

ADELANTO

Ventas con inteligencia para pymes en la era de la IA

Cómo conseguir nuevos clientes, mantener los actuales y ganar más, a partir de lo que ya hacés bien.

Domingo Sanna

Primer capítulo completo · El índice y el newsletter, en diagnosticopymes.com/adelanto

El capital que ya tenés

La mayoría de los libros de marketing o ventas empiezan diciéndote lo que no sabés. Lo que te falta. Lo que deberías estar haciendo y no estás haciendo. Arrancan con un problema —el tuyo— y te ofrecen una solución —la de ellos.

Este libro no va a empezar así.

Va a empezar por lo que ya hiciste. Por las decisiones que tomaste sin que nadie te las enseñara, sin marco de referencia, sin consultor que te guíe, sin una presentación de cincuenta páginas que después quedó guardada en un cajón. Decisiones que tomaste con la información que tenías, la presión que sentías y la caja para pagar sueldos como único plazo.

Resulta que esas decisiones tienen nombre. Lo que tal vez no sabés es que cada una de ellas aparece en los programas de las mejores escuelas de negocios del mundo. Con otro vocabulario, por supuesto, y con otro tono. Pero describiendo exactamente lo que vos ya hiciste.

Vamos a recorrerlas juntos.

Casos compuestos: Lo que sigue son construcciones ilustrativas basadas en patrones que vi repetirse en decenas de empresas medianas argentinas. No describen a un dueño específico, describen tendencias que vas a reconocer como propias en una o más de las decisiones.

Subiste el precio cuando sentiste que el producto o el servicio lo merecía

Hubo un momento —no importa si fue hace tres años o hace quince— en que miraste tu lista de precios y dijiste: “Esto no puede seguir así.” No era que estuvieras perdiendo plata. Era que sentías que estabas regalando algo que costaba mucho producir bien.

Tal vez un competidor estaba cobrando más por algo peor. Tal vez un cliente te dijo, sin querer, lo difícil que le resultaba conseguir lo que vos le entregabas como si fuera rutina. Tal vez simplemente te hartaste de trabajar al límite para un margen que no te alcanzaba.

Y lo subiste. Sin estudio de mercado. Sin una consultoría de precios. Con el estómago apretado y la calculadora mental de “¿cuántos me van a dejar de comprar?”. Algunos se fueron. Es cierto. Pero los que se quedaron pagaron sin chistar —y de los que se fueron, muchos volvieron.

Eso que hiciste tiene nombre: se llama *strategic pricing* o precio estratégico. Ajustar el precio no en función de los costos, sino en función del valor percibido por el cliente. Hay empresas que pagan a

terceros para animarse a tomar la misma decisión que vos tomaste en la oficina, solo, un día cualquiera por la tarde.

Dejaste ir a un cliente que te estaba matando

Este es más difícil de contar porque se supone que uno no rechaza trabajo. Pero hubo un cliente —o un grupo de clientes— que te consumían la capacidad operativa, te pagaban tarde, te peleaban cada factura y te exigían como si fueras su único proveedor. El tipo de cliente que genera facturación, pero destruye tu margen, la moral del equipo y el tiempo disponible para atender a los que sí valen la pena.

En algún momento dijiste basta. No con un memo. No con un análisis de rentabilidad por cliente. Probablemente con una conversación difícil, o simplemente dejando de priorizarlos hasta que se fueran solos.

Lo que hiciste se enseña en los programas de MBA¹ como segmentación por rentabilidad. El concepto es que no todos los clientes merecen el mismo nivel de atención, y que los recursos dedicados a clientes que destruyen valor son recursos que les robás a los que lo crean. Peter Drucker —el académico que más influyó en cómo se piensa el management moderno— fue uno de los primeros en formalizar esa lógica hace medio siglo. Vos lo hiciste porque no dabas más.

Retuviste a alguien clave sin poder pagarle lo que valía

Había una persona en tu empresa que sabía más que nadie sobre un proceso, una máquina, un cliente o un territorio. Y un día te enteraste —por un comentario, por un rumor, por una carta de oferta que el muchacho dejó sobre el escritorio sin darse cuenta— de que se estaba por ir.

No tenías forma de igualar la oferta. Lo que hiciste fue otra cosa. Le hablaste. Le preguntaste qué necesitaba. Le diste flexibilidad de horarios, una responsabilidad nueva, o simplemente le dijiste la verdad: “No te puedo pagar lo que te ofrecen, pero acá sos importante, yo lo sé y vos también.” Y se quedó.

Lo que hiciste se llama gestión de talento y construcción de cultura organizacional. Daniel Pink —autor de *Drive*, donde sintetizó décadas de investigación sobre motivación— lo formuló así: más allá de cierto umbral salarial, la retención depende menos de la plata y más de tres cosas que se construyen con el trato cotidiano: autonomía, dominio del oficio y sentido de propósito. El galpón donde esa persona trabaja probablemente no tiene un póster de “nuestros valores”. Pero tiene una cultura. Y la construiste vos, cada vez que trataste a tu gente como gente.

¿Sabés quién es tu mejor cliente y lo atendés personalmente?

No necesitás un CRM² para saber quién te sostiene. Conocés el nombre, la historia, el cumpleaños, los problemas. Ese cliente te llama al celular y vos lo atendés, sea sábado o feriado. No porque seas obsecuente, sino porque sabés algo que muchas empresas grandes olvidaron: la relación es el activo principal de tu empresa.

En las escuelas de negocios le dicen *key account management* —gestión de cuentas clave. Hay departamentos enteros dedicados a esto en las multinacionales. Procesos, reuniones trimestrales, reportes de satisfacción, equipos de cuenta asignados. Vos lo hacés con un celular y con treinta años de conocer al cliente.

La diferencia no es de escala. Es de autenticidad. Los procesos corporativos intentan sistematizar algo que vos hacés por instinto: que el cliente más importante sienta que es importante. Cuando una multinacional falla en eso, y fallan más de lo esperado, pierde al cliente. Cuando vos lo hacés bien, el cliente te puede durar décadas.

Elegiste no crecer cuando crecer significaba perder lo que te hacía bueno

Hubo una oportunidad. Un contrato grande, una licitación, un cliente que te pedía duplicar el volumen entregado. Hiciste las cuentas. Para cumplir, tendrías que meter más gente sin tiempo de formarla, estirar la producción al límite, tal vez tercerizar una parte que hoy controlás de punta a punta. Y dijiste que no.

Ambición te sobraba. Lo tuyo fue algo más inteligente: sabías que tu ventaja estaba en lo que controlabas de cerca. Que, si estiraban la soga, lo primero que se iba a romper era justamente lo que tus clientes más valoraban: la calidad, la respuesta, la confiabilidad.

Michael Porter —el profesor de Harvard que más influyó en cómo las empresas piensan su estrategia— definió la estrategia de enfoque o *focus strategy* en el original, traducida mayoritariamente como enfoque o foco en la literatura académica en español.

La idea de que competir no es hacer de todo para todos, sino hacer algo específico mejor que nadie. Como decía Aníbal, director de una pyme³ y gran amigo mío: “Yo voy a hacer lo que haga falta. Si hace falta que sea el que barre, lo voy a hacer; eso sí, lo voy a hacer mejor que nadie.” Elegir dónde no estar es tan estratégico como elegir dónde estar. Vos no leíste a Porter. Pero decidiste como Porter.

Le dijiste al cliente nuevo lo que hacés bien y lo que no

Vino alguien a pedirte algo que no era lo tuyo. Tal vez estaba cerca —mismo rubro, misma categoría— pero vos sabías que si aceptabas ibas a entregar algo mediocre. Y le dijiste: “Mirá, esto lo hacemos bien. Esto otro, no. Pero te puedo recomendar a alguien.” El cliente se fue. Dos meses después volvió con un pedido que sí era de lo tuyo.

Lo que hiciste se llama posicionamiento por competencia. No vendiste una imagen. Vendiste la verdad sobre lo que sabés hacer. Eso genera algo que ninguna acción de mejora de marca puede construir: confianza basada en evidencia. El cliente que vuelve después de que le dijiste “esto no es lo mío...” te compra con otra convicción.

Porque sabe que cuando le decís que sí, es sí de verdad.

Formaste a tu reemplazo, aunque nadie te lo pidió

Hay un momento en la vida de todo dueño de empresa en que empieza a pensar en el “después”. No necesariamente en retirarse. En tener opciones. En que la empresa no dependa de que vos estés ahí a las siete de la mañana todos los días.

Empezaste a llevar a alguien a las reuniones con clientes: tu hijo, tu hija, un gerente de confianza. No le dijiste “Te estoy formando como sucesor”. Le dijiste: “Vení, escuchá.” Le diste responsabilidad de a poco. Lo dejaste equivocarse en cosas chicas para que no se equivocara en las grandes. Te mordiste la lengua cuando hizo algo distinto a como lo hubieras hecho vos.

Eso se enseña como planificación de la sucesión y desarrollo del liderazgo. Las empresas grandes gastan fortunas en programas de *high potential* —alto potencial— y planes de sucesión de tres años. Vos lo estás haciendo en los pasillos, en el auto camino a un cliente, en esas conversaciones de las seis de la tarde cuando ya se fue todo el mundo.

No tenés un plan escrito, pero sí una forma de hacer las cosas

No la escribiste. No le pusiste nombre. Pero hay una forma en que tu empresa atiende, responde, cotiza, entrega, cobra y resuelve problemas. Esa forma no es casualidad. Es el resultado de miles de microdecisiones que tomaste a lo largo de años, cada una ajustando algo que no funcionaba hasta que funcionó.

Eso es lo que los consultores llaman sistema de gestión de negocios. No el CRM que compraste y que pocos o nadie usa. No la planilla de Excel con los contactos. El sistema real: el de las cosas que pasan porque vos las instalaste con el ejemplo, la repetición y la exigencia.

Ahora fijate lo que acaba de pasar

Subir precios. Soltarle la mano a los malos clientes. Retener el talento. Gestionar cuentas clave. Enfocar en lugar de dispersar. Posicionar por competencia. Formar sucesores. Construir un sistema por acumulación de decisiones correctas.

Cada una de esas decisiones tiene un nombre que en una escuela de negocios lleva un semestre enseñar. Vos las tomaste en la oficina, en el auto, en el galpón, en la sobremesa de un asado cuando tu socio te dijo: “¿Y si probamos esto?”. Las tomaste sin manual. Las tomaste desde muy adentro tuyo, con la experiencia, con ese radar que se fue afinando con cada año de ponerle el hombro a tu pyme.

A eso algunos le dicen instinto. Otros le llaman sentido común.

Ese sentido común no es la ausencia de una estrategia. Es la presencia de una. Solo que nadie se tomó el trabajo de nombrarla, organizarla y hacerla visible. Y cuando algo no tiene nombre, no se puede enseñar, no se puede replicar y no se puede mejorar con precisión.

Vas a escuchar lo contrario. En un libro, en una charla, en boca de algún consultor: que ese sentido común ya no alcanza, que tiene los días contados. Es la mitad de la verdad. Lo que tiene los días contados es el sentido común, que se queda solo en eso —sin nombre, sin método, viviendo nada más que adentro de tu cabeza. Ese ya no te alcanza. Pero con un sistema que lo ordene y lo expanda, rendirá cada año más. Este libro es para darle un sistema a tu forma de hacer las cosas, a tu intuición, a tu sentido común.

Y no lo digo solo yo. Robert Sternberg pasó buena parte de su carrera, primero en Yale, haciéndose una pregunta que en el ambiente académico cae mal: si el cociente intelectual (IQ) y las notas miden tan bien la inteligencia, ¿por qué tanta gente brillante en el papel decide mal en la vida real, y tanta gente sin diplomas termina haciendo que las cosas pasen? Lo que encontró es que no hay una sola inteligencia, hay varias. Está la analítica, la que mide la escuela. Está la creativa, la de encontrar la salida que nadie veía. Y hay una tercera, que llamó práctica. Las dos últimas —no la del aula— son las que mejor predicen quién consigue resultados de verdad.

Sternberg lo dijo con todas las letras en *Practical Intelligence in Everyday Life*: “la inteligencia práctica es lo que la mayoría de la gente llama sentido común”. Eso que otros autores de libros sobre pymes tratan como un saber de segunda, para la investigación seria es lo que más se asocia con lograr que las cosas pasen. Tu forma de decidir no aguantó todos estos años a pesar de no haber salido de un aula. Aguantó, justamente, debido a eso.

El sistema que venís operando sin saberlo

Las ocho decisiones que acabamos de revisar parecen ocho cosas distintas. No lo son.

Son ocho puertas de entrada al mismo sistema. Un sistema que está adentro de cualquier empresa que vende, cumple y permanece —y al que las disciplinas del marketing y la venta vienen poniéndole nombre, capa por capa, desde hace más de un siglo. Vos lo venís usando todos los días. Lo que no tiene, todavía, es un nombre que te permita mostrarlo, enseñarlo, replicarlo cuando vos no estás y amplificarlo cuando el terreno cambia.

Le pongo un nombre para que te lo lleves: **M-A-P-E-A-R™**. Seis letras, seis ángulos del mismo sistema. No te las voy a abrir acá, y el motivo es simple: enumeradas ahora son seis palabras que todavía no significan nada. Las vas a ir usando capítulo a capítulo sin que yo te avise, y al final del libro, cuando veas una empresa recorrerlas de punta a punta, vas a reconocer las seis sin haber tenido que aprender ninguna.

Y conviene atar un cabo antes de seguir. En la nota inicial te pedí ponerle nombre a todo lo que hay que resolver antes de que la comunicación funcione: la **inteligencia comercial**. M-A-P-E-A-R™ es el método con el que se hace. Una nombra lo que hay que pensar; el otro ordena en qué secuencia se piensa. Por eso el libro no te va a pedir que elijas entre los dos: vas a usar los dos, casi siempre sin darte cuenta.

No es un acrónimo nuevo. Tiene una historia que conviene contar en una línea, porque las herramientas con historia se usan distinto a las que aparecen sorpresivamente.

En 1898, un publicista estadounidense llamado Elias St. Elmo Lewis publicó —en una columna anónima en una revista de la industria gráfica— el primer mapa del recorrido del comprador: atención, interés, deseo. La acción se le sumó unos años después y el conjunto quedó fijado como AIDA. Cuatro pasos para describir cómo decide alguien que está por comprar algo. Esa lógica sigue en pie hoy, un siglo y cuarto después, porque está hecha de cómo funcionan las personas, no de cómo funcionan los canales por los que las personas se comunican.

En 2013, en *Comunicación Rentable en Marketing*, le sumé una quinta letra al modelo: la R de relación —ahí lo llamé AIDA modificado; acá lo abrevio AIDAR—. Porque mantener al cliente cuesta menos y vale más que conseguirlo, y porque el embudo del siglo veinte se cerraba en la compra cuando la relación recién empezaba.

M-A-P-E-A-R está en esa misma tradición de mapas, pero es otro mapa: nació completo, con sus seis letras, en aquel mismo libro de 2013, y llega acá con una sola letra reformulada, porque la capa dinámica del mercado se movió lo suficiente como para exigirlo. AIDA describía cómo decide el

comprador. AIDAR sumó cómo se sostiene la relación después. M-A-P-E-A-R es un modelo que describe cómo decide el directivo pyme que tiene que construir una marca cuando el mensaje ya no se controla y los canales se mueven más rápido que la inversión.

Un modelo que vincula dos capas que operan al mismo tiempo. Una psicológica, estable, sintonizada con cómo funcionan las personas —y es donde tu intuición y sentido común hicieron su trabajo durante décadas—; y la otra, operativa, móvil, sacudida por una transformación tecnológica que ningún directivo eligió, pero a la que igual tiene que responder.

Sabés, casi todo lo que se publica hoy sobre marketing y ventas ignora o minimiza la primera capa y enfatiza la segunda. Como si fueran tan solo eso: un barrilete puesto a volar que flamea según los vientos de la tecnología. Y al hacerlo, te transmite el mensaje de que tu intuición quedó vieja, que todo lo que sabés ya no sirve, que tenés que empezar de cero.

Pero no es así.

Tu intuición y sentido común están sintonizados con la capa que no cambió. Por eso te sigue funcionando después de tantos años. Por eso la empresa que construiste con esas ocho decisiones sigue parada cuando empresas con presupuestos diez veces mayores se terminaron cayendo del mapa.

Pensalo así. Las decisiones que repasamos en este capítulo no las tomaste como dueño aplicando conceptos estudiados de marketing y ventas. Las tomaste como alguien que necesitaba conseguir clientes nuevos, mantener a los que tenía y ayudar a la empresa a ganar más. Pero cada vez que subiste un precio porque el producto lo merecía, dejaste ir a un cliente que te consumía capacidad, retuviste al empleado clave o decidiste a quién no ibas a atender, estabas haciendo algo más que vender: estabas viendo a la vuelta de la esquina. Estabas anticipando.

Nadie te explicó que esa anticipación tiene nombre, tiene método y se puede sistematizar. La hacés solo porque te toca, no porque te resulte natural en medio de la venta. El que vende no puede sostener al mismo tiempo el mapa de batalla del negocio: su mirada está puesta en cerrar la próxima orden, que es lo que el negocio necesita ahora. Pero alguien tiene que sostener el mapa. Y como en tu empresa ese alguien sos vos, lo estás haciendo en los huecos, sin sistema, con resultados que dependen de tu intuición y de la hora a la que pudiste sentarte a pensarlo.

Lo que ya tenés es instinto comercial probado y un mapa de batalla armado de memoria. Lo que viene en los próximos capítulos es el sistema que hace que ese instinto rinda cada año más, y que ese mapa deje de vivir adentro de tu cabeza para empezar a alimentarse de información concreta. Entre las dos versiones de tu negocio —la actual y la amplificada— la jerarquía no cambia: es la que ya venías ejecutando, pero ahora con un método.

El piloto sos vos. Lo que te faltaba eran los instrumentos en los cuales puedas confiar.

Fuentes y referencias para este capítulo

- Elias St. Elmo Lewis — modelo AIDA (atención, interés, deseo, acción), formulado en 1898 en una columna anónima publicada en *The Inland Printer* (revista de la industria gráfica estadounidense), originalmente con tres términos (atención, interés, deseo). Lewis agregó después el cuarto término (*action*), consolidando el modelo AIDA tal como se conoce hoy. Lewis es miembro del Advertising Hall of Fame estadounidense. Primer mapa formalizado del embudo de decisión del comprador y base implícita de la mayoría de los modelos posteriores.
- Domingo Sanna — *Comunicación Rentable en Marketing* (2013). Extensión del modelo AIDA a **AIDAR**, sumando la dimensión de Relación (R) como parte del proceso completo de la relación con el cliente. La R completa lo que Lewis no había podido incluir en 1898 porque en ese contexto el embudo se cerraba con la compra y la retención del cliente no era considerada parte del modelo.
- Peter Drucker — el académico que más influyó en cómo se piensa el management moderno. Su obra *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper & Row, 1973), entre otras, fundamenta la lógica de segmentación por rentabilidad de clientes: no todos los clientes merecen el mismo nivel de atención.
- Daniel Pink — *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Riverhead, 2009). Síntesis accesible de la investigación sobre motivación intrínseca — autonomía, dominio, propósito — que sostiene la retención de talento más allá del salario.
- Michael Porter — *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, 1980). El profesor de Harvard que formalizó la estrategia de enfoque.
- Al Ries y Jack Trout — *Positioning: The Battle for Your Mind* (McGraw-Hill, 1981) y *The 22 Immutable Laws of Marketing* (HarperBusiness, 1993). La disciplina del posicionamiento aplicada al lugar que ocupa una marca en la mente del cliente, y su extensión a 22 principios operativos en los noventa.
- Robert Cialdini — *Influencia: ciencia y práctica* (publicado originalmente como *Influence: The Psychology of Persuasion*, 1984). El catálogo de los seis principios de persuasión — reciprocidad, compromiso, prueba social, autoridad, simpatía, escasez — documentados con experimentos durante cuatro décadas. Cialdini es Regents' Professor Emeritus of Psychology and Marketing en Arizona State University.
- Robert J. Sternberg — *Inteligencia exitosa* (publicado originalmente como *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*, 1996). La teoría de las tres inteligencias —analítica, creativa y práctica— y el hallazgo de que la práctica y la creativa predicen

el desempeño en el mundo real mejor que el IQ. La inteligencia práctica se apoya en el conocimiento tácito: lo que hace falta saber para desenvolverse en un entorno y que no se enseña de manera explícita. Sternberg dedicó la mayor parte de su carrera a investigar la inteligencia humana, primero en Yale. La cita del cuerpo abre el prefacio de *Practical Intelligence in Everyday Life* (Sternberg et al., Cambridge University Press, 2000, p. xi).

- Aristóteles — *Retórica* (circa 350 a.C., múltiples ediciones). El tratado fundacional sobre persuasión. El concepto de *ethos* como credibilidad atribuida es base de un capítulo de este libro.

Notas

1. **MBA**, sigla en inglés de *Master of Business Administration* — Maestría en Administración de Empresas. Posgrado profesional centrado en gestión, estrategia, finanzas, marketing y liderazgo, que se cursa típicamente después de varios años de experiencia laboral. Las escuelas de negocios más conocidas lo dictan en formato de uno o dos años.↩
2. **CRM**, sigla en inglés de *Customer Relationship Management* — gestión de la relación con el cliente. Es cualquier sistema o registro ordenado donde una empresa guarda quién es cada cliente, qué le compró, cómo se vincula con ella y qué espera la próxima vez. Puede ser un software caro, una planilla de Excel o la libreta del dueño: el formato cambia, la función es la misma.↩
3. **pyme**, acrónimo lexicalizado y aceptado por la RAE (Diccionario panhispánico y FundéuRAE) que proviene de **pequeña y mediana empresa**. Se usa como sustantivo común en minúscula, la pyme, las pymes, igual que *ovni*, *láser* o *sida*.↩