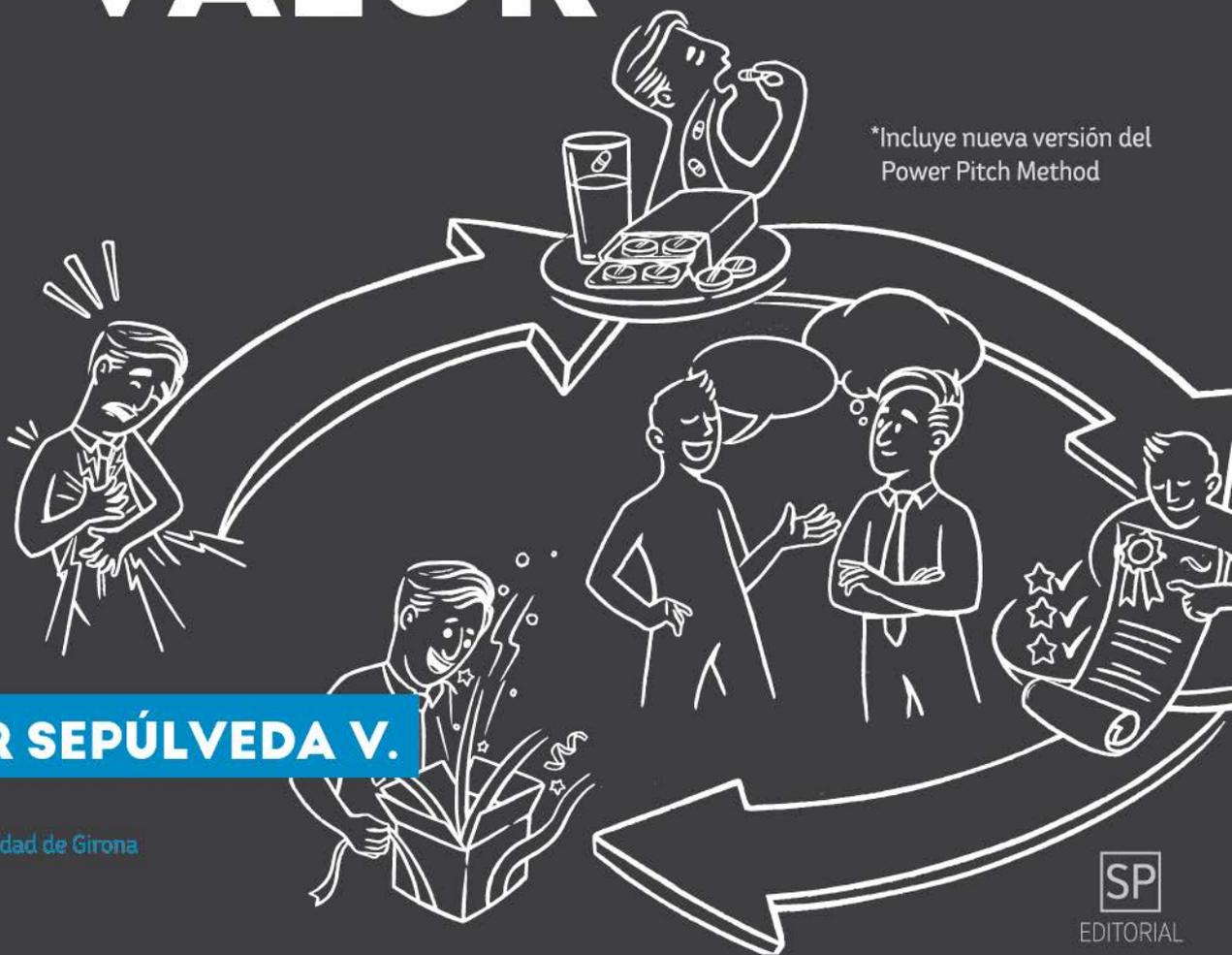


¡Deja de improvisar. Cierra más negocios!

NARRATIVAS DE PROPUESTAS DE VALOR

*Incluye nueva versión del
Power Pitch Method



HÉCTOR SEPÚLVEDA V.

Con el Apoyo de:
Centre Cid • Universidad de Girona
Wayra

SP
EDITORIAL

NARRATIVAS DE PROPUESTAS DE VALOR

Héctor Sepúlveda Velásquez

NARRATIVAS DE PROPUESTAS DE VALOR. 2019

Editado por: SP Editorial

Diseño: Milenka Ljubetic

Ilustraciones: Marcelo Álvarez Studio (www.marceloalvarez.cl)

Fotografías: Andrea Tapia (instagram @AndreaTapiaFotografia)

Banco Fotográfico Shutterstock

Asesor de contenidos: Emilia Díaz

Registro ISBN: 978-956-398-796-6

Con el apoyo de:

Centre Cid • Universidad de Girona

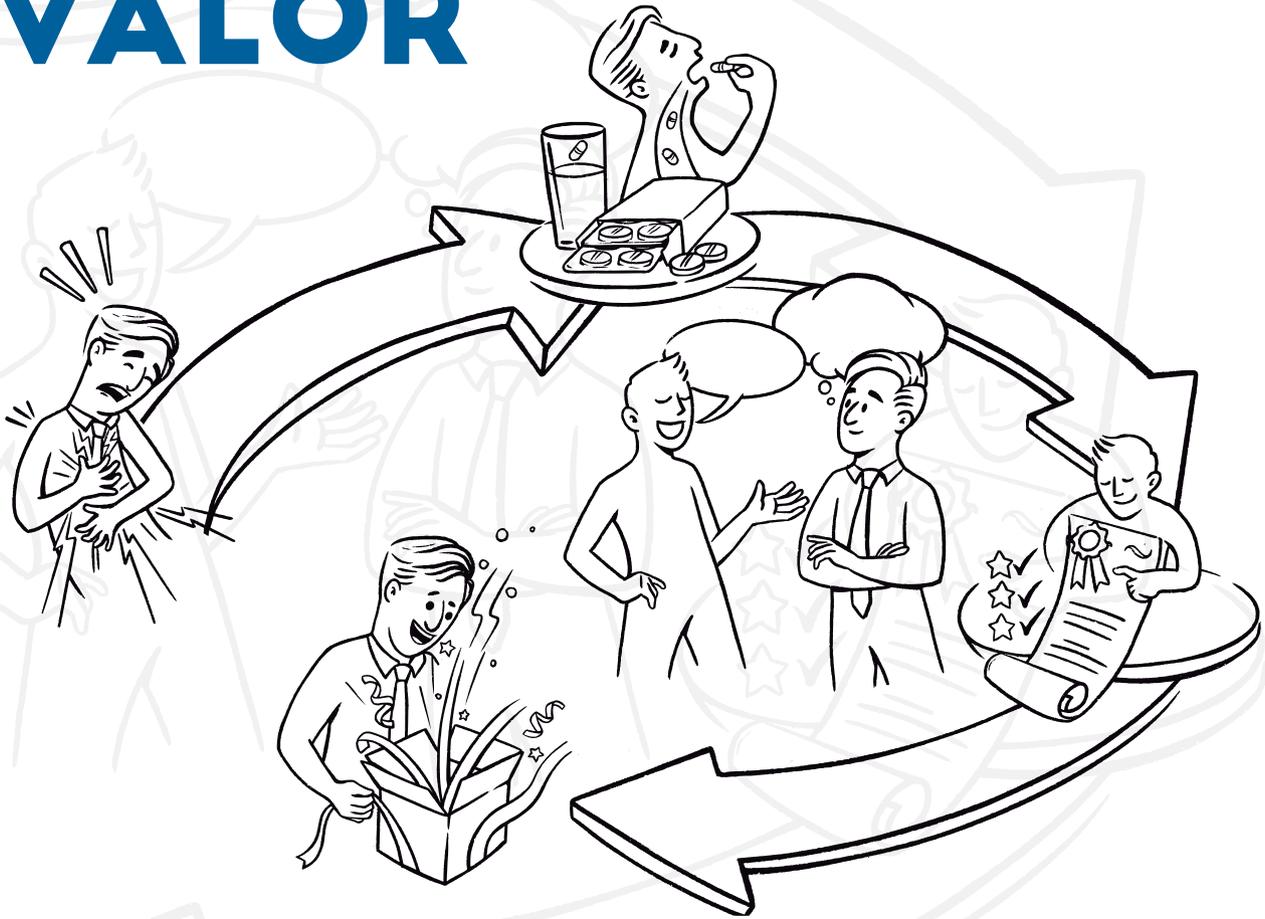
Wayra



EDITORIAL



NARRATIVAS DE PROPUESTAS DE VALOR



OPINIONES sobre este libro

Este libro reivindica el lugar que tienen las narrativas comerciales en el desarrollo de negocios B2B. Ya era hora que alguien dijera con fuerza que los pitches no son lo mismo que las habilidades comunicacionales. Se requiere una narrativa comercial cuando el producto o servicio no se vende solo y si bien los ejecutivos son los encargados del cierre de los negocios, es la empresa la responsable de construir y darles esos insumos.

Héctor ha logrado describir con lenguaje familiar y simple, conceptos nuevos y sofisticados, y nos muestra las buenas prácticas a la hora de desarrollar narrativas comerciales efectivas.



Cristián Hernández-Cuevas

Director de Negocios Fundación Ciencia & Vida



¡Narrativas de Propuestas de Valor es un libro importante y me apasiono! Todos tenemos momentos claves en que hay que presentar y vender un producto, un proyecto o una idea a clientes externos o internos. La reunión de presentación es “la última milla” de un largo proceso de trabajo en equipo, un momento crucial para el éxito. A pesar de esto, ¿porqué no le damos la importancia necesaria?

Para mi sorpresa, después de centenares de presentaciones en mi carrera, muchas de ellas con equipos de ventas y marketing, aun tenía mucho que aprender con este libro. El autor analiza y propone la mecánica necesaria para crear una narrativa convincente para el cliente, y mapea cada etapa hasta llegar a una decisión positiva.

Su metodología resulta ser igualmente eficiente para startups y empresas de cualquier tamaño.

Nils Strandberg

CEO Latin Pacific y Fundador de América Economía

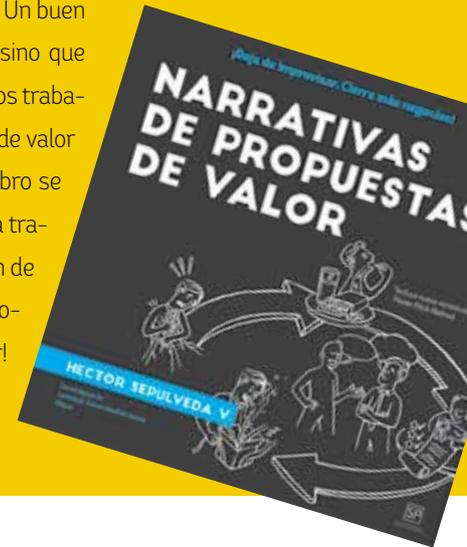


Manejar narrativas comerciales (pitches) es una herramienta fundamental para cualquier ejecutivo. La narrativa es la clave para el éxito o el fracaso del negocio. Un buen pitch no sólo puede conseguirte ese contrato de un cliente importante, sino que incluso la inversión que se requiere para escalar el proyecto. En Wayra hemos trabajado ya por años con Hector y su metodología de narrativas de propuesta de valor

para fortalecer las empresas en las que invertimos, notando un antes y un después. En este libro se conoce en detalle lo realizado con Simpliroute una inversión del año 2016 cuando comenzaron a trabajar con Hector. Hoy, a tres años de ese trabajo la empresa ha crecido x20 y levantaron inversión de riesgo con importantes fondos. Claro, para ello se requiere un buen equipo, una solución innovadora y mucho esfuerzo emprendedor ¡pero también una muy buena narrativa de propuesta de valor!

Claudio Barahona

CEO de Wayra Chile, innovación abierta de Telefónica





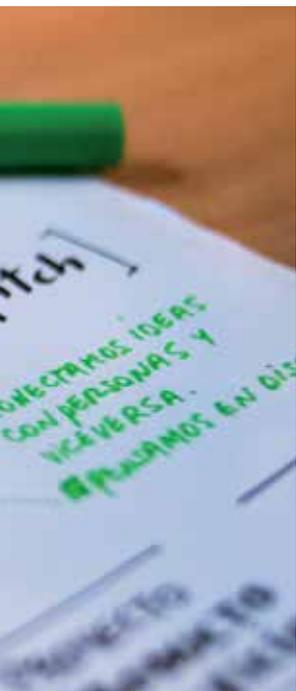
Las decisiones de compra están relacionadas directamente en base al valor apreciado por los consumidores. En numerosas ocasiones las presentaciones de productos y servicios, no denotan valores que seduzcan y en consecuencia no se identifica la propuesta de valor.

La extensa relación de Héctor Sepúlveda con el Centre Cid de la Universitat de Girona, ha sido una experiencia que nos ha permitido potenciar la comunicación de propuestas de valor a empresas e instituciones. Lo que propone en su libro Narrativas de Propuesta de Valor ha sido una guía metodológica que nos ha facilitado articular y transmitir de manera efectiva los atributos diferenciadores de productos innovadores.

Considero que la estructura y los contenidos de su libro están a la altura de las actuales exigencias competitivas.

Dr. Josep Tresserras i Picas

Director del Centre Cid (Centro de innovación y diseño conceptual de nuevos productos) • Universitat de Girona



La narrativa con que exponemos hoy nuestro producto Biosense One, fue construida con la metodología que presenta este libro, y la verán como uno de los casos citados. La utilizamos recurrentemente en diversas reuniones y nos ha significado un fácil entendimiento de los aspectos más importantes que queremos aportar a los clientes y la sociedad, más allá de la tecnología que implica. Podemos decir que el método que este libro propone tiene resultados que se notan y que son importantes para hacer avanzar un negocio que busca un impacto global.

David Shimomoto

Founder & CEO BIOSTIES



Vivimos en un mundo extremadamente competitivo y saturado de distintos productos y servicios, en el cual el cliente está permanentemente bombardeado por alternativas. Ya no basta con sólo tener una buena propuesta de valor, sino que es esencial transmitirla de la manera más efectiva posible.

Es por esto que un pitch potente es clave para abrir nuevas conversaciones de negocios. La metodología desarrollada por Héctor y que está plasmada en este libro, es una manera innovadora, práctica y efectiva para desarrollar una narrativa comercial ganadora. Al utilizar técnicas narrativas literarias y aplicarlas al mundo de los negocios, entrega un método paso a paso para estructurar y comunicar propuestas de valor de cualquier tipo.

Este libro es un infaltable, no sólo para emprendedores y empresas de todos los tamaños, sino que también para toda persona que requiera transmitir una propuesta de valor de la manera más efectiva posible. ¡Altamente recomendable!

Sergio Rademacher

Gerente General, Microsoft Chile

*¿A QUIÉNES
HARÁ SENTIDO
este libro?*



 A **EJECUTIVOS Y GERENTES COMERCIALES** de empresas de todo tamaño, sobre todo aquellas que hacen oferta B2B

 A quienes, teniendo una buena **OFERTA DE VALOR**, no tienen el éxito que deberían en sus reuniones con clientes

 A ejecutivos que se desempeñan en distintos cargos y que deben **VENDER INICIATIVAS**, defender presupuestos, y generar alianzas al interior de sus empresas

 A líderes de **PROYECTOS DE INNOVACIÓN** interesados en la mejora continua o en el logro de metodologías ágiles, cuyos procesos de creación de valor se desploman al momento de presentarlos

 A las **ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS** que apoyan el emprendimiento y la innovación, y que tienen problemas a la hora de elevar las ventas de las empresas que aceleran

A los **ESTRATEGAS DE MARKETING Y VENTAS** que necesitan reforzar la etapa de acercamiento y contacto con los clientes

 A Profesores Universitarios y monitores de **EMPRENDIMIENTO**

 A los proyectos de **CIENCIA APLICADA** formulados por universidades e institutos de investigación que aspiran a que el mercado aprecie su valor

 A las empresas en etapa de **CRECIMIENTO** que buscan a sus primeros clientes e inversionistas

A quienes siempre estamos hablando con **POTENCIALES CLIENTES**, abriendo conversaciones y posibilidades de negocios



*¿QUÉ TE AYUDARÁ
A LOGRAR
este libro?*



 Dejar de improvisar los discursos para ser más **EFICAZ** en tus reuniones con los clientes.

 Una **METODOLOGÍA** para apoyar emprendimientos en su etapa inicial, dar forma a ideas en desarrollo, y a proyectos de ciencia aplicada, entre otros.

 **ALINEAR** los discursos comerciales de la empresa que dicen sus ejecutivos.

Facilitar la rápida **COMPRESIÓN** de tus ofertas de valor. 

 Complementar estrategias de marketing y ventas, construyendo las **NARRATIVAS COMERCIALES** para los ejecutivos que tienen contacto con clientes.

 **FORTALECER LA VENTA** de proyectos internos en empresas de todo tamaño.

MEJORAR LOS RESULTADOS de los equipos comerciales. 

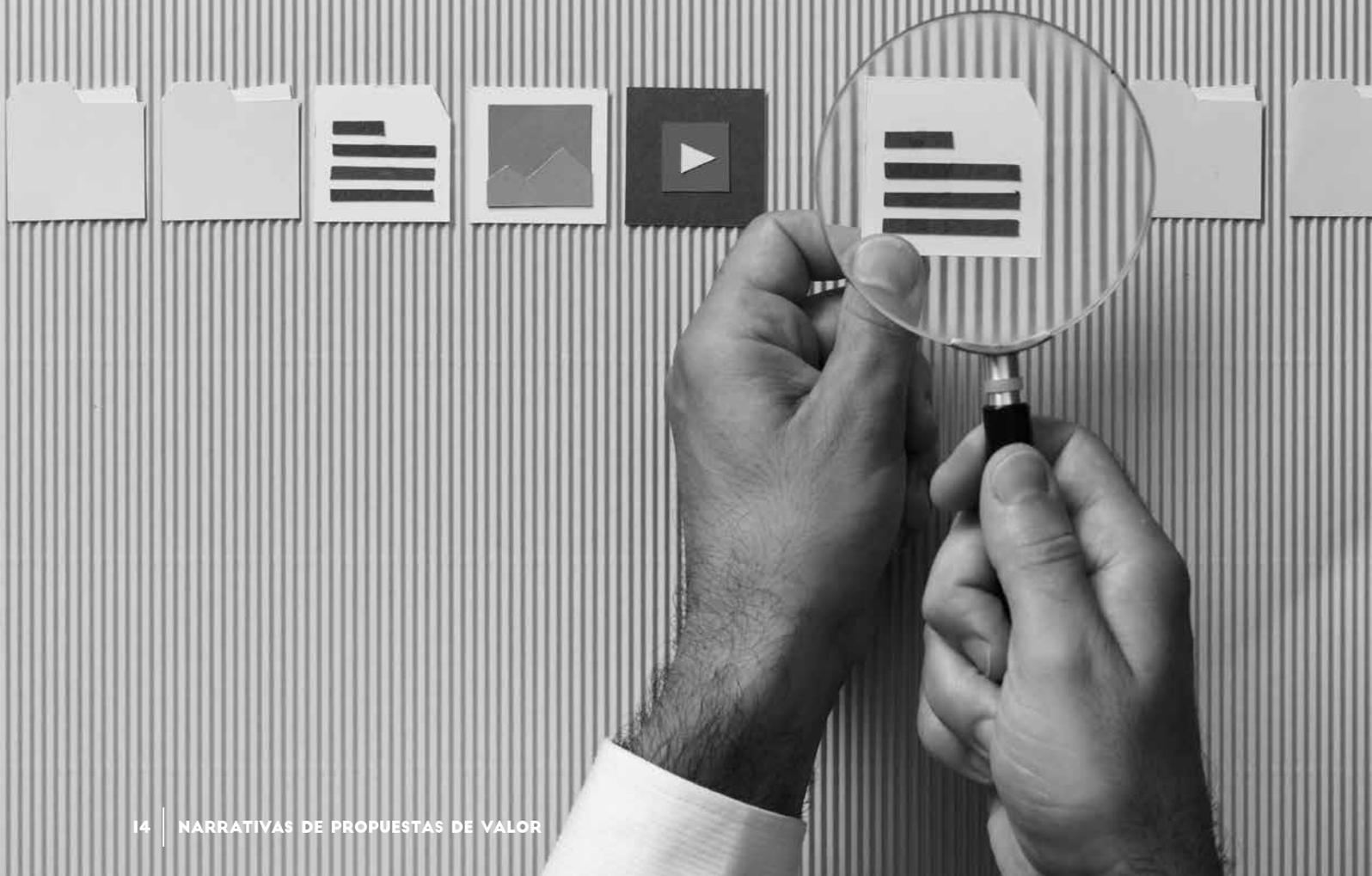
Será un **COMPLEMENTO** para otras disciplinas asociadas, tales como Diseño de propuesta de valor, Modelos de Negocios, Design Thinking, entre otras. 

Una herramienta de uso recurrente para cualquier ejecutivo al momento de presentar, cautivar, ofertar, defender, proponer. 

 Será un aporte que **ELEVARÁ TU GRADO DE CONVERSIÓN** de reuniones y propuestas de negocios en general.

CONTENIDOS

de este libro



1 PARTE **¿POR QUÉ NARRATIVAS DE PROPUESTAS DE VALOR?**

Se explora la importancia de las narrativas comerciales y la perspectiva de dejar de improvisarlas para pasar a su construcción metodológica, tal como cualquier otra especialidad del marketing y las ventas.

3 PARTE **NARRATIVA DE PROPUESTA DE VALOR**

Se enseña la lógica de la primera plantilla de pitch del método y cómo llenarla, citando ejemplos de empresas reales que lo han utilizado para generar interés en sus ofertas.

5 PARTE **NARRATIVAS COMPLEMENTARIAS Y PERFORMANCE**

Se aborda la construcción del pitch previo que consigue la reunión presencial, más otros tips.

2 PARTE **PRINCIPIOS Y MÉTODO**

Se dan a conocer los estándares con los cuales diagnosticar la calidad de las narrativas de propuestas de valor de todo tipo, además del principio básico de construcción de un pitch para distintos tipos de clientes.

4 PARTE **NARRATIVA DE REUNIÓN DE NEGOCIOS**

Se complementa la plantilla anterior con nuevas secciones, buscando ahora preparar una entrevista que consiga un cierre o acuerdo de continuidad sobre la oferta presentada.

6 PARTE **CONCLUSIONES Y CIERRE**

Se entregan testimonios y experiencias de quienes han utilizado esta metodología, y se plantean las conclusiones y futuras aplicaciones.

INTRODUCCIÓN



Cuando en 2013 lancé la primera edición del libro POWER PITCH METHOD, impulsado por la necesidad de ayudar a emprendimientos a crecer rápido mejorando los resultados de sus presentaciones frente a inversionistas y clientes, no vislumbraba el alcance que tendría fuera del ámbito emprendedor. El método pasó a formar parte de una incipiente nueva especialización que podríamos llamar NARRATIVAS DE PROPUESTAS DE VALOR, o NARRATIVAS COMERCIALES, que tiende a crecer y a posicionarse como una etapa más de cualquier estrategia de Marketing y Ventas: parte del diseño de productos o servicios, último paso en la defensa de proyectos de innovación, y además una habilidad deseada o exigida a distintos perfiles de ejecutivos.

Estas nuevas posibilidades —que se verán reflejadas en el libro— fueron conversadas y debatidas ampliamente con distintos clientes y alumnos. Si bien siguen mejorando en simpleza y facilidad de transferencia, la base metodológica nacida hace más de 10 años se confirma y fortalece con cada aumento de ventas y mejora de resultados experimentados por quienes aplican estos principios en distintos ámbitos – empresa, academia, ciencias, educación.

Lo que plantea este libro es aplicar método donde antes se improvisaba, ya sea con la metodología base que proponemos, o con otras metodologías similares que puedan surgir y que estén orientadas al mismo fin.





*HÉCTOR
SEPÚLVEDA
VELÁSQUEZ*

INTRODUCCIÓN



Muchas personas y empresas muestran sus Propuestas de Valor como si fuera un rompecabezas al que le faltan piezas: se logra ver algo, pero no lo suficiente para que los interlocutores deseen ese valor, y fracasan en sus reuniones con clientes, inversionistas, stakeholders, poniendo en riesgo la existencia de sus negocios y proyectos.

¿Cuántos negocios fracasan a causa de sus narrativas comerciales y no a causa de los productos o servicios que ofrecen?

Es paradójico que, luego de invertir tanto esfuerzo y dinero en la creación de valor, se deje el último paso, el de acercarlo a los clientes, stakeholders e inversionistas, a la improvisación.

Mientras más compleja o sofisticada es la propuesta de valor, más depende de las personas que la plantean y de la narrativa que usan para formularla. En este libro proponemos poner el foco en la construcción de narrativas comerciales, antes de iniciar la búsqueda de talento o la capacitación de las personas, ya que esa búsqueda o capacitación cambiará drásticamente si dicha narrativa está bien lograda.

Una narrativa de propuesta de valor se parece más al relato de una historia que a la descripción de producto: es un camino emocional donde el otro debe verse reflejado, escuchado e invitado. Básicamente, este libro invita a construir ese camino emocional en la forma de un guión sencillo pero potente junto con una metodología que pueda aplicarse a una diversidad de productos, servicios, empresas u organizaciones.

Confío en que los contenidos que comienzan a leer les ayudarán de manera concreta a lograr sus metas y sueños.



**Confío en que los contenidos
que comienzan a leer les
ayudarán de manera concreta a
lograr sus metas y sueños**

Héctor Sepúlveda

¿POR QUÉ NARRATIVAS DE PROPUESTAS DE VALOR?



1 PARTIE



2010





*Nuestras **narrativas** nos
presentan con el mundo*



LA IMPORTANCIA DE NARRAR

Durante casi 15 años pertenecí a una industria donde contar historias es la base de su actividad: el teatro, inicialmente como productor y posteriormente como dramaturgo. Al mismo tiempo y con menor dedicación, utilizaba las herramientas y distinciones que obtenía de mi ocupación teatral para asesorar a empresas y altos ejecutivos en abordaje de los estados de ánimo de las personas frente a metas de cambio en sus organizaciones. Es decir, siempre tuve un pie en dos mundos aparentemente poco relacionados.

A principios de los años 2000, los nuevos negocios tecnológicos comenzaron a acelerarlo todo, no solo la llegada al mercado de nuevos productos y servicios: las conversaciones de negocios se volvieron de corto plazo, las oportunidades se abrían y cerraban con tal rapidez que había que subirse al ritmo que imponían los negocios de vanguardia, y a pesar del estallido de la burbuja de las puntocom, se ha mantenido esa rapidez como una nueva forma de hacer negocios. Nuestras narrativas nos presentan con el mundo, a través de ellas los demás se informan de quiénes somos y qué podemos aportar.

Una de las consecuencias de la velocidad con que se hacen hoy los negocios es la necesidad de entender el valor de una propuesta en poco tiempo, ya sea para seguir avanzando con ella o para descartarla. El concepto de **Elevator Pitch** o **Pitch** se ha hecho cada vez más popular fuera del ámbito de emprendedores. La metáfora de situarse imaginariamente en un elevador donde te encuentras a tu inversionista

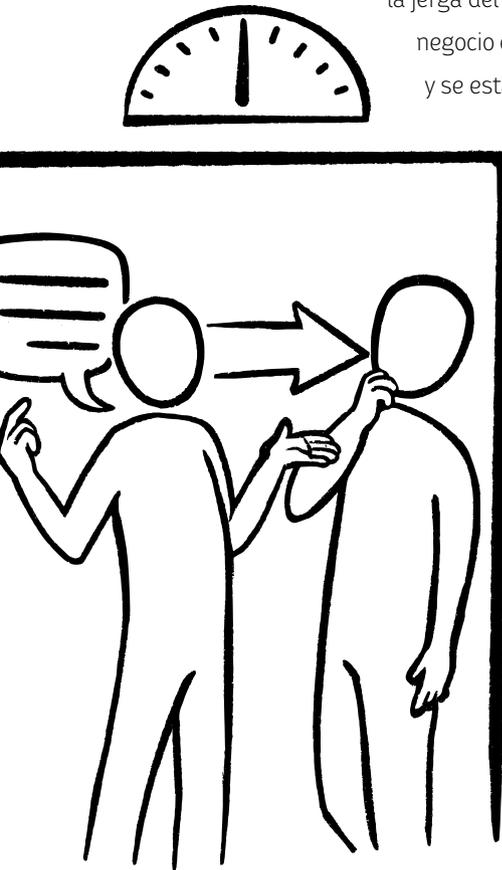
ideal, y tienes el escaso tiempo del trayecto para cautivarlo con tu negocio, se convirtió en el ejercicio mental de más alta utilidad para elaborar esa historia. El elevator pitch es hoy una norma común al emprendimiento mundial. Todo panel de emprendimiento e inversión te pide preparar y exponer tu elevator pitch, con distintas duraciones, que van desde 1 a 5 minutos, pero pocos te explican cómo hacerlo.

Un **elevator pitch** es una historia simple y breve que dice cómo un problema se soluciona de manera novedosa y conveniente, y donde además quieres invitar a alguien a ser parte de ese “final” de historia, de ese éxito, que puede ser un cliente, un partner, un inversionista. Si queremos remitirnos al significado preciso de las palabras, el término “elevator” se refiere, obviamente un “ascensor”, y pitch viene de la jerga del béisbol, y cita a un lanzador de pelota llamado pitcher. Es entonces un lanzamiento de mi negocio en un ascensor. Dado el uso masivo que ya está teniendo, el término “pitch” lo engloba todo, y se está llamando a la práctica y entrenamiento de éste como “pitching”.

Que el mundo del emprendimiento haya descubierto que es importante que el negocio pueda explicarse en el menor tiempo posible no quiere decir que esto se haya llevado a la práctica de manera eficaz. Son muchos los que siguen exponiendo sus negocios como si se tratase de una clase llena de tecnicismos y gráficos.

Este asunto se tratará después en mayor profundidad.

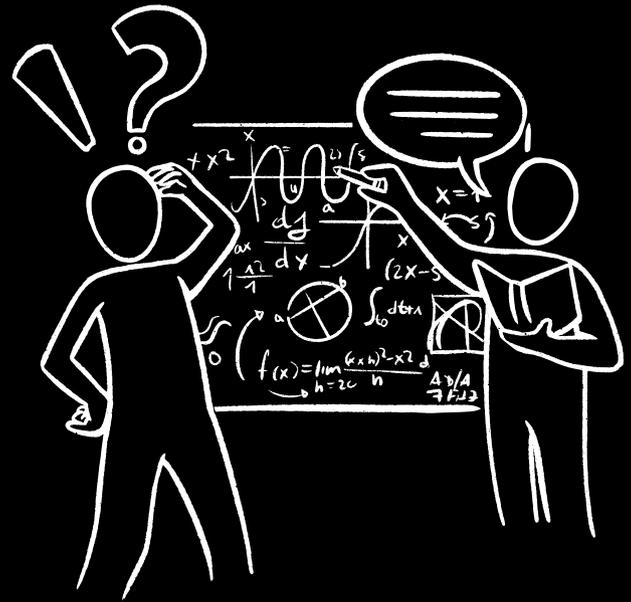
“...situarse imaginariamente en un elevador donde te encuentras a tu inversionista ideal, y tienes el escaso tiempo del trayecto para cautivarlo con tu negocio”



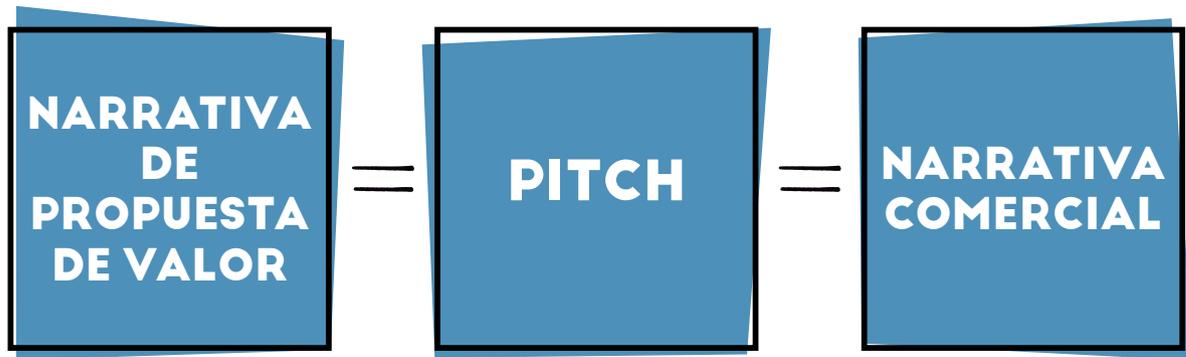
El año 2006 recibí por primera vez la invitación a capacitar un grupo de empresarios que viajaban a una rueda de negocios con la intención de levantar inversión. Mi extraña dualidad entre el teatro y los negocios les pareció que podía aportar a ese desafío, y afortunadamente contribuyó desde la primera experiencia sin metodología, solo intuición, prueba y error. A pesar de la improvisación, las aceleradoras de de start-ups (empresas emergentes) que solicitaban mi colaboración sentían que, más allá de copiar pitches de otras empresas exitosas, el incipiente método abordaba cada empresa como un caso de aporte de valor específico adecuado al mercado y a los clientes donde estaba inserta, y eso se ve plasmado hasta hoy en los principios de este libro y metodología.

Esta práctica de exponer y exponerse en breve tiempo —el pitch— entra hoy a paso firme en los ambientes corporativos tradicionales, tanto en áreas comerciales que deben presentar diversas ofertas a sus clientes, como en áreas de innovación y nuevos productos que deben ser ágiles en impulsar los cambios internos, o entre los ejecutivos que deben vender sus ideas o defender sus presupuestos y áreas.

En verdad, todos quienes deben impulsar constantemente sus proyectos, productos o servicios deben usar un pitch. Lo único que ha cambiado es que ahora existe un término para referirse a eso, y se aplica mucho más a las ofertas que se hacen a los clientes que al levantamiento de inversión. Como en muchos países sigue asociándose únicamente a la entrevista con un inversionista, en este libro se utilizará el término "pitch" casi como un sinónimo de los conceptos de "narrativa de propuesta de valor", o "narrativa comercial" (lo que algunos llaman discurso de ventas).



Son muchos los que siguen exponiendo sus negocios como si se tratase de una clase llena de tecnicismos y gráficos



En este preciso momento miles de ejecutivos y emprendedores de todo el mundo están exponiendo un pitch en igual cantidad de entrevistas de negocios. Lamentablemente, la mayoría son improvisados.

Los improvisan porque piensan que, dominado el producto, debiese emanar en forma automática un buen pitch. Esta es una premisa que se viene abajo tras un breve análisis, ya que, por lo general, ocurre todo lo contrario: a mayor dominio del producto, más se tiende a abundar en explicaciones y más se transforma en un exposición similar a una clase, saturando y ocultando el mensaje de un pitch que debiera ser llano y directo.

Un segmento de mis clientes y alumnos —y con quienes disfruto mucho mi trabajo por todo lo que yo aprendo en el proceso— son científicos de distintas áreas. Con ellos compruebo constantemente que ser expertos y tener iniciativas admirables no basta para que puedan explicar su actividad a un público que está fuera de su ámbito de experticias. Lo mismo pasa con otras ocupaciones muy cargadas a lo técnico o a lo especializado, como los ingenieros o los artistas. **Tener un buen producto o servicio no garantiza un buen pitch. Los productos no se venden solos.**

Cuando nos valemos de estos supuestos erróneos e improvisamos las narrativas, se termina fracasando en aquellas reuniones donde se debería haber tenido éxito, no debido al producto o servicio que se ofrece, sino porque se ha arruinado la historia narrada, gracias a lo que se dijo o lo que se dejó de decir.

Se improvisan las narrativas comerciales porque piensan que, dominado el producto, debiese emanar en forma automática un buen pitch. Esta es una premisa que se viene abajo tras un breve análisis



*No se puede vender
cualquier cosa*

*Debemos tener una buena
propuesta de valor*



EL INGREDIENTE PRIMARIO: LA PROPUESTA DE VALOR

Para hacer un buen pitch es necesario tener previamente una buena propuesta de valor. Esta es una regla que verá reiterada y se trabajará en el transcurso de este libro. De hecho, esta metodología puede ser también vista como es un test ácido para comprobar que realmente tenemos una propuesta de valor, y que no se trata de una ilusión de su creador.

Si la calidad de la propuesta de valor no fuera buena, y pretendiéramos hacer un “buen” pitch apelando a otros atributos, estaríamos frente a lo que popularmente se llama Charlatán. Además, la propuesta inicial de este libro, es narrar propuestas de valor, no defraudar a los clientes con ilusiones falsas.

Son conocidos los casos de quienes practican la idea de un pitch seductor, energético y avasallante, desvinculado del valor entregado, como si vender cualquier cosa fuera ético. Ese tipo de discurso se usa habitualmente para ventas rápidas de poco o nulo valor. Estas prácticas que se basan en la simpatía y en la presión se caen apenas se deja al cliente pensar a solas durante un par de minutos, y para este autor no son prácticas aceptables.

En este libro no se profundiza en la creación de la propuesta de valor puesto que ese trabajo se da por hecho. Se trata directamente el asunto de de las narrativas de dichas propuestas de valor. Para quienes necesite apoyo en la creación de propuestas de valor se recomiendan los modelos de **Design Thinking**,

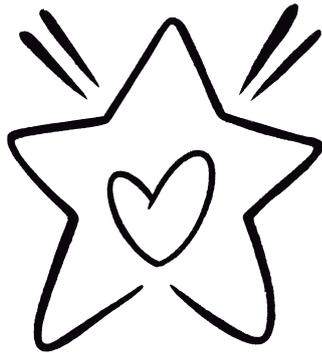
y el libro **Diseño de propuestas de valor**, de los mismos autores de **Generación de modelos de negocios**, Yves Pigneur y Alexander Osterwalder.

La asimetría entre la calidad de la propuesta de valor y la calidad del pitch para ofrecer ese valor es el motivo de todo este libro. Buscamos evitar que buenas ofertas se escuchen como si no lo fueran.

Queremos invitar a que los creadores de valor se pregunten constantemente, ¿Está el pitch de mi negocio a la altura del valor que hemos creado?

¿Estoy preparando las narrativas comerciales con tanto rigor como cuando creamos el producto o proyecto?

Es común encontrarse con gente que está ad portas de una importante reunión y presentación, y su preparación y confianza solo se basa en el dominio del producto, lo que conlleva un alto riesgo de un nuevo fracaso.



**CALIDAD DE LA
PROPUESTA DE VALOR**

≠



**CALIDAD
DEL PITCH**

Fracasar con una mala idea o producto no duele tanto, ¡si hasta es algo merecido! Pero fracasar con algo fantástico, en lo que creemos profundamente, y donde hemos involucrado a otras personas o a toda una organización, solo por una mala narrativa, sí que es realmente doloroso.

Las consecuencias de un mal pitch para una excelente iniciativa son la frustración y la pérdida de credibilidad. Al no darse a entender plenamente en las reuniones, los demás participantes piden tiempo adicional para tratar de entender si representa algún valor para ellos, lo cual no va a funcionar. Si no lo entendieron en la presentación, difícilmente van a entenderlo a solas. Así es como se pierden oportunidades que no vuelven.

En cambio, con un pitch o narrativa comercial a la altura del valor creado, los resultados son totalmente distintos. Puede no ser garantía de éxito, pero el valor logra defenderse con todos sus atributos, y los clientes o interlocutores, luego de entender fácilmente la propuesta, decidirán según su mérito y oportunidad.

Una excelente propuesta de valor puede tener un horrible pitch





CALIDAD DE LA
PROPUESTA DE VALOR

≠

CALIDAD
DEL PITCH



CONSECUENCIAS

- No me entienden
- Arruino reuniones
- Pierdo oportunidades

FRUSTRACIÓN



**CALIDAD DE LA
PROPUESTA DE VALOR**

=

**CALIDAD
DEL PITCH**



CONSECUENCIAS

- Entienden fácilmente la oferta
- Efectividad en reuniones
- Resultados acordes al mérito de la oferta

SATISFACCIÓN



*...tienden a encasillarse de manera **errónea** como habilidades comunicacionales..."*



NARRATIVAS COMERCIALES, DISTINCIONES Y APLICACIONES

Las **narrativas comerciales** son aquellas que, preparadas o improvisadas, comunicamos a nuestros clientes intentando cautivarlos con una oferta. Y no solo a clientes externos, también las utilizamos con clientes internos, inversionistas, partners, al postular a subvenciones, entre otros.

Este concepto de narrativas de propuestas de valor o pitch es aún muy nuevo, y tiende a encasillarse de manera errónea como habilidades comunicacionales en general, lo que no ayuda a aprovecharlo en todo su potencial, diferenciarlo de otras habilidades, y entrenarlo como es debido. Intentaremos aclarar esta confusión ahora.

El hecho de que por lo general las narrativas son expresadas por una persona nos lleva a confundirlo con una habilidad “personal” o “expresiva”. Eso es un error tan básico como creer que Leonardo di Caprio es el autor de la película Titanic cuando es solo parte de una de las dos áreas de una obra dramática: el guión y la performance (o puesta en escena). El actor forma parte de la performance: ni creó el contenido ni mucho menos lo improvisó durante la filmación.

Esta confusión que se despreocupa del guión de una propuesta de valor hace que sea en extremo necesario el talento vendedor de alguien que pueda explicar la oferta, ya que es responsable de la improvisación del contenido en sus reuniones. La repetición de esa improvisación lo hace poseedor de una especie de guión, pero ese guión es su creación y atributo personal, no de la empresa. Si ese talento vendedor se va de la empresa, la empresa se queda sin guión.

Las narrativas comerciales son aquellas que, preparadas o improvisadas, comunicamos a nuestros potenciales clientes intentando cautivarlos con una oferta.

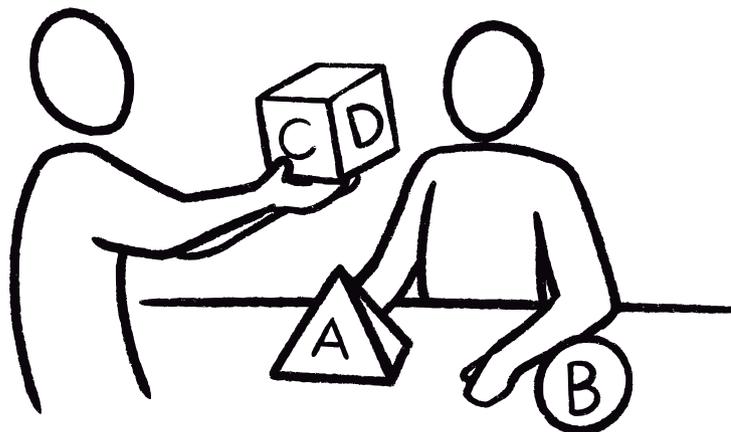
La mayoría de las empresas **deja que sus ejecutivos las improvisen.**

Es deseable tener narrativas comerciales previamente construidas, ya que de esa forma podemos contar con narrativas alineadas: nos aseguramos de que la oferta de valor de la empresa se está diciendo de manera correcta, y se depende menos del talento personal de los ejecutivos para esa labor.

Ciñéndonos a la más básica división de modelo de negocio, los pitch tienen gran implicancia en los negocios B2B (negocios entre empresas). Ahí tenemos el campo predilecto del pitch, ya que siempre están representados por personas, reunión tras reunión, tratando de cautivar clientes. Mientras más complejo el producto, o más alta la inversión, las reuniones de ofertas son más importantes, y a veces se requieren varias antes de cerrar un acuerdo. Por otra parte, los negocios B2C (empresa a consumidor) son más apalancados por la publicidad y mensajes masivos, y los ejecutivos no tienen que conseguir muchas reuniones. Más bien, son visitados por clientes que ya están de alguna manera cautivados por la publicidad o por su propia investigación. Esta división no siempre es así de clara. Cada negocio puede tener variantes, como por ejemplo los negocios B2C de ofertas premium o sofisticadas: a pesar de que son parte de un modelo de negocio dirigido a los consumidores, estos pueden necesitar ser cautivados por ejecutivos, ya que la publicidad no genera suficiente interés o decisión entre ellos. Además, muchas empresas practican ambos modelos de negocios, pensemos por ejemplo en una empresa de telefonía o en un hotel, que tiene clientes empresas y clientes personas.

Independiente del modelo de negocio, los responsables de cualquier empresa deben hacer pitches para conseguir distribuidores, financiamiento, u otros acuerdos. El pitch de algunos negocios puede necesitar ser más intenso que en otros, pero por lo general se trata de una práctica transversal.

Para entenderlo de manera más simple, podemos decir que **se requiere una narrativa comercial bien preparada y no improvisada cuando el producto o servicio no se vende solo, y los ejecutivos son responsables del cierre** mediante una o varias reuniones con clientes.



Se requiere además en todas aquellas instancias donde el desempeño en reuniones es clave para el avance de una propuesta de valor, como por ejemplo: cuando el producto es complejo, cuando la inversión es alta, cuando eres nuevo en el mercado, cuando el producto es nuevo, cuando el ejecutivo es nuevo, cuando no te sobran los clientes cuando tienes un proyecto de innovación, cuando quieres vender una idea a tus jefes, y un largo etcétera.

Una buena narrativa comercial genera que la conversación de negocios avance a mayores etapas, pero si no se logra el objetivo de esa primera instancia, no hay segundas reuniones. Un pitch es por lo general el primer encuentro del cliente con la propuesta de valor en una reunión presencial. Existen pitch previos y posteriores, pero el más importante es el presencial de primera reunión. Un pitch previo que veremos en este libro es el pitch telefónico o por mail que consigue la reunión, y otro es el de la propuesta de negocio o resumen ejecutivo, que se utiliza luego de que ya tuvimos nuestro avance en reunión.



¿Cuándo se requiere una NARRATIVA COMERCIAL?



**CUANDO EL PRODUCTO
O SERVICIO NO SE
VENDE SOLO Y SON
LOS EJECUTIVOS LOS
RESPONSABLES DEL
CIERRE.**

Cuando el producto es complejo

Cuando la inversión es alta

Cuando eres nuevo en el
mercado

Cuando el producto es nuevo

Cuando el ejecutivo es nuevo

Cuando no te sobran los clientes

Cuando tienes un proyecto
de innovación

Cuando quieres vender una idea
a tus jefes



"... Un pitch se parece a un monólogo teatral en su disciplina de preparación, aunque no en su necesidad de experiencia..."

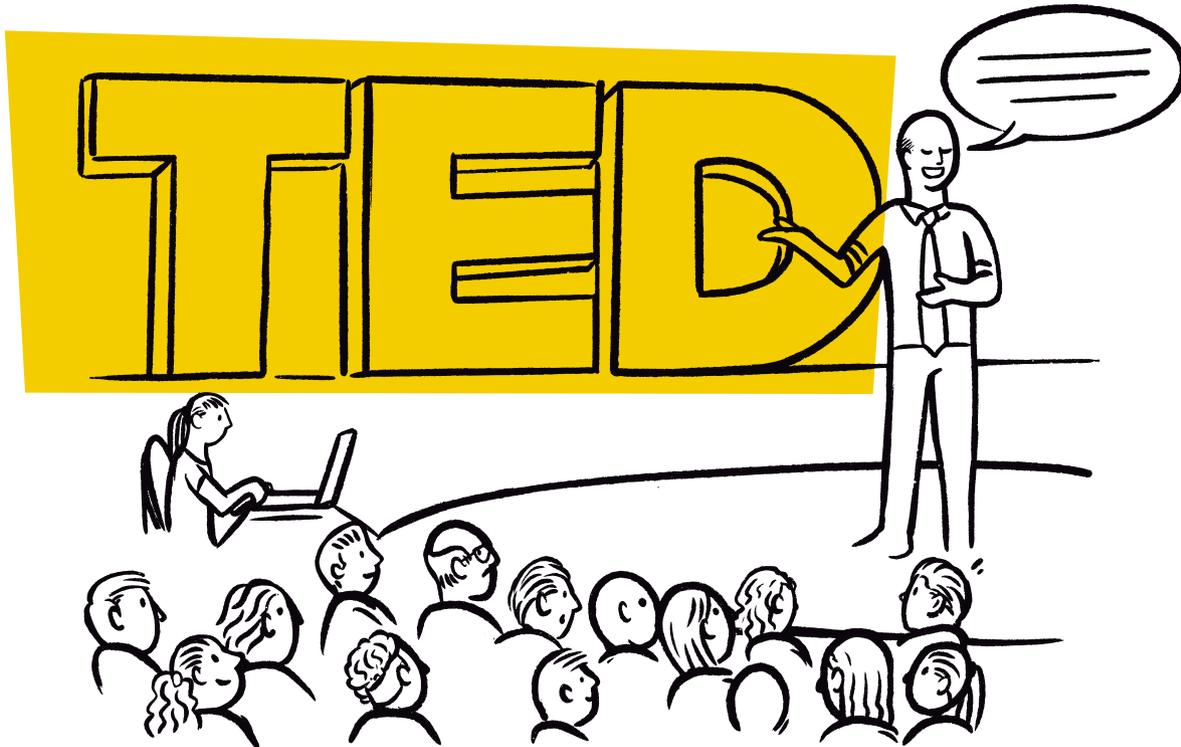


DIFUSIÓN DEL CONCEPTO DE PITCH

Ver un elevator pitch es como ver un monólogo teatral, la más difícil de las actividades del actor. De hecho, las distinciones que durante mi carrera he adquirido en ese ámbito artístico me han ayudado en lo personal a mis objetivos de negocios, y también me han permitido enseñar y entrenar a otros.

Si alguna vez han asistido a un monólogo teatral bien logrado, habrán experimentado cómo una sola persona es capaz de llenar un escenario, mantenerse atento y emocionado por el tema de la obra. Tras bambalinas la mayoría de las veces ese único actor pasa largos momentos solo, concentrado en su rutina y preparación previa, ya que ningún otro actor podrá darle una mano si olvida el texto o alguna acción. El entrenamiento corporal y energético es mucho más duro, mantener atento al público es una tarea difícil. Por lo general los actores o actrices que realizan monólogos son artistas ya maduros, con muchos años de experiencia, ya que esa destreza solo se logra con la práctica. Un pitch se parece a un monólogo en su disciplina de preparación, aunque no necesariamente en su necesidad de experiencia.

En estos años me ha tocado ver cómo avanza la exigencia que uno pide de un **elevator pitch**, y esa exigencia está dada no por la complejidad, sino por la simpleza. Bien sabemos que lo más difícil para un emprendedor es sintetizar su proyecto. Si a cualquiera de nosotros nos dieran tiempo ilimitado para hablar de lo que hacemos, podríamos estar horas haciéndolo. Afortunadamente la web nos da acceso a ejemplos que podemos estudiar y disfrutar sobre cómo resumir un tema que nos apasiona.



En el ámbito de una presentación temática o storytelling, que no es precisamente un pitch, no hay nada mejor que TED (www.ted.com) para quien quiera aprender cómo enseñar de manera simple y entretenida. Nos muestra en video las exposiciones de expertos mundiales en diversos temas, donde podemos ver el esmero que cada expositor ha puesto en usar sus 18 minutos de la manera más eficiente.

Y no es casualidad que el formato sea video. El texto, o incluso el podcast de audio carecen de la información clave del rostro, los gestos, el desplazamiento y la energía del orador, que es tan importante como el contenido para lograr comunicar con éxito e influir en otros. Mientras más breve el tiempo, más importante es ver al orador.

Lo que pocos saben es que la preparación de 18 minutos de exposición requiere meses. No es talento personal lo que da esos resultados. Destacable es el caso de la conferencia TED de Richard Turere, un niño de 13 años de Kenia, que narró su invento para ahuyentar leones que merodeaban su pueblo y se comían el ganado. Ni siquiera hablaba inglés cuando lo invitaron a TED, pero su exposición fue en inglés.

Se pueden encontrar miles de ejemplos de videos sobre elevator pitch en internet donde se busca



levantar inversión, algunos de muy dudosa calidad, pero los de mayor fama son los del programa “Negociando con tiburones” que se emite en la televisión por cable, donde destacados inversionistas escuchan distintos tipos de emprendimientos en búsqueda de financiamiento.

Lo que vemos y escuchamos en ese programa es información muy importante, pero uno de los hechos esenciales es que explican claramente el tipo de negocio y sus potencialidades. Tal vez, como en TED, reciban entrenamiento para eso, que no alcanzamos a ver debido a la edición del programa. Si los inversionistas tuviesen dudas de la información básica de su propuesta de valor, pocos llegarían a concretar algún acuerdo, dado que no tendrían los datos necesarios para considerarlo un negocio atractivo para su inversión, o no los habrían comprendido.

La adaptación de ese programa en Chile se llamó Pitch, y fui invitado a entrenar, frente a cámara, a los emprendedores antes de su llegada ante al panel de inversionistas, esto a raíz de que los productores habían visto un evento público que realizo hace años llamado **Teatro de ofertas de valor**. En ese evento, empresas de distinto tipo y tamaño salen voluntariamente a escena a hacer una oferta como si estuviesen frente a sus clientes, para ser entrenados tal como se hace en el mundo del teatro: apenas



Pueden ver los capítulos de PITCH en la web de este libro.

se ve un pequeño error, este se señala, se detiene la escena y se comienza de nuevo. Ese modelo de crítica fundada en forma y fondo, y recomendación de nueva acción inmediata, es todo un descubrimiento para quienes solo confían en la comprensión racional de las cosas. La repetición e integración de la corporalidad genera en pocos minutos avances enormes en quien hace la oferta, avances que se hacen evidentes en el público, que además colabora de manera constructiva con quien salió a escena a plantear su propuesta de valor.

Me invitaron a realizar ese mismo ejercicio en el programa de televisión, aunque sin público, sólo cámaras. En la edición se destacó más la forma que el sentido de las recomendaciones, pero de todos modos se percibe claramente la mejora luego del entrenamiento, independientemente del resultado que obtuvieron con los inversionistas.

Para un start up hoy sería impensable no tener preparado un pitch. Sería como no tener un presupuesto. Pero así como hay buenos y malos presupuestos, también hay buenos y malos pitches.

Un pitch es eminentemente oral: si no eres capaz de explicar tu negocio en la fila del supermercado, sin un laptop, sin un catálogo, o sin el producto, estás en un serio problema, porque la difusión de tu

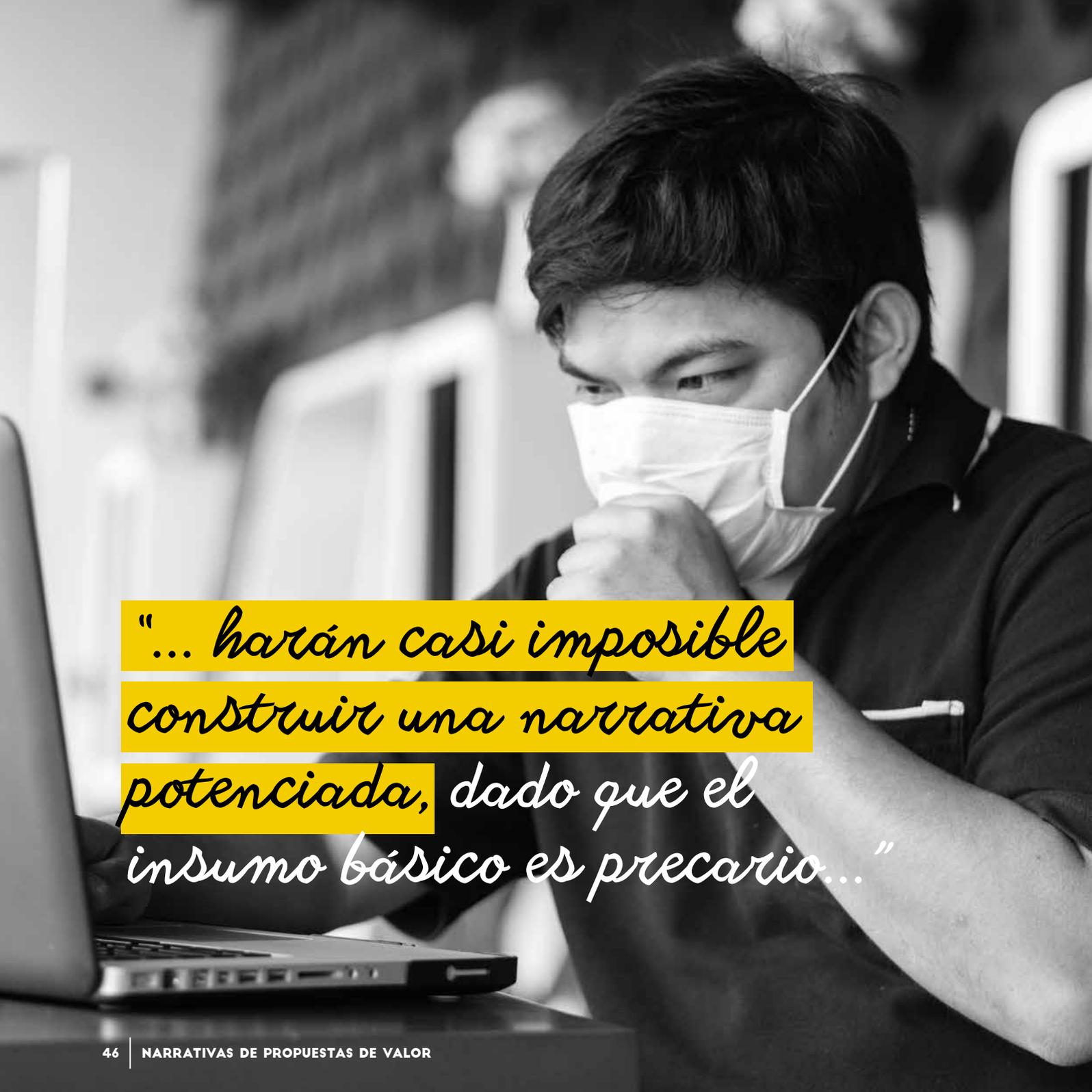
propuesta de valor comienza a depender de muchos factores que no siempre estarán presentes.

Para quienes están creando nuevos productos, sean start-ups o equipos de innovación de grandes empresas, el desafío adicional de un pitch es que muchas veces el producto o servicio no está maduro en su propuesta de valor, por lo que el pitch tampoco lo estará. En cambio, cuando el producto ya tiene consumidores y valor probado, lo que necesitamos es que los ejecutivos narren la propuesta de valor y no solo el producto como si fuese la lectura de un catálogo.

Uno de los desafíos más importantes para un líder es ser escuchado y entendido como una oportunidad en el menor tiempo posible. Y esa habilidad se está necesitando no solo para el liderazgo gerencial tradicional, si no para muchos otros roles y cargos.

Por cierto, esto no tiene nada que ver con la oratoria. Si así fuera, los locutores y los actores serían exitosos vendedores o empresarios. Habitualmente, esta capacidad de cautivar con una propuesta se atribuye a las habilidades personales de quienes nacieron con un “don” del cual, lamentablemente, otros no fuimos dotados. Esperamos derrumbar esas creencias durante la lectura de este libro.





*"... harán casi imposible
construir una narrativa
potenciada, dado que el
insumo básico es precario..."*



ENFERMEDADES EN LA PROPUESTA DE VALOR QUE PERJUDICAN LA NARRATIVA

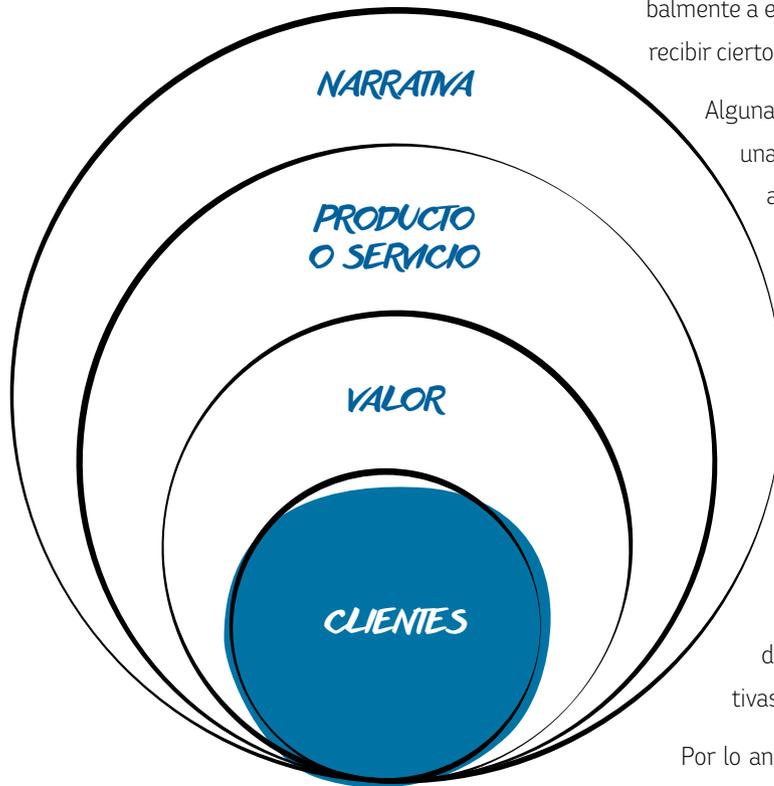
Las malas narrativas de propuesta de valor o pitch se deben, en muchas ocasiones, a problemas en la propuesta de valor misma. Si el insumo es deficiente, tenemos pocas probabilidades de dar una buena narrativa sobre él. Esta sección del libro se debe a que muchas veces en la historia de esta metodología hemos recibido insumos deficientes, los que solo al llegar a esta etapa han revelado ciertas “enfermedades” que aquejan a diversas empresas.

Ojalá hayan recibido suficiente asesoría en la creación e iteración de la propuesta de valor, para llegar con una buena oferta, y puedan entrar en esta etapa de la narrativas, con una confianza básica suficiente para seguir fortaleciendo la forma en que serán escuchados por el mercado. Un aporte tanto para aquellos que quieren diseñar un producto o servicio, como para quienes ya lo tienen pero pueden haber perdido de vista el valor que llevan a los clientes.

EL CLIENTE COMO CENTRO DE ESTAS METODOLOGÍAS

Tanto las metodologías de Design thinking, Lean Start Up, Business Model Canvas, Value Proposition Design, y la que se presenta en este libro, Power Pitch Method, ubican al cliente en el centro de todo diseño y decisión. Las preguntas sobre el cliente que cada metodología requiere deberían apoyar a quienes las utilizan para preparar sus ofertas de valor a segmentar y conocer cabalmente a sus clientes.

La siguiente figura muestra a los clientes en el centro, como el primer hecho ordenado de una cadena de acciones. Esto ya es así cuando se está diseñando un producto, pero en ese caso también se puede comenzar por cualquiera de los 2 círculos siguientes: revisar los productos para reconocer el valor que llevan a sus clientes y conocer cabalmente a esos clientes; o también partir por el valor que necesitan recibir ciertos clientes para crear un producto o servicio para ellos.



Algunas de las áreas donde suele ocurrir que el comienzo de una oferta de valor no son los clientes, son la ciencia y el arte. Los investigadores y creadores comienzan muchas veces sus desarrollos desde inquietudes individuales, que no tenían un cliente como foco en el comienzo.

Por ejemplo, los resultados de la ciencia aplicada a menudo han sido consecuencia de ciencia básica compilada, modificada y mejorada, y en ocasiones incluso se han encontrado, por accidente, soluciones de alto impacto para la sociedad o para el medioambiente. En esos casos el camino hacia el entendimiento de los clientes se hace a la inversa, pero debe realizarse igualmente si se quiere construir narrativas para esas innovaciones.

Por lo anterior, las enfermedades en la propuesta de valor que mencionaremos a continuación, harán casi imposible construir una narrativa potenciada, dado que el insumo básico es precario. Por lo que se debería hacer un tratamiento o cirugía mayor previo a intentar construir las narrativas, o hacerlo de manera simultánea.



ENFERMEDAD 1: PRODUCTO-CENTRISMO

Ocurre cuando la oferta está concentrada primordialmente en el producto o servicio, sin considerar al cliente y el valor que debería recibir. De tanto hablar del producto a diario, para coordinarlo, producirlo, envasarlo, se pierde de vista el sentido del producto o servicio mismo. Esta enfermedad es bastante habitual en empresas medianas y grandes, cuando de tanto convivir con los productos se ha perdido de vista el valor que llevan a los clientes. Por lo general, los clientes llegan al producto porque han tomado la decisión previamente y deciden cotizar precios, no por mérito de la narrativa.

Cuando se vive en el producto-centrismo no es posible hacer ofertas de valor: las narrativas no son más que catálogos con descripciones de productos, y por supuesto, el cliente casi ha desaparecido de la narrativa.

ENFERMEDAD 2: CONSUMO MASIVO

Ocurre cuando el creador de la oferta piensa que su segmento es gigante y que su producto ha llegado para ayudar a absolutamente todo el mundo, lo que denota un gran error en el conocimiento y la segmentación de sus clientes.

Esta enfermedad es habitual en quienes están creando ofertas, ya sean emprendedores o intraemprendedores, cuando el entusiasmo por innovar y generar impacto les hace traducir ese impacto en cantidad de público más que en valor entregado a cada una de esas personas.

Por lo mismo, sus discursos intentan ser tan amplios que pierden fuerza y sus clientes no se sienten identificados. Por otro lado, y como consecuencia del producto-centrismo anterior, se hace la misma oferta de productos o servicios a distintos clientes como si fuesen lo mismo, y los clientes terminan pensando que esa oferta es para otros y no para ellos.



ENFERMEDAD 3: MAL ENFOQUE

Esta es otra enfermedad generada por la mala segmentación y desconocimiento de clientes. Significa equivocarse al escoger el segmento de clientes, no dirigir los esfuerzos hacia aquellos donde más valor puede agregarse, sino hacia aquellos por los que se siente cierta simpatía, ya sea porque marcan cierta tendencia, porque son conocidos, porque han sido escogido por alguna empresa a la que admiran, o por cualquier otro criterio. Otra versión de este error es escoger clientes que son poco rentables o que no están dispuestos a pagar por el valor que se les ofrece, volviendo estériles grandes esfuerzos invertidos en marketing y ventas. Otros intentan mejorar el producto y el valor entregado, pensando que esa es la solución para que los clientes reaccionen, y en esa desesperación, algunos incluso bajan los precios, cuando el problema es más básico que eso.



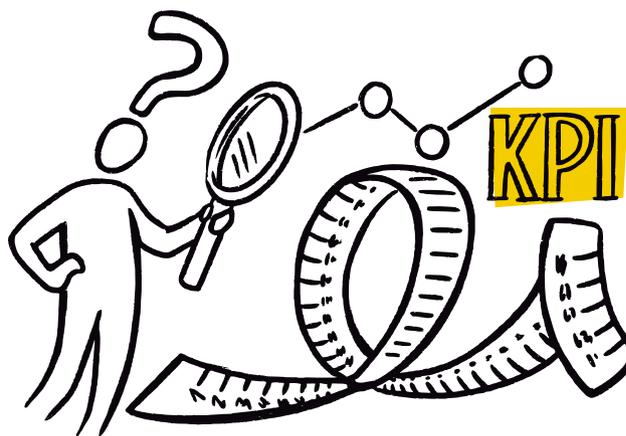
ENFERMEDAD 4: VOLUNTARISMO

Ocurre cuando el valor que se piensa que se entrega no es apreciado por los clientes, ya que quien valora ese aspecto no son los clientes, sino quien lo ofrece. Esto sucede habitualmente con el mundo científico, artístico y de emprendimiento social. Reemplazan el conocimiento del cliente por su propio “sentido común”, y los términos cómo se refieren al valor y hasta su narrativa son propias del oferente, generando enorme distancia con sus potenciales clientes. Pretenden hacer atractivas sus ofertas solo porque son “innovadoras”, “ecoamigables”, “digitales”, “importantes para la sociedad”, “modernas”, “bellas”, entre otros argumentos que no necesariamente son de interés del cliente.

ENFERMEDAD 5: NO MENSURABLE

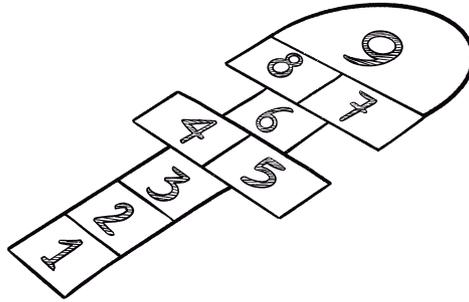
Consiste en no incluir métricas del valor entregado a sus clientes, porque declaran a priori que son imposibles de medir. En algunas ocasiones simplemente no tienen esa data o no existe aún, por lo que deberían crearla. Pero también están los que temen comprometerse a números que serán exigidos por los clientes: Esto transforma lo que podrían ser agregaciones de valor altamente cautivantes en tan solo buenas intenciones de colaborar. El riesgo de contratar productos o servicios que no prometen resultados es que se vuelven muy poco atractivos para los clientes. Y si llegan a comprarlos, pueden abrir una caja de pandora de exigencias cruzadas de lo que cada uno de ellos entendió como medida de cumplimiento.

Estos son los aspectos más comunes que debilitan las propuestas de valor, y que hacen muy difícil trabajar una narrativa. Cuando vayan a ocupar los contenidos de este libro, se encontrarán frecuentemente con estas situaciones. Con bastante frecuencia, durante la construcción de narrativas comerciales, me ha tocado mejorar los productos y servicios ofrecidos, a veces con pequeños cambios, otras con grandes modificaciones cuya necesidad ha quedado revelada en el proceso de creación de la narrativa.





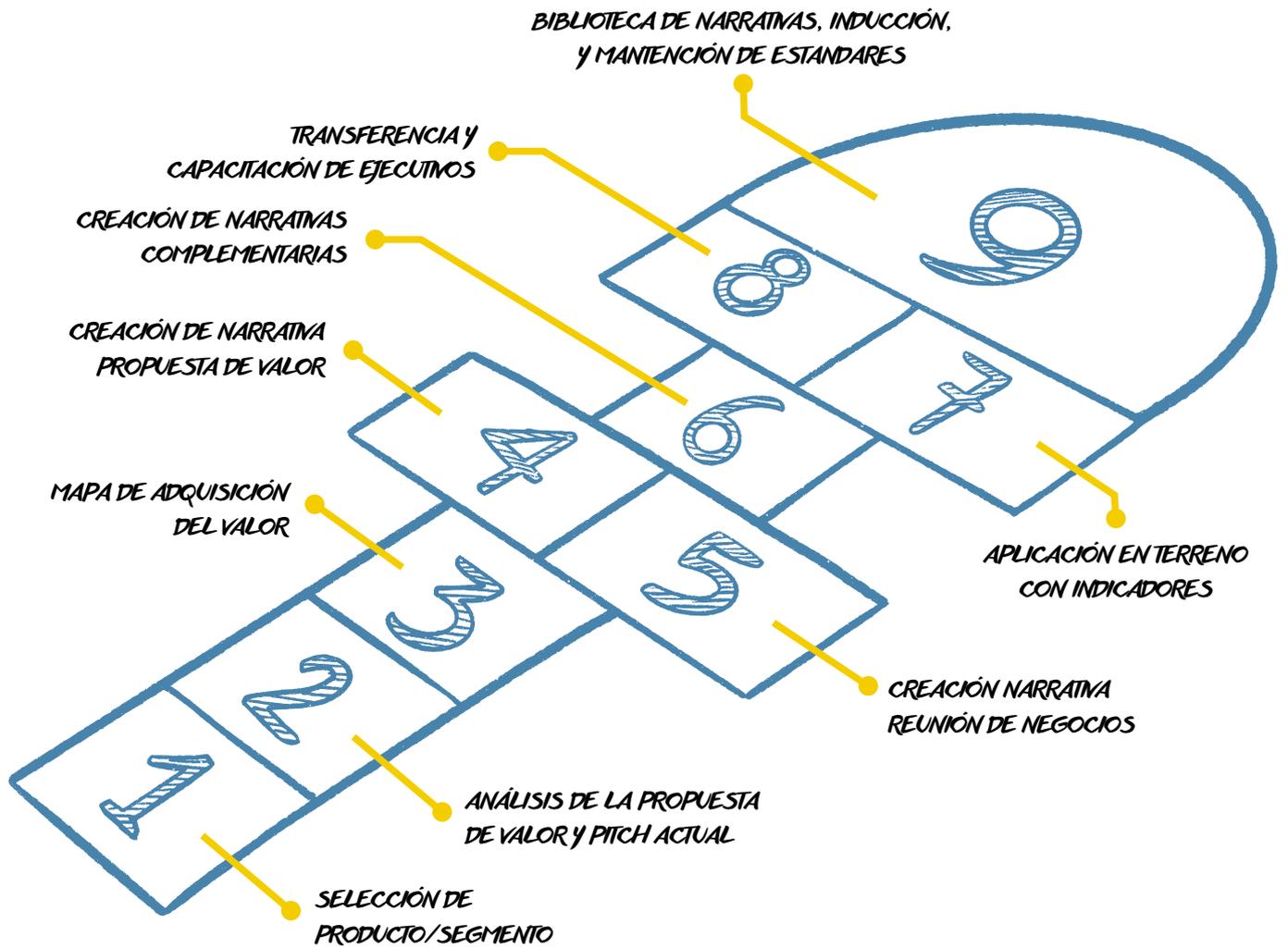
"... lo hace un grupo pequeño de personas. No es necesario involucrar a todos los ejecutivos para realizarlo..."



APLICACIÓN COMERCIAL

La aplicación de narrativas de propuestas de valor para ámbitos comerciales debería seguir una lógica y ciertos pasos que queremos compartir con ustedes. Este camino es recomendado para empresas con modelo B2B o con oferta sofisticada, que cuenta con equipos de ejecutivos comerciales. Más adelante ahondaremos en algunos de estos pasos. Como manifestamos anteriormente, supondremos que la empresa ya cuenta con una propuesta de valor atractiva para sus clientes, y nos dedicaremos solo a crear la narrativa correspondiente.

IPASO II SELECCIÓN PRODUCTO/SEGMENTO: No se hacen pitches para productos o servicios sin tener en mente al cliente al que está destinado. Un pitch siempre tiene destinatarios claros. Por ejemplo, si somos un banco podríamos ofrecer un crédito hipotecario para parejas jóvenes, para inversionistas, para profesionales con patrimonio que desean una segunda vivienda, para inversionistas que desean asegurar su vejez, entre otros. A cada uno de ellos les hablaremos de manera distinta, aunque con el mismo producto como herramienta final para lograr el valor que ellos necesitan. Elegir correctamente esta dupla producto/segmento es esencial para no seguir avanzando en un sentido equivocado.



IPASO 2| ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR Y PITCH ACTUAL: a pesar de que el producto o servicio puede ya estar probado, es necesario diagnosticar el valor ofrecido y cumplido a los clientes, y la narrativa que actualmente se usa. En muchas ocasiones, la propuesta de valor no es específica para cada segmento. En numerosas ocasiones, haciendo pequeños ajustes en la oferta se apunta mucho mejor a una necesidad del segmento. Además, al evaluar la narrativa actual (exista o no formalmente), muchas veces nos encontramos con que tiende a ser una descripción del producto. Para este paso, recomendamos utilizar los estándares que expondremos más adelante.

IPASO 3| MAPA DE EJECUCIÓN DEL VALOR: analizamos los pasos que necesita transitar el cliente para recibir el valor que va a comprar. No solo porque usaremos esa información en la próxima narrativa, sino porque en muchas ocasiones el ritmo del ciclo de venta pone demasiado énfasis en el oferente y su interés por obtener una orden de compra, a veces incluso presionando al cliente, imponiéndole pasos que no puede seguir, con el riesgo de paralizar el avance de la negociación.

IPASO 4| CREACIÓN DE NARRATIVA DE PROPUESTA DE VALOR: aplicando la primera plantilla del método que este libro propone más adelante, podrán explicar de manera fácil su propuesta de valor. En esa narrativa breve debe quedar claro el valor que se entregará, y que es altamente atractivo y ojalá diferenciado de la competencia en ese segmento. Trabajaremos más adelante la plantilla de esta narrativa, que será la base de las entrevistas con clientes externos e internos, inversionistas o partners. Es importante mencionar que este trabajo de creación de narrativa lo hace un grupo pequeño de personas. No es necesario involucrar a todos los ejecutivos comerciales para realizarlo.

IPASO 5| CREACIÓN DE NARRATIVA REUNIÓN DE NEGOCIOS: se aplica la segunda plantilla del método que proponemos, agregando también una meta para cada primera reunión con clientes que denote el éxito o fracaso de esa reunión. Para crear esta narrativa, se toma como base la narrativa de propuesta de valor y se complementa con nuevas secciones. Una vez terminada, será fácil transformar el discurso en una conversación.

IPASO 61 CREACIÓN DE NARRATIVAS COMPLEMENTARIAS: en base al material anterior, construiremos las narrativas que consiguen la reunión presencial, a través de llamada telefónica o de correo electrónico. Se considera también la Propuesta de Negocios o Resumen Ejecutivo para hacer entendible la oferta en un documento destinado a personas que no asistieron a la reunión, o para reconfirmar con quienes sí asistieron. Dependiendo de la naturaleza del negocio y su estrategia comercial, se puede llegar a mejorar catálogos, contenidos de la web, videos-pitch, presentaciones gráficas, mensajes de redes sociales, entre otros; que reiteren la propuesta de valor y faciliten la labor del ejecutivo comercial. Las empresas que trabajen con modelos de venta consultiva pueden incorporar estos pitch complementarios a cada etapa de ese embudo de ventas en que deben comunicarse con el cliente.

IPASO 71 APLICACIÓN PILOTO CON INDICADORES: con grupos compuestos por pocos ejecutivos y un líder. Es recomendable haber apostado por un alza de resultados antes de iniciar su aplicación en terreno. Semanalmente, y durante un periodo acotado, se analiza el impacto de la nueva narrativa, evaluando tanto reuniones fallidas como exitosas, se hacen ajustes, y se da apoyo a quienes tienen menos conversión. Si el piloto es exitoso, se realiza la transferencia al resto de los ejecutivos.

IPASO 81 TRANSFERENCIA Y CAPACITACIÓN DE EJECUTIVOS: con el material anterior ya maduro tras la ejecución del piloto, podemos transferir estas narrativas a los ejecutivos comerciales mediante talleres de entrenamiento, cursos on-line, y material de apoyo para el uso de las narrativas en su trabajo diario. Si la etapa anterior está bien realizada, las resistencias son pocas. Los ejecutivos se sienten fortalecidos al saberse oferentes de valor, habiendo aumentado su autoconfianza al momento de hablar con los clientes.

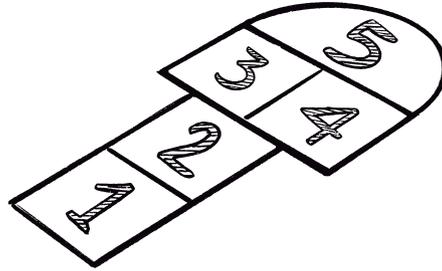
Esto cambia radicalmente la forma como hasta ahora se les capacita, ya que no se les echa encima la tarea de improvisar relatos ni se les pide que los creen. Ahora pueden utilizar relatos que ya fueron creados, revisados y validados en la práctica.

IPASO 91 BIBLIOTECA DE NARRATIVAS, INDUCCIÓN, Y MANTENCIÓN DE ESTÁNDARES: el material de las etapas anteriores (ya sea escrito, gráfico o en video) constituirá una biblioteca de narrativas comerciales. Esta puede ir aumentando con otros productos o servicios, o con el mismo producto dirigido hacia distintos segmentos, de forma que sea útil para incorporar nuevos ejecutivos, o para consulta y ejemplo al momento de crear nuevos productos o servicios y sus narrativas comerciales. De ahí en adelante, es necesario cuidar el estándar logrado con evaluaciones periódicas a los ejecutivos en terreno, realizando mejoras continuas a esa biblioteca de narrativas.

"Los ejecutivos se sienten fortalecidos al saberse **oferentes de valor..."**



*"...cada vez se les exige más
que sean agentes activos de
cambios e innovación..."*



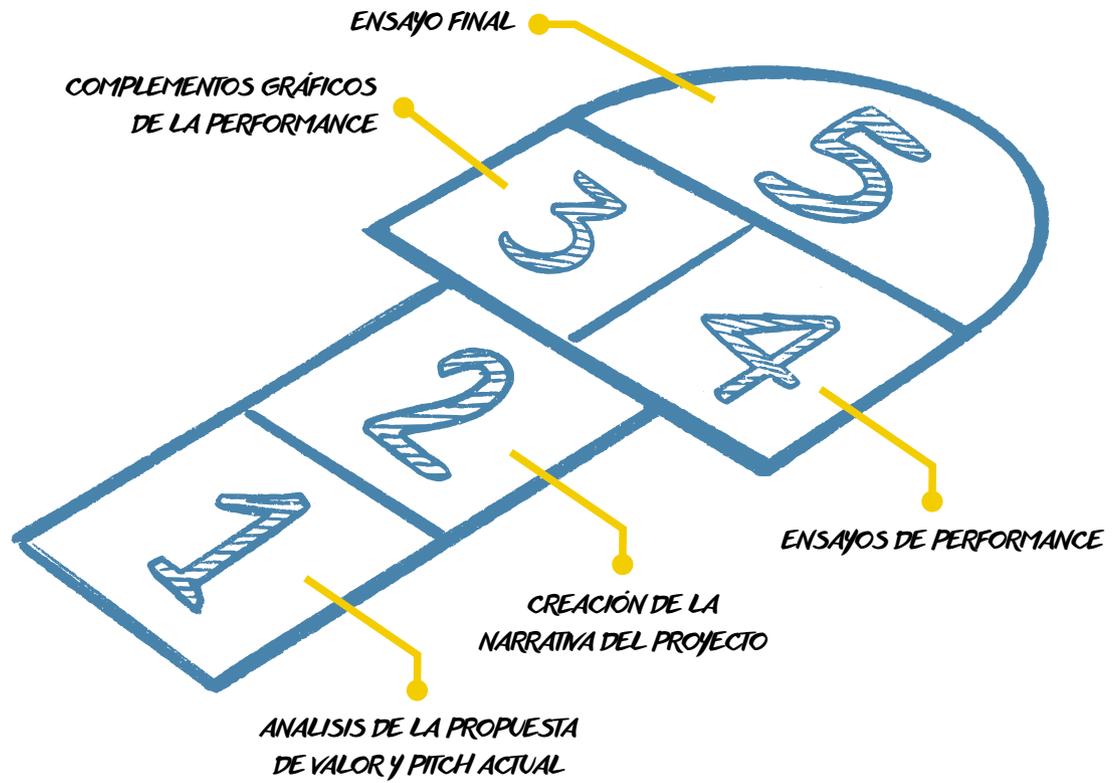
APLICACIÓN EN PROYECTOS INTERNOS O PITCHING EJECUTIVO

Como ya dijimos anteriormente, la habilidad de presentar propuestas de valor a nivel interno de una empresa es una practica cada vez más recurrente y común, por lo tanto se espera que los ejecutivos lo hagan con una calidad aceptable. De lo contrario, se ponen en riesgo las proyecciones de ese ejecutivo y del área a la cual pertenece, sea esta una unidad de negocios, una célula ágil, o una gerencia. A eso le hemos llamado Pitching Ejecutivo.

El camino es un poco distinto y algo más simple que un proceso comercial. Supondremos que se ha realizado un adecuado proceso de innovación y diseño de nuevos productos o proyectos.

Vale la pena señalar que en nuestro asesoramiento nos hemos encontrado muchas veces con que la propuesta de valor de esos proyectos no se sostiene, y al aplicar la metodología de pitch de este libro, no sobreviven las preguntas básicas para construir el pitch de propuesta de valor. Por ello, recomendamos no solo realizar esas etapas previas con el asesoramiento adecuado, sino que incluyan de manera temprana las claves de esta metodología de pitch para alinear las propuestas de valor. en estos casos, las consecuencias de un mal pitch son la cancelación de proyectos, la pérdida de financiamiento, y el efecto negativo sobre la reputación de quienes son la cara visible de los proyectos.

Al contrario de los equipos comerciales, en estos casos los ejecutivos pertenecen a distintas áreas y tienen distintas responsabilidades, cada vez se les exige más que sean agentes activos de los cambios



y la innovación. En su caso no transferiremos al final una narrativa ya creada por otros, sino que entrenarse constantemente en la habilidad de ser creadores de narrativas de propuestas de valor, porque deberán repetir constantemente ese rol.

IPASO II ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR Y PITCH ACTUAL: es necesario diagnosticar el valor que vamos a ofrecer, por la novedad de las propuestas, ya que el riesgo de tener un pitch que genere poco impacto es similar al que vive cualquier emprendedor. Además, para este caso en muchas ocasiones la propuesta de valor no es específica para cada segmento o cliente interno. Es necesario evaluar la narrativa actual, exista o no formalmente, con un criterio de estándares que expondremos más adelante.

IPASO 2I CREACIÓN NARRATIVA DE PROPUESTA DE VALOR: en esa narrativa breve debe quedar claro el valor que se recibirá y que deberá ser altamente atractivo y ojalá diferenciado de otras posibilidades para para ese segmento y clientes internos. Para eso es necesario la plantilla de Proyectos e iniciativas, muy similar a la de Reuniones de negocios, pero con algunas particularidades propias del diálogo con un cliente interno. Esta narrativa será la base para vender la idea a clientes y socios internos. Además, si el fin último del proyecto es hacer una nueva oferta a clientes externos, ya se habrá avanzado en la narrativa comercial del nuevo producto o servicio que se incluye en la oferta.

IPASO 3I COMPLEMENTOS GRÁFICOS DE LA PERFORMANCE: La costumbre de la mayoría de las empresas es apoyarse con presentaciones gráficas de Power point o software similares en sus reuniones. Por lo general se elaboran presentaciones muy informativas, que atentan contra la simpleza y rapidez de un pitch, por lo que debemos seguir algunas directrices claves para elaborar ese contenido de manera que colabore con el pitch en vez de arruinarlo.

IPASO 4I ENTRENAMIENTO DE PERFORMANCE: en esta etapa unimos el contenido, su apoyo gráfico y el desempeño escénico de la persona que presenta. Para ello incorporamos el rol del Director de escena y le damos algunas herramientas y tareas por cumplir, para que la exposición aumente sus posibilidades de cautivar a su audiencia. Por lo mismo, es recomendable que los proyectos

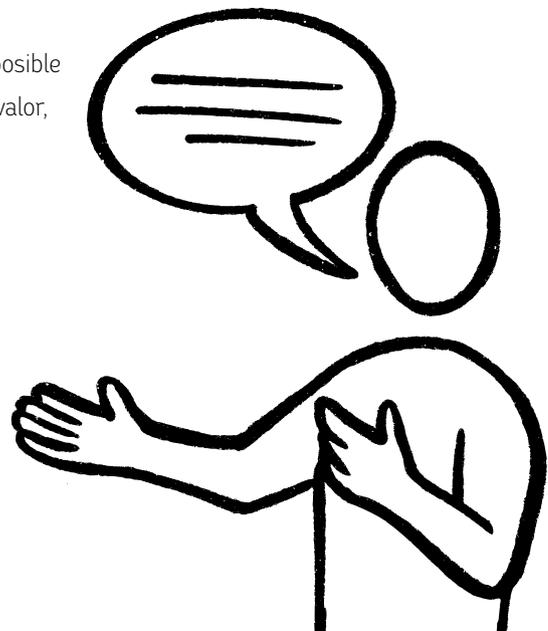
sean liderados por más de 2 personas, para que tengan puntos de divergencia, autocrítica y apoyo mutuo durante el proceso.

IPASO 51 ENSAYO GENERAL: se genera una instancia con invitados imparciales, jefes o colegas, que puedan evaluar el empaquetamiento general de la narrativa y su Performance. Con ello damos por aprobada esta etapa y estará lista para encontrarse con su cliente interno real.

No abordaremos en detalle en este libro plantillas o estrategias de pitch dirigidos a inversionistas, dado que es uno de los pitch que las empresas llevan a cabo con menos frecuencia, además, no todas las empresas son sujeto de inversión. De todas maneras, esperamos que los ejemplos y modelos acá presentados les sean de gran ayuda, ya que habitualmente antes de preparar un pitch destinado a inversión deberíamos haber superado las etapas de pitch anteriores.

Como han visto en esta primera parte, las narrativas de propuestas de valor tienen distinciones que impiden su encasillamiento como simples “habilidades comunicacionales”. Los atributos de valor los tiene la propuesta de valor, y no la persona. Con la metodología que veremos a continuación, podremos entrenar de manera muy convincente a personas que aparentemente no tienen habilidades comunicativas, ya que los dotamos de una narrativa potente y los entrenamos en el delivery final.

Por los mismos motivos declaramos que no es posible entrenarse en pitch sin tener una propuesta de valor, sería como entrenar fútbol sin una pelota.



...no es posible entrenarse
en pitch sin tener una
propuesta de valor. Sería
como entrenar fútbol sin
una pelota...



Los expertos en producto **no**
necesariamente son los mejores
oferentes para esos productos



ERRORES COMUNES EN LAS PRESENTACIONES COMERCIALES

Durante los últimos años he podido escuchar cientos de presentaciones de negocios, reuniones de emprendedores y experimentados ejecutivos, en distintos países, con idiomas y culturas diferentes, donde he notado que existen errores habituales y repetidos que intentaré resumir, lo que servirá tanto para reconocer algunos como propios o como errores que se cometen en su grupo de ejecutivos, y que se pueden evitar utilizando la metodología que propone este libro.

ERROR II EL PRODUCTO POR DELANTE

El más básico de todos los errores es ponerse la camiseta del Producto o Servicio desde el primer momento, y no la del valor. Cuando nos apuramos en centrarnos en el producto o servicio, o en la categoría a la que pertenece (maquinaria, software, consultoría, etc.), lo que estamos haciendo es un zoom in, como una cámara, y reducimos la conversación a un único aspecto, lo que despierta de inmediato en el posible cliente todos aquellos juicios, fundados o infundados, que pueda tener sobre el producto o algún otro producto similar. Probablemente haya usado un producto similar, ha escuchado hablar de el, y ya tenga una opinión en cuanto a si lo necesita o no. De esa manera restringimos el campo de posibilidades a lo que el cliente conoce, y no a lo que podría obtener. Por ese motivo la conversación puede durar muy poco, ya que el interlocutor habrá tomado su decisión prácticamente en los primeros segundos.



Pondremos un ejemplo. Si somos una empresa TI que da servicios **CLOUD**, en vez de ir con el producto por delante y dar detalles de dicho servicio,, muchos de los cuales tal vez ni siquiera le interesen, podríamos cambiar el tono de la conversación poniendo el foco en el tipo de cliente y el valor que podría recibir. Por ejemplo, si el potencial cliente es un Retail, se podría investigar y descubrir que en las fechas de alto consumo —navidad por ejemplo— ante cualquier mínimo fallo de sus sistemas informáticos las ventas pueden desplomarse. Por lo que el valor a ofrecer es “no detener las ventas por una falla en el sistema” y posteriormente podemos mencionar que eso lo logra con el Servicio cloud.

En otras ocasiones ocurre que es el mismo cliente quien viene con el Producto por delante, con una solicitud clara, y se podría pensar que basta con cotizar dicho producto. Pero a veces los clientes piden algo que no es lo ideal para su necesidad, y es ahí donde debemos intentar llevar la conversación hacia el valor que necesita. Tener foco en el valor y no el producto genera que el oferente se convierta realmente en un asesor que le evita errores al cliente, creando posibilidades de mantener la relación con este.

ERROR 21 DEJAR QUE LOS CONFUNDAN CON OTRA OFERTA

Si no han sido capaces de declarar claramente el valor que se ofrece, ese valor que distingue a su producto, ese valor diferencial, los clientes llenarán los espacios vacíos con lo que conocen. Es decir, darán por entendida la oferta. aunque así no sea, y querrán llegar a asunto del precio lo antes posible, con el consiguiente y altísimo riesgo de que el producto se perciba como “caro”.

Si tu empresa tiene productos diferenciados mucho mejores que la media del mercado, y los ejecutivos atribuyen al alto precio la responsabilidad por las bajas ventas, es probable que no hayan sido capaces de mostrar su diferencial de valor.

No dejen que confundan su oferta de valor con una de menor aporte. Tengo una anécdota personal al respecto. Hace unos años recibí el llamado de una persona que decía le habían recomendado mi nombre para una capacitación de ejecutivos en su empresa, y quería saber información sobre mis honorarios. Le ofrecí conversar primero de qué hacía yo para averiguar si había sintonía con lo que requería su empresa. El dijo que creía saber lo que yo hacía y tenía prisa por conocer el costo de mis honorarios.

En ese momento me dí cuenta de que probablemente me estaba metiendo dentro de un grupo de supuestas ofertas iguales, así que giré la conversación con una advertencia directa de que iba a encontrar "caros" mis honorarios. Mi respuesta lo sorprendió, ya que parecía que yo no tenía interés siquiera en promocionarme. Le informé sobre mi tarifa por hora, y su respuesta fue encontrarme caro, mientras reíamos ambos. Lo que pasa es que probablemente no son mis servicios los que estás buscando— le dije.

Me arriesgué a adivinar que requería un entrenamiento en oratoria o algo similar para ejecutivos de diversas áreas de su empresa, para que aprendieran a expresarse mejor ante el público, a lo que respon-



dió que eso precisamente requería (o pensaba que requería). Lo que yo hago, —le dije— es ayudar a tus ejecutivos comerciales a aumentar sus resultados y elevar las ventas generales de la empresa, a través de mejorar lo que le dicen a sus clientes en las reuniones. Ustedes venden productos sofisticados de alto precio, si yo les ayudara a elevar el porcentaje de ventas, ¿considerarías que cobro caro? —pregunté de vuelta. A lo que me contestó que no.

Con este ejemplo, quiero denotar la importancia de asegurarse de que sus clientes han comprendido su oferta, sobre todo cuando es una oferta sofisticada, nueva, o que corre el riesgo de ser confundida con otra.

Tan grave es esta situación de que los clientes lleven la conversación rápidamente al tema del precio, que algunas empresas terminan por bajar precios para poder competir. Aunque hayan invertido en diferenciarse, es más cómodo para los vendedores tradicionales ganar por precio en vez de fortalecer su discurso de valor.

¡ERROR 3! REUNIONES SIN METAS

Muchas personas desconocen cuál es la meta que quieren lograr durante una reunión. No la preparan, ni la buscan. Eso genera reuniones aparentemente exitosas que no quedaron en nada.

Es común escuchar personas que vuelven de una reunión diciendo que les fue bien, pero sin ningún avance concreto.

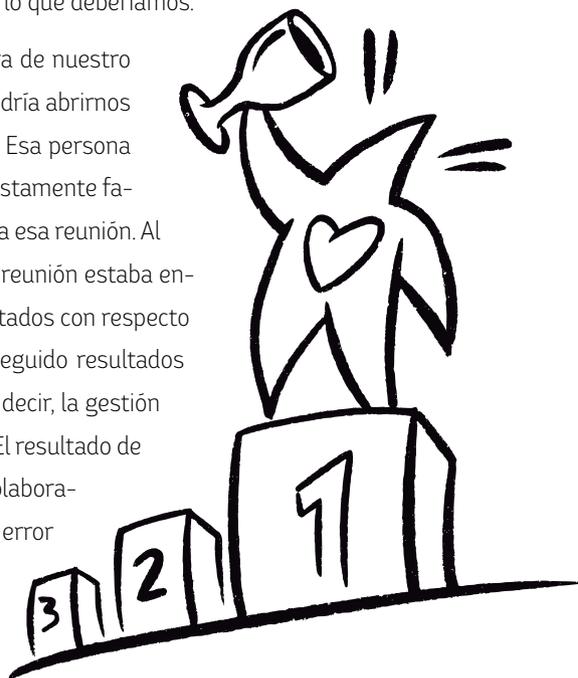
Que al cliente le haya gustado es solo el primer paso. Cuando se hacen ofertas de valor sofisticadas o de alta inversión probablemente el cierre del negocio requiera de varias etapas, por eso es tan importante volver de la primera reunión con una meta lograda. En lo personal, y es algo a lo que insto a mis alumnos y clientes, considero fracasada una reunión en la que no se produce un resultado concreto de avance.

El siguiente es un ejemplo en otro ámbito que lo explica. Supongan que conocen a una persona que les interesa —en términos románticos—. Conseguir una señal de que hemos agrado se vuelve indispensable, cualquier signo, una mirada, un movimiento, una palabra. Si recibo todas esas señales juntas

probablemente sentiré que puedo avanzar y proponer una acción final, una meta, quedar conectados por teléfono, una tarjeta, una red social u otro medio, o probablemente acordada una cita para los próximos días. Ustedes no se irían de ese encuentro sin haberlo logrado. Pero en las reuniones de negocios muchos se retiran del lugar sin ese logro.

Esas metas se diseñan adecuadamente mucho antes de que ocurra la reunión, tanto para traernos un logro de las reuniones, como para no querer conseguir más de lo que deberíamos.

Una anécdota que lo grafica: en una ocasión una colaboradora de nuestro equipo propuso encargarse de una reunión con alguien que podría abrirnos las puertas de importantes empresas de las que era director. Esa persona había sido su profesor, así que había cierta cercanía que supuestamente facilitaría las cosas. Trabajamos en la preparación de la meta para esa reunión. Al volver, muy satisfecha, nos dijo que su interlocutor durante la reunión estaba encantado con lo que hacíamos. Pero al preguntarle por los resultados con respecto a la meta concreta planificada, su rostro cambió: había conseguido resultados personales, como agradecer, y descuidó los pasos siguientes, es decir, la gestión de reuniones en fechas específicas con los cargos adecuados. El resultado de esa gestión fue que la desprolijidad con que actuó nuestra colaboradora no reportó ningún nuevo contacto de negocios. Nuestro error fue no indicarle la manera de actuar, por lo que perdimos una gran oportunidad.



¡ERROR 4! CONFUNDIR EL PITCH CON LA REUNIÓN DE TRABAJO

Lo que un pitch consigue es, primordialmente el deseo de adquirir un determinado producto o servicio, aún antes de hablar de su precio, sus especificaciones o su implementación. De eso se hablará en otra reunión, o tal vez en la misma, pero solo si me han declarado interés de avanzar.

El problema se genera cuando, sin haber recibido señales ni haber solicitado una declaración explícita



de interés, comenzamos a referirnos a las particularidades del producto, como su implementación, garantías, tecnología, precios, y otros temas que son propios de una reunión posterior.

Siguiendo con el ejercicio anterior en donde les interesa una persona en términos románticos, en este caso no estamos hablando de no actuar y quedar en nada, si no del extremo contrario. Cuando la ansiedad los domina, es probable que cometan el error de avanzar más rápido, sin atención a los detalles, llegando a presionar e incluso invadir para conseguir algo más. Se pierde el equilibrio emocional y el otro deja de disfrutar de mi compañía.

Del mismo modo, en las reuniones con clientes el problema se genera cuando, sin haber recibido se-

ñales ni declaración verbal, se comienzan a hablar de más. Es como si en la primera cita intentaras decidir a qué colegio irán los futuros hijos. ¡Pero si no has logrado ni siquiera un beso! Imaginen cuán rápido huirían ustedes de esa cita. Del mismo modo, el cliente huye y pide que le dejes la información para ver si se entusiasma al leerla, entusiasmo que no se logró en la reunión. Lo más probable es que la información jamás sea leída.

Este error es común en los expertos. Saber todo lo que se debe saber sobre la industria y los productos es lo más deseable para iniciar y mantener un negocio, pero también es el suicidio más habitual que se escucha en reuniones, ya que tendemos a dar “una clase” de todo lo que sabemos, y a adelantarnos cuando el cliente no está preparado.

En vez de generar mayor interés generamos distancia, hasta que la reunión se enfría totalmente.

Por esto, los expertos en productos no necesariamente son los mejores oferentes para esos productos

ERROR 51 ABUSO DEL POWER POINT

El acompañamiento gráfico para las presentaciones y reuniones es una práctica poco cuestionada que está llena de vicios, si bien en este resumen abordaré solo dos de ellos.

Primero, muchísimas empresas cuentan con una presentación “madre” que muestran en todas sus reuniones, como si fuese un mantra que debe repetirse o les lloverán maldiciones. En muchas ocasiones esa presentación resume la historia de la empresa, sus principios, logros y clientes más importantes, nada que le sea atractivo al cliente. Otros, un poco más modernos, diseñan una presentación ágil y llamativa, pero siguen usándola en toda ocasión. Tan arraigada es esta costumbre de usar una presentación gráfica única que incluso algunos solicitan las condiciones para mostrar ese torturante material. Obviamente piden un proyector o pantalla en la sala, piden el tiempo que la presentación demora, piden que bajen la luz o que cierren cortinas para destacar la proyección aunque no se vean las caras, y finalmente mandan esa larga presentación por email.

“One Hit Wonder” se le llama a la única canción por la cual algún artista fue conocido y que, obviamente, es la canción que no falta en ninguna de sus presentaciones. No puedes tener una presentación única. Se notará que está fuera de lugar, desactualizada. No ayuda que te saltes slides como una forma de ser



más ágil, eso lo único que hace es acentuar el hecho de que tu interlocutor no es tan importante como para preparar una presentación para él.

El segundo vicio que queremos destacar, es que pocos pueden superar la consecuencia de mostrar una presentación gráfica: que es que todos terminan mirando la presentación, como si fuese una película en el cine. Ni los clientes te miran, ni miras a los clientes lo suficiente para notar si les gusta o no lo que están viendo. Digo “están viendo” porque dejan de escuchar si pueden leerlo.

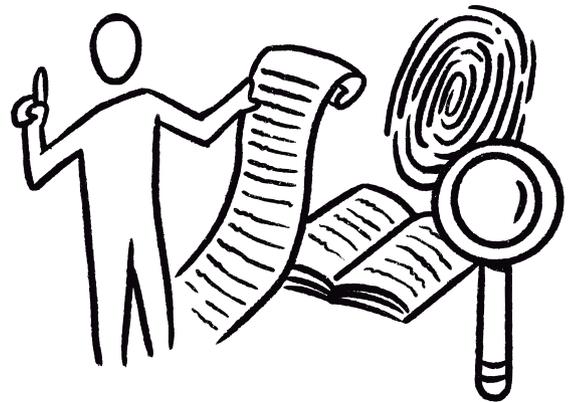
Una de las recomendaciones que hacemos a diversos equipos de ejecutivos es que dejen de usar presentaciones gráficas en sus reuniones, y se enfoquen en hablar con los clientes, para ver de inmediato sus reacciones a lo que se propone. Y si de la presentación gráfica resulta indispensable, no debe ser más que un acompañamiento que no quite protagonismo al presentador. Para dominar esto se necesita cierto entrenamiento escénico. Pero en ningún caso la presentación gráfica debe tomarse el protagonismo.

ERROR 61 OFERTAS SIN EVIDENCIAS

Cuando invitamos a nuestros clientes a adquirir una solución compleja o de alta inversión debemos considerar que los estamos invitando a un riesgo, mayor o menor, pero riesgo al fin, de que los resultados previstos no se obtengan. En muchas ocasiones, además, no se entregan mitigadores de ese riesgo.

La conversación privada que tiene el cliente con sus socios, o solo en su mente, después de que ya le gusta la potencial solución que le ofreces, está relacionada con el riesgo que correrá.

El principal error que vemos en este ámbito es que las empresas no utilizan de manera inteligente sus historias de éxito dentro de su discurso comercial. La lista de clientes no dice nada, las experiencias de valor obtenido por otros sí son interesantes, pero al



no citar esas experiencias, pareciera que los productos o servicios hubiesen nacido hoy, y que no tienen historia de valor entregado. Nadie tiene por qué creerme de buenas a primeras.

Las evidencias pueden ser de todo tipo, no solo resultados de clientes, sino cualquier elemento que sirva para generar menos riesgo en la toma de decisión del cliente.

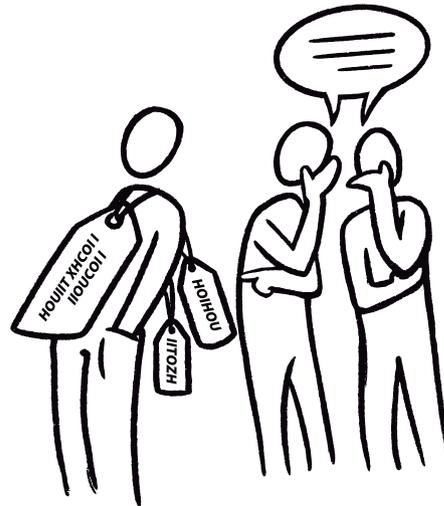
Y si sus productos realmente son nuevos y no tienen historial, regalen el producto hasta tener esas pruebas. Hagan prototipos, encuesten clientes, cualquier cosa que les de la evidencia que necesitan los clientes para correr el riesgo con ustedes.

Mientras más innovadoras las soluciones, más complejo es obtener evidencias, pero aún así se puede bajar el riesgo de sus interlocutores o clientes. Sean creativos, imaginen qué les podrán preguntar y tengan esas respuestas resueltas por adelantado.

ERROR 71 IGNORAR LOS PREJUICIOS

Nuestros interlocutores y clientes tienen historia, no nacieron ayer, tienen experiencias, por lo que podrían tener algunas opiniones fundadas que afecten el cómo van a escuchar mi oferta. Muchas veces se ignora ese historial como si se viviera en un mundo ideal, y su mente y estado de ánimo están immaculados para recibir una propuesta.

Es posible que haya prejuicios con respecto a diversos aspectos. Hacia alguna característica del producto o servicio, hacia su tecnología, su implementación. Por ejemplo, pueden tener una opinión adversa a ese tipo de tecnología: que es compleja, poco confiable, incompatible, o que es difícil de aprender, implementar, usar. Ese tipo de opiniones no nacen solas, posiblemente se deban a que el cliente quedó marcado por alguna mala experiencia. Si hago mi oferta ignorando esa experiencia, probablemente no seré siquiera escuchado. El cliente me oye, pero no escucha, ya que tiene una opinión que le provoca sordera con respecto a mi oferta; su mala ex-



perencia resuena con mayor fuerza que nosotros. Basta con que nos parezcamos un poco a la oferta para bloquear la escucha, y probablemente no darán oportunidad a mi oferta.

Otros prejuicios provienen de la persona que hace la oferta: porque se es joven o viejo, de una profesión dada, nacional o extranjero, alto o bajo, egresado de tal o cual universidad, etc. Todo tiene que ver con las experiencias del cliente que le puedan afectar su juicio.

Y otra fuente de prejuicio importante es la empresa que representas, que tal vez genere estados de ánimo antes de que siquiera abras la boca.

Participar de una reunión en que potencialmente están presentes algunos de esos prejuicios e ignorarlos, es permitir que el cliente use tapones en los oídos. Deben hacerse cargo de esa historia aunque no hayan sido los causantes, aplacando y disminuyendo estos prejuicios, para tener la oportunidad de ser escuchado cabalmente.

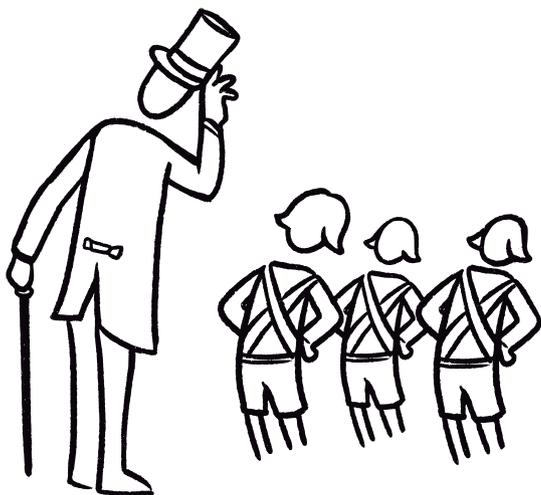
ERROR 8| CLIENTES UMPA LUMPA

En la película “Charlie y la Fábrica de Chocolate”, los ayudante de Willy Wonka eran personas pequeñas todos iguales y que parecían no tener mayores diferencias en su labor. Muchos ejecutivos y emprendedores tratan a sus clientes como si fueran todos iguales, y les dicen lo mismo en cada reunión, como si la segmentación de clientes desapareciera al momento de encontrarse con ellos.

Aprovechar la reunión para afinar el conocimiento del cliente no quiere decir que averiguarán qué tipo de cliente tienen enfrente en el mismo momento. Esto es un trabajo previo además de la segmentación: prepararse para la reunión específica que tendrás con alguien que tiene sus particularidades.

Debemos tener un pitch que le haga saber al cliente que nos preparamos para reunirnos con él, de lo contrario nuestra reunión se llenará de objeciones.

Es nuestra responsabilidad que el pitch tenga más posibilidades de éxito que de fracaso. Si lo he construido mal, probablemente será una reunión en la que me defiendo. Si lo he construido bien, conseguiré más puntos de acuerdo que objeciones, puntos de acuerdo que son confirmaciones de mi oferta de valor.



Una objeción es un estado emocional no deseado para cualquier tipo de conversación. Las dudas, en cambio, son bienvenidas. ¿En qué se diferencian ambas? En que las objeciones están enfocadas en cosas que acabo de decir, y las dudas en cosas que todavía no he dicho, y el cliente quiere escuchar si son posibles.

Hay que entrenarse para las confirmaciones, no para las objeciones. Y cada objeción nueva que se reitera en varios clientes, es un aviso para hacerse cargo, solucionarlo e integrarlo en el pitch como un atributo diferenciador. Es muy popular en las técnicas de ven-

tas el entrenamiento para objeciones, pero eso es propio de la venta por impulso, por presión, que no tiene parentesco con las ofertas de valor que este libro propone.

Que el cliente comience a imaginar el futuro con tu oferta de valor implementada es la situación ideal de una reunión, consecuencia de haber investigado a tu cliente y no tratarlo como a todos. Es el perfecto match entre alguien que tiene un Problema y una persona que acaba de proponerle una Solución para eso.

¡ERROR 9! NO DISFRUTAR LAS REUNIONES

Es tan poco habitual en las universidades preparar a los alumnos para estas instancias, que en muchos casos presentar un negocio parece un castigo, una experiencia que no quisieran vivir, y que el lenguaje corporal deja en evidencia.

Un aspecto clave sobre el que todos respondemos como seres humanos —y que es una distinción básica en el mundo del teatro— es que le prestamos más atención al cuerpo que al texto. Por lo tanto, si tu gesto y tu corporalidad me transmiten que lo estás pasando mal haciendo una oferta, eso se transmite de manera automática, y se transforma en el aspecto principal del pitch.

Los estados de ánimo se contagian. Deberían pensar en qué estado de ánimo están contagiando en sus reuniones, y proponerse como objetivo cumplir ese estado de ánimo independiente del avance del negocio.

La “seriedad” de un negocio —en el sentido de su eficiencia y responsabilidad— no puede opacar la cercanía con las personas con que te reúnes.

Recuerdo una ocasión en que debimos entrenar a un emprendedor que no cumplía con los requisitos mínimos de un buen orador: era tartamudo, y la instancia de exponer en un encuentro de empresarios aumentaba gravemente su tartamudez. Le preguntamos torpemente ¿es posible que dejes de tartamudear?, a lo que respondió obviamente que no. Entonces le recomendamos que expusiera su tartamudez desde el primer momento, incluso que hiciera bromas al respecto. Con eso mejoró la seguridad en sí mismo pues ya no existía el temor de que lo notaran, era evidente y se reía de eso. Quedó frente a todos como una persona que a pesar de esa dificultad asumía el liderazgo de su negocio.

Si tienes una buena propuesta de valor y no eres tartamudo ni tienes algún rasgo que dificulte enormemente tu presentación y estado de ánimo, y aún sigues transmitiendo incomodidad e inseguridad, deberías trabajar en esto.



ERROR 101 NO ME IMPORTAS

Cuando miras a tu posible inversionista y solo ves un saldo a favor en la cuenta de banco de la empresa, cuando ves a tus clientes como la posibilidad de equilibrar la caja a fin de mes; cuando tus partners son sólo un ahorro de gastos, tus acciones son netamente utilitarias, sin preocuparte de aportar valor al otro ya que el otro sólo es un recurso.

No es necesario ser experto en relaciones humanas o lenguaje no verbal para darse cuenta que a uno lo quieren utilizar. Nuestros potenciales clientes se pasan el día escuchando ofertas, y es muy probable



que el poco interés en beneficiarlo lo vea nítidamente escrito en la cara de quien lo presiona. Esta visión sesgada de lo que significa hacer negocios puede provocar que no solo que se caigan reuniones con interesantes oportunidades, si no además que se tiña toda la estrategia comercial de tono de oportunismo que no busca agregar valor.

Esta forma de hacer negocios es un vicio que algunos ejecutivos comerciales llevan de una empresa a otra, donde lo único que importa es recibir la orden de compra.

Como veremos a lo largo de este libro, un pitch de propuesta de valor diferencial va mucho más allá del aporte que signifique en un minuto dado: es una relación que busca beneficios crecientes a largo plazo, un futuro que incluso no se vislumbran en el primer momento. Esa es una de las diferencias principales entre un pitch y un discurso de ventas. Un pitch puede resultar en ventas, pero no es su único objetivo. Si no avanzo o cierro un negocio en el momento, pude haber transmitido interés de generar valor Mutuo, y es probable que estén dispuestos a recibirme nuevamente, ya que soy una oportunidad que se puede concretar a futuro.

CONCLUSIÓN

Todos estos errores que se cometen cada día en miles de reuniones, provocan quiebres en potenciales negocios y la frustración de equipos comerciales. Los abordaremos durante el trabajo de la metodología, para que, desde la etapa de creación de sus narrativas comerciales, salgan con un estándar superior que les evite perder clientes al momento de estar en sus reuniones reales.

PRINCIPIOS Y MÉTODO



2 PARTIE



R I B S A
U H M R
J V



*Una narrativa tiene el fin
de **persuadir y/o entretener**
a un espectador*



¿CÓMO SE ESCRIBE UNA NARRATIVA?

Antes de hablar de narrativas comerciales, hablaremos de narrativas en general.

Una narrativa es —según el diccionario— una descripción oral o escrita de un acontecimiento, real o ficticio, con el fin de persuadir y/o entretener a un espectador; que puede ser un lector, un oyente, o un telespectador. Además se le reconocen géneros, como la novela, el cuento, la epopeya, la fábula, así como también el cine, las series de televisión o telenovelas.

Es una historia que, por lo general, habla de un protagonista que pasa por diferentes situaciones hasta llegar a un desenlace. El autor de la historia considera una audiencia destinataria, y muchas veces supone una intención tras la historia contada más allá de entretener. En la antigüedad, la transmisión de esas historias era hecha de manera oral por una persona a su audiencia, para recordar mitos y tradiciones. Luego, con el desarrollo de la escritura y los libros, el montaje teatral y el cine, se comenzó a envasar esas historias de distintas maneras. Como toda actividad que tenga muchos años de desarrollo, hoy existen metodologías y ejemplos a seguir para evitar cometer errores básicos y lograr avanzar hacia el fin buscado.

Junto con preguntarnos cómo escribir una historia, es necesario preguntarse para quiénes está destinada, y cuál es nuestra intención. ¿Para quién escribo esta historia? ¿Para qué la escribo?

Por ejemplo, si nos remitimos a una corriente de cuentos infantiles de principios del siglo XX (que fue

la responsable de decenas de cuentos que hasta hoy son parte de la cultura universal), podemos identificar que esos cuentos tenían un “para qué”, muy claro: la moraleja. Esa enseñanza para la vida puede ser cuestionable hoy en día, pero en aquella época era una forma de educar. Sus destinatarios, el “para quién”, eran niños menores de diez años, que podían ser influenciados en su formación por ese cuento y su moraleja.

A medida que se profundiza en distintos para quién/para qué, podemos encontrar motivos de entretenimiento, de belleza, de pensamiento político, filosóficos, de movimientos culturales, dependiendo de la época y sus distintos públicos.

Esta distinción previa, para quién/para qué, la encontraremos de manera reiterada en el desarrollo de este libro, dado que no es posible construir una narrativa de propuesta de valor sin esa información, si no identificamos al destinatario de ese valor y la meta a lograr, no podemos evaluar si está bien construido

Esta distinción, para quién/para qué, la encontraremos de manera reiterada en el desarrollo de este libro, dado que no es posible construir una narrativa de propuesta de valor sin esa información

Las narrativas para temas Corporativos , sean comerciales o no, son un tema relativamente nuevo. Por eso, las empresas aún no se hacen estas preguntas previas: aún están aprendiendo, y construyen o intentan construir narrativas que terminan por ser una lista de información que no encanta, no entretiene, no cautiva, ya que no consideran a los destinatarios finales para construir su mensaje o historia. Lograr encantar es clave, sobre todo si lo que se busca es obtener como respuesta a esa narrativa un comportamiento nuevo, ya sea de sus colaboradores o de sus clientes, y no simplemente transmitir información.

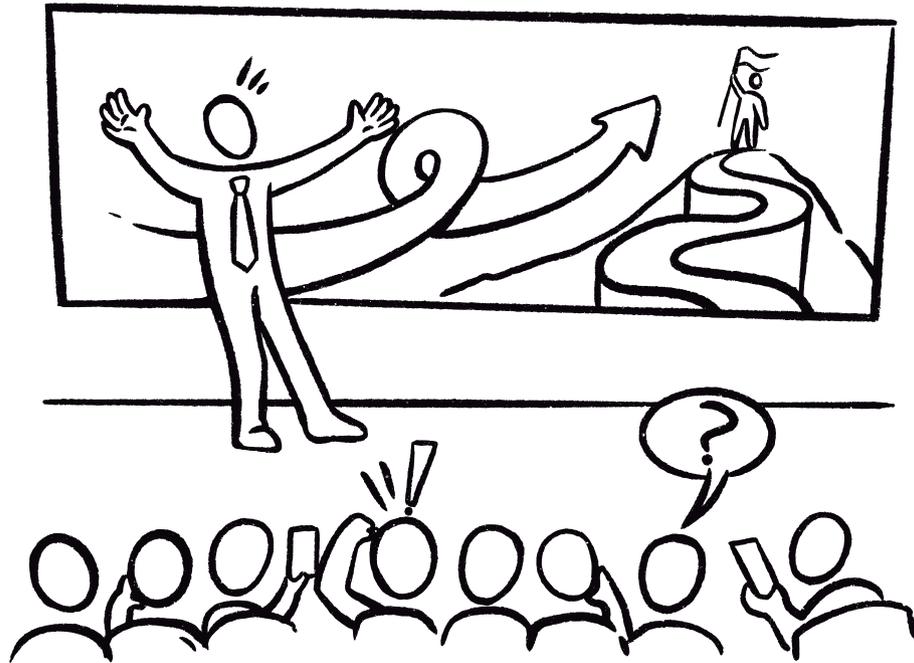
Acercándonos al tema central de este libro, el para quién/ para qué, esclarece también la diferencia entre Storytelling y Pitch (narrativa comercial). En opinión de este autor, que le ha tocado construir mensajes de ambos tipos, debemos aprender a distinguirlos y usarlos adecuadamente según sea el caso

CUÁNDO USAR STORYTELLING

Es recomendable utilizar storytelling para transmitir un mensaje inspirador, que debe generar estados de ánimo y construir visiones compartidas con una audiencia. Un ámbito donde es altamente recomendable usar storytelling es cuando el para quién son sus colaboradores, y se les quiere compartir un mensaje del cual ojalá se apropien. Para qué, para generar un cambio de actitud o acciones .

Esto se hace a través de una historia que haga a la audiencia sentirse identificada y tocada en sus emociones. Por lo general esa historia tiene un protagonista, que pueden ser personas desconocidas o hasta el mismo speaker, al que le ocurren cosas que generan estados emocionales.

Se suele buscar que el público empatice con la historia, y luego agregar la información o convocatoria que es el objetivo de ese discurso, muy similar a lo que antiguamente era la moraleja infantil. El mayor desafío de estos discursos es que la historia realmente genere las emociones buscadas, ya que de otra manera la historia no tendrá el impacto planificado.



El storytelling se utiliza también para llamar la atención sobre marcas y productos, no necesariamente para intentar venderlos, sino como un punto de inflexión para la publicidad tradicional. A través de esta herramienta, se generan significados más allá del beneficio de los productos, sobre todo cuando son marcas muy reconocidas en mercados muy competitivos.

Esta técnica también se utiliza ampliamente para simplificar y acercar temas complejos a audiencias masivas, como en el caso de los eventos TED. Se ha usado mucho también en la última década en el mundo político, que toma historias de gente común para dotar a sus discursos de emociones, para que sean escuchados con atención por sus electores.

En la creación de Storytelling se utiliza habitualmente una de las técnicas de escritura más antiguas que existe: el método aristotélico.

Esta metodología divide la historia en 3 grandes partes: planteamiento, nudo y desenlace. El planteamiento habitualmente presenta a los personajes y un deseo profundo o conflicto, luego del planteamiento

miento se da curso al conflicto profundo en todas sus acciones, y culmina con el desenlace que cambia la vida de los personajes.

Este método facilita la identificación del público con los personajes y sus conflictos, y genera el “involucramiento” que todo guionista espera. Muchos consideran que es una técnica muy básica, pero en general las películas más exitosas de la historia del cine la usan.

Si hacen un pequeño ejercicio de identificar estas 3 partes, podrán hacerlo con algunas de sus películas favoritas. A continuación pueden ver el ejemplo simplificado de la película “Sexto sentido” de 1999, protagonizada por Bruce Willis y Haley Joel Osment.



Uno de los puntos clave a considerar al utilizar storytelling, es que el objetivo emocional de la narrativa esté debidamente vinculado con el objetivo corporativo. Es decir, si la historia habla de “cumplir sueños”, es por que vamos a hablar de “cumplir sueños” en el mensaje corporativo, y ambas cosas ocurren dentro del mismo discurso.

CUÁNDO USAR PITCH

Es recomendable usar pitch o narrativa comercial cuando el destinatario son potenciales clientes, externos o internos, y el objetivo es obtener interés sobre una oferta; ya sean proyectos, productos o servicios. Por lo general los clientes no disponen de mucho tiempo para escuchar, ni nos darán una segunda oportunidad de exponer la misma propuesta, por eso deberé ocupar poco de su tiempo y ser muy asertivo.

Utilizar pitch es muy recomendado para ejecutivos que tienen reuniones con clientes, pero es apropiado para muchas otras situaciones: cuando se requiere sumar aliados o partners, cuando se desea obtener distribuidores de mis productos, cuando a nivel interno es necesario obtener financiamiento, generar alianzas para que la organización apoye mis iniciativas, para proponer proyectos de innovación o mejoras, entre otras ocasiones posibles.

Un ejecutivo dentro de una empresa puede encontrarse en diversas ocasiones con la necesidad de utilizar estas narrativas, dependiendo de su cargo, sus responsabilidades y las audiencias a las que debe dirigirse. La frontera entre ambos tipos de narrativas no siempre es fácil de vislumbrar, pero dejamos aquí una forma simple de ubicarse de acuerdo a la audiencia y los objetivos.

	Storytelling	Pitch
Audiencia (Para quién)	Clientes, colaboradores, usuarios, comunidades.	Clientes (externos o internos)
Objetivo del speaker (Para qué)	Felicitar, arengar, invitar, enseñar, valorar, entre otros.	Generar interés en una oferta.
Tema central	Un mensaje inspirador	El valor que obtendrá el cliente.
Qué debe resultar	Hacer propio el mensaje (a veces, que genere una acción nueva).	Un acuerdo.
Tiempo disponible	Lo que está citado	Lo que permite el cliente.

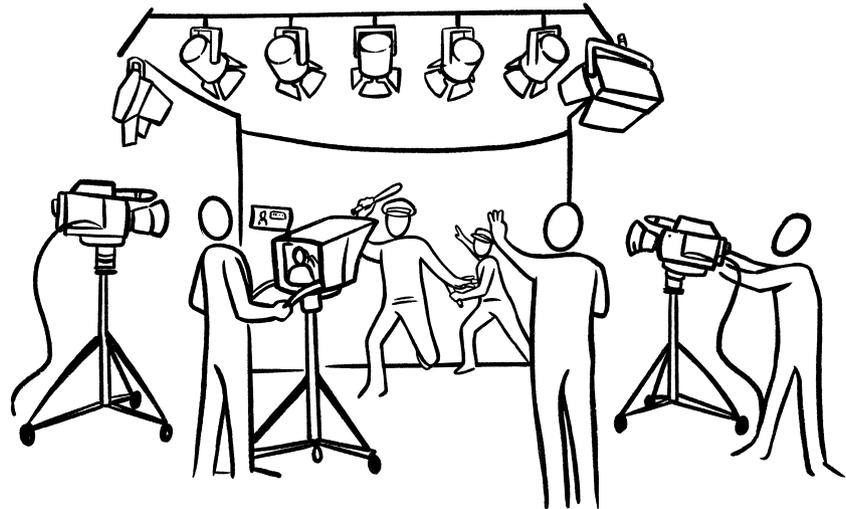
No vamos a dedicarnos en este libro a profundizar en Storytelling, pero consideramos necesario hablar de ello, tanto por lo novedosos que aún resultan estos temas, como la confusión que algunas veces se genera entre ambos.

Del mismo modo que en la literatura tenemos novela, cuento, crónica, ensayo y otros formatos más; en el mundo de los Discursos Corporativos podemos también distinguir algunos, y a medida que esta especialidad se desarrolle continuaremos diferenciándolos, casi siempre orientados por las preguntas para quién/para qué.

INSPIRACIÓN DE LA METODOLOGÍA QUE VEREMOS EN ESTE LIBRO

Durante mi actividad teatral —y como parte de mi perfeccionamiento— me tocó aprender sobre escritura para televisión. Es una especialidad muy compleja que debe cumplir numerosos requisitos, ya que hay múltiples factores a los que responder.

Existen numerosos libros de escritura de guiones. Uno en particular me ayudó a hacer múltiples ejercicios que apliqué en la escritura de una de mis obras, dado que me daba la ventaja de poder retomar el trabajo de escritura y mejorarlo una y otra vez. El libro al que me refiero es “Escribir para Televisión” 1995 de Madeleine Di Maggio, Editorial Paidós, que recomiendo para quienes quieran ahondar en este método base y entender cómo están hechas sus series de televisión favoritas. Pero además, les servirá para construir cualquier proyecto de relato extenso, o incluso un libro.



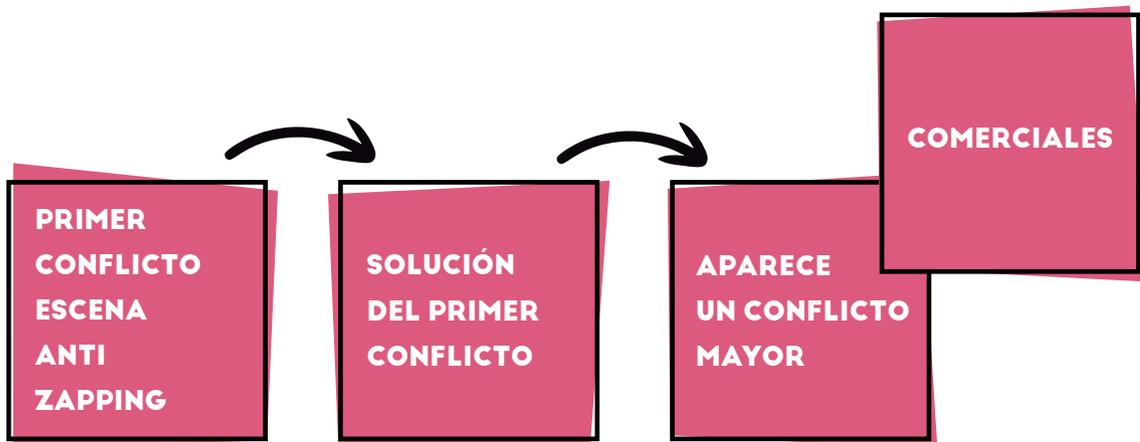
La primera consideración al escribir para televisión es que ésta actividad vive de la publicidad. Se requiere que parte importante de los espectadores vean la publicidad, de lo contrario las series no tendrían patrocinadores y dejarían de existir.

Los comerciales son la forma más tradicional de publicidad. Para lograr que los espectadores vean comerciales existe una metodología ya instalada hace años, que ha sufrido pequeños cambios, pero que se mantiene porque aún funciona.

Esta técnica con la cual logran que veamos comerciales, es más o menos como sigue:

En primer lugar, y lo más importante: hay que evitar el zapping. En los primeros segundos deben pasar cosas que generen tanto interés que eviten que el televidente cambie de canal. Dependiendo del telespectador que seamos, nos darán un conflicto o acción llamativa para nosotros. Uno que por lo general resulta es que un personaje corra riesgo de muerte, o derechamente existan muertos y un misterio causante.

El llamado de atención inicial no dura mucho, el conflicto avanza o se soluciona, pero solo para dar paso a un conflicto o misterio aún más interesante que el anterior: tan interesante que el espectador quede al borde de su asiento esperando el avance de la historia. En ese momento es donde el comercial interrumpe la serie. Si hemos logrado el objetivo de generar alta curiosidad, el televidente soportará los mensajes comerciales con tal de no perderse ni un segundo de lo que viene a la vuelta de la publicidad.



Este método se usa para la primera parte de una serie; para las secciones siguientes hay otras variaciones antes de cada mensaje comercial. En Reality Shows se utiliza algo muy similar, por lo general se comienza a anunciar al concursante eliminado solo para ser rápidamente interrumpido por un aviso comercial, que obliga a esperar el desenlace hasta las vuelta de los anuncios.

EN QUÉ SE PARECE UN GUIÓN DE TV A UN PITCH

La primera similitud que debe llamar la atención desde los primeros segundos. Todos hacemos zapping cuando una serie de tv no nos gusta y nuestra tolerancia es muy breve a algo que no nos cautiva. Del mismo modo nos hacen una especie de “zapping mental” cuando nuestro interlocutor no ve rápidamente una oportunidad para él en lo que exponemos. Nos sigue mirando como si escuchara, pero su mente ya está pensando en la siguiente reunión o en cualquier otro tema más interesante que nuestra propuesta.

La segunda similitud es no abusar de la cantidad del contenido. Cada detalle expuesto debe hacer avanzar la historia, y no llenar de personajes que no se van a desarrollar, o poner conflictos que no se profundizarán. En ese sentido, una serie de televisión es un ejemplo de eficiencia de contenido. Del mismo modo, en un pitch, todo debe ir orientado a ofrecer valor y generar en el otro las ganas de tenerlo, sin hablar de más.

La tercera similitud entre un guión de TV y un pitch es mantener la calidad del guión. Es como una pauta reutilizable; debe haber un conocimiento profundo de cada parte del contenido y el por qué de este, de forma de lograr complementarlo capítulo a capítulo. Del mismo modo, un pitch debe tener argumentos tan fuertes que a partir de él se puedan crear variantes del mismo, tantos como contactos con el cliente tengan los ejecutivos.

Es clave evitar que nos hagan “zapping mental”: es cuando nuestro interlocutor no ve rápidamente una oportunidad para él en el pitch que le exponemos, y deja de escucharnos.

La cuarta y última similitud —en verdad esperamos que lo sea— es que existe un método para crear estos guiones, con el cual se puede crear cualquier tipo de guion de TV. Del mismo modo, a través de este libro, intentamos transmitir un método donde pueda caber cualquier oferta de valor.

Un método de escritura requiere respetar sus recomendaciones si queremos obtener un resultado medianamente exitoso. Ese orden garantiza ir por buen camino y sacar lo mejor de nuestra idea original para que sea comprendida fácilmente por el público.

La metodología que presentaremos en este libro ha pasado por cientos de pruebas, y ha causado importantes mejoras a quienes la han usado. Por ello invitamos a los lectores a probarla tal cual la proponemos antes de intentar modificar sus partes, cosa que pueden hacer más adelante dependiendo de las metas y particularidades de cada iniciativa.

Tal como un programa de TV es muy distinto de otro a pesar de haber sido creado con el mismo método, una narrativa comercial puede ser muy distinta de otra a pesar de ser escrita con la misma metodología. No se trata de una pauta copiable, sino de una guía para trabajar las particularidades de cada propuesta de valor.



ADQUIERE EL LIBRO COMPLETO EN
WWW.NARRATIVASDEPROPUESTASDEVALOR.COM