

**Héctor Sepúlveda V.**



**La habilidad vendedora debe ser de la  
empresa, no de los vendedores**

**Un cambio de paradigma comercial**



**Héctor Sepúlveda V.**



**La habilidad vendedora debe ser de la  
empresa, no de los vendedores**

**Un cambio de paradigma comercial**

Primera edición. Diciembre 2025  
Versión actualizada en marzo de 2026.

\*Reset: reiniciar, restablecer o volver a configurar.

Protegidos todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeran o comunicaran públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la respectiva autorización del autor.

Si recibiste este libro de regalo o lo adquiriste, no lo difundas de manera abierta, o estarías violando la Ley. En cambio, solicita autorización al autor.

Copyright 2026 de Héctor Sepúlveda V.

[www.hectorsepulveda.net](http://www.hectorsepulveda.net)

ISBN: 978-956-425-811-9

Impreso en Chile.

# ÍNDICE

## **Introducción: ¿Por qué no vendemos?**

Dentro de las empresas B2B la venta duele, es siempre problemática. Haces de todo y aún así no aumentas ventas. Buscar el verdadero motivo es clave.

## **Capítulo 1: La artesanía comercial y el doble rol del vendedor**

Cuestionaremos el supuesto más básico del resultado comercial: que las ventas dependen de la habilidad individual de cada vendedor. No debe seguir siendo así.

## **Capítulo 2: Desastres del paradigma vendedor**

Revisaremos las ocho consecuencias negativas del paradigma en tu empresa. Si las vives todas, estás atrapado y casi ahogado. Pero se puede salir a flote.

## **Capítulo 3: El futuro de tu empresa, nuevo paradigma y la IA**

Verás cómo transformar todos los desastres anteriores en ventaja diferencial, obsesionándote por ser dueño y controlador de los relatos comerciales de tu empresa a través de montar tu sistema de inteligencia artificial.

## ...ÍNDICE

### **Capítulo 4: Diagnostica para transformarte**

¿Cuál es el punto de partida de tu empresa? ¿Cómo venden tus vendedores? Te muestro el modelo de diagnóstico que debes aplicar para conocer la brecha a superar.

### **Capítulo 5: Convierte tu valor en relatos**

Aprenderás a dejar en evidencia el impacto que logran tus productos y servicios para poder cautivar nuevos clientes. Te revelo paso a paso el modelo Power Pitch para crear los relatos más eficientes que usarán todos tus vendedores, y terminar para siempre con la artesanía comercial.

### **Capítulo 6: Escala tus ventas con IA**

Veremos cómo gestionar tus relatos comerciales con una inteligencia artificial que conoce tus productos y tus clientes, no una IA genérica. Aprenderás los lineamientos y aplicaciones principales de estas herramientas para lograr más ventas.

### **Capítulo 7: Conclusiones**

El que no partió, ya está atrasado.

# INTRODUCCIÓN

## ¿Por qué no vendemos?

Jorge, gerente de productos de inversión de un banco, no alcanzaba las metas comerciales proyectadas con sus productos de más alta calidad. En vez de buscar el motivo solo analizando el mercado, hizo algo que pocos; se preguntó cómo estaban vendiendo el producto los ejecutivos.

Para ello, grabó y transcribió a más de 30 ejecutivos de distintas sucursales ofreciendo los productos.

Mientras leía uno a uno los relatos iba haciendo muecas de desagrado y risas nerviosas.

Después de leer 3 o 4 relatos, preguntó:

-¿El resto es igual?

-Sí -le contestó su equipo-.

Fue una radiografía que no quería ver. Argumentos muy técnicos que en vez de atraer clientes los alejaban, con versiones confusas y diferentes para el mismo producto.

Esto ocurre en la mayoría de las empresas, y no es culpa de los vendedores, es el **Paradigma Vendedor**, que considera “normal” que las ventas dependan de la habilidad de las personas.

\*Paradigma: Conjunto de creencias o teoría cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y es el modelo para resolver problemas.

Yo le había recomendado este ejercicio, para que viera de primera mano el paradigma vendedor actuando en contra de sus metas.

Casi todas las empresas que hacen ofertas sofisticadas viven un calvario parecido con sus equipos comerciales. Sobre todo, en empresas B2B, donde los clientes necesitan reuniones cara a cara con vendedores.

El motivo, es que se les pide a los vendedores que hagan dos trabajos a la vez: crear el mensaje comercial e interactuar con los clientes.

En la antigüedad, la cultura e historia de un pueblo era recordada y transmitida oralmente por sabios que aprendían ese contenido y lo mantenían vivo. Mucho conocimiento se debe haber perdido y modificado por depender de esas habilidades. Cuando se creó la escritura, el conocimiento se conservó más fielmente, y desde entonces, los profesores son los encargados de transmitirlo, pero no de crearlo y recordarlo.

Esperar que un vendedor individual, sin ser un sabio antiguo, conserve y recuerde los argumentos de las ofertas de una empresa, es esperar algo que no ocurrirá, ni debería ocurrir.

Ese es el motivo de este libro, declarar que “Los mensajes comerciales deben ser de la empresa, no de los vendedores”. Y una vez creados, se les pueden transferir a estos para que hagan muy bien una sola tarea: interactuar y relacionarse con los prospectos.

Si tu empresa logra esto, se abren enormes posibilidades que pueden ser gestionadas por el mejor experto en conservar y mejorar relatos comerciales: la inteligencia artificial.

## **LAS VENTAS SON EL CORAZÓN DE TODA EMPRESA B2B**

Si lideras una empresa B2B, sabes que tu equipo debe **conseguir diariamente reuniones** con potenciales clientes y **decir lo correcto en esas reuniones** para cautivarlos y cerrar nuevos negocios. Si te distraes de las ventas por priorizar el desarrollo de productos pensando que este mercado funciona igual que el B2C, te arrepentirás cuando veas los números caer abruptamente.

Un buen CEO de empresa B2B está más preocupado por las ventas que por cualquier otro aspecto de la empresa. Está muy involucrado con el gerente comercial y participa de la estrategia y gestión de ese equipo. Un buen CEO también vende; su cartera son los más grandes y difíciles clientes.

Las habilidades comerciales del CEO se construyen a golpes de experiencia en la industria o porque es fundador de la empresa. Conoce los productos en el mercado; pero sobre todo conoce los dolores de sus clientes y cómo sus productos pueden ayudar a mitigarlos.

Por eso, a estos líderes se les aprieta el estómago y se les tuerce un ojo cuando escuchan a alguno de sus vendedores al teléfono diciendo una atrocidad comercial, o en las reuniones con clientes verlos dar mensajes producto-céntricos, tan técnicos y autorreferentes, que terminan enfriando el interés de esos potenciales clientes.

## LA VENTA DUELE

A los líderes de empresas B2B **les duele la venta**, es una piedra en el zapato constante, como una enfermedad crónica que no se alivia nunca.



Sus equipos comerciales están llenos de explicaciones de por qué “no venden”. Excusas como: que el “cliente era difícil”; que “el precio le pareció caro”; o que “el producto es muy complejo”, son una constante en el ambiente, y que, además, se contagia.

Si eres líder comercial, seguro se te vinieron a la mente nombres de personas de tu equipo y ocasiones donde algo similar ocurrió.

Si les pusieras clientes fáciles, bajaras los precios, y simplificaras los productos, ¿venderían? Probablemente sí. Y además te darías cuenta de que ya no necesitas vendedores, solo descuentos atractivos y publicidad.

Eso reduciría tu empresa a una que vende productos commodity y lucha por precios; y dudo que ese sea el tipo de empresa que tienes o quieres tener.

Entonces...

¿Mandar a los vendedores a capacitación?

¿De nuevo?

¿Capacitarlos ustedes mismos?

Hagas lo que hagas, nunca llegarán a tener ni la mitad de la habilidad del fundador o el CEO, y seguirán perdiendo clientes. Y esto siendo muy condescendiente con los CEOs, ya que a veces carecen de habilidades similares a las de sus vendedores.

La tentación de reemplazar vendedores es la última solución. Pero con nuevos vendedores es probable que vuelvas a tropezar con la misma piedra, como dice el dicho popular.

**Las empresas tropiezan con esta piedra todos los días.**



Este *status quo* no es culpa de los vendedores, ni de los gerentes comerciales ni de los CEOs.

**Es culpa del paradigma vendedor al que están atados:**

**Dejar que sus vendedores creen los mensajes comerciales que dan a los clientes, y que las ventas dependan de su mayor o menor habilidad.** Soñando que algún día por fin alcanzarán las habilidades requeridas.

## **LA VENTA ARTESANAL DEBE DESAPARECER**

La venta B2B hoy es una práctica que **tiene más de artesanía que de proceso metodológico**. En la era de la Inteligencia artificial (IA), esta realidad parece del siglo pasado y no de una empresa moderna.

En este libro revisaré las consecuencias de este paradigma vendedor en tu empresa, cómo liberarte de él, y por qué hoy -gracias y obligado por la IA- no deberías mantenerte marcando el paso.

Te mostraré las geniales consecuencias de abandonar el paradigma: podrás mejorar lo que comunica tu equipo comercial, cambiar los criterios de selección de vendedores, la forma de capacitarlos, y finalmente aumentar la conversión en reuniones con clientes.

Es una gran oportunidad para empresas B2B pequeñas y medianas, que, dado su tamaño, podrán incorporar este Reset con rapidez.

## ¿EN QUÉ SE PARECE EL TEATRO A LAS VENTAS?

Siempre tuve un pie en el mundo del arte - específicamente el teatro-, y el otro en el mundo de las empresas.

Por eso, cuando se puso de moda que las startups hicieran “elevator pitch” para levantar inversión a principios de los 2000, quienes sabían de mi doble vida comenzaron a llamarme para ayudar a emprendedores a mejorar sus presentaciones, y desde el primer minuto -solo con intuición- pude lograr una gran diferencia en ellos.

El ecosistema de emprendimiento chileno ha sido pionero en emprendimiento e innovación en la región, por lo que estaba en el lugar preciso para experimentar en un ambiente exigente.

Años después me llamarían de la versión chilena del programa de televisión *Shark Tank*, al que llamaron simplemente “Pitch”, para entrenar a quienes buscaban inversión, y tanto les gustó mi trabajo de literalmente “cambiar al emprendedor” antes de subir a escena, que mis “raros entrenamientos” formaron parte de la edición final que se emitía.

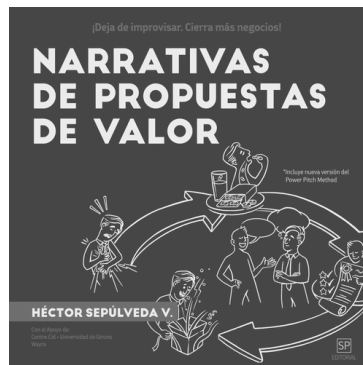


## LOS LIBROS

Desde esa primera experiencia no me he detenido nunca. La intuición se convirtió en el método POWER PITCH que se parece a cualquier otro método de escritura dramática, pero enfocado en lograr ventas hablando mucho del valor y muy poco del producto.

El libro “Power Pitch Method” (2013) patrocinado por la Universidad de Girona (España) y Wayra, lo utilizó una generación de emprendedores de distintas incubadoras y aceleradoras; y posteriormente el libro “Narrativas de Propuestas de Valor” (2019) fortaleció la metodología.

Fue lanzado en la terraza panorámica del edificio Telefónica, no por casualidad, sino porque para el manager de Wayra (el brazo inversor de Telefónica en Startups y una de las primeras experiencias exitosas de Corporate Venture Capital) el Power Pitch Method se había convertido en “casi una biblia para los emprendimientos incubados por Wayra” como lo describió en el prólogo de ese libro.



Sin embargo, y a pesar de toda la efervescencia inversora, mi foco fue y sigue siendo conseguir clientes para esas empresas antes que conseguir inversión. Siempre he pensado que una empresa B2B que tiene clientes puede conseguir inversión más fácilmente. Y además, este tipo de empresa pasará poco tiempo cautivando inversores, y toda su vida cautivando clientes.

### **Aplicaciones e impacto**

Al cabo de los años he trabajado más con empresas medianas y grandes, cocreando los relatos comerciales para equipos de venta de productos sofisticados en Walmart, Banco Santander, Itaú, Sonda, Angloamerican, Cencosud, SAP, entre otras; y ayudando a Startups multinacionales a crear los relatos que usan sus equipos comerciales en crecimiento.

Los aumentos de venta suelen ir desde un 25% en negocios más tradicionales, como banca o industria; hasta más de 150% en startups tecnológicas, en los primeros meses de implementados los relatos. Y no son cambios cosméticos en los relatos, son profundos fundamentos de valor, antes repartidos entre distintas personas de la empresa, que al unificarse y guionarse, pueden ser utilizados por todos los vendedores.

### **Límites y posibilidades**

Pero hay algo que siempre ha ocurrido y que frustra un poco la merecida celebración. Los resultados comienzan a bajar al transcurso de los meses y tienden a desaparecer al cabo de los años.

¿Por qué?

**Porque el paradigma vendedor pesa más.**

Cuando llegan nuevas personas, no les transfieren los relatos, no los disciplinan; y vuelven a vender por atributo personal; sobre todo si el que cambia es el gerente comercial.

Este libro es una respuesta a esa realidad, para que el cambio sea de la empresa, radical y definitivo.

La metodología tiene hoy otra versión enfocada en emprendimiento científico, y he formado decenas de instructores que dictan el método en distintos postgrados y consultoras en LATAM y España. Mis alumnos de MBA y del Magíster de Emprendimiento Tecnológico de la Universidad Adolfo Ibáñez (2da en el ranking de facultades de negocios en LATAM) donde doy mi curso de “Narrativas de Propuestas de Valor” desde hace 10 años, suelen comentarme que levantaron inversión utilizando el método, o que aumentaron sus ventas. Algo que me llena de satisfacción cada vez que me entero.

Pero quiero más. Quiero un RESET.

## **SOÑAR NO CUESTA NADA...**

No diré que este RESET es el secreto de las empresas Fortune 500 para que tomes en serio las propuestas de este libro, muy pocas empresas lo han aplicado hasta hoy. Confiarás en hacer un RESET observando si ocurren o no en tu propia empresa las situaciones que te comentaré, y dejando que tu sentido común decida si vale la pena probar un camino alternativo.

Si coincides conmigo, podrás iniciar un cambio que impactará en los resultados y en el futuro de tu organización.

Te invito a soñar que tu empresa no sufre más del paradigma vendedor, y gestiona sus conversaciones con clientes de manera moderna y apoyado por IA.

Hoy los sueños se vuelven realidad rápidamente gracias a la revolución tecnológica que estamos viviendo, pero si demoras e incorporas la IA sin criterio, sufrirás decepciones. Si esperas mucho, serás un analfabeto tecnológico. El momento es hoy.

Este libro es breve y fácil de leer. Al terminarlo confío en que querrás compartirlo con otras personas para comenzar a hacer cambios hoy mismo, o compartirlo con otro CEO que necesita -igual que tú- transformar las ventas de su empresa de una vez y para siempre.

Haz que toda tu empresa venda mejor que el mejor de tus vendedores.

Hacer un RESET es posible, necesario y urgente.

RESET

***“El mayor peligro en tiempos turbulentos no es la  
turbulencia; es actuar con la lógica de ayer.”***

**— Peter Drucker**

# CAPÍTULO 1

## **LA ARTESANÍA COMERCIAL Y EL DOBLE ROL DEL VENDEDOR**

Me encanta el cine, como a millones de personas. He visto las películas de “El Padrino” decenas de veces; me sé los textos de muchas escenas, pero eso no evita que las vuelva a ver. Son como una canción favorita que repites y repites. Eso ocurre con los clásicos.

Ese gusto por contar historias me llevó al mundo del Teatro durante una etapa de mi vida, primero como productor y luego como dramaturgo. Conocí de cerca el trabajo de escribir obras que luego son representadas por actores. Y vi algo evidente: casi nunca una sola persona escribe y luego actúa la obra, ni siquiera en los monólogos.

En el mundo del arte es impensable creer que el actor que vemos en el cine o el teatro escribió su propio texto. No lo hizo Al Pacino en “El Padrino”, ni Leonardo DiCaprio en “Titanic”. Porque desde hace miles de años estos trabajos **se han profesionalizado y separado** para obtener los mejores guiones y la mejor actuación.



## **El vendedor hace dos trabajos**

En la empresa, en cambio, se ha inventado una profesión curiosa: el **escritor-vendedor**. Viene con dos sombreros de fábrica: escribe el libreto (en su cabeza) y lo interpreta ante el cliente. Aunque sería más correcto decir que es **improvisador-vendedor**.

¿Resultado? Cada reunión es un piloto en prueba: a veces sale, a veces no, y no queda registro reutilizable.

Si no se hubiese inventado la escritura hace miles de años, seguramente el teatro sería hoy una sesión de improvisadores. Algunas veces funcionaría y otras no, porque una obra sin la consistencia del texto escrito sacrifica su calidad.

La famosa frase “To be, or not To be” de Shakespeare sería hoy cualquier garabato, y es probable que no hubiese sobrevivido en el tiempo si Shakespeare hubiese preferido actuarla y no registrarla. ¡Qué buen texto, seguro me acuerdo de nuevo!

Afortunadamente, la escritura sí existe. Por tanto, la pregunta es directa: ¿Por qué las empresas no la usan para crear relatos comerciales propietarios, probados, versionables y compartibles?

## **Excusas habituales y por qué no son válidas**

Revisemos ahora algunas de las respuestas que escucho cuando se plantea la idea de escribir y registrar los relatos comerciales.

Excusa	Por qué no es válida
<p><b><i>Tengo clientes diversos; no puedo tener un solo relato.</i></b></p>	<p>Los problemas habituales de tus clientes son <b>similares dentro de un segmento</b>; por lo tanto, <b>sí puede</b> haber un relato en el que muchos se sientan representados. Los detalles particulares se afinan durante la conversación.</p>
<p><b><i>Los vendedores conocen el producto; pueden explicarlo bien.</i></b></p>	<p>Suponer que, al escuchar la descripción del producto o servicio, el cliente <b>concluirá automáticamente para qué le sirve</b>, es una idea que se cae al poco pensarla. Además, los vendedores pocas veces muestran el valor, porque en general son producto-céntricos</p>
<p><b><i>Nosotros hacemos preguntas para conocer y conectar; no tenemos relatos.</i></b></p>	<p>La venta consultiva nació hace 50 años, con menos oferentes y carteras más homogéneas. Hoy, las preguntas sin contexto y sin validarte primero <b>agotan a los clientes</b>. Quieren especialistas que conozcan su industria y su tipo de empresa.</p>

Excusa	Por qué no es válida
<p><b><i>Un relato preparado nos convertiría en robots.</i></b></p>	<p>Ni cuando ves una película el actor parece un robot, ni tú pareces uno cuando le lees un cuento a tus hijos. Los guiones <b>no son cárceles</b>: son una <b>base sólida</b> para cualquier contacto con clientes.</p>
<p><b><i>Vender es un arte; buscamos gente talentosa para unirse a nuestro equipo (artístico).</i></b></p>	<p>Esta declaración <b>normaliza la improvisación</b> y la inconsistencia, y la inutilidad de tener guiones para el equipo comercial. En una época donde los modelos IA (LLM*) se basan en texto, romantizar la improvisación es vintage.</p> <p>* Modelos de Lenguaje de Gran Tamaño (Large Language Models)</p>

## Salir del Status quo

Las empresas B2B con ofertas sofisticadas se juegan la vida en sus reuniones cara a cara con los clientes. Y, sin embargo, siguen fabricando **improvisadores-vendedores** a destajo. No por maldad: por sistema. Nadie les da un guion; en cambio les dicen “*arréglate como puedas*”, “*aprende de los más antiguos*”, “*esfuérate*”, y aquí estamos.

Existen miles de entrenamientos de venta con muy buenos consejos que fortalecen habilidades en los vendedores, pero siempre en clave de habilidad individual y casi nunca a nivel empresarial, insistiendo en el improvisador-vendedor.

Mi tesis es simple: los vendedores deben interpretar guiones comerciales cautivadores que consigan que los clientes quieran avanzar; guiones que la empresa ha creado previamente y les ha entregado. Mientras mantengas al **improvisador-vendedor**, tendrás mensajes cambiantes, resultados erráticos y cero aprendizaje empresarial.

## ¿Por qué lo permites?

Nunca permitirías que los vendedores u otros colaboradores cambien de manera unilateral el logotipo de la empresa, los contratos, el packaging, los precios o el marketing. Pero sí les permites improvisar el mensaje de la empresa en el punto de contacto más importante con los clientes, la reunión.

Si no cambias este paradigma, desaprovecharás también las posibilidades de la IA.

Hoy ya muchas empresas usan la IA para transcribir reuniones, registrar acuerdos, y ayudar a los vendedores a preparar sus reuniones, pero peligrosamente, manteniendo al improvisador-vendedor, dejando que siga improvisando... más rápido.

Es decir, automatizan la inconsistencia.

La oportunidad completa es estandarizar el guion, versionarlo, medirlo y mejorarlo con datos, y liberar al vendedor de esa enorme responsabilidad, para que se dedique a escuchar e interactuar con el cliente, en aquellos detalles imprevistos, gestuales, emocionales que solo el vendedor puede manejar en el momento.

El camino seguido hasta hoy –el que conoces– ya no es viable. Si lograste ver la piedra donde tropiezas una y otra vez, es hora de saltarla.

-----

## **IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO:**

1. Separación de roles: el vendedor interpreta; la empresa escribe.
2. El mensaje es un activo: debe ser propiedad de la empresa, versionado y medido.
3. Improvisador-vendedor = artesanía: síntoma de inconsistencia, no de profesionalización.
4. Sin guion, cada reunión reinventa la oferta (y el costo es variabilidad pura).
5. Valor antes que producto: el cliente compra resultados, transformaciones contundentes; no características técnicas.
6. El guion no robotiza: libera al vendedor para actuar mejor y con coherencia.
7. IA sin guion escala la inconsistencia; con guion, acelera el aprendizaje.
8. Estándares coherentes: si no improvisas logo/precios, tampoco cambies el mensaje.
9. Las reuniones son el punto crítico: allí no se improvisa.
10. Hacer un RESET es urgente: Sistema v/s artesanía. Elige.

RESET no es un curso ni una metodología puntual. Es primero una creencia, un nuevo paradigma. Luego puede ser un sistema que transforma el modo en que una empresa genera, transmite y mejora sus relatos comerciales.”

# CAPÍTULO 2

## **DESASTRES DEL PARADIGMA VENDEDOR**

Las consecuencias del paradigma vendedor son normales por repetición, no por sensatez. Parece ser el precio que pagar por tener una empresa y un equipo comercial. Las revisaremos una a una para que veas la **camisa de fuerza** que significa para los objetivos comerciales de tu empresa.

Supondré que tu empresa tiene una oferta con diferenciación real y valor para un segmento claro. Aún con esa calidad de oferta, ocurren las siguientes consecuencias a causa del paradigma.

## 1. RELATOS PRODUCTO-CÉNTRICOS DE BAJA CALIDAD

Cuando cada persona escribe su propio mensaje – incluso si eres el fundador– hay un gran riesgo de que acabes comunicando tu sueño, y no lo que los clientes necesitan oír. Al crecer el equipo comercial, este riesgo se multiplica por la cantidad de personas que lo componen, con el agravante de que no dominan la génesis del problema y la solución como el fundador; por lo tanto, sus mensajes tienen muchas más probabilidades de estar errados.

Si les entregas argumentos comerciales de valor en las inducciones, al no estar guionados y disciplinados, los olvidan, y terminan refugiándose en las características y especificaciones del producto o servicio, que sí están escritas en manuales y catálogos. Lo técnico es su lugar seguro.

Por eso los vendedores –en la mayoría de los casos– son **expertos en producto, pero ignorantes en impacto**. Más aún cuando las conversaciones al interior de la empresa giran en torno a aspectos técnicos; por lo tanto, cuando se dan vuelta a conversar con un cliente es muy difícil que cambien de lenguaje.

Terminan, con suerte, conectando solo con otro especialista técnico de la contraparte que sea capaz de visualizar los beneficios que obtendrá. Por eso muchas empresas contratan vendedores con la misma profesión que sus potenciales contrapartes, lo que puede resultar efectivo si están discutiendo bajas inversiones o *commodities*, pero no cuando los presupuestos son altos y los tomadores de decisión no son técnicos.



Estos mensajes comerciales pueden emitirse de corrido como lo hacen los emprendedores cuando presentan sus pitches, o dentro de una conversación con los clientes, que es lo más habitual para un vendedor. Esta modalidad de conversación es la que también confunde a los vendedores, porque piensan que un mensaje previamente creado no es compatible con una conversación que se supone debe fluir.

## RESET

Un mal mensaje puede cerrar la puerta a un excelente producto. La calidad de un relato comercial está relacionada con los atributos de valor que expresa, no con los atributos técnicos. A los clientes les interesan los resultados, transformaciones contundentes y comprobadas, no funcionalidades y partes.

### **La pregunta incómoda**

¿Qué tan buenos son –de 1 a 10– los mensajes que tu equipo dice en sus reuniones?

En varias ocasiones he hecho esta pregunta a gerentes comerciales:

*–Si pudieras escuchar lo que dicen tus vendedores en reuniones, ¿Qué crees que escucharías?*

Se llevan las manos a la cabeza y responden cosas como:

*–No quiero siquiera imaginarlo.*

*–No me hagas sufrir.*

Pero conocer la calidad de relatos comerciales es necesario. Esconder la cabeza –como un avestruz– no ayudará a que este problema desaparezca.

Mientras antes sepas qué calidad de relatos comerciales emiten tus vendedores, antes podrás saber el tamaño de la brecha a superar, y antes decidirás dejar el paradigma para comenzar a hacer un RESET.

## 2. RELATOS PARA UN SOLO TIPO DE CLIENTES

La mayoría de los relatos usualmente están dirigidos a clientes expertos, que pueden discernir las características técnicas como ventajas y beneficios. Pero tu mercado real es distinto y mayor que eso. Una empresa por lo general tiene **tres tipos de prospectos** (clientes potenciales) dentro de un segmento: **ignorantes, principiantes y expertos.**



**ignorante**



**principiante**



**experto**

**El cliente ignorante** es el que no sabe que existe tu solución o tu empresa, a pesar de que tienen el problema que solucionas, ni siquiera te anda buscando. Se han acostumbrado al problema o utilizan soluciones alternativas insuficientes. Como no tienen en vista tu tipo de producto, no se imaginan que les servirá y lo descartan al verlo. Siguen teniendo el problema, pero si no le hablas de eso y solo les hablas de tu producto, eres solo otro autorreferente aburrido.

Buscar clientes como estos con un relato productocéntrico es como hablarle en chino a un francés.

**El cliente principiante**, por otra parte, es el que ya visitó tu sitio web, pidió información y está conociendo tu oferta, pero no domina los detalles ni los beneficios. Estos *leads* o prospectos a pesar de haber tomado la iniciativa son casi tan ignorantes como los primeros y, al menor signo de incongruencia o de un lenguaje que no dominan, se retirarán. Además, si tu producto está dentro de una categoría (software, consultoría, capacitación, conectividad, etc.) van a pensar que eres lo mismo con otro logotipo y llevarán la conversación al precio rápidamente. Por eso el relato productocéntrico más que acercar a este lead, lo termina ahuyentando.

**El cliente experto**, finalmente, es el que se siente cómodo con el relato productocéntrico porque domina el tema, ha pedido tres cotizaciones en lugares diferentes; sabe lo que quiere y te hará competir por su preferencia. Pero también ocurre que el cliente experto está tan acostumbrado a los productos que domina, que no está buscando innovación, y no te la pedirá aunque tú la tengas.

Los clientes ignorantes y principiantes son el gran volumen de mercado al que debes atraer y cautivar. Pero si les hablas como si fueran expertos con relatos productocéntricos les harás sentir que el producto no es para ellos y se irán.

Comprueba el poder de rechazo que se siente cuando te dan relatos que no corresponden a ti. Entra a cualquier Banco de tu ciudad y dile a un ejecutivo que quieres saber de qué tratan los productos de inversión (suponiendo que no eres experto en eso).

Te comenzarán a hablar inmediatamente como si fueras un cliente experto, con un típico relato producto-céntrico, lleno de detalles sobre fondos nacionales e internacionales con nombres raros, tipos de riesgo, rentabilidad histórica, etc.

El 90% de los seres humanos sentirá que el producto no es para ellos y se irán. Aunque tal vez esas personas que se van sí son clientes potenciales, pero se les ahuyentó con el mensaje.

**Si tu empresa deja que sus ejecutivos den relatos producto-céntricos estás reduciendo tu mercado, sin darte cuenta, sin quererlo.**

¿Estás ahuyentando clientes o atrayéndolos? Basta con que veas tu relato comercial y lo sabrás.

### 3. LOS CLIENTES ESCUCHAN MENSAJES DIFERENTES

El vendedor A da un mensaje al cliente. El vendedor B le da otro giro. Y cuando interviene el jefe con algo distinto el cliente ya está totalmente confundido. Si va a ver la web y el material promocional, parece otra empresa.

Este divorcio entre marketing y ventas es un antiguo debate al interior de las empresas, donde se acusan mutuamente de estar poco alineados. Marketing reclama que los vendedores son dispersos y confusos, y los vendedores reclaman que el material de marketing no les sirve para vender. Estoy de acuerdo con ambos.

Estas discrepancias causan inseguridad en los prospectos, que prefieren retirarse a analizar ellos solos la información, algo que nunca termina bien, porque si no lograron resolverlo con el vendedor en frente, no lo harán solos.



## **4. NO HAY FORMA DE MEJORAR COMO EMPRESA**

“Capacitación”, es la respuesta que muchas empresas tienen para mejorar las habilidades personales de sus vendedores. Enseñar tips, trucos, cierres. Que cada persona anota y luego aplica “a su manera”.

Aún con entrenamiento, los vendedores brillantes son escasos, y su destreza rara vez se convierte en un guión compartido. Esa habilidad se va con la persona; no queda en la empresa.

Pasan los años, el producto se comoditiza, y mágicamente explicar se vuelve fácil... porque ya todos venden lo mismo. Tu innovación siguiente repite el mismo vía crucis de comunicación y capacitación

## **5. INCANSABLE BÚSQUEDA DE TALENTO**

Buscas talento, lo formas, lo cuidas... y dependes de él.

Dado que el paradigma hace a un equipo comercial totalmente dependiente del escaso talento, las empresas deben constantemente buscarlo o tratar de crearlo mediante capacitación.

Tener un vendedor listo para hablar con clientes puede demorar varios meses y nada asegura que lo hará bien. Los procesos de onboarding de los vendedores son arcaicos, enfocados en enseñarles el producto, volverlos producto-céntricos, y acompañar a los vendedores senior para “copiar” sus habilidades.

Los buenos vendedores habitualmente han hecho enormes esfuerzos por mejorar y, cuando llegan a un nivel de eficiencia mayor, se vuelven personas indispensables. A veces nace una especie de “pistolero solitario” que se ha creado a sí mismo, que pone por delante su estilo de ventas, desprecia los consejos de su propia empresa, y se dispone al mejor postor si otra empresa de la competencia le hace una oferta atractiva. Gran parte de su efectividad está más vinculada a habilidades de su estilo personal que a los beneficios o diferenciación de los productos que ofrece.



## **Anécdotas**

En otro de estos ejercicios de grabar y transcribir, fuimos a registrar a los mejores vendedores para ver qué los hacía más efectivos.

Nos dimos cuenta de que además del producto de la empresa, ofrecían a título personal su servicio de asesoría ilimitada para obtener la preferencia de los clientes. Por lo tanto, ellos mismos eran la oferta. El resultado de esto es bien conocido; se crea fidelización con el vendedor que atiende, no con la empresa que vende los productos. Si el vendedor se mueve, el cliente también.

\*\*\*

En lo personal recuerdo claramente a la primera ejecutiva bancaria que tuve en mi vida. No solo me atendió de maravilla, sino que, además, cuando me cambiaron de ejecutivo yo solía llamarla para consultarle cosas importantes y me respondía con la mejor actitud. Si no hubiese jubilado la hubiera seguido a cualquier otro banco.

\*\*\*

En otra ocasión compré un seguro a alguien que me generó confianza con su asesoría. Me dijo que el seguro que estaba tomando era “el mejor para mí” disponible en el mercado.

Cuando se cambió de empresa no demoró nada en ofrecerme otro seguro que también era “el mejor para mí” ...en su nueva empresa. Me quedé pensando, había caído en el juego de preferir el servicio personal en desmedro de las características del producto.

Cuando los vendedores logran maestría en estas habilidades de servicio y cercanía pueden estar poniendo en problemas a tu empresa, porque podrían estar ocultando desventajas o incompatibilidades al cliente.

Estos peligros escondidos son los que tiene el talento vendedor tal cual lo entendemos hoy. Pero podría ser de otra manera: **que tu empresa tenga más injerencia sobre los mensajes comerciales**, y que los vendedores –sin anular su estilo personal– aporten los demás aspectos del contacto, disciplina y negociación.

## 6. BAJA CONVERSIÓN COMERCIAL

Si el cliente responde a lo que oye y entiende, la conversión depende del relato.

Si el aporte de valor de tu producto es excelente, pero tienes relatos comerciales de baja calidad, vas a tener consecuencias muy frustrantes.

Duele perder a un cliente ideal porque “no vio” su beneficio en la conversación. En esas ocasiones no solo pierdes tú, que no conseguiste un cliente y los ingresos asociados. También pierde ese cliente, que acaba de rechazar algo que le hubiese servido tanto.

Si conocieras la calidad de los relatos comerciales de tu equipo, podrías ver las consecuencias que puede tener en tus ventas. Anímate a poner una nota y ubicarte en el siguiente cuadro.



Si estás en la mitad del cuadro, pero tienes un mercado muy grande, perder clientes por la narrativa no resulta catastrófico porque tienes otros miles con quienes tratar.

Pero si tu mercado no es gigante, tus clientes son exigentes y no compites por precio, **perder reuniones por culpa del relato comercial es un gran problema.**

## Anécdota

En una ocasión, hablando con una empresa europea de soluciones de antipiratería para productoras de cine les pregunté cuántos clientes potenciales tenían. Los clientes interesantes en Europa no superaban los 100 – me dijeron–, por lo tanto, perder una reunión era un fallo importante.

Y les pregunté, además, si un cliente de ese tipo rechazara su oferta.

–¿En cuánto tiempo más podría darte una nueva reunión?

–Más de 2 años –dijo, sin dudarlo–.

Obviamente no tienen motivos para reunirse de nuevo pronto, sino hasta que pase el suficiente tiempo para escuchar algo distinto a lo que ya rechazaron.

Muy pocas empresas registran la conversión de las reuniones de sus vendedores. Por lo general, solo llevan la cuenta de las ventas totales; pero no, de la efectividad de los relatos comerciales en reuniones o prospección

De cada 10 reuniones, **¿Cuántas se transformaron en clientes? ¿Qué relato se usó en las que tuvieron éxito y en las que fracasaron?**

Sin esa información no pueden mejorarse ni gestionarse los relatos comerciales, y el paradigma sigue tapado por una gran alfombra donde se camina encima día a día sin limpiar debajo.

## **7. LLENARSE DE JUSTIFICACIONES**

Cuando se cae una venta, aparecen 3 clásicas explicaciones:

### **Culpar al cliente**

Decir que el cliente era complicado o que no tiene suficiente conocimiento es una de las más habituales. Como un humorista que culpa al público por no reír. Transforman al cliente en una mala persona para no asumir responsabilidad, y como no había testigos de ello nunca sabremos si es real.

### **Culpar al precio**

Que el precio del producto no les permite vender, alineándose con el cliente cuando da esa objeción. Pero si los productos tienen una clara diferenciación y ventaja sobre la competencia, quiere decir que el vendedor no supo comunicar esas ventajas para concluir que el precio es lógico y hasta barato considerando los beneficios.

## Culpar al producto

Teniendo productos o servicios de gran calidad, no saben explicarlos al cliente de forma simple y terminan confundidos. Muchas veces el vendedor se convence de que el producto es “difícil de vender”, desentendiéndose de su forma de ofrecerlo.

Frente a estas situaciones el gerente comercial se transforma en “**coach**” tratando de apoyarlos, en “**psicólogo**” tratando de que no se depriman, y en “**villano**” porque hay que presionarlos para que cumplan sus metas y dejen de traer excusas como las anteriores.

No es (solo) un asunto de actitud: es de sistema. Son las consecuencias del modelo. Nada más.

La mitad de quienes me piden ayuda para mejorar “su forma de vender” son muchas veces vendedores de productos sofisticados que quieren mejorar a título personal. La otra mitad son fundadores o gerentes comerciales que quieren “entrenar a su gente”, siguiendo el antiguo paradigma vendedor (otra vez individual). Muy pocos llegan con la idea de crear los relatos de la empresa para luego transferirlos a los vendedores.

Por eso en la introducción te advertía que esto del RESET no está de moda; aunque lo necesitan todas las empresas, los *Early Adopters* lograrán salir primero de la rueda de hámster.

## **8. TUS FORTALEZAS SON INVISIBLES**

No hace falta ser el líder de tu categoría para ofrecer valor diferencial; basta con tener un atributo muy valioso para un segmento concreto... y decirlo.

Si no conoces bien cuál es tu oferta de valor, los beneficios que obtienen tus clientes, podrías cometer el error de copiar las comunicaciones de las empresas líderes de tu mercado que son tu competencia. Y, en ese intento de comunicación similar, ocultar tus mejores atributos.

¿Sientes que sueñas igual que tu competencia?

¿Eres igual a tu competencia?

### **Una historia real: Grúas feas y baratas**

Una pequeña empresa de grúas para la industria forestal ubicada en Argentina y Chile pasó por uno de nuestros entrenamientos. Eran, sin duda las grúas más feas y con menor tecnología del mercado, pero eran las más baratas, aunque eso no parecía impresionar a sus potenciales clientes.

Cuando preguntamos por otros atributos que pudieran diferenciarlos parecía no haber otro más. Hasta que encontramos uno mucho más importante que el precio.

## RESET

Los líderes del mercado mundial –alemanes y holandeses, con grúas de última tecnología– demoraban cerca de 2 meses en enviar un técnico especializado a LATAM cuando había una avería.

Esta pequeña empresa demoraba máximo 48 horas en solucionar fallas.

En ese momento descubrieron algo muy importante: que las grandes empresas forestales con muchas grúas disponibles pueden darse el lujo de esperar a los técnicos desde Europa; pero las pequeñas forestales con pocas grúas, sufren mucho al tener una grúa sin trabajar.

Descubrieron que su real mercado eran las pequeñas, a quienes sí les urge el tiempo de respuesta, y no las grandes forestales con quienes fallaban en ventas una y otra vez.

Por eso, no basta con detectar cuál es tu valor diferencial, sino además, saber quiénes lo apreciarán.



## **Otra historia: Olvidé lo bueno que somos**

En otra ocasión, una empresa de software de Recursos Humanos que tenía desde hacía años algunos clientes felices, no lograba captar nuevos clientes. Su forma de vender se parecía mucho a todas las empresas de su rubro: cumplir plazos, equipos dedicados y atender contingencias.

–Si tienen clientes satisfechos, algo deben hacer muy bien –le dije–.

Así que para salir de esa parálisis le sugerí que fuera a preguntarles a algunos de sus clientes felices por qué le renovaban el contrato cada año.

Una semana después volvió con respuestas, y feliz. Descubrió que su mayor valor era asesorar para evitar pedidos equivocados, priorizando el éxito del cliente por sobre sus intereses inmediatos, incluso si eso significaba recomendar otra solución y quedar fuera. Y cómo consecuencia, esto le repetían en las respuestas: “Confiamos en ustedes”.

Practicaban una asesoría diferenciadora, pero no la comunicaban. Cuando la incorporaron al relato, el “porqué nos eligen” se volvió claro: confianza.

Cuando una empresa se enfoca en salir del paradigma vendedor y crear relatos valor-céntricos habitualmente encuentra sus verdaderas fortalezas. Estaban ahí; solo que nadie las había escrito.

Esperar que esos argumentos los encuentre un vendedor de manera individual, es esperar un milagro.

## **IDEAS FUERZA DE ESTE CAPÍTULO:**

1. Sin guion de empresa, los relatos caen en productocentrismo y olvidan el impacto.
2. Un mal mensaje cierra puertas, aunque el producto sea superior.
3. El mercado total de una empresa tiene clientes: ignorantes, principiantes o expertos; hablar solo en el lenguaje de los expertos reduce demanda.
4. Inconsistencia entre vendedores (y Marketing) = desconfianza y decisiones postergadas.
5. Capacitar individuos sin capturar un guion institucional no mejora a la empresa.
6. La dependencia del talento estrella fragiliza y traslada la lealtad al vendedor, no a la marca.
7. La conversión depende del relato; si no mides relatos por reunión, no puedes mejorar.
8. Las excusas (cliente, precio, producto) suelen encubrir fallas narrativas y de sistema.
9. El paradigma vendedor oculta fortalezas; un relato valorcéntrico las revela y segmenta mejor.
10. La salida es profesionalizar el mensaje: guion propiedad de la empresa + vendedores que lo interpretan. Eso es RESET.

## **ACTIVIDAD 1**

**Entra a este link para descargar material:**

[www.powerpitch.net/resetkit](http://www.powerpitch.net/resetkit)

1. Presenta al equipo gestor de tu empresa, CEO, gerente Comercial, Gerente de Marketing, las ideas centrales de los capítulos 1 y 2.
2. Pide su opinión uno por uno respecto del paradigma vendedor y sus consecuencias, y mantente atento a las manifestaciones de parálisis.
3. Pide su cooperación para seguir conversando y aplicando los capítulos que siguen del libro.
4. Agenda realizar un breve diagnóstico solo aplicando sentido común por ahora.

Si el CEO prefiere mantenerse al margen, es señal de que RESET no podrá aplicarse en tu empresa, dado que esta visión debe ser algo que supera el estilo de gestión del gerente comercial, debe ser parte de la estrategia y sistema de la empresa.

***“Detrás de todo sistema de acciones hay un sistema de creencias. Si no cambias las creencias subyacentes que originaron tu conducta pasada, será difícil cambiar tus hábitos”***

***James Clear, autor del libro “Hábitos atómicos”.***