

CUADERNOS DE CONVERSACIÓN

01

Ganarse la confianza es ganarse el proyecto

*Una conversación sobre marca, distribución,
seguimiento comercial y el reto de institucionalizar
la confianza en una red de ventas global.*

*Editada a partir de la entrevista realizada durante la
Radiografía Comercial del Sector Hábitat / Contract 2026*

L.D. M

Director Comercial — Iluminación



¿Por qué esta conversación?

Es una de las ocho voces que dieron forma a esta investigación. Con más de cuatro décadas de trayectoria y una red comercial que alcanza decenas de países, su mirada aporta algo poco frecuente: la perspectiva de una compañía que ha crecido lo suficiente como para tropezar con sus propios límites internos y que lo cuenta sin filtro.

Hablamos con el Director Comercial, de esta firma Líder en su sector sobre notoriedad de marca, distribución, seguimiento de proyectos y el reto que hoy le quita el sueño: sostener el control comercial cuando el equipo crece más rápido que sus herramientas.

42

años de historia en el mercado del contract lighting

x7

crecimiento del equipo de marketing en la última década

30+

países con red comercial activa

La pregunta

“

En la encuesta, muchos coincidían en que uno de los mayores retos del sector es la falta de notoriedad de marca y con ella, una demanda débil y una identificación tardía de los proyectos y del acceso a los arquitectos.

El hallazgo

Le trasladamos esta idea y su respuesta fue más allá de la marca: nos llevó a hablar de contacto directo con arquitectos, seguimiento de proyectos, CRM y certificaciones todo lo que hoy decide si una empresa como la suya controla de verdad sus proyectos, o depende de terceros para hacerlo.

Las barreras que no aparecen en los planes comerciales

“

“Es absolutamente básico hacer ruido. Los dos departamentos que más han crecido en estos últimos años son marketing y proyectos — Lighting Designers.”

“El cliente objetivo quieren tener el contacto directo con fábrica. Pero tener ese contacto y trabajar sobre ellos no significa que les vendamos directamente: siempre vamos a respetar la distribución.”

L.D.M- DIRECTOR COMERCIAL, ILUMINACIÓN

Automatizar el seguimiento no elimina el trabajo comercial. Ayuda a decidir dónde invertir el tiempo

“

“No es apretar un botón y que le vaya un email a cada uno. Eso no cuesta tiempo. El problema es quién te responde y ahí siempre vas a depender de terceras personas.”

“Vamos limpiando la base de datos y nos quedamos con los clientes que de verdad aportan valor, porque son los que valoran también el trabajo de nuestro equipo.”

L.D.M- DIRECTOR COMERCIAL, ILUMINACIÓN

El verdadero reto era conseguir que toda la organización trabajara de otra manera.

“

“Lo que más miedo me da ahora mismo es habernos dejado la inversión en el CRM y que empecemos todos de cero otra vez.”

“El CRM no te consigue contactos por sí solo, pero sí te ayuda a dar el seguimiento adecuado y, sobre todo, a limpiarlos.”

L.D.M- DIRECTOR COMERCIAL, ILUMINACIÓN

EXTRACTO IV · El tiempo de acceso al mercado también forma parte de la estrategia comercial

Una red comercial puede estar preparada, un cliente puede estar interesado y el producto puede estar desarrollado. Aun así, la venta puede quedar bloqueada durante meses por factores ajenos a la organización.

“

“Disponemos de un laboratorio propio y sabemos prácticamente con total seguridad que el producto superará los ensayos, sin embargo...”

"El reto aparece cuando dependemos de certificaciones externas que pueden retrasar durante meses la comercialización del producto."

L.D.M- DIRECTOR COMERCIAL, ILUMINACIÓN

Patrón observado

01

El contacto como canal de control

El vínculo directo con el prescriptor se ha convertido en el verdadero canal de control del proyecto no de venta, sino de información.

02

La confianza no se dirige, se cultiva

Es tiempo, visitas, invitaciones a fábrica: un activo que se construye despacio y que ningún sistema puede acelerar por sí solo.

03

La tecnología llega tarde y con miedo

El CRM se vive más como una urgencia por institucionalizar lo que antes dependía de la memoria individual, que como una ventaja competitiva buscada.

Barreras detectadas

01

Dependencia de terceros

El seguimiento de proyectos vive o muere según la rapidez de respuesta de agentes, distribuidores y arquitectos.

02

Arranque tardío del CRM

Más de cuatro décadas de historia y apenas semanas de sistema, con el riesgo de perder la inversión si el equipo no lo alimenta.

03

Burocracia en certificaciones

Procesos como UL o RETILAB frenan meses una expansión internacional que el mercado ya está pidiendo.

04

Marketing sin métrica clara

La inversión en marca se sostiene por convicción, no por indicadores capaces de aislar su retorno real.

Claves que deja esta conversación

Hay una idea que aparece de forma recurrente durante toda la conversación: el crecimiento comercial exige nuevas formas de organizar la información y el seguimiento de las oportunidades.

La implantación del CRM no se plantea como un objetivo en sí mismo, sino como una herramienta para mejorar la coordinación del equipo, priorizar mejor el tiempo comercial y dar continuidad al conocimiento generado por la organización.

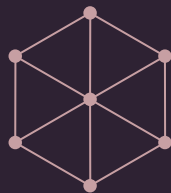
La conversación también pone de manifiesto que factores externos, como los procesos de certificación necesarios para acceder a determinados mercados, pueden condicionar el ritmo de desarrollo comercial, independientemente del esfuerzo realizado por el equipo.

La pregunta que me dejó esta conversación

“

¿Cuánto talento comercial se está gastando hoy en sostener, a pulso y con memoria individual, lo que un sistema debería sostener solo?

¿Cuál es el coste de oportunidad de seguir gestionando el conocimiento comercial como hace diez años?



SISNEXUS

Inteligencia comercial para el sector contract

Cuaderno de conversación 01 de 08
Serie Voces del Sector Contract