CAPÍTULO TREINTA Y DOS

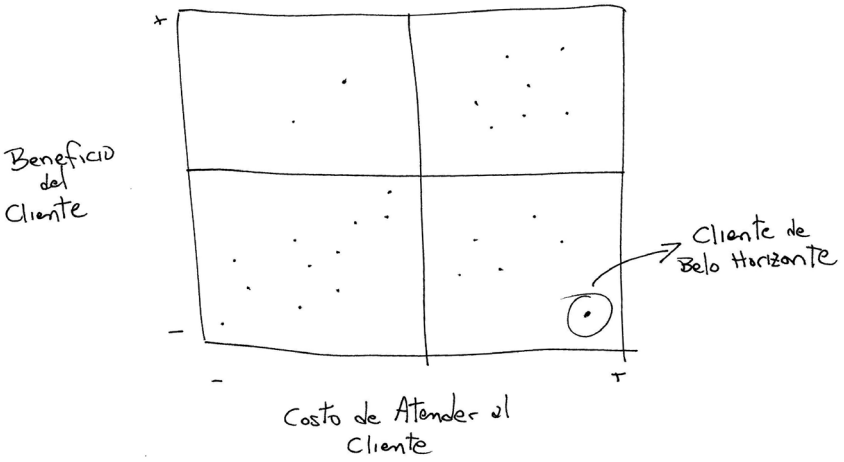
MUERTE DE UN VENDEDOR

Ese día jugaba la selección argentina en el Mundial de Brasil. Y tuve la suerte de que el cliente, una de las empresas más grandes de Latinoamérica, pusiera la reunión en Belo Horizonte, en donde la Argentina tenía que jugar un partido. Estaba en el aeropuerto de Congonhas, en San Pablo, y veía argentinos y nigerianos con sus respectivas remeras yendo a sus vuelos. La primera mala noticia fue que la reunión era a la misma hora del partido. Bueno, podría "sentir la vibra" en la ciudad. Algo para contarle a mis nietos.

La segunda, que la Argentina jugaba en Curitiba; en Belo Horizonte lo haría otro día. Nunca supe si quien organizó la reunión lo planeó, pero seguramente no sabía que no me interesa el fútbol.

Yo ya venía contrariado con esta empresa, que nos compraba desde hacía diez años. Apenas me hice cargo de Staples Brasil, armé una matriz "de consultor": beneficio del cliente versus costo de atenderlo. Es una herramienta tan importante que me sorprende que no la enseñen en casi todas las carreras. En la matriz, esa empresa era un "outlier": tenía la peor relación entre costo y beneficio. Para esa reunión ya llevábamos un año trabajando internamente para revertir la situación. Teníamos que entregar pedidos mensualmente en docenas de lugares inhóspitos y eran

muy exigentes con el "Service Level Agreement". De hecho, ya habíamos recibido muchas multas por atrasos.



Para mí era paradójico: no nos daban la rentabilidad que esperábamos, eran los más demandantes, nos cobraban multas por atraso y, además, ellos mismos se atrasaban en los pagos. En vez de a los tres meses, pagaban a los nueve. No, no voy a hacer el chiste de que cobrar era un parto. El colmo fue cuando me enteré de que habíamos contratado a uno de los *big four*, auditores, para conciliar las cuentas porque había muchas facturas que no querían pagar porque faltaban los remitos firmados.

Investigué otros casos en la Argentina y Brasil y me encontré con un patrón.

> Los clientes menos rentables económicamente suelen pagar peor.

Nos había pasado lo mismo que en la Argentina años antes. Pusimos "crecimiento" como objetivo de la empresa. Claro, "crecimiento rentable" aclarábamos. Pero ante la posibilidad de vender con baja rentabilidad nos justificábamos: "Usemos costos marginales, después rentabilizamos; tiene valor estratégico". Y si podíamos vender solo con rentabilidad marginal negativa, nos engañábamos con un "después conseguimos mejores costos de los proveedores". Debería haberme dado cuenta al ver los esquemas de comisiones tan desarrollados de los vendedores.

> Cuánto más complejo es el esquema de comisiones, menos tiempo se dedica a construir relaciones con los clientes -esfuerzo que no se puede medir (ergo, tampoco comisionar).

En otras palabras: el vendedor se enfocaba en vender como fuera, porque sin venta no había ninguna comisión. Después, trataba de rentabilizar, para aumentarla, pero eliminando totalmente el riesgo de perder el cliente. Obviamente, éste se daba cuenta del poder que tenía y se aprovechaba.

Diez años después de empezar a trabajar vendiendo *office supplies*, entendí para qué aprendí en el secundario métodos de optimización lineal. Para entender que cuantos más objetivos y restricciones ponemos, peor es el resultado.

> No hagamos a los vendedores responsables de la rentabilidad de la empresa.

La inmobiliaria

-¿Quién de ustedes llama a un nuevo propietario o inquilino, un par de meses después de la operación, para ver cómo está todo? -pregunté a la audiencia del Segundo Congreso Inmobiliario Latinoamericano.

De 400 personas, dos o tres, sentadas adelante a mi izquierda, levantaron la mano. En unas diez operaciones, nunca me pasó. Tampoco comprando un auto. Y en ninguno de los casos fue por falta de información, porque hasta radiografía de tórax les di.

> El trabajo del vendedor nunca termina con la venta, ni con la cobranza. Nunca termina.

Volviendo a Brasil, en la misma época del Mundial, profundizaba en mis sesiones de coaching algunas herramientas para entender las motivaciones de la gente que trabajaba conmigo. En uno de esos momentos "¡Eureka!", le dije a mi coach de aquella época: "¡Pero, Diego, vender es igual que hacer coaching! Hay que preguntar y preguntar, para entender juntos". Me puso cara de que era evidente hacía tiempo, pero dijo algo así como "qué interesante lo que descubriste".

No sirve que nos digan algo tanto como que nos hagan preguntas para descubrirlo solos. Si no, pregúntenle a Sócrates. O a su analista.

Zapatero a tus zapatos

Lo fundamental, entonces, no es crecer; es dar valor. Y que ese valor tiene que ser percibido por el cliente para poder cobrarlo. Siempre me impactó la cantidad de veces que vendemos más barato de lo que deberíamos -o directamente no vendemos- por no transmitir bien el valor.

Algo parecido me pasa cada vez que cotizo una charla. Para evitar dar mi valor con descuento ("retroceder, nunca; dar descuento, jamás"), estandaricé mis precios. Y, como subproducto, dedico mucho menos tiempo a cotizar. Debería haberlo aprendido hace una década, cuando fui con una vendedora a visitar a un cliente, quien pidió los precios y ella respondió: "En tres días te los mando". Entregábamos pedidos en 24 horas, pero mandar un Excel necesitaba tres días. Algo estaba mal. Fue muy fuerte para mí cuando entendí que a dos empresas idénticas podíamos darles precios diferentes basado en lo insistente (llorones o amenazantes) que fuera cada uno. Y el colmo fue, en Brasil, cuando dos pedidos para dos clientes distintos se cruzaron en un mismo edificio, y una llamó después para reclamar por los precios del otro. Adiviná cuál.

No vendemos. Ayudamos a otros a evaluar futuros posibles.

Un caso que no me canso de compartir fue cuando, atendiendo en una tienda, alguien me pidió un producto que no vendíamos. Le ofrecí un sustituto, pero no quiso esa marca. Entonces, le dije que a solo dos cuadras había un competidor que lo vendía. Estoy convencido de que construí confianza y que, otro día, volvió. Tiendo a pensar que los vendedores, educados para el corto plazo comisional, no harían lo mismo. El caso extremo fue una grabación de una charla en Brasil en donde el vendedor pedía que el cliente confirmara su pedido antes de fin de mes "para llegar al objetivo de comisiones". Y después me dicen que las comisiones son imprescindibles y no están destruyendo a las empresas.

¿Recomendarías a un cliente que vaya a la competencia si eso fuera lo que le conviene?

Epílogo

Con todas estas herramientas y aprendizajes, decidimos aumentar los precios a aquel cliente que no quería que yo fuera a ver el partido de la Argentina. Y a cobrarle sin "perdonarle" nada. Pero no lo hicimos de golpe. Armamos un plan de varios meses en donde primero avisamos a nuestro contacto y fuimos escalando dentro de la empresa para que estuvieran convencidos de que íbamos a ser todo lo duros que prometíamos.

No nos creyeron. Y les dejamos de entregar. Intempestivamente, dirían luego. Pero estaba todo documentado desde hacía meses.

Cuando vieron que esta vez hablábamos en serio, aceptaron los nuevos precios. Y se volvieron rentables. Comenzaron a pagar casi en el momento en que correspondía. Durante dos años siguieron trabajando con nosotros hasta que cambiaron el modelo de abastecimiento buscando menores precios. En esos dos años, recuperamos casi toda la pérdida de los diez anteriores y pudimos, con el tiempo que dejamos de dedicarle a ellos, atender a otros clientes con potencial pero con menos glamour, logrando que nuestro estado de resultados no se viera impactado.

Lo que viene por precio, por precio se va. Lo que viene por valor, se queda.

Capítulo 32 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/32