un costo de oportunidad para el proveedor (por la asignación de RRHH).

No suele haber un riesgo importante involucrado.

Requiere una fuerza de ventas profesional, de ciclo largo y consultiva (convencer al cliente de la necesidad a largo plazo) pero particularmente se requieren capacidades de **negociación** de las cláusulas del contrato (por ser *long term*).



## Soporte y Mantenimiento (cont.)

Otras consideraciones:

- Contratos generan **ingresos recurrentes** y predecibles.
- Cercanía entre **cliente** - proveedor.
- Facilita el **up-selling** y el **cross-selling**.
- Cuidados del proveedor al redactar y negociar el contrato.



# Capacitaciones

El cliente compra un paquete de horas dedicados a **capacitar** sobre el producto/servicio.

Generalmente son un servicio necesario (incluso para empresas de producto: WPS) pero no es atractivo, ni para cliente ni para proveedor.

Muy bajo riesgo (del lado del proveedor) ya requiere planificación y asignación de RRHH muy senior (costo de op).

Para lograr rentabilidad se aconseja **productizar** (capacitación → curso).





## Capacitaciones (cont.)

Comercialmente, la fuerza de ventas no es agresiva al respecto.

**Proveedor:** busca asegurar que el cliente use de la mejor forma posible el producto/servicio, así generará mayor valor al negocio y mantendrá la relación cliente/proveedor (*cross-sell/up-sell*).

Pueden ser también consideradas como Consultorías.



# Consultorías

El cliente compra un proyecto de consultoría que requiere **RRHH altamente calificados** de parte del proveedor.

Modalidades típicas:

- **Por resultado:** se vende un diagnóstico/solución, sin importar las horas que lleve.
- **Por esfuerzo:** se vende un pool de horas sin compromiso de resultado.



## Consultorías (cont.)

**En Empresas de Producto:** puede tener como objetivo la definición estratégica sobre el uso del producto para el cliente en cuestión, la necesidad de customización, inserción del producto en los procesos, etc.

**En Empresas de Servicios:** puede tener como objetivo la definición de los requerimientos del software a construir, el diagnóstico de funcionamiento de un software existente, etc.



## Preguntas & Intercambio

¿Qué ventajas y desventajas ven en que una empresa de Servicios de IT venda capacitaciones a sus clientes?



# ¿Cómo vender?

## ¿Cómo es vender Servicios de IT?

Se requiere de una **metodología** de venta que establezca las etapas a seguir.

A continuación:

- Se comenta una metodología de referencia (Solution Selling).
- Venta Consultiva Compleja.
- Se analizan algunas etapas típicas de las metodologías de venta de Servicios de IT.



"Let's get one thing straight. I don't want your money, I want your respect."

# Solution Selling

**Premisa:** un vendedor considera de manera integral las necesidades de un potencial cliente, desde escenarios muy tempranos, y le recomienda servicios específicos que se adapten mejor a sus necesidades.

Enfocada en los problemas del cliente, aplicable a escenarios B2B.

Rol importante del equipo del área comercial (incluyendo Preventa Técnica)



# Venta Consultiva Compleja

La venta consultiva compleja implica:

- Entender necesidades del cliente
- Mapeo con nuestras capacidades/*skills* (como proveedor)
- Ciclo de venta largo
- Múltiples *stakeholders* de ambos lados
- Mostrar valor antes de vender
- Enfoque de largo plazo (*partnerships*)
- Actitud de consultor/guía/experto
- Poner los intereses del cliente al mismo nivel que los nuestros





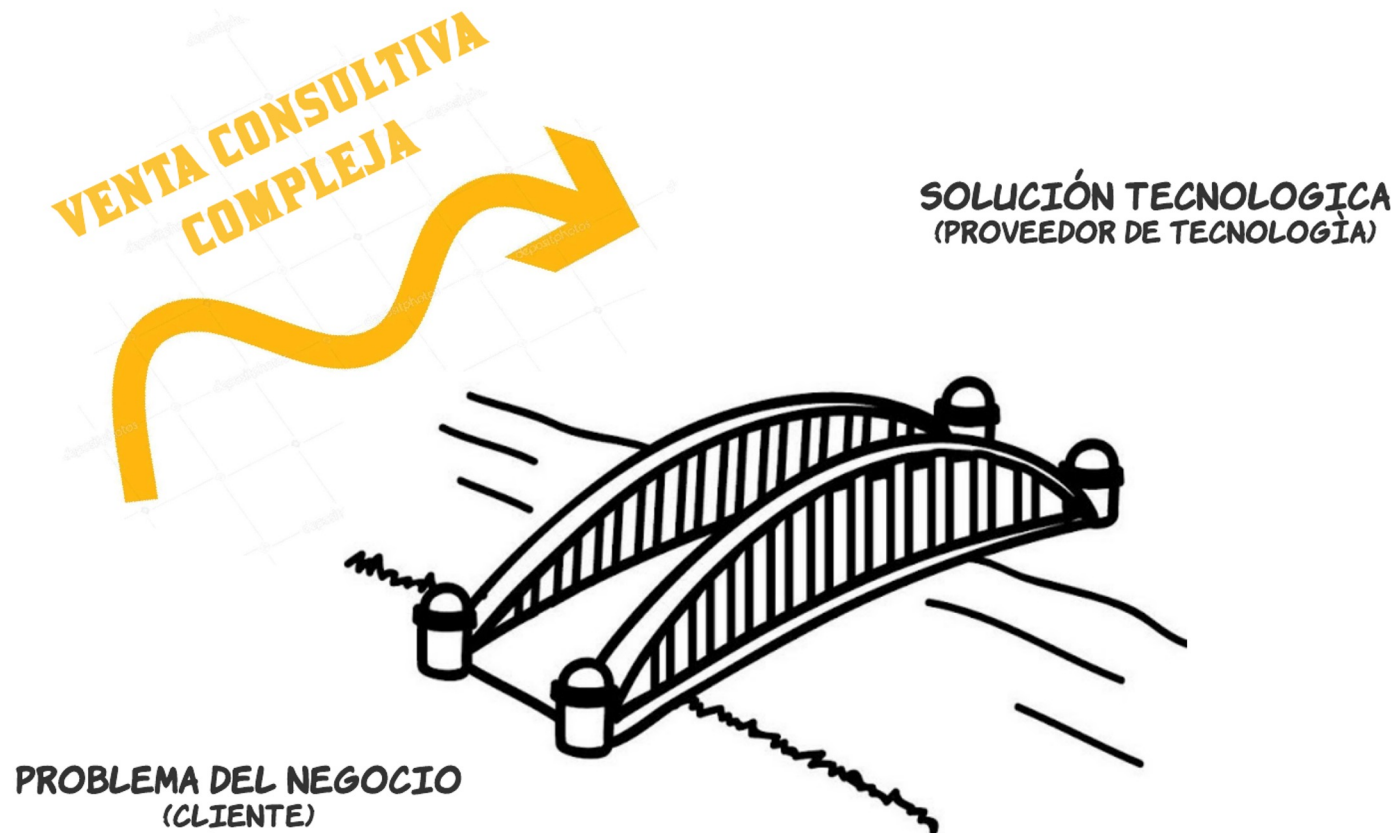
## Venta Consultiva Compleja (cont.)

Requiere de un conjunto de elementos:

- Referencias de clientes
- Experiencia previa en proyectos similares
- Experiencia general en la industria
- Material de marketing (*sales collaterals*)
- Casos de éxito (*sales collaterals*)
- Imagen & credibilidad de la organización
- Imagen & credibilidad del ejecutivo/a de cuenta



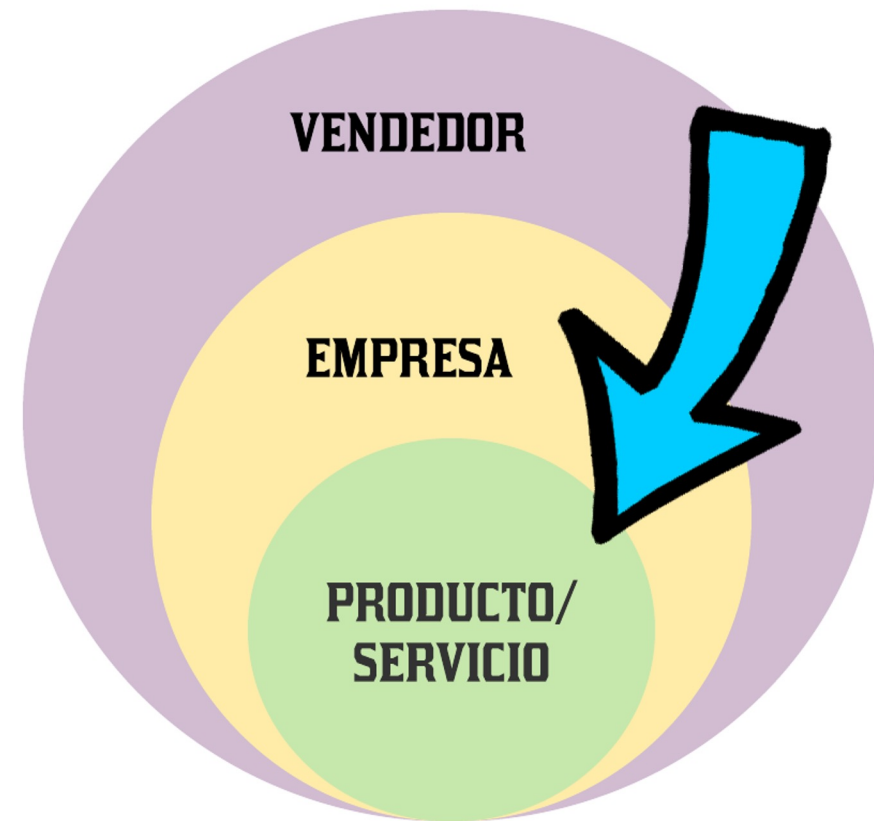
# Venta Consultiva Compleja (cont.)



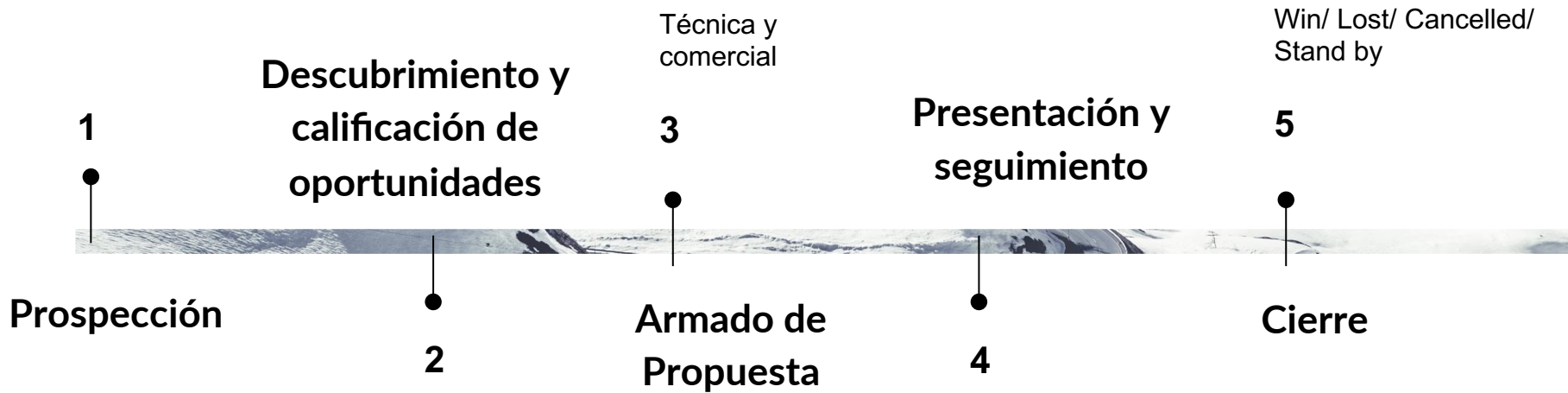
## Venta Consultiva Compleja (cont.)

Orden usual:

- 1) Se vende el/la comercial.
- 2) Se vende la empresa.
- 3) Se vende el producto o servicio (el objetivo último).



# Etapas Típicas



# 1) Prospección

Luego que marketing hace su trabajo, los comerciales deben establecer una **relación de confianza** con el potencial cliente (*prospect*).

Se buscan **partnerships** a largo plazo.

**Premisa:** nadie compra una promesa de quien no conoce.

**Tradeoff:** generar la relación lleva tiempo, se deben elegir las balas.

## TRADEOFF EN LA CLASIFICACIÓN DE OPPS



# 1) Prospección (cont.)

*“La confianza se gana de a gramo y se pierde de a kilo”*

Confianza implica:

- Excelente comunicación (generar una buena relación, estar presentes)
- Apego a la verdad

Se compone de:

- **Autenticidad** (ser auténticos y transparentes, consistencia entre la conversación pública y la conversación privada )
- Juicio de **capacidad** (capacidad/skills de ejecución para el trabajo en cuestión)
- **Confiabilidad** pasada (demostrar compromiso, basarse en la historia pasada entre las partes si existe)

## 2) Descubrir Oportunidades

Viene luego de generada una relación, entendimiento del negocio del cliente y establecer un mapeo entre las necesidades y oportunidades a servicios del proveedor.

Cuanto más temprano (*early engagement*), mejor posición logrará el proveedor (si se hace un buen trabajo).

**Convencer:** no se debe imponer una tecnología/solución.

**Calificación de Opp's:** en base a ciertos criterios que permiten diagnosticar mejor la situación y dan un rumbo para obtener más información sobre la opp...

## 2) Descubrir Oportunidades (cont.)

Criterios estándar para calificar opp's:

- **B**udget
- **A**uthority
- **N**eed
- **T**iming





### 3) Armado de Propuesta

Las propuestas implican una parte **técnica** (Preventa Técnica) y una **comercial** (Área Comercial).

Propuestas tipo:

- **RFI** (*Request for Information*)
- **RFP** (*Request for Proposal*)
- **RFQ** (*Request for Quotation*)

	RFI	RFP	RFQ
Objective	Explore the market and learn more about suppliers' capabilities	Examine a range of potential solutions to your project	Get the best price for the project at hand
Timing	Occurs during earlier stages of the procurement process	Occurs after clarifying all requirements and specifications	Occurs when a purchaser is committed
Deliverables	General information on suppliers	Vendor comparison in terms of expertise, skills, and approaches	Pricing details

### 3) Armado de Propuesta (cont.)

**Estimación de Esfuerzo:** generalmente se hace por comparación de experiencias previas, aunque existen otras técnicas.

Tips para una buena estimación:

- Realizar 2 estimaciones independientes (ej: enfoque *top-down*, enfoque *bottom-up*).
- Preguntar a los desarrolladores (*bottom-up*).
- Involucrar personas del área comercial sin conocimiento técnico (*top-down*).
- Explicitar las restricciones y supuestos.
- Elaborar un buen template de estimaciones (ej: Excel) y mantenerlo.

#### Estimation

The fine art of guessing



## 3) Armado de Propuesta (cont.)

Existen porcentajes (dependientes de cada empresa, tipo de proyecto, dominio, etc.) aplicables a las estimaciones y se basan en las horas de “desarrollo puras”:

- % de análisis/diseño
- % de gestión
- % de testing
- % de buffer/retrabajo
- % de riesgo del proyecto
- % de garantía



## 4) Presentación y Seguimiento

Luego de enviar una propuesta es buena idea coordinar una presentación de la misma para:

- Asegurarnos que el cliente entienda lo que nosotros quisimos transmitir, y
- Ver sus primeras reacciones.

**Premisa:** los ingenieros no somos buenos comunicadores :-)

Cuanto más compleja la propuesta más sentido tiene presentarla.

Luego viene una serie de follow-ups por parte del Área Comercial actualizando el Pipeline Comercial acorde a las respuestas del cliente.

## 4) Presentación y Seguimiento (cont.)

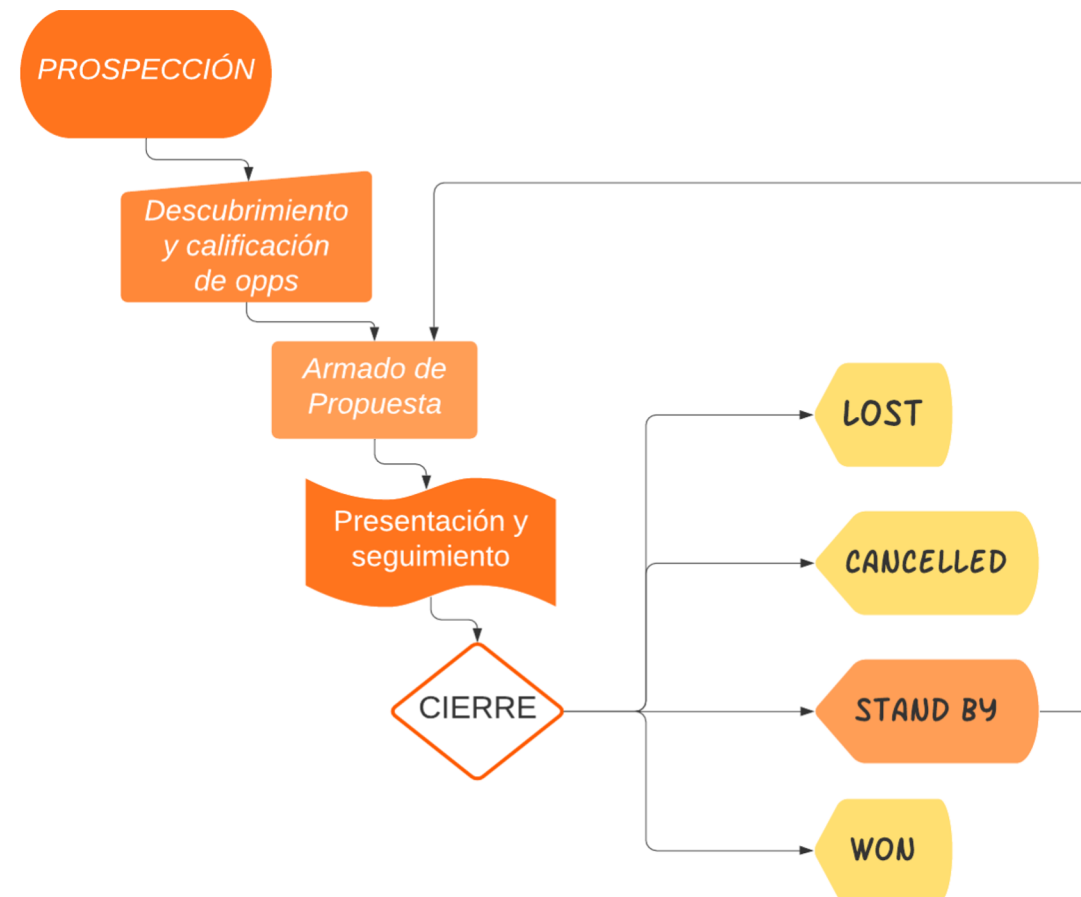
Es importante que:

- El seguimiento no se limite únicamente a un mail que diga “Hola, ya tomaron una decisión?”
- Exista flexibilidad ante las eventualidades que puedan surgir durante el seguimiento
- La oportunidad debe seguir siendo calificada
- Usar herramientas de backoffice comercial (ej: CRM) de forma de sistematizar y registrar todos los contactos con la cuenta.

## 5) Cierre

El seguimiento de las opp's dará como resultado:

- **Ganada**  
(*won*)
- **Perdida**  
(*lost*)
- **Cancelada**  
(*cancelled*)
- **En Pausa**  
(*stand-by*)



## 5) Cierre (cont.)

Es particularmente importante averiguar detalles de las opp's **perdidas**, ya que permitirán aprender de los errores y así ganar más opp's en el futuro.

En el caso de **ganar** una opp, se aconseja:

- Realizar una última instancia de negociación con el cliente.
- Realizar un traspaso del *know how* que obtuvo el Área Comercial durante el proceso de venta, hacia el Área de Operaciones (*hand-off*).
- Generar una reunión de *kick-off* con el cliente.



## Preguntas & Intercambio

- ¿Qué ventajas y desventajas ven en que una empresa de Servicios de IT le pague comisiones por venta (% de la facturación) a sus vendedores?
- ¿Y qué ventajas y desventajas ven de que los vendedores sean informáticos?





# Pipeline Comercial

# Pipeline Comercial

Un pipeline de ventas abarca todos los **pasos** del proceso de ventas.

Es el conjunto de acciones específicas realizadas por los comerciales para **convertir** un lead en un cliente.

Es la representación **visual** de las oportunidades que pasan de una fase del proceso a otra.

Permite **proyectar** las ventas a futuro de la empresa  $\Rightarrow$  planificar.



## Pipeline Comercial (cont.)

Cada negociación fluctúa en el pipeline siguiendo las etapas.

El número de etapas del pipeline depende de:

- El tamaño de la empresa
- Su madurez comercial
- Sus procesos
- Lo que vende
- Etc.



## Pipeline Comercial (cont.)

Metáfora de la **copa de champaña**: podemos tener una gran cantidad de prospectos entrando al pipeline, pero la gran mayoría debería caer después de la etapa de calificación; una vez que los prospectos han pasado el punto crítico, la mayoría deberían de convertirse en clientes que terminen el proceso de ventas.



## Pipeline Comercial (cont.)

Permite obtener **métricas** (“*lo que no se mide no se gestiona*”).

Una de las métricas más comunes es el ***lead-to-sales conversion rate***, que mide cuántos *leads* terminan en ventas cerradas.

Estas métricas (u otras) pueden ser al comienzo “descubiertas” para ser luego mejoradas.

Permite proyectar hacia el futuro: **salud del pipeline**. Se visualiza cuantas opp’s existen y sus volúmenes (\$):

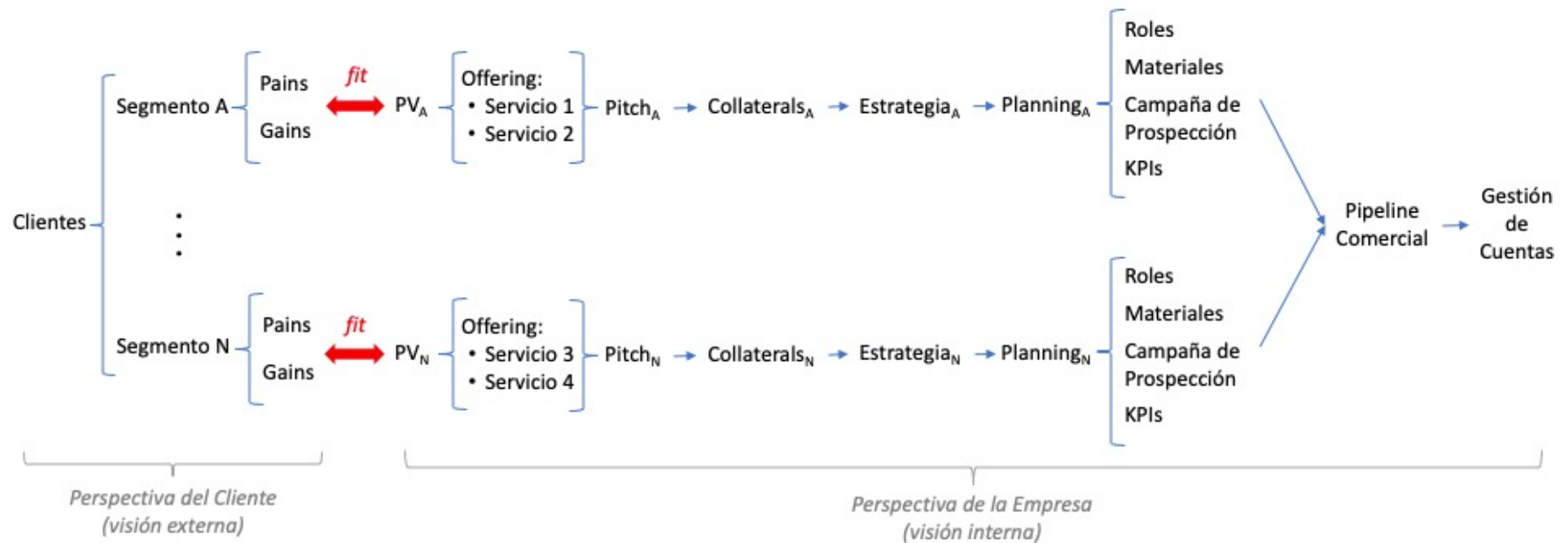
- Se pondera cada opp de acuerdo a una calificación dada.
- Se asigna un % de probabilidad de concreción.

## Pipeline Comercial (cont.)

Otras métricas:

- Ratios leads/opp's/wins
- Generación de nuevos contactos/leads
- Presentación de propuestas
- Closed deals
- Métricas de seguimiento de cuentas
- Volúmen de oportunidades/ventas
- Márgenes de ganancia (bruto, neto)

# [Overview Proceso Comercial para Servicios]



Fuente: Beyond Partners Consulting

# (Algunas) Herramientas Comerciales



## CRM (*Customer Relationship Mgt*)

Rastrea y mantiene la información de contacto con clientes así como la conversación con éstos.

Los datos almacenados se pueden usar para segmentar, registrar y reutilizar la información de incidentes/touchpoints del cliente.

Ayuda a coordinar acciones.

Ayuda a medir los objetivos de ventas.

Ayuda a realizar un seguimiento de las campañas de marketing.

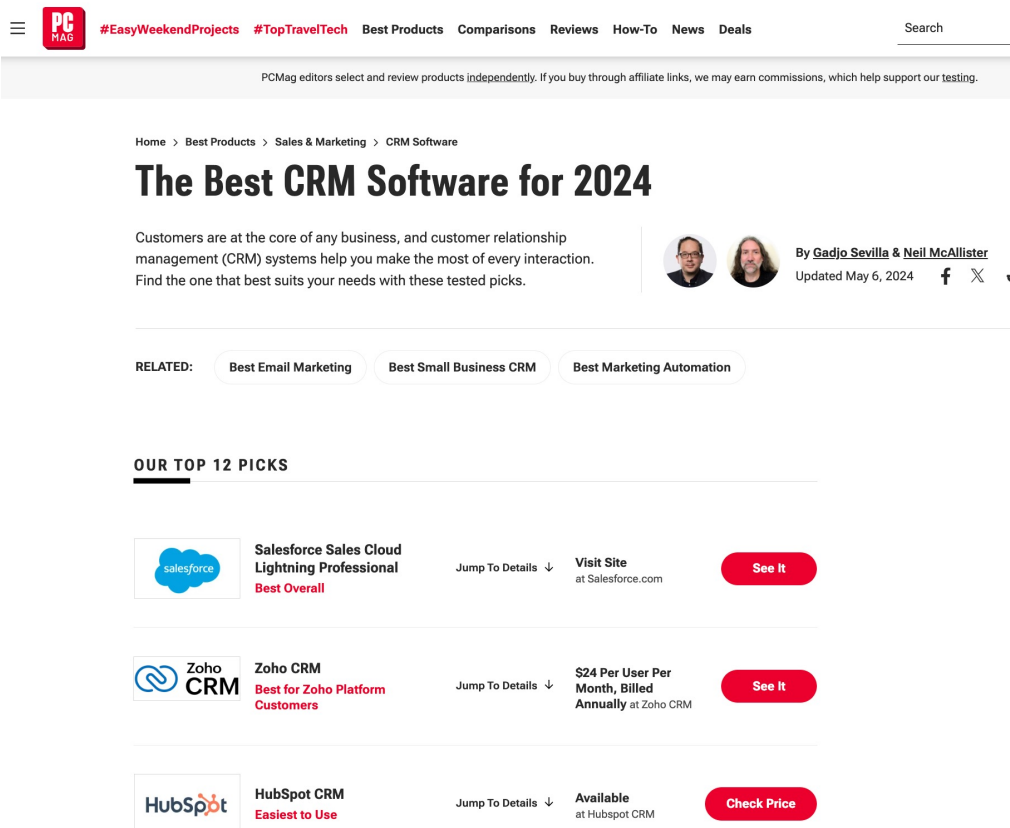
Ayuda con los *follow-ups*.



# CRM (cont.)

## The Best CRM Software of 2024

- **Zoho CRM:** Best for features and value
- **Salesforce CRM:** Best for reporting and analytics
- **monday.com:** Best for project management and sales
- **Apptivo:** Best for a suite of business apps
- **Agile CRM:** Best feature-rich free option
- **HubSpot:** Best CRM for sales, marketing and service
- **Bitrix24:** Best for large teams
- **HoneyBook:** Best for service providers
- **Nimble CRM:** Best for social media integrations
- **Salesmate:** Best for built-in calling and text
- **Zendesk Sell:** Best CRM with help desk integrations
- **Pipedrive:** Best for à la carte add-ons
- **Freshsales:** Best for AI-powered sales features
- **Insightly:** Best for traveling salespeople
- **SharpSpring:** Best for marketing automation features



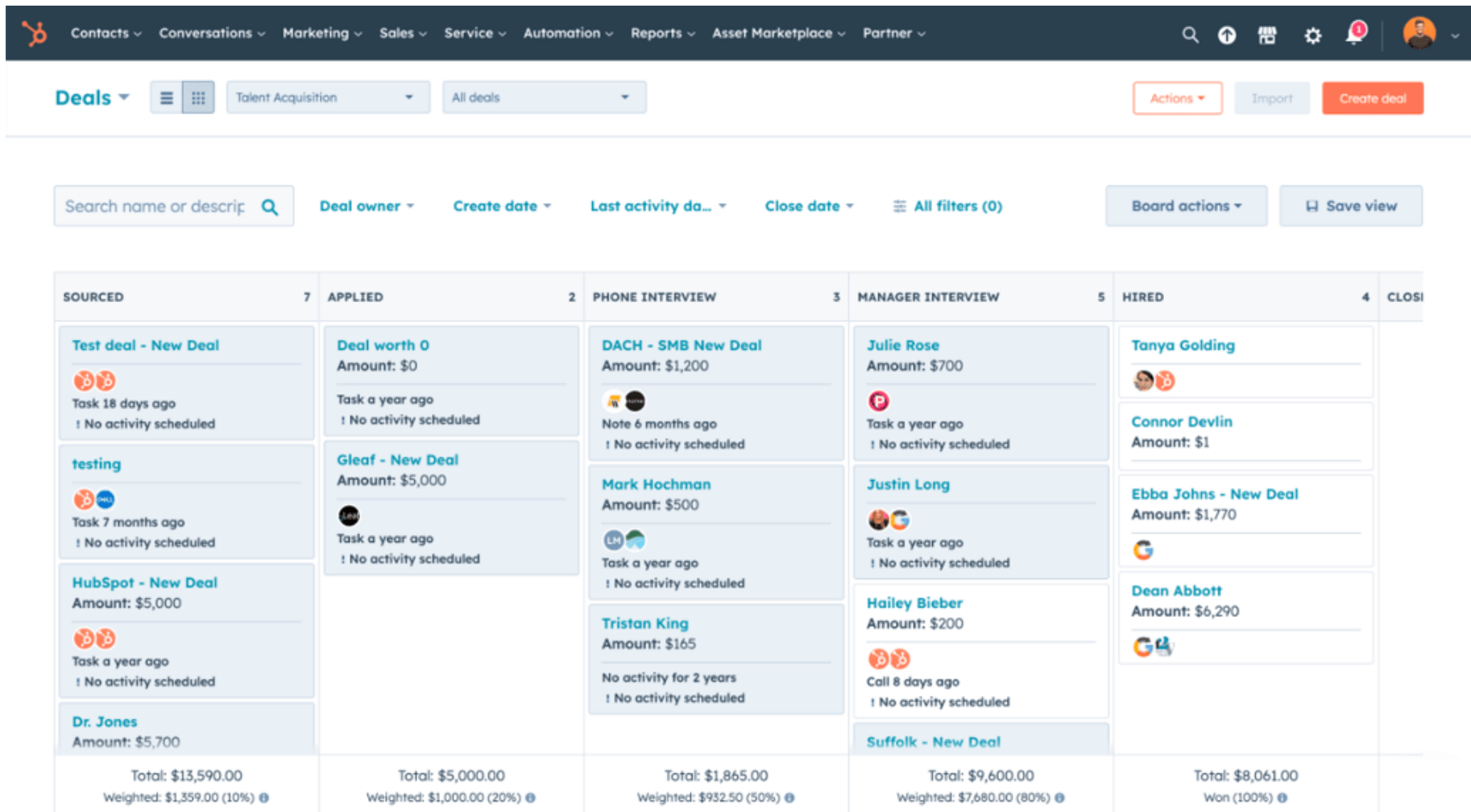
The screenshot shows the top portion of a PCMag article. At the top left is the PCMag logo and navigation links like '#EasyWeekendProjects', '#TopTravelTech', 'Best Products', 'Comparisons', 'Reviews', 'How-To', 'News', 'Deals', and a search bar. Below this is a disclaimer: 'PCMag editors select and review products independently. If you buy through affiliate links, we may earn commissions, which help support our testing.' The article title is 'The Best CRM Software for 2024' with a breadcrumb trail: 'Home > Best Products > Sales & Marketing > CRM Software'. The byline reads 'By Gadjó Sevilla & Neil McAllister' and 'Updated May 6, 2024'. There are social media icons for Facebook, X, and LinkedIn. Below the byline are 'RELATED' tags: 'Best Email Marketing', 'Best Small Business CRM', and 'Best Marketing Automation'. The 'OUR TOP 12 PICKS' section is partially visible, showing three entries:

Product	Best Overall	Price
Salesforce Sales Cloud Lightning Professional	Best Overall	See It
Zoho CRM	Best for Zoho Platform Customers	\$24 Per User Per Month, Billed Annually at Zoho CRM
HubSpot CRM	Easiest to Use	Check Price

## CRM

The screenshot displays the HubSpot CRM interface for a contact named Brian Halligan. The top navigation bar includes options like Contacts, Conversations, Marketing, Sales, Service, Automation, and Reports. The contact profile shows his name, title (CEO at HubSpot, Inc.), and email (bh@hubspot.com). Below this, there are icons for Note, Email, Call, Log, Task, and Meet. The 'About this contact' section lists fields such as Email, Phone number, Contact owner, Last contacted, Lifecycle stage (Lead), and Lead status. The main activity feed shows a meeting scheduled for June 12, 2021, and a task assigned to Elise Beck with a due date of June 9, 2021. A calendar view for June 2021 shows a call from Elise Beck on June 9, 2021. The right sidebar contains various modules like Deals, Company, Tickets, Attachments, Playbooks, and List memberships. A 'Help' button is visible in the bottom right corner.

## Sales Pipeline

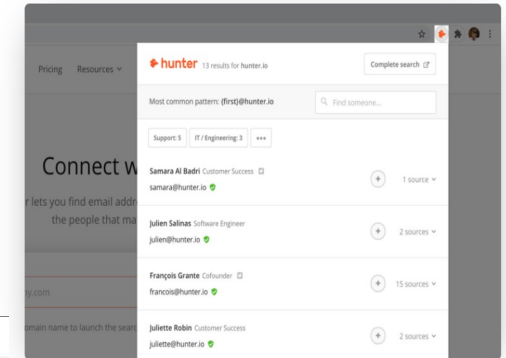


## Otras...



Add Hunter to your toolkit.

More than 2,000,000 professionals use Hunter to build more connections and grow their business.



Home Search Engage Enrich Opportunities 87 days left in your free trial

People Companies Lists Saved Searches

Filters 1 X Load Save Total (391) Net New (286) Saved (105) 11 New Job Changes Import Relevance

Name	Quick Actions	Title	Company	Phone	Email	Contact Location	# Employees	Industry	Key
Jhoana Medina	Access Email	Account Manager	Apollo.io	Request Mobile Number	Request Mobile Number	Cancún, Mexico	190	computer software	sale
Juan Calderon	Access Email	Account Manager	Apollo.io	Request Mobile Number	Request Mobile Number	Bogotá, Colombia	190	computer software	sale
Vinaya Yadgiri	Access Email	Manager - Talent Acquisition	Apollo.io	Request Mobile Number	Request Mobile Number	Bengaluru, India	190	computer software	sale
Ara Bilazarian	Access Email	Director of Product Marketing	Apollo.io	Request Mobile Number	Request Mobile Number	New York, New York	190	computer software	sale
Cayla Snyderman	Access Email	VP, People	Apollo.io	Request Mobile Number	Request Mobile Number	New York, New York	190	computer software	sale
Bernard Lotter	Access Email	SDR Manager	Apollo.io	Request Mobile Number	Request Mobile Number	San Francisco, California	190	computer software	sale
Leilani Graham-Laidlaw	Access Email	Marketing Operations Manager	Apollo.io	Request Mobile Number	Request Mobile Number	Halifax Regional Municipality, Ca...	190	computer software	sale
Get Unlimited Leads Upgrade Now for Unlimited Access to Our Database View Plans									
Rishabh Dhar	Access Email	Senior Technical Product Manager	Apollo.io	Request Mobile Number	Request Mobile Number	San Francisco, California	190	computer software	sale
Jonathan Stower	Access Email	Customer Onboarding Manager	Apollo.io	Request Mobile Number	Request Mobile Number	Portland, Maine	190	computer software	sale

1 - 25 of 391

Chrome extension - Free

★★★★★  
(12,000+ reviews)

Add to Chrome (It's free)



# Referencias & Material Extra

Libro “Selling the Cloud” de Mark Petruzzi y Paul Melchiorre

Libro “Total Selling: A Step-By-Step Guide to Successful Sales” de Warren Wechsler

<https://www.salesforce.com/blog/what-is-solution-selling/>

<https://blog.hubspot.com/sales/solution-selling>

<https://www.beyond.partners/es/insights-noticias/>

<https://www.salesforce.com/mx/resources/articles/sales-pipeline/>

<https://blog.hubspot.es/sales/pipeline-ventas-guia>

<https://www.pmi.org/learning/library/challenges-fixed-price-contracts-9640>

<https://blog.hubspot.com/sales/bant>