

VENTAS B2B COMPLEJAS · DIRECCIÓN  
COMERCIAL · CUENTAS ESTRATÉGICAS

# Negociación B2B sin regalar margen

Cómo defender valor, alcance y confianza cuando compras lleva la conversación a precio.

## PARA QUIÉN

Dirección comercial, sales managers y account executives senior.

## PROMESA

Separar precio, alcance, riesgo y valor antes de conceder.



Material ejecutivo para aplicar a una conversación, cuenta o pipeline real.

# El valor aparece cuando el tema baja a números, cuenta y próximo movimiento.

Este material no busca reemplazar un diagnóstico completo. Busca dejar una forma concreta de mirar una situación comercial real y decidir si vale avanzar.

## EJEMPLO ECONÓMICO

Ejemplo: en una propuesta de USD 120k, un descuento apurado de 8% equivale a USD 9.600 de margen perdido antes de entender la objeción real.

## NOTA DE CAMPO

La negociación se pierde mucho antes del pedido de descuento: se pierde cuando el valor no quedó defendido por el sponsor.

# Cuatro lentes para mirar la situación sin caer en teoría.

La idea es simple: menos frases grandilocuentes, más evidencia, más contexto y mejores preguntas comerciales.

## VALOR

### El precio gana espacio cuando el valor llega tarde

Si el cliente no puede explicar internamente por qué vale la pena, compras va a comparar números.

- Impacto de negocio expresado antes de propuesta.
- Sponsor con argumento para defender valor.
- Consecuencia de no actuar o de recortar mal.
- Criterios de éxito claros desde discovery.

## ALCANCE

### No toda concesión tiene que ser precio

A veces se puede ajustar alcance, fases, tiempos, soporte, volumen o condiciones sin destruir margen.

- Separar imprescindibles de negociables.
- Escribir supuestos de la propuesta.
- Mostrar trade-offs con lenguaje simple.
- Evitar descuentos sin intercambio.

## RIESGO

### Recortar sin explicar riesgo puede romper confianza

El cliente necesita ver qué cambia si baja alcance. El vendedor necesita defender calidad sin sonar rígido.

- Qué riesgo aparece si se recorta demasiado.
- Qué impacto tiene demorar la decisión.
- Qué parte protege entrega, adopción o continuidad.
- Qué condición comercial pide algo a cambio.

## INTERCAMBIO

### Cada ajuste debe pedir un compromiso observable

Conceder puede ser inteligente si abre fecha, volumen, alcance, sponsor, caso o continuidad.

- Descuento por volumen real.
- Ajuste por fecha de firma.
- Fase inicial con expansión acordada.
- Compromiso ejecutivo para destrabar decisión.

# Matriz antes de conceder

No respondas un pedido de descuento sin completar estas cuatro preguntas.

VARIABLE	PREGUNTA	DECISIÓN
Precio	¿Qué objeción real hay detrás?	Validar antes de bajar.
Alcance	¿Qué se puede modular?	Ajustar sin destruir valor.
Riesgo	¿Qué impacto tiene recortar?	Explicarlo con claridad.
Sponsor	¿Quién defiende valor internamente?	Alinear antes de compras.
Intercambio	¿Qué pedimos a cambio?	Fecha, volumen, alcance o acceso ejecutivo.

# Preguntas para llevar a una reunión real.

No hace falta usar todas. Elegí las que obligan a pensar con más precisión y menos piloto automático.

- ¿Qué parte de la objeción es presupuesto y qué parte es percepción de valor?
- ¿Qué concesión podemos hacer sin dañar margen ni entrega?
- ¿Qué compromiso pediremos si ajustamos condiciones?
- ¿Quién dentro de la cuenta puede defender el valor?
- ¿Qué riesgo asume el cliente si recorta demasiado?

## SCORECARD RÁPIDO

**Si estos puntos quedan claros, la conversación ya subió de nivel.**

- Concesiones preparadas antes de la reunión.
- Sponsor alineado con impacto.
- Alcance y supuestos escritos.
- Intercambio claro por cada ajuste.

SIGUIENTE PASO

# Aplicar esto a una situación real cambia la conversación.

Si tus cierres se traban en precio, revisemos una negociación concreta antes de la próxima reunión.

 **Gabriel Katz Consulting**

Ventas B2B, desarrollo de negocios, CRM, forecast, cuentas estratégicas y apertura de mercados para empresas que venden soluciones complejas.