
Introducción: ¿es este tu problema?

No sé si eres comercial, jefe de ventas, directivo de una red comercial o alto directivo de una empresa que vive de vender a otras. En cualquiera de los casos, seguro que experimentas problemas parecidos a los de este ejemplo:

Vender hoy con los métodos tradicionales

Juan es delegado regional de una multinacional del sector informático. Entre sus potenciales clientes está la factoría local de un fabricante de automóviles con quien su empresa trabaja en toda Europa.

Para empezar la relación Juan tiene localizado al interlocutor clave, el señor López. Le ha mandado varios correos señalando la vinculación de ambas firmas en otros países y solicitándole una entrevista. Sabe que ha abierto los correos, pero no le ha contestado. Le ha llamado varias veces y o bien le dicen que no está, o está reunido, o le pasan y se corta la llamada. Lleva así tres meses, y la secretaria que le atiende ya le trata con cierto cariño, es un avance importante, pero desde luego no suficiente.

LA VENTA TRIANGULAR

Juan es perseverante, localiza a un amigo común que se ofrece a concertarle la cita. El señor López le recibe atentamente, se disculpa diciendo que «ha estado desbordado», escucha la presentación y por fin le dice que le parece muy interesante y que ¡es una lástima que no hablaran antes!, porque la propuesta habría sido magnífica para un proyecto ya asignado a un competidor. Luego le explica el largo proceso de decisión de compras de la empresa y le envía a un subordinado para que le proporcione un documento al que denomina PQQ, que no es sino un cuestionario de preguntas infinitas que homologa a los proveedores de ese centro específico, algo imprescindible antes de seguir hablando. Así, le dicen, lo tendrán en cuenta para próximos cursos.

Ese PQQ es el mismo en teoría en todos los centros del cliente, pero el señor López lo ha enriquecido con nuevas y abundantes preguntas.

Juan regresa a la oficina dispuesto a una pesada labor burocrática que odia, en la que va a tener que lograr la colaboración, más o menos voluntaria, de otras personas de la oficina. Y una confusa sensación en el cuerpo: ¿ha sido una entrevista por la que felicitarse? ¿Ha fallado?, ¿no ha logrado «conquistar» al cliente, y por eso ha avanzado poco? ¿O lo que ha logrado era lo máximo posible? ¿Está comprometido con otros y no quiere más proveedores? Se consuela: es un primer paso, había que darlo. Pero por dentro un diablillo malo le dice: ¿lograremos pedidos que justifiquen tanto esfuerzo y tiempo?, ¿con margen suficiente? ¡¿Para qué año!?

Y se plantea: ¿qué puedo hacer?

¿Ejemplo extremo?, quizá, pero cada vez más frecuente. La solución tradicional es echar más horas, multiplicar los contactos, pelear con el jefe para que te permita ajustar condiciones... El resultado habitual es que los márgenes acaban por los suelos, el volumen cae en picado y la central pide más visitas y más objetivos, porque «tus costes son muy altos y los números no salen».

Piensas que ya no se trata de hacer más por menos, se trata de que haciendo mucho más obtienes mucho menos, y que cuanto más haces, más sube tu cuenta de gastos sin contraprestaciones que la equilibren. Te consuela pensar que estás sembrando, pero ¿hasta cuándo te durarán las semillas? ¿Brotará alguna o solo las estás tirando sin sentido?

¿Qué te asusta? Sufres o ves sufrir permanentes recortes de plantilla y ampliación de áreas y funciones por encima de toda lógica y posibilidad. Y sabes que un comercial defiende el margen peleando los precios. Pero que la manera más directa para una empresa de defender ese margen, es prescindir del comercial. Y te pasa por la cabeza una idea terrible: en estos tiempos de Internet, ¿tiene mi trabajo algún futuro?

En la venta algo no va. Y no es solo la crisis.

Las empresas han desarrollado nuevas formas de comprar que están aquí para quedarse. Hoy más duras por la penuria económica, mañana quizá más relajadas, pero son fórmulas que vienen de antes, se están acelerando ahora, y seguirán después. La venta basada en tu capacidad relacional, de conquistar a clientes en gran medida gracias a un buen trato personal y profesional, aquello pasó y no va a volver.

Lo que intento decirte es importante: **si te acomodas en la filosofía comercial actual y te empeñas en incrementar ventas potenciando tu capacidad personal, realizando mejores entre-**

vistas y cierres, no te vas a enterar de lo que está pasando. Vas a perder el control de la situación. De hecho, ya lo has perdido.

Si quieres recuperarlo, ¡y no te queda más remedio!, vas a necesitar un mapa nuevo. Un mapa que te indique qué es lo que está pasando, dónde estás tú como comercial o directivo vinculado a las ventas, y cómo orientarte en el nuevo entorno que ha surgido en el mundo del comercio B2B.

B2B o Business to Business son las ventas realizadas por vías tradicionales o a través de Internet entre empresas.

Por ejemplo, sería la relación entre un fabricante y el distribuidor de un producto y también la relación entre el distribuidor y el comercio minorista... pero no la relación entre el comerciante y su cliente final (consumidor), que se denomina B2C.

Es el mapa que intento mostrarte en este libro.

Pero antes de empezar, una advertencia. La venta es probabilística. Nada es garantizado. Cualquier comportamiento o actuación puede ser válido o fallar. Un mismo comportamiento, en dos personas diferentes, obtiene logros distintos, pero siempre hay uno que tiene más probabilidades de tener éxito.

He buscado un lenguaje directo, como una conversación dirigida al comercial que está en la calle y que no busca ni recetas mágicas ni motivaciones fáciles porque sabe que no existen, a gente aburrida de leer textos donde la misma idea se le

Introducción: ¿es este tu problema?

repite una y otra vez tratándole como a un adolescente más que como a un profesional. Este es un libro para pensar, comentar y discutir. Espero que te sea útil.

LUIS VALDIVIESO

Sevilla 2014

PRIMERA PARTE

**LA NUEVA REALIDAD
DE LA VENTA
A EMPRESAS**

1

El escudo ha derrotado a la lanza

*Te digo: estamos empeñados
en aferrarnos a armas
comerciales que han perdido
su valor. Y quien combate
la guerra actual con las
armas del pasado, pierde.*



Esta es la primera idea que debes grabarte: las empresas han cambiado sus modos de comprar, pero ¿los comerciales han adaptado lo suficiente su forma de vender? En muchas empresas, sus comerciales no estarían preparados para superar las barreras que sus compradores ponen a los vendedores externos.

La lanza del comercial y el escudo del cliente

Un comercial debe lograr «penetrar» en su mercado, o «ampliar la penetración de su producto en el cliente». Esto es lo que en terminología bélica sería una actitud ofensiva. Las técnicas del comercial son «su lanza».



Un cliente «debe defenderse de las artimañas del comercial» (actitud defensiva). El cliente genera «escudos» para evitar que el comercial se salga con la suya o le engañe.

Toda la historia militar se podría escribir en torno a si predomina el escudo o la lanza. En la Primera Guerra Mundial, caracterizada por las trincheras y ametralladoras, ganó el escudo. En la segunda, en la que fueron decisivos los tanques y la aviación, arrasó la lanza. Esa es la secuencia, cuando uno predomina, el otro reacciona y neutraliza los avances generando una reacción en cadena que no acaba nunca.

Igual sucede con la historia de la venta. No hablo de algo teórico, porque TÚ eres un combatiente en esa guerra y te interesa saber si estás o no en el bando que predomina.

Hay momentos en los que gana la lanza, por ejemplo:

- ♦ Cuando hay un monopolio o un oligopolio, el cliente está desprotegido y el comercia «lancea» a satisfacción.
- ♦ Cuando se oculta información al cliente, se maneja la neurociencia de la compra o se dan comisiones o regalos bajo cuerda, sigue ganando la lanza.
- ♦ También cuando se genera una escasez artificial del producto, se monta una buena campaña publicitaria o se entrena a un comercial en ciencias de la persuasión. Todo eso le da poder a la lanza.

Si eres comercial me dirás que esos son momentos puntuales, porque el escudo siempre es más fuerte. Es normal que lo veas así, tu experiencia es que el escudo, el cliente, tiene más poder que tú porque basta con que diga «NO» (con razón o sin ella) para neutralizar todas tus habilidades y técnicas. Esa debilidad es la que te hace buscar nuevas fórmulas para romper sus barreras.

Pero ponte en la piel del comprador: ¿él lo ve así?, ¿siente que es el más fuerte? Él sabe que si tiene una necesidad que cubrir **siempre compra**, que no nos haya comprado a nosotros no le evita tener que comprar a otro.

**El cliente es fuerte frente a un comercial,
pero es débil frente a los comerciales.
Los vendedores son derrotados como
individuos, el cliente como colectivo.**

La sociedad de los últimos cincuenta años está marcada por el consumo y la lanza (el conjunto de los comerciales) ha predominado sobre el escudo (el conjunto de los clientes). Es el cliente quien se ha sentido forzado y manipulado por mil y un caminos diferentes. A veces de forma casi abusiva, por eso toda la legislación específica para defender al consumidor. El mero hecho de que haya asociaciones de consumidores muestra que los clientes tienden a sentirse fuertes frente a un comercial, pero deben agruparse frente al mercado, y eso responde a un fuerte sentimiento social de «me están alanceando».

Pero esto no pasa solo con el cliente particular. Los comerciales especializados en la venta B2B saben bien cuántos recursos, legales y discutibles, se han utilizado (y se utilizan) para lograr ventas quizá «no óptimas» para la empresa adquiriente.

***Un cártel controló el mercado
de los sobres electorales durante 35 años***

Desde 1977, más de 30 empresas del sector del papel se han repartido el mercado de los sobres electorales, fijando precios, manipulando licitaciones y boicoteando a las «forasteras» que no formaban parte de su club. Hasta ayer, cuando la Comisión Nacional de la Competencia impuso multas de hasta 44 millones de euros a 15 de ellas por formar y mantener un cártel anticompetencia y dañino.

«El Mundo», 2 de abril de 2013

Al reaccionar el escudo, la lanza ha perdido filo

Por esas razones, las empresas han cambiado la forma en que compran a un ritmo mucho más acelerado que —curiosamente— las formas en que ellas salen a vender al mercado. Y cuando lanzan a sus vendedores a la calle con armas obsoletas, cuanto más valientes sean estos (en el lenguaje comercial: más Proactivos) antes mueren. Y eso está ocasionando que muchos comerciales, prudentes, se inhiban. Las empresas claman para que el comercial «empuje más», los comerciales responden ¿para qué, si no tengo con qué luchar?

No se puede ir a luchar desarmados

En las guerras coloniales del siglo XIX, se calcula que por cada soldado que enviaban los ingleses a combatir a las colonias se empleaban 500 kg de suministros (comida, equipamiento, armas, medicinas, etc.) para mantenerle. En la guerra de África, el soldado español llevaba poco más de 50 kg, por lo que el ejército intentaba compensar estas carencias pidiendo «heroísmo», y el resultado fue nefasto.

La historia muestra que cuando un ejército compensa su debilidad pidiendo valor al soldado (proactividad en nuestro caso) lo único que logra es retrasar un poco la derrota, pero multiplicando los muertos.

¿Te identificas con alguno de estos ejemplos?

- ♦ Llamas a los clientes y te dicen que no quieren hacerte perder el tiempo, que te llamarán cuando tengan algo para ti.

- ◆ El tiempo invertido concertando citas y organizándolas puede superar el de las visitas efectivas. Y así no salen las cifras.
- ◆ ¿El producto? ¿La calidad? ¡Eso se da por supuesto! Intentas destacar lo que llevas ¡y no te escuchan! Le ofreces a tu cliente «más valor» y te dice: «Me quedo contigo por eso, pero no pretendas cobrármelo».
- ◆ Cenas, invitaciones, regalos... ¡peligrosísimo! Hacen al comprador sospechoso en su casa. La venta relacional no pasa por su mejor momento.
- ◆ Convences a un cliente, la operación es tuya y, de repente, todo se tuerce y tu interlocutor te dice: «No salió porque el departamento X dijo... y yo no he podido hacer nada».
- ◆ Abrir un cliente te ha costado un año o dos. Y entonces le trasladan, le quitan atribuciones o le despiden. Y vuelta a empezar con gente nueva.
- ◆ ¿Cómo averiguas las necesidades? O no las tienen claras o es muy difícil que te las cuenten. Empezar preguntando por ellas es casi garantía de entrevista fallida. La venta por necesidades tampoco pasa por su mejor momento.
- ◆ Las operaciones se ralentizan. Las semanas han pasado a meses. El número de entrevistas se multiplica. En cada una, avances cortos, peligros inmensos por cambios de planteamientos y permanentes exigencias nuevas.
- ◆ Presentas un precio, te piden un segundo y a veces llegas al tercero y cuarto, pero si empiezas con margen para poder bajar, ni entras en la rueda.
- ◆ La competencia «va de loca». No entiendes cómo sobreviven. Los grandes bajan por operaciones minúsculas, los pequeños entran dando bocados suicidas. Ellos dicen lo mismo de ti.

- ♦ Papeles, certificaciones, homologaciones, garantías, cláusulas restrictivas, penalizaciones... Todos opinan y todos quieren hacerte firmar algo, que generalmente cuesta mucho dinero.
- ♦ Logras el pedido y tu empresa no es capaz de cumplir lo comprometido ¡pero te acusan a ti porque no has sabido poner al cliente en su lugar!
- ♦ ¿Y cobrar? Hay que ajustar unas condiciones de pago... y confiar en que se cumplan. Porque después nadie sabe nada, y un administrativo desconocido puede tenerte paralizada una cantidad importante «porque no ha tenido tiempo» o «no se la entregaron en el plazo».

Este es el gran cambio, el conjunto de compradores se ha vuelto mucho más poderoso que el conjunto de los vendedores. Es el mercado quien marca las reglas, y estas reglas son cada vez más duras y limitantes.

Si incrementáramos nuestra fuerza comercial, ¿cambiaría la situación?

Si la lanza ha perdido gran parte de su fuerza, la solución pasaría por poner más lanzas en el frente, ¿no? A más comerciales más ventas, parece lógico. Eso corresponde a las antiguas formas de pelea. Durante siglos el ejército más poderoso era el que podía poner más soldados en el campo de batalla, hoy ya no es así. Poner más comerciales para incrementar resultados difícilmente va a funcionar y no vas a poder mantenerla.

¿Y lograr que sean más productivos? La vieja filosofía dice que los comerciales están para vender, su sitio es la calle y en el

despacho cuestan dinero. En consecuencia, hay que organizar la empresa para que los comerciales puedan estar con el cliente. Pero la realidad está llevándonos por otras vías. No es solo que las empresas estén reduciendo la cantidad de sus plantillas comerciales, es que los que están, cada vez están menos «para vender».

Poner comerciales «frente al cliente» más de un tercio de su jornada resulta casi imposible: los papeleos, desde los legales (protección de datos, acuerdos de confidencialidad, permisos de acceso y un largo etcétera) a los internos (cumplimentar los CRM, los planes de semana, la preparación de informes, de presupuestos, el seguimiento de los pedidos y el mover las cosas dentro «de la casa», la atención a las quejas y problemas, las gestiones de cobro...), todo eso hace que **¡ningún comercial tenga tiempo para vender!**

Son muy usuales ratios de solo tres, dos y ¡hasta una entrevista! al día (y a veces a la semana, en determinados sectores).

Un caso frecuente

Un comercial de la banca privada me contó así su caso: «Nos piden 20 millones de ingresos nuevos cada año, más compensar el dinero que se nos haya ido. Cada movimiento con la cartera del cliente me obliga a realizar una estimación de cómo queda, informar al cliente y, una vez tengo su consentimiento, realizar la operación. Y no dispongo de auxiliares administrativos debido al control de costes. ¿Resultado?: no hago labor comercial activa más de un 10% de mi tiempo, y me salvo gracias a los clientes que llaman por el boca a boca. Pero el día que eso deje de pasar, ¿qué voy a hacer?»

Quienes presumen de tener una «red comercial de dedicación plena» se autoengañan. Y esto antes se compensaba en gran medida porque los comerciales extendían su jornada de forma desproporcionada. Los nuevos vendedores, los jóvenes, no tienen tan claro que eso deba ser así y muchos separan estrictamente su vida privada de la laboral. No, los números no cuadran.

¿Y mejorar la calidad de los comerciales? Menos, pero mucho mejores. Sin duda, debes intentarlo. Pero ¿se está logrando? Comerciales de alta cualificación, siempre ha habido y habrá pocos. Son caros de seleccionar, formar y mantener.

No caigas en el error de los malos estrategas de medir tu fuerza por el número de los alistados, eso solo va a guardar relación directa con tus costes, no con tus ingresos. Tener más lanzas no forma parte de la solución, sino del problema.

Sumar más lanzas no es la solución

Un directivo de alto nivel, tanto jerárquico como profesional, pero anclado en los viejos modos, me confesaba que estaba fracasando en el lanzamiento de nuevos productos en su mercado. Habían conseguido crear catálogos con ofertas muy interesantes, pero sus comerciales eran incapaces de vender estas opciones al cliente. «Venden lo de siempre, pero cada vez menos y con menos margen.» Cuando hablamos de soluciones posibles, su primera respuesta fue: «Tenemos que contratar nuevos comerciales específicos para los nuevos productos del catálogo».

Es decir, más lanzas. Es una solución mucho más sencilla que la de revisar y reestructurar sus formas de llegar al mercado. Pero no funciona.

Y entonces ¿cuáles son las opciones?

Para esta pelea (y es una pelea, no te dejes engañar con eso de somos el *partnership* del cliente) como responsable de tus ventas o la de tu equipo, tienes dos opciones:

- ♦ Seguir haciendo lo de siempre, ir (o mandar a tu gente) a pecho descubierto con la lanza en la mano contra trincheras y ametralladoras... y perecer.
- ♦ O renovar tu armamento.

Imagino que preferirás la segunda. Así que te voy a hablar del cambio. De cómo afilar la lanza, o mejor, con qué puedes sustituirla.



Pregúntate si tus técnicas comerciales y el enfoque comercial de tu empresa se enfrentan a un cambio evolutivo o disruptivo (cambio continuado o ruptura con lo que se hacía).

Si es el primer caso, trata de mejorar los sistemas y la capacitación de las personas: quizá solo con afilar las lanzas logres mejoras.

Si es el segundo, tendrás que seguir con lo que haces, que es lo que hoy te da de comer, pero ve pensando en cambiarlo radicalmente, porque solo mejorarlo no te va a salvar. Disrupción.

Mi hipótesis es que, salvo excepciones, en ventas a empresas nos enfrentamos a un cambio disruptivo: lo que haces no te va a llevar a donde necesitas ir, y seguramente tampoco te va a servir para mantenerte donde estás.

E S L A B O N E S

El escudo está derrotando a la lanza.



¿Eres necesario como comercial? Me he atrevido a enunciar lo que he denominado la «ley de hierro» para ayudarte a valorarlo: es el producto el que determina cómo debe ser vendido. Y hay muchos productos que no piden comerciales. Si tu producto no requiere comerciales, no importa lo bueno que seas en el oficio, te has convertido en un coste y no en una inversión. Si te interesa más información sobre el tema, entra en:

www.ventatriangular.com