GESTIÓN DE LOS BUSINESS MANAGERS

Multiplicamos las videollamadas, no los contactos

Frédéric Le Pennec · 30 de octubre de 2026



La videollamada acelera la calificación, pero no reemplaza el vínculo creado en el campo. Para un Business Manager, volver a la presencialidad puede convertirse en una verdadera ventaja competitiva.

Dos techadores, dos presupuestos

Necesito rehacer el techo de mi casa. Por lo tanto, he solicitado presupuestos.

El primer artesano me pidió que le enviara fotos de la casa y del techo, desde todos los ángulos. Unos días después, su presupuesto llegaba por correo, listo para ser firmado.

El segundo vino. Miró la estructura, subió a ver el estado de las tejas, luego tomamos un café en la cocina. Me hizo preguntas en las que no había pensado, me estrechó la mano al irse, y su presupuesto llegó dos días después.

Por supuesto, el precio, los plazos y las garantías pesarán en mi decisión. Pero nadie me hará creer que el que se quedó detrás de su pantalla hizo tantos puntos como el que conocí. De todos modos, no en esta etapa.

A menudo pienso en esta historia cuando acompaño a jóvenes Business Managers de ESN. En muchos de ellos, casi todo ocurre por videollamada. La primera reunión, la segunda, a veces incluso la negociación.

Aclaro de inmediato una cosa. No voy a explicar que era mejor antes. Este debate no hace avanzar a nadie. La cuestión que me interesa es más sencilla. ¿Qué pierde un BM cuando ya no deja su pantalla, y cómo llegamos a esto?

La videollamada ha ganado, y mejor así

La videollamada se ha instalado en los usos, y el Covid seguramente tuvo mucho que ver. Para las primeras etapas, es un verdadero avance. Treinta minutos son suficientes para verificar que existe una necesidad, que estamos hablando con el interlocutor adecuado y que tiene sentido ir más allá. Sin perder medio día en transporte. Nadie se arrepiente de eso, yo el primero.

El problema comienza cuando esperamos de la videollamada lo que no puede hacer. Calificar, sí. Dar ganas de continuar, es otra historia.

Mira la escena del otro lado de la pantalla. Tu interlocutor lleva puestos los auriculares, y sus notificaciones parpadean en una esquina. Tiene una reunión en diez minutos y parte de su mente ya está allí. Te escucha educadamente, pero realmente no está presente.

Seamos honestos, la misma escena ocurre a menudo del lado del BM. He visto videollamadas donde quien solicitó la reunión echaba un vistazo a su mensajería mientras el cliente hablaba. Se nota. Y sobre todo, se siente.

Resultado: multiplicamos las videollamadas, pero no necesariamente los contactos. Llenamos una agenda sin crear un vínculo. El cliente realmente no se acuerda de ti. En el mejor de los casos, recuerda vagamente una ESN entre otras.

Cómo llegamos a esto

Una excepción tomada como norma

Sí, hicimos negocios durante el Covid sin conocer a nuestros clientes. A veces incluso sin conocer a nuestros propios consultores. Pero lo hacíamos porque no podíamos hacerlo de otra manera. Era un mundo adaptado más que un nuevo mundo, y sobre todo un mundo temporal.

Una buena parte de los BM de hoy comenzamos en ese período, o justo después. Han mantenido la excepción como modo de funcionamiento. En la prestación intelectual, vendemos confianza antes de vender una competencia. Querer prolongar la ausencia de contacto humano me parece ir en contra del oficio.

Un contador que impulsa el volumen

Cuando un gerente establece un objetivo de 8, 10 o 12 reuniones de prospección por semana, a veces más, impulsa el volumen en lugar de la segmentación. Con un contador así, la videollamada se convierte en la única elección racional. Una reunión en el cliente, viaje incluido, ocupa el lugar de tres videollamadas en la agenda. Nadie ha decidido prohibir el trabajo de campo. El indicador lo ha hecho por sí solo.

Esta lógica se basa en una ley estadística empírica que todos conocen. Cuanto más se siembra, más se cosecha. Olvida los efectos colaterales, comenzando por el agotamiento mental de un junior que encadena pantallas sin ver nunca a un cliente en persona. La frontera entre resiliencia y estupidez a

veces es tenue.

Y el volumen tiene otro efecto, más sutil. Fabrica reuniones que no comprometen a nadie, por lo tanto, reuniones que se cancelan. Vuelvo a esto más abajo.

El costo percibido del desplazamiento

Para muchos jóvenes BM, 45 minutos de camino para ir a un sitio del cliente parecen un viaje al fin del mundo. En realidad, es una mañana bien invertida. Pero entre dos videollamadas, parece desmesurado. El costo real del desplazamiento es bajo, su costo percibido es enorme.

La distancia que protege

Hay una razón de la que se habla menos, y es el miedo. Miedo de no tener nada que decirle al cliente fuera de su guion. Miedo al silencio, o a la pregunta profesional a la que no se sabe responder. En videollamada, uno mantiene sus notas a la vista y puede acortar. La distancia protege.

Este miedo a menudo viene de lejos. Algunos fueron reclutados con una visión muy parcial del oficio, hecha de LinkedIn, de búsqueda de candidatos y de currículums para empujar. El reclutador lo explicó mal, o el candidato solo escuchó lo que quería oír. En ambos casos, nadie realmente le dijo que un BM pasa buena parte de su tiempo interesándose en el oficio de sus clientes. Cuando este oficio no interesa, la pantalla se convierte en un refugio conveniente.

Nadie a quien imitar

Muchos juniors formados después de 2020 nunca han visto a un BM experimentado llevar a cabo una reunión cara a cara. Este oficio se aprende en gran medida por imitación. Se observa a un senior entrar en una sala, saludar a la recepcionista por su nombre, responder a un comentario deslizado de pasada. Cuando no hay nadie a quien imitar, se reproduce lo que se conoce. Y lo que se conoce es la pantalla.

Lo que la pantalla no muestra

El terreno

En el sitio, ves cosas que ninguna cámara te mostrará. Un espacio abierto medio vacío, o por el contrario, saturado. Las credenciales de un proveedor competidor colocadas en los escritorios. Un calendario de proyecto pegado en la pared. En videollamada, ves lo que tu interlocutor ha elegido encuadrar, generalmente una biblioteca o un fondo difuminado.

Los tres minutos de pasillo

La información más útil rara vez llega durante la reunión. Llega cuando el cliente te acompaña a la salida, frente a la máquina de café o en el ascensor. En esos tres minutos, menciona que el presupuesto ya está aprobado, que el proyecto comienza en marzo, o que el otro proveedor comienza a molestarle. Una videollamada, sin embargo, termina con un clic. No hay pasillo.

El compromiso

Un no-show en videollamada parece menos grave que un cliente ausente después de una hora de viaje. Para el BM, es cierto. Pero hay muchos más, precisamente porque una reunión en videollamada no compromete casi a nadie. Aceptar una invitación de Teams no cuesta nada, rechazarla en el último momento tampoco. Recibir a alguien que se desplaza por ti ya es un primer compromiso.

Los consultores en misión

Son los grandes olvidados de esta tendencia. El BM que nunca va a ver a sus consultores en el cliente pierde en dos lados. Primero, el consultor se siente solo, y un consultor aislado a menudo termina prestando atención a las ofertas de los competidores. Luego, el BM se pierde todo lo que se detecta simplemente estando presente en el sitio (un nuevo jefe de proyecto, un equipo que se amplía, una necesidad que aún no ha sido objeto de consulta).

Imagina un BM que almuerza una vez al mes con su consultor, en el sitio. Después de unos meses, el gerente del consultor termina uniéndose a ellos. Ese día, la conversación se centra en el próximo proyecto, mucho antes de que la necesidad esté redactada y difundida a todos los referenciados.

La paradoja de la escasez

Todo esto lleva a una paradoja bastante interesante. Dado que casi todo el mundo hace videollamadas, desplazarse se ha convertido en un verdadero diferenciador. Hace diez años, un BM que iba a ver a su cliente simplemente hacía su trabajo. Hoy, se nota, precisamente porque ya nadie viene.

La cuestión supera el estilo comercial. Entre las plataformas de freelances y las herramientas de IA capaces de relacionar una necesidad y un perfil en segundos, el BM que solo se dedica a transmitir currículums se vuelve reemplazable. Ya lo sabe, o lo sentirá pronto.

Lo que no se reemplaza es la relación. La confianza que lleva a un cliente a llamarte antes de difundir su necesidad. El conocimiento de su contexto, de sus limitaciones, de sus estados de ánimo también. Todo esto se construye mucho más difícilmente detrás de una pantalla. El contacto humano me parece un índice de competitividad mucho más que una cuestión de nostalgia.

Concretamente, ¿cómo lo hacemos?

No abogo por eliminar la videollamada. Abogo por devolverla a su lugar.

La primera idea es secuenciar en lugar de oponer. La videollamada sirve para calificar, el terreno sirve para convencer y afianzar la relación. Cuando una primera videollamada va bien, el buen reflejo es proponer la siguiente en el cliente. Una frase basta. "La próxima vez, paso a verte, será más fácil para entender tu organización."

Algunos clientes rechazarán, y tienen derecho a ello. El desplazamiento se merece y se propone en el momento adecuado. Pero muchos aceptarán, a menudo más fácilmente de lo que imaginas.

Luego, organiza tus desplazamientos en lugar de sufrirlos. ¿Tienes una reunión a 45 minutos de tu oficina? Aprovecha para pasar a ver a tu consultor en un sitio cercano, o para tomar un café con otro contacto del sector. Una mañana bien aprovechada hace olvidar rápidamente el viaje al fin del mundo.

Para los gerentes, la pista más efectiva se refiere al indicador. Contar las reuniones calificadas y las oportunidades que avanzan cambia inmediatamente los comportamientos. Una reunión in situ que resulta en una necesidad vale más que cinco videollamadas corteses sin seguimiento.

En cuanto a la preparación, reemplaza el guion por la curiosidad. Antes de una reunión, prepara algunas preguntas sobre el negocio de tu cliente, sus proyectos en marcha, lo que le impide dormir. El miedo a no tener nada que decir desaparece cuando realmente se tiene ganas de entender.

Finalmente, si eres gerente o BM experimentado, lleva un junior contigo. Una mañana en el campo a tu lado le enseñará más que diez formaciones en línea sobre el descubrimiento del cliente.

Volviendo al techo

Mi segundo techador no ha inventado nada. Ha hecho lo que los buenos comerciantes hacen desde siempre. Se ha desplazado, ha mirado, ha escuchado.

Aún no he elegido a mi artesano. Pero ya sé a cuál de los dos llamaré primero.

Entonces, ¿cuándo fue la última vez que estrechaste la mano de un cliente? ¿Y qué te impide hacerlo la próxima semana?