

Daniel Gómez Visedo

CÓMO SE GANAN (Y SE PIERDEN) LAS GRANDES CUENTAS

La hoja de ruta del ejecutivo de cuentas



ECOE
EDICIONES



Libros de Cabecera

Cómo se ganan (y se pierden) las grandes cuentas

La hoja de ruta del ejecutivo
de cuentas

Daniel Gómez Visedo

Gómez Visedo, Daniel, 1961-

Cómo se ganan (y se pierden) las grandes cuentas : la hoja de ruta del ejecutivo / Daniel Gómez Visedo. -- 1a. ed. colombiana. -- Bogotá : Ecoe Ediciones ; Barcelona : Libros de Cabecera, 2018.

204 p. – (Ciencias empresariales. Management)

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-771-568-2

1. Ventas 2. Mercadeo I. Título II. Serie

CDD: 658.85 ed. 23

CO-BoBN- a1014138



Colección: Ciencias empresariales

Área: Management



Libros de Cabecera

© Daniel Gómez Visedo

© Ecoe Ediciones Ltda.

e-mail: info@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com

Carrera 19 # 63C 32,

Tel.: 248 14 49

Bogotá, Colombia

© 2016 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Primera edición España: enero de 2017

Primera edición Colombia: enero de 2018

ISBN: 978-958-771-568-2

Dirección editorial: Angélica García Reyes

Diagramación: Nèlia Creixell y Wilson

Marulanda Muñoz

Carátula: Wilson Marulanda Muñoz

Impresión: La Imprenta Editores

Calle 77 # 27 A - 39

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

Índice

Introducción	7
Parte I. Ética profesional	11
1. Las tribulaciones del efímero ejecutivo de grandes cuentas Bob Lund	13
2. Cuestión de principios	20
3. Las cinco virtudes del ejecutivo de grandes cuentas	36
Parte II. Actividad comercial	49
4. El proceso de venta de una gran cuenta, de principio a fin	51
5. La perspectiva del cliente	78
6. ¿Es posible predecir el éxito comercial?	85
Parte III. Planes y presupuestos	93
7. Matemática comercial	95
8. De la prospección como una de las bellas artes	103
9. Venta nueva, venta adicional y crecimiento vegetativo	113
Parte IV. Reuniones	119
10. Preparación de la reunión	121
11. Cómo iniciar una reunión	129
12. Técnicas civilizadas de interrogatorio	136
Parte V. Negociación	147
13. Negociación con grandes cuentas	149
14. Su majestad, el precio	166
15. Los <i>e-mails</i> los carga el diablo	172
Parte VI. Cómo se pierden las grandes cuentas	177
16. Las diez frases fatales y otros imperdonables errores	179
Notas	195
Agradecimientos	203

Introducción

Este libro está dedicado al Comercial de Grandes Cuentas (también conocido como *Key Account Manager*, *Account Executive*, *Strategic Account Manager*, *Major Account Manager*, *Global Account Manager*, Director de Cuenta, Ejecutivo de Cuenta, Gerente de Cuenta, Gestor de Cuenta, Gestor de Cuenta Clave y una docena de denominaciones más), un profesional optimista y dinámico que genera valor a las empresas gracias a sus capacidades personales y su experiencia. No se trata de un manual de marketing ni de un manual para el Director Comercial, de estos temas existe una amplia, aunque sospechosa, literatura.

Mi objetivo al escribir este libro ha sido investigar todas aquellas disciplinas relacionadas con esta actividad, el *state-of-the-art*, y condensar lo aprendido en mi vida profesional, evitando las generalidades y los lugares comunes. Éste es el libro que me hubiera gustado leer cuando comencé a trabajar como Ejecutivo de Cuentas Internacional (otro nombre más).

La actividad comercial es, sin duda, uno de los trabajos más creativos y enriquecedores que se pueden desempeñar en una empresa. El trabajo comercial es para personas optimistas y animosas, sin miedo a la negativa y con capacidad para reponerse de los reveses de la vida. Y, además, cumple con la condición establecida por el filósofo Bertrand Russell para ayudarnos a ser felices: *Todo trabajo que exija habilidad puede proporcionar placer, siempre que la habilidad requerida sea variable o se pueda perfeccionar indefinidamente. Si no se dan estas condiciones, el trabajo dejará de ser interesante cuando uno alcanza el nivel máximo de habilidad.*

Comenta Allan Barmak, autor de *The Accidental Salesperson*, que las dos grandes ventajas que tiene la actividad comercial son que los resultados de la acción comercial son tangibles y pueden ser medidos y que se trata de una tarea profesional que puede considerarse como

un juego. Y esta última característica nos traslada a esa etapa feliz de la infancia, la verdadera patria.

Los libros que tratan de grandes cuentas suelen enfocarse a la gestión de los departamentos dedicados a esta actividad o a reflexiones muy genéricas o excesivamente personalistas imposibles de replicar, pero muy pocos aportan los consejos concretos que permiten desarrollar con eficacia y éxito esta tarea. Además, suelen volcar su interés en el mantenimiento de las grandes cuentas en lugar de en su captación. Y este libro trata, sobre todo, de cómo se gana una gran cuenta. De cómo, de verdad, se ganan los grandes contratos.

Captar este tipo de clientes es una habilidad escasa para la que pocos recién licenciados, de estudios superiores o posgrado, están preparados y por la que existe una escasa vocación. A esto cabe añadir que las capacidades comerciales terminan por ser necesarias para casi cualquier responsabilidad dentro de la empresa. Ya dijo Robert Louis Stevenson que «todo el mundo vive de la venta de algo». Siguiendo a Brian Tracy, interesante autor de motivación y autoayuda canadiense, «los vendedores son las personas más importantes de cualquier negocio... Tu habilidad para vender puede darte altos ingresos y seguridad laboral de por vida. No importa cuántos cambios ocurran en la economía, siempre se necesitarán excelentes vendedores. No importa cuántas compañías e industrias se vuelvan obsoletas o simplemente cierren, siempre habrá una gran demanda de buenos vendedores». Que el dios de la tecnología le escuche.

El contenido de este libro es aplicable, especialmente, a la venta de servicios. Los consejos que aporta, quizás, no sean los más adecuados para la venta de productos o suministros. No obstante, estoy seguro de que los comerciales de grandes cuentas que no venden servicios encontrarán muchas recomendaciones de utilidad. Por lo tanto, cuando a lo largo del libro utilice la palabra «servicio» quiero significar cualquier intercambio de valor (ya sea un servicio, producto o suministro) entre empresas.

En esta obra se dan por supuestas muchas de las consideraciones de mi anterior libro *Buscando señales de vida inteligente en el comité de dirección* (Gestión 2000, 2015), texto dedicado a descifrar las bases fisiológicas de nuestro comportamiento en la empresa. Realmente *Cómo se ganan (y se pierden) las grandes cuentas* debió ser mi primer libro, pero la falta de una obra que explicase el comportamiento inconsciente en el ámbito laboral me obligó a comenzar por este aspecto tan escasamente tratado. Mi consejo es leer, por su orden de publicación, ambas obras.

Por último, quiero advertir que siento aversión por el dogmatismo, por lo que admito sin reproche cuantas críticas y opiniones contrarias formule sobre su contenido (sí, éste es uno de esos libros escritos en segunda persona del singular).

Parte I:

Ética profesional

1. Las tribulaciones del efímero ejecutivo de grandes cuentas Bob Lund

Una oscura mañana de enero de 1985 Roger Boisjoly, ingeniero de Morton Thiokol, detectó que algo no andaba bien tras revisar los restos de los cohetes propulsores que habían sido utilizados para poner en órbita la tercera misión de la aeronave Discovery. Morton Thiokol era la empresa suministradora de los cohetes aceleradores sólidos (SRB) para los transbordadores espaciales de la NASA. Los SRB, al medir más de cuarenta y cinco metros de largo, se construyen en secciones, seis de las cuales se ensamblan en la propia fábrica con juntas de amianto-sílice y los cuatro segmentos finales se acoplan en la misma plataforma de lanzamiento utilizando unas juntas cilíndricas de caucho que sellan estas secciones, las juntas tóricas.

La combustión de los gases durante el lanzamiento del Discovery habían comprometido la estanqueidad de dos de las juntas tóricas. La señal que había desatado la alarma en Boisjoly era la existencia de una gran cantidad de grasa negruzca en esta zona. Tras informar del descubrimiento a su superior, Bob Lund, vicepresidente de Ingeniería, Boisjoly acudió al MSFC (*Marshall Space Flight Center*) de la NASA en Huntsville, Alabama, para estudiar conjuntamente la incidencia y elaborar una presentación preliminar en la que se intentasen aclarar los motivos de la erosión de las juntas y el escape de gas caliente que se había producido¹.

Tras las pruebas realizadas, Morton Thiokol elaboró un documento en el que se defendía como causa del escape de los gases las inusualmente bajas temperaturas que se habían registrado el día del lanzamiento. A pesar de esta conclusión, los gestores de la NASA (el principal cliente de Morton Thiokol) solicitaron que se suavizara esta posición para su presentación ante el comité que realizaría la revisión final del informe. Este comité aprobó que las bajas temperaturas eran

la causa más probable del deterioro de las juntas tóricas remarcando, a continuación, que el día del lanzamiento se había experimentado el peor cambio de temperatura registrado en Florida en toda su historia. Los ingenieros de Morton Thiokol no se quedaron tranquilos con estas conclusiones, por lo que en el mes de marzo de ese mismo año realizaron varios análisis adicionales en sus laboratorios que confirmaron la inestabilidad de las juntas tóricas a bajas temperaturas.

Pero el programa espacial de la NASA tenía que continuar, por lo que menos de un año después ya se estaba preparando el lanzamiento del siguiente transbordador, el Challenger. La tripulación del Challenger estaba integrada por siete astronautas y su misión principal era la colocación en órbita de los satélites TDRS-B (dedicado a las comunicaciones entre los controladores en tierra y otros satélites en órbita) y SPARTAN-Halley (plataforma astronómica destinada a observar el cometa Halley).

Como todos los asuntos mal cerrados con un cliente, las juntas tóricas volvieron a aparecer en el peor momento, la víspera del día del lanzamiento del Challenger. Ese día, el 27 de enero de 1986, se produjo en Cabo Cañaveral un escenario de pesadilla para los ejecutivos e ingenieros de la empresa Morton Thiokol. Las condiciones de temperatura eran muy similares a las del vuelo del Discovery. Se estimaba que, al día siguiente, la temperatura en Cabo Cañaveral sería de apenas 2° centígrados. Y la decisión sobre continuar con el lanzamiento del Challenger enfrentaba a los ingenieros de Morton Thiokol, con Bob Lund al frente, opuestos al lanzamiento y a la NASA, liderada por George Hardy, que ponía en tela de juicio las observaciones de los ingenieros y defendía la seguridad del lanzamiento. En el centro, aunque posicionados a favor de su cliente, se encontraban los directivos de Morton Thiokol, Jerald Mason y Joe Kilminster (a nuestros efectos, los ejecutivos de grandes cuentas).

La tarde previa al lanzamiento tuvo lugar una teleconferencia, de tres horas de duración, entre todos los implicados: Morton Thiokol, el Centro Espacial Kennedy y el Centro de Vuelo Espacial Marshall,

en Alabama. Los datos aportados por los ingenieros de Morton Thiokol no eran concluyentes y la NASA presionaba a Thiokol para que validasen las condiciones del lanzamiento. El vicepresidente de ingeniería de Thiokol, Bob Lund, defendía que, ya que había serias dudas sobre las ensambladuras, sería imprudente realizar el lanzamiento a unas temperaturas por debajo de las que se habían validado anteriormente. La NASA quería efectuar el lanzamiento a toda costa por varios motivos, unos eran de carácter técnico, otros políticos y otros puramente internos. La operación ya había sido retrasada varias veces y, además, la NASA estaba sometida a una fuerte presión por conseguir el récord de vuelos de transbordadores espaciales. Larry Mulloy, director de propulsión de la NASA, discutió con los ingenieros de Thiokol argumentando que no existían pruebas concluyentes sobre el impacto del frío en las juntas de goma. Después de un debate largo e intenso, Joe Kilminster solicitó discutir la cuestión en privado, fuera de la teleconferencia, solo entre el personal de Thiokol.

En esta charla privada, de algo más de media hora de duración, se produjo una conversación que cambió el curso de esta historia. Los participantes estaban claramente posicionados. Por un lado, los directivos, favorables al lanzamiento (quizás sería mejor decir, favorables a lo que quisiera el cliente) y, por otro, Bob Lund, jefe de los ingenieros y contrario al despegue por las dudas sobre la resistencia de las juntas tóricas. Jerry Mason, máximo ejecutivo de la compañía presente en esta charla, necesitaba el apoyo de los ingenieros para otorgar el apoyo de Morton Thiokol al despegue del Challenger por lo que lanzó una advertencia a Bob Lund: *Es el momento, Bob, de que te quites tu sombrero de ingeniero y te pongas el de directivo*².

El desafío surtió efecto y, en una decisión que lamentaría el resto de su vida, Bob Lund cambió su posición y aprobó el lanzamiento. Bob Lund solo fue ejecutivo de grandes cuentas durante unos minutos y la única decisión que tuvo que adoptar fue un dramático error. Tras redactar el documento de aprobación, se sometió a los ingenieros. Estos, tras estudiarlo, se negaron a firmar. El responsable del cliente,

Allan J. McDonald, desde Florida, también se negó a firmar. Finalmente, y poco antes de la medianoche, Joe Kilminster firmó el documento por el que Morton Thiokol validaba las condiciones del lanzamiento del día siguiente. Este documento se remitió por fax a la NASA, al Centro Espacial Kennedy al MSFC.

El día siguiente, 28 de enero de 1986, el Challenger se desintegró, por fallos en las juntas tóricas, setenta y tres segundos después del lanzamiento. Murieron los siete astronautas.

El ingeniero, y efímero ejecutivo de grandes cuentas, Bob Lund se enfrentó a un escenario en el que siempre perdía.

- ▶ Si no respaldaba el lanzamiento, el principal cliente de su empresa podía dar por terminada la relación comercial y perder los futuros contratos. De hecho, una de las conclusiones de la comisión que investigó el accidente determinó que una de las causas del desastre fue la actitud de Thiokol complaciendo a un gran cliente. El famoso físico Richard Feynman fue mucho más crítico con la dirección del proyecto por no valorar las preocupaciones de los ingenieros. Afirmó que «para una gestión exitosa la realidad debe estar por delante de las relaciones públicas, porque a la naturaleza no se la puede engañar». Y Hank Shuey, experto en seguridad de cohetes, que estudió el accidente a petición de la NASA, afirmó que «no ha sido un error de diseño, ha sido un error de juicio»³.
- ▶ Si respaldaba el lanzamiento, ponía en peligro la seguridad de la misión. Y eso fue lo que ocurrió: murieron siete astronautas. Entre ellos, la profesora Christa McAuliffe, primer civil en viajar al espacio que fue seleccionada, entre miles de aspirantes, para dar una clase estando en órbita. Un grupo de alumnos de la Concord High School de New Hampshire acompañaba en Cabo Cañaveral a su maestra.

Y ahora, piensa, ¿en qué lado habrías preferido estar?, ¿en el de los ingenieros que no firmaron o en el de los ejecutivos y directivos, incluyendo la breve participación como tal de Bob Lund, que sí lo

hicieron⁴? Me temo que si el lanzamiento hubiese salido bien, la postura de los ingenieros habría tenido consecuencias en su situación laboral pero, no lo dudes, es mejor volver a empezar y buscarte un nuevo empleo que vivir con el remordimiento de haber sido responsable de la muerte de siete personas. Jerry Mason se vio obligado a retirarse (con un buen bono, eso sí), Boisjoly abandonó Morton Thiokol tras prestar declaración en la Comisión Rogers dedicándose, desde entonces, a dar conferencias sobre ética en el ámbito laboral. Allan McDonald se retiró como vicepresidente de Thiokol en julio de 2001 tras haber sido despedido y reaceptado por las presiones de la comisión presidencial. Bob Lund permaneció en Thiokol, incluso con un salario mejor⁵, pero hoy ni siquiera tiene un breve artículo en la Wikipedia.

Tips4Pro

Si hay algo que no ves claro o detectas que algo no anda bien, no lo respaldes. Mantente firme y asume las consecuencias. Escucha a los departamentos internos de tu empresa, técnicos, comerciales, informáticos. Este es un trabajo en el que las reglas del juego, muchas veces, no son justas.

Miguel Ángel Bañuelos defiende esta postura: «Mejor es hacer lo que uno considere conveniente y estar dispuesto a asumir las consecuencias, incluyendo el pedir disculpas o el finiquito, si llegara el caso. La vida es más de los arrojados que de los pusilánimes»⁶.

Y el propio Boisjoly, que se mantuvo firme en su oposición al lanzamiento, afirma: «Hay tres caminos posibles ante una situación de conflicto moral en el ambiente de trabajo: la indiferencia, defender con firmeza aquello que a nuestro juicio es lo correcto o la ciega lealtad a la postura oficial, cualquiera que esta sea. Haz lo correcto. Si prostituyes tu firma solo por esta vez, otras le seguirán»⁷.

La situación que le tocó vivir a Bob Lund es bastante frecuente en el trabajo de los ejecutivos de grandes cuentas (por suerte, sin tan dramáticas consecuencias). Se encuentran en una zona fronteriza entre la empresa en la que trabajan y su cliente, por lo que están sujetos a una doble fidelidad:

- ▶ Son los representantes de su empresa ante al cliente.
- ▶ Son los representantes de su cliente ante su empresa.

Esta posición les sitúa como sospechosos habituales. «El ejecutivo también tiene razones para sentir ansiedad. Representa a la agencia ante el cliente y al cliente ante la agencia. Cuando la agencia mete la pata, el cliente le considera responsable y cuando el cliente está de mal humor, la agencia le echa la culpa»⁸.

¿Qué interés debe prevalecer en caso de conflicto? Y esto ocurre muy frecuentemente. Piensa en la cantidad de fricciones que has tenido con los departamentos técnico, financiero, operacional, informático e, incluso, con la Dirección General de tu empresa por defender a tus clientes. «El comercial de grandes cuentas actúa como el representante del cliente en el proveedor. Esto genera en ocasiones fricciones entre los intereses del cliente y los del proveedor»⁹. Si formulas esta pregunta a tus colegas, e incluso a tus clientes, la mayor parte de las respuestas que recibas irán en el mismo sentido: debes mantener fidelidad a la empresa en la que trabajas que es, en última instancia, la que te paga el sueldo.

Pero esta respuesta está bastante lejos de resultar obvia. Existe un enfoque alternativo sobre el que te invito a reflexionar.

- ▶ Tu empresa te paga tu salario por captar y mantener grandes cuentas.
- ▶ Tus clientes, por tanto, son el motivo por el que te pagan tu salario actual. Si tus clientes dejan de confiar en ti, los perderás y tu empresa te despedirá por no ser capaz de captar y mantener grandes cuentas.

- Si cambias de empresa, los clientes que captes y que conserves en el tiempo serán el motivo de que te paguen tu salario en tu nueva empresa. ¿Dónde está la antigua empresa?

Es decir, tu salario actual te lo paga tu empresa porque recibe suficientes ingresos de tus grandes cuentas. En una hipotética futura empresa ocurrirá lo mismo. Las empresas habrán cambiado pero las grandes cuentas seguirán siendo la verdadera fuente de tus ingresos. O dicho de forma más gráfica:

- Tu empresa te paga tu salario actual.
- Las grandes cuentas te pagan tu salario actual y te seguirán pagando el salario en el futuro, hasta tu jubilación.

De igual opinión es, aunque generalizando sobre cualquier tipo de cliente, Philip Kotler cuando propone «incluir en el sobre de la nómina de cada empleado la frase de que su cheque se lo están pagando los clientes»¹⁰.

Esta paradoja de la doble fidelidad es una de las características del trabajo de los comerciales de grandes cuentas y debes convivir con ella. Debes mantener la fidelidad a la empresa en la que trabajas salvo que la disputa verse sobre principios de carácter moral, límite que nunca debes traspasar. «Los principios son verdades profundas, fundamentales, verdades clásicas, denominadores comunes. Son hebras estrechamente entretejidas que atraviesan con exactitud, consistencia, belleza y fuerza la trama de la vida»¹¹.

Tips4Pro

No debes engañar nunca a tu cliente, aunque de ello se derive un presunto beneficio para tu empresa. Asume las consecuencias de tu posición. Recuerda que si pierdes la confianza de tus clientes nadie pagará tu nómina.