

HÉCTOR SEPÚLVEDA VELÁSQUEZ

# power Pitch

Method

El arte de construir un *Pitch* para encantar a tus clientes y generar nuevos negocios



ASOCIACIÓN DE  
EMPRENDEDORES  
DE CHILE



wayra.



Universitat de Girona



Este libro se lanzó en 2013, ya cumplió 9 años. Fue escrito en la coyuntura de aquellos años de mucho esfuerzo por empujar el emprendimiento.

He decidido liberarlo de pago. A pesar que el método Power Pitch ha mejorado mucho durante estos años, la mayor parte del contenido sigue vigente aún y creo puede ser un aporte a emprendedores y pymes en la creación de sus Relatos Comerciales.

Animo a aceleradoras, universidades, profesores, cámaras de comercio, y lectores a compartirlo, y espero me escriban por linkedin si les ha generado alguna mejora en sus reuniones y presentaciones comerciales.

Si luego de su lectura y puesta en práctica se animan a seguir mejorando y leyendo, pueden visitar [www.hectorsepulveda.net](http://www.hectorsepulveda.net) donde encontrarán más material complementario.

Un gran saludo,

HECTOR SEPULVEDA VELASQUEZ

Linkedin: [hectorsepulveda](#)  
Palma de Mallorca, España. Junio 2022

## **SOBRE DISTRIBUCIÓN DE ESTE LIBRO**



Si tienes este PDF es porque te regalé mi libro o lo compraste.

Agradecería a mis lectores y compradores de esta versión PDF, no compartirlo gratuitamente a menos que sea a estudiantes que no cuentan con medios para su adquisición. Y de todas formas agradeceré me den la oportunidad a mí de regalarlo y ponerme en contacto con ellos.

Profesores de pre y post grado, por la compra de uno o más ejemplares, les ofrezco responder preguntas on line para su clase.

Si usted no está en ninguno de estos casos, recibió mi libro gratuitamente, y le ha aportado Valor a su hacer, le sugiero me contacte para cancelar el precio del libro, o me ofrezca un canje adecuado a sus posibilidades.

Citas o adaptaciones a contenidos de este libro, agradeceré mencionar mi autoría.

# Power Pitch Method

El arte de construir un *Pitch* para encantar a tus clientes y generar nuevos negocios

**Héctor Sepúlveda Velásquez**

[www.powerpitchmethod.com](http://www.powerpitchmethod.com)

**Editado por:** OMB

**Diseño:** Milenka Ljubetic

**Imprenta:** Ediciones Ondemand

Con el Patrocinio de la Asociación de Emprendedores de Chile ASECH, Wayra, y el Centro de Innovación de la Universidad de Girona.

Segunda edición, Noviembre de 2013



La primera edición se llevó a cabo por la Universidad de Girona, y patrocinada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, en Junio de 2013.

# INDICE

Prólogo .....	9
Introducción .....	13
1 Las historias y los negocios .....	17
2 ¿Cómo es tu negocio? .....	27
3 La importancia de un Elevator Pitch .....	35
4 Errores comunes en presentaciones de Pitch .....	43
5 El método Power Pitch y sus aplicaciones .....	51
6 Criterios del Pitch .....	61
7 Bases del Pitch .....	75
8 Como se escribe un guión .....	85
9 Metodología del guión .....	97
10 Escena 1: El dolor o problema .....	105
11 Escena 2: El analgésico .....	133
12 Escena 3: La solución .....	151
13 Escena 4: La ambición .....	165
14 Escena 5: Como se ejecuta .....	179
15 Escena 6: El cierre .....	189
16 Escenas extras y flexibilidad .....	205
17 Performance o puesta en escena .....	215
18 Habilidades blandas para resultados duros .....	229
Conclusiones .....	235



A mis padres Lina y Manuel.

A Susana, por su amor, comprensión, y colaboración corrigiendo este libro.



# PRÓLOGO

Por Fernando Prieto Domínguez

## FERNANDO PRIETO D.

Empresario en el área de biotecnología y tecnologías de información y comunicaciones, director y consultor estratégico de empresas, Presidente de la Asociación Latinoamericana de Redes de Inversionistas Angeles (ALIA), y único Director latinoamericano de la World Business Angel Association, (WBAA).

Hoy nadie se sorprende cuando en cualquier elección aparecen varios rostros de “famosos” como candidatos, ya sean animadores de televisión, actores o cantantes, que postulan a ser diputado, senador, gobernador e incluso presidente. Claramente la imagen personal, el conocimiento que los votantes tengan de él o ella les entregan posibilidades de ganar esa elección, pero la característica más relevante que será decisiva para triunfar, resultará ser su capacidad de comunicar sus ideas, de cautivar y de convencer.

Para estar en televisión como animador o comentarista hacen falta una serie de requisitos adicionales a los que requiere la radio. Estos ya no solo están relacionados con la voz, sino también con la energía y la convicción que el presentador proyecta como un todo. La voz, la postura, la mirada, las pausas, los gestos, etc. van otorgando la credibilidad y generando empatía con la audiencia. Héctor nos va mostrando en el transcurso del libro con ejemplos cercanos, que cuidar las formas en un mensaje de ventas es importante y puede llegar a ser decisivo.

Los elementos del teatro en los que Héctor se apoya para enseñar su método de elaboración del **Power Pitch** son muy pertinentes a los objetivos de un buen *Pitch*. Captar la atención, desear ser parte del juego, querer saber más de la oferta. Nada muy distinto a la sensación que nos deja ver una buena obra de teatro o una buena película. En ambos casos, no hay solo inspiración. Hay mucho trabajo de detalle que nos va dando la ilusión perfecta del guion y mucha preparación para una excelente interpretación.

Como bien lo va explicando el autor, el *Pitch* no es solo un tema de forma. En Latinoamérica es común que el *Pitch* tenga también algunas carencias de fondo, de la profundidad y la amplitud de la mirada que el equipo emprendedor sea capaz de darle a su negocio. En ambientes dinámicos y globales, la escalabilidad es un atributo imprescindible. No

solo es la oportunidad de hacer crecer el proyecto, sino es la necesaria defensa para no ser arrollados por un jugador regional o global. El *Pitch* se transforma así en un test ácido de la mirada estratégica del equipo emprendedor, su visión y capacidad de hacer crecer su negocio a la máxima velocidad.

Hace unos años invertimos con dos amigos en un proyecto tecnológico innovador que claramente tenía un potencial latinoamericano al menos. Los emprendedores no lo habían visto. Apoyamos las negociaciones para que los acuerdos necesarios fueran regionales. El proyecto funcionó muy bien, pero solo alcanzó a ser implantado en dos países. Logramos transmitir la visión, pero no estaba la experiencia ni la convicción del equipo emprendedor de tomar una posición regional. Como inversión resultó muy buena gracias al profesionalismo del equipo emprendedor, pero los resultados habrían sido de una escala totalmente diferente si se hubieran cubierto los países grandes de la región. El *Pitch* no mostraba esa potencialidad del negocio. Nosotros como inversionistas, razonablemente conocedores del mercado tecnológico latinoamericano, la vimos y cometimos el error de creer que esa experiencia era traspasable sólo con compartirles nuestra visión a los emprendedores.

Durante el libro Héctor ayuda a que el emprendedor se autocalifique en sus competencias, animándolo a ser objetivo en sus capacidades y disposición a jugar el juego, lo que en la generalidad de los casos solo se hace lo segundo, lo que ha llevado a muchos emprendedores jóvenes a perder años valiosos y recursos, siguiendo sin guías adecuadas la moda de emprender. Cuanto esfuerzo se podría evitar siguiendo las recomendaciones de Héctor. Cuando dice que el discurso cambiará en semanas o meses, que hay que estar atento a incorporar los aprendizajes en el *Pitch*, que la web debe ser autoadministrable, etc. está dando valiosas pistas prácticas que a todo emprendedor le pueden evitar tener que aprender siempre de los errores. El libro se transforma en una guía práctica para ser cada vez más efectivo en elaborar un *Pitch* ganador.

Y para quienes sean perseverantes en aplicar el método que Héctor propone y, rigurosos a la hora de ir perfeccionando sus mensajes de venta, tendrán asegurado un bonustrack que les será útil no solo para sus *Pitch* de emprendimiento, sino para muchos aspectos

de su vida profesional y personal. Todos apreciamos a quienes piensan “limpio”, directo, distinguiendo lo esencial y transmitiéndolo efectivamente. Nada más aburrido que quienes gastan minutos y minutos para transmitir una idea que todos somos capaces de entender en un par de minutos, desperdiciando el tiempo de todos en explicar lo que para la audiencia es contexto de obviedad.

De mi época de ejecutivo regional de Oracle, me quedaron muy grabados los comentarios que se hacían frente a un discurso poco efectivo. Pobre de aquel que en una presentación con Sandy Sanderson, a la fecha ejecutivo número 3 corporativo, tuviera un slide que no fuera esencial. Rápidamente le caía la pregunta... so what? Y tratar de justificarse no era la mejor opción. En la misma época, otro alto ejecutivo muy respetado que había participado en el equipo creador de las bases de datos DB2 solía comentar: es una falta de respeto que lo que puedo entender en dos minutos me lo cuenten en un cuarto de hora.

Un buen *Pitch*, profesionalmente preparado siguiendo estas recomendaciones, asegura que la puerta se abrirá para escuchar que más hay que decir. Pero no hay que confiarse. Argumentos que convencen de la solidez del equipo, su visión y capacidad de ejecutar, la posibilidad de obtener los fondos que el proyecto requiere, el tamaño de la oportunidad, etc. irán entregando en las conversaciones posteriores los antecedentes que el potencial comprador, aliado, inversionista, empleado, está buscando para avanzar en la relación y cerrar el acuerdo que esa interacción buscaba. Un buen *Pitch* es un avance importante en cómo se entrega el mensaje en la forma y en el fondo, ya que obliga en la práctica a priorizar y elegir lo esencial que debe ser transmitido. Es un destilado de lo esencial del proyecto. Sin embargo es también necesario estar preparado para el proceso más largo y complejo que un buen *Pitch* inicia: la discusión de detalle del proyecto que un buen y completo plan bien sustentado por el equipo emprendedor, convencerá a los interlocutores deseados.

Cuando Héctor me solicitaba una reunión para pedir mi opinión como inversionista sobre algunos de sus proyectos, nunca pensé que estaba percibiendo no solo los comentarios explícitos que se hacían en esas reuniones. Estaba analizando los argumentos dichos

y los no pronunciados, las técnicas de desacomodo al emprendedor y su razón de ser. Cuantos como yo, que hemos interactuado con Héctor en estos años fuimos analizados por su aguda mirada. Con sus ejemplos, Héctor nos enseña entre otras, tres virtudes que él practica: ser proactivo en buscar y utilizar sus redes a la hora de sumar opiniones, su tremenda capacidad de escucha e interpretación en cada interacción, y su generosidad para darse el trabajo de estructurar todas las ideas y aprendizajes que él ha ido acumulando en su vida, para apoyar a que los emprendedores puedan aprender de los errores que muchos hemos ya cometido, evitándoles meses o años de búsqueda o tentativas fallidas.



HÉCTOR SEPÚLVEDA V.

## INTRODUCCIÓN

Cuando tu proyecto o negocio tiene éxito, cambia tu futuro inmediato, cambia el futuro de tu familia y cercanos, cambia el futuro de tus clientes o usuarios, y dependiendo de la naturaleza de tu iniciativa, puede cambiar el futuro de mucha gente en el mundo.

Desde mis experiencias artísticas como músico, productor teatral y dramaturgo, hasta que llegué a trabajar con emprendedores y empresarios, me ha parecido fascinante esa capacidad de lograr que las ideas ocurran, crear algo nuevo que influye en las vidas de otras personas. Dar vida a una iniciativa, es una emoción que viven —y por la que viven— artistas, líderes sociales y emprendedores.

Pero ¿por qué algunas ideas, proyectos o negocios tienen éxito y otras no? Es una pregunta que me asaltaba cuando veía a este tipo de personas sufriendo por un fracaso, o al revés, saltando de alegría por lo logrado. Y dentro de los muchos aspectos que influyen descubrí éste tan ligado a mis ocupaciones anteriores: La manera como acercas tu oferta o invitación a otros.

El gran desafío de presentar tus ofertas podría resumirlo en esta analogía, cuando sabes que tienes algo de Valor entre manos, es como tener una pintura de alta calidad realizada, pero cuando le contamos de esa pintura a otros, no logramos que lo vean, es como un rompecabezas al cual le faltan piezas. Muchas personas van por ahí mostrando un rompecabezas al que le faltan piezas, se logra ver algo, pero no lo suficiente para ver el Valor que trae.

Cuando comenzaron a pedirme que asesorara a emprendedores, noté que todas mis ocupaciones anteriores aparentemente tan desconectadas —música, teatro, artes marciales, negocios, coaching—, se complementaban tan bien para ayudar a jóvenes que arriesgaban tanto con sus propuestas de negocios. Y comprobé que el entrenamiento que

les proponía —y que todavía no era un método— generaba resultados, entregaba Valor, y producía la grata sensación de aportar a que otros logaran sus metas.

Elaborar este **POWER PITCH METHOD** surgió de la necesidad de sistematizar las prácticas que realicé con mis clientes y alumnos, y entregar algo más que recomendaciones o consejos de “*Elevator Pitch*”, que se encuentran por miles en internet. Quería conseguir que siguiendo ciertos pasos, las personas pudiesen ver de otra manera su propia oferta o proyecto, y aumentar sus oportunidades de éxito, sea cual sea la iniciativa en que se encuentren.

Para lograrlo, me propuse como meta obtener una declaración de satisfacción de cada cliente atendido, algo así como un segundo pago de honorarios. De esa manera, el compromiso con cada asesoría se hizo más fuerte, y me involucró mucho más con el resultado de mis aportes.

De la experiencia con clientes han nacido las interpretaciones o principios más importantes de este método. El primero de ellos señala que una presentación o propuesta inicial de negocios es más parecido a una historia que a un plan de negocio; es un camino emocional donde el otro debe verse reflejado, escuchado, e invitado. Y construir ese camino emocional, en forma de guión, debe ser el foco de toda presentación. El segundo corresponde a que un *Pitch* siempre es dicho por alguien, que genera la mitad de la información y sensaciones que recibe el interlocutor. Son datos que no están escritos en ninguna parte, simplemente vienen con uno. Tener conciencia de lo que uno transmite, para luego trabajarlo y mejorarlo, es la clave para avanzar en una profesionalización de tus propuestas. Y tercero, dado que estamos frente a un hecho dual que complementa contenido con personas, las herramientas históricas del arte y la corporalidad que durante siglos han acumulado conocimiento y prácticas al respecto, son la base para armar un método apropiado a este desafío.

Espero que este libro los potencie en sus metas, les ayude de manera concreta a lograrlas, y si es así, recibir sus comentarios a través de las diversas formas de encontrarme en internet; intentaré responder a todos. También agradeceré enormemente sugerencias que complementen o corrijan este método, esperando en próximas fechas entregar nuevas

ediciones con más y mejores prácticas.

Agradezco al Centre CID de la Universidad de Girona, por la confianza para editar e imprimir en España la primera edición de este libro. A la Cámara de Comercio de Santiago de Chile con quienes he entrenado a diversos empresarios Pyme de su organización, a Wayra Chile, donde he tenido la posibilidad de entrenar escénicamente a sus emprendedores, y a la Asociación de Emprendedores de Chile, ASECH, de la que soy parte y donde tantos emprendedores se unen para mejorar sus proyectos y a Chile. A los emprendedores, empresarios, y clientes con quienes tanto disfruto trabajar; a varios de ellos ya considero amigos.

Y de forma especial a este grupo de empresarios, ejecutivos, inversionistas y emprendedores, que me ayudó con sus observaciones a corregir este libro, varias recomendaciones han quedado plasmadas y otras se verán en futuras ediciones.

Gracias a:

Josep Tresserras, CENTRE CID Centro de Innovación Universidad de Girona

Fernando Prieto, ALIA Asociación Latinoamericana de Inversionistas Ángeles

Marcelo Ortiz, Periodista

Javier Russo, KUNDE

Ariel Matus, FAMILINK

Mario Araya, KIBERNUM

Susana Cáceres, INTERNAL

Eduardo Pooley, GOOGLE CHILE

Alex Paredes, PLANEAS

Enrique Barreira, DAD

Nils Strandberg, LATIN PACIFIC

Mauricio Thibaut, DICTUC

Carlos Cerda Videla, CCV Seguros

Cristián Figueroa, TEJEREDES

Carlos Varela, UDD Universidad del Desarrollo

Claudio Barahona, WAYRA

Gracias a todos ellos,

**HÉCTOR SEPÚLVEDA VELÁSQUEZ**

**Linkedin:** hectorsepulveda

**Twitter:**

@hectorsepul

@powerpitch\_

#PowerPitchMethod

**Email:**

hector@hectorsepulveda.net

hector@powerpitchmethod.com

**web pages:**

www.hectorsepulveda.net

www.sepulveda-partners.com

www.powerpitchmethod.com

# CAPITULO 01

LAS HISTORIAS Y LOS NEGOCIOS



## **LA IMPORTANCIA DE NARRAR**

Durante casi 15 años pertenezcí a una Industria donde contar historias es la base de su actividad: el mundo del 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 el trato con los estados de ánimo de las personas frente a distintas metas de cambio en sus organizaciones. Es decir, siempre tuve un pie en dos mundos aparentemente poco relacionados.

Cuando decidí retirarme del Teatro como ocupación laboral para dejarlo como hobby y proyectarme en una actividad empresarial, tuve que buscar dónde y cómo capacitarme para este nuevo desafío. Manejar y gestionar proyectos artísticos de corto plazo o mi ocupación de consultor independiente, era muy distinto a proyectar una empresa. Para eso tenía opciones de escuelas de negocios, talleres, libros; pero había algo que no encontraba: inspiración.

Entenderemos la inspiración como lo que alimenta la energía que pones en tu ocupación, la que fija las metas, el sueño que te mantiene cuando uno quisiera dejar todo tirado. Ésta inicialmente puede venir anclada a la figura de alguien cercano, que tiene una historia admirable o una forma de ver el mundo. Todos tenemos ese tipo de personas en nuestras vidas que nos han marcado en algunos aspectos. Cuando esa persona está dentro de tu familia, es bastante más fácil; uno sin proponérselo comienza a practicar esos atributos que admira. En mi caso, no tenía alguien de ese perfil en mi familia para la meta que me proponía, y las historias de los grandes próceres del empresariado me parecían ajenas, ni siquiera los gurús de los negocios web me parecían muy cercanos.

Al poco tiempo de investigar empecé a encontrar historias fascinantes dentro de mis propios amigos, que tenían sus negocios pero a quienes nunca había preguntado en detalle de su experiencia; e incluso entre algunos empresarios destacados que superficialmente podía haber encontrado aburridos ante la evidencia de sus trajes oscuros y corbatas. Comencé

a reunirme con ellos, no les pedía que me recomendaran una escuela de negocios, ni un camino claro que seguir, solamente trataba de mantener una conversación donde mi interlocutor se entusiasmara en hablar y compartir. Con un amigo cercano incluso nos transformamos en los anfitriones y convocantes recurrentes de encuentros entre personas variopintas: artistas, empresarios, profesionales de alto respeto, pero que tenían algo en común: eran artífices y gestores de su futuro. Nos reuníamos en bares o en casas. Era fascinante escucharlos, eran capaces —sin proponérselo seguramente— de mantenerte seducido, atento con una historia. Mientras más realizados o exitosos, mejores narradores eran.

## MIENTRAS MÁS REALIZADOS O EXITOSOS, MEJORES NARRADORES ERAN.

Encontré no sólo inspiración, si no la necesidad de sociabilizar las pasiones. En ese momento decidí iniciar OMB (Open Mind Business) que reunía empresarios a conversar de un tema en común, el cual grabábamos en video y luego emitíamos en la reciente plataforma de YouTube para compartirlo con la comunidad de emprendedores. Era mi forma de aportar a miles que como Yo necesitaban ver caras, escuchar experiencias, sentir las emociones de la conversación, que sólo son transmisibles a través de video.

Al final de la primera temporada del año 2007, habíamos realizado 28 desayunos de conversación, con más de 100 invitados: empresarios, autoridades, emprendedores jóvenes, académicos y especialistas, entre otros; la mayoría de ellos relacionados con temas de emprendimiento e innovación. Habíamos hecho una contribución al naciente ecosistema de emprendimiento que usaba nuestro material como referencia para los jóvenes que se proponían emprender.

Al terminar la temporada y las siguientes que vinieron, confirmábamos la importancia de las historias alrededor de los negocios, y el concepto de ELEVATOR PITCH —la metáfora de situarse imaginariamente en un elevador donde te encuentras a tu inversionista ideal, y tienes el escaso tiempo del trayecto para seducirlo 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.

Un *Elevator Pitch* es una historia simple que te dice cómo un problema común a muchas personas o empresas se soluciona de manera novedosa y rentable, y donde además quieres invitar a alguien a ser parte de ese “final” de historia, de ese éxito. Si queremos remitirnos al significado preciso de las palabras, “*Elevator*” es obviamente un “ascensor”, y “*Pitch*” viene de la jerga del beisbol, y cita a un lanzador de pelota llamado “pitcher”. Es entonces un lanzamiento: un lanzamiento de mi negocio en un ascensor. Dado el uso masivo que ya está teniendo, además se entiende el concepto sólo por la palabra PITCH, y se está llamado a la práctica y entrenamiento de éste como “Pitching”.

Que el mundo del emprendimiento haya descubierto que contar historias es importante, no quiere decir que sea una práctica eficiente; muchos emprendedores todavía exponen su negocio como si fuese una clase, llena de tecnicismos y gráficos —tema que ahondaremos en este libro—. Pero estas prácticas de exponer y exponerse en el ámbito emprendedor, están haciendo que altos ejecutivos de empresas ya posicionadas (ya sabemos que esto puede cambiar en plazos muy cortos hoy), gerencias de innovación y nuevos productos, empresarios Pymes y otros, miren estas prácticas como una alternativa para potenciar sus propios negocios.

UN ELEVATOR PITCH ES UNA HISTORIA SIMPLE QUE TE DICE CÓMO UN PROBLEMA COMÚN A MUCHAS PERSONAS O EMPRESAS SE SOLUCIONA DE MANERA NOVEDOSA Y RENTABLE, Y DONDE QUIERES A INVITAR A ALGUIEN A SER PARTE DE ESE “FINAL” DE HISTORIA, DE ESE ÉXITO.

## EVOLUCIÓN DEL “ELEVATOR PITCH”

Ver un *Elevator Pitch* es como ver un monólogo teatral, la más difícil de las actividades del actor. Y las distinciones en ese sentido me han ayudado en lo personal a mis objetivos de negocios, así como también me permiten enseñar y entrenar a otros.

Si alguna vez han asistido a un monólogo teatral bien logrado, habrán experimentado como una sola persona es capaz de llenar un escenario vacío, como sus gestos y emociones se hacen tan vívidos, y son capaces de mantenerte atento y afectado por el tema de la obra. Tras bambalinas debo decirles que la mayoría de las veces ese único actor pasa largos momentos solo, concentrado en su rutina, ya que ningún otro actor podrá darle una mano si olvida el texto o alguna acción, está solo. Además 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 ya maduros, con muchos años de experiencia, ya que esa destreza sólo se logra con la práctica.

El destacado actor chileno Miguel Angel Bravo, interpretando “Diario de un Loco” de Nicolás Gogol



VER UN ELEVATOR  
PITCH ES COMO VER UN  
MONÓLOGO TEATRAL

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 resumir su proyecto. Si a cualquiera de nosotros nos dieran tiempo ilimitado para hablar de lo que hacemos, podríamos estar horas haciéndolo y sin repetir temas. Algunos hasta podríamos escribir un libro. 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 clase, no hay nada mejor que TED ([www.ted.com](http://www.ted.com)) para quien quiera aprender cómo enseñar de manera simple y entretenida. Nos muestra en video las exposiciones de expertos mundiales de 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 información clave, como el rostro, los gestos, el desplazamiento y la energía del speaker, 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 *speaker*.

Encontrar videos de *Elevator Pitch* en la web tampoco es difícil, aunque no podemos citar en particular un sitio donde se encuentren buenos ejemplos. TechCrunch ([www.techcrunch.com](http://www.techcrunch.com)) es uno que ha dado espacio para que muchos emprendedores expongan en video sus negocios allí.

El **Video Pitch** es también una práctica usada en el *matching* entre emprendedores e inversionistas, dado la escasa agenda de ambos y muchas veces también la distancia geográfica. Sin embargo, significa una presión extra al momento de definir el *Pitch*, dado que no existe la instancia de preguntas y respuestas, y lo que está grabado simplemente no se puede cambiar. En varias ocasiones nos ha tocado asesorar a emprendimientos cuyo fin es elaborar un *Video Pitch*; al poco tiempo se dan cuenta que lo más importante es el guión de ese *Pitch* y no la técnica audiovisual. Un excelente video puede ser un pésimo *Pitch*.

Para un emprendedor sería impensable no tener un *Pitch* preparado; es como no tener un presupuesto. Pero así como hay buenos y malos presupuestos, también hay buenos y malos *Pitches*.

Un *Pitch* por lo general debe hacerse sin presentación o ppt, o te permiten muy pocos *slides*. En varios concursos de negocios en los que he participado donde hay numerosos postulantes, ya se ha descartado la postulación como herramienta de selección o avance de etapas, simplemente se expone un *Pitch* de 30 segundos a 1 minuto para la primera ronda; si logras superarla, quedas para la siguiente ronda donde tendrás 5 minutos y la posibilidad de preguntas y respuestas con el jurado. Los que no pasaron la primera exposición, simplemente quedan fuera.

Para los emprendedores de países donde el inglés no es lengua principal, se les pide en muchas ocasiones que expongan en inglés, sobre todo si el foco de los negocios es tecnológico y global. Por lo tanto, se hace indispensable practicar el idioma inglés tanto para exponer como para entrar en una conversación o debate con tus escuchas. Que los emprendedores hablen inglés fluido es una ventaja al momento de evaluar un proyecto IT, que debe crecer en el extranjero o trasladarse a Silicon Valley. Otros idiomas de interés a entrenar dado el creciente e interesante mercado, son chino mandarín, portugués (Brasil), y por supuesto castellano (Latinoamérica).

## **¿QUÉ COMUNICAMOS EN UN PITCH?**

Comunicar, en el sentido de un *Elevator Pitch*, nada tiene que ver con traspasar información. Se busca influir, impulsar al otro a la acción, convertirlo en cómplice. Tomando de nuevo como ejemplo el mundo del Teatro, cuando uno se encuentra por primera vez con el texto, se hacen varios tipos de lectura. Aquella que se hace de manera privada y en silencio como cualquier lector nos da una interpretación; aquella que se hace en voz alta entre varias personas donde uno es speaker y también oyente, nos da otra. La lectura que se hace con intención dramática tiene otras características: se requiere haber conversado, debatido, investigado, para decidir cuál será esa intención dramática y haberla consensuado entre los miembros del equipo; es decir, todo lo que tiene que ver con la interpretación del texto no es casual, sino que es deliberada, orientada, para lograr el fin de influir. La decisión final de esa intención dramática habitualmente es dirimida por un "Director".

Una presentación por lo tanto siempre tiene dos componentes: lo que se va a decir, y

quién y cómo lo va a decir. En consecuencia deberemos trabajar en ambos. Lamentablemente pocos emprendedores y personas de negocios tienen presente estos ámbitos de trabajo, lo que les produce frustraciones, fracasos y pérdida de importantes oportunidades que muchas veces no vuelven.

COMUNICAR, EN EL SENTIDO DE UN ELEVATOR PITCH, NADA TIENE QUE VER CON TRASPASAR INFORMACIÓN. SE BUSCA INFLUIR, IMPULSAR AL OTRO A LA ACCIÓN, CONVERTIRLO EN CÓMPLICE.

Para precisar la importancia de la preparación de un *Pitch* a menudo pongo de ejemplo a mis alumnos y clientes al mundo del deporte; uno que me encanta es el tenis. Ninguno de nosotros se imaginaría que un jugador salga a la cancha sin haber entrenado largo tiempo antes, haber precalentado antes del match y haberse preparado psicológica y anímicamente para ese partido. Tal como en el tenis habitualmente el emprendedor está solo; es como un deportista de alta competencia. Imaginemos a nuestro tenista jugando la copa Davis, teniendo sobre sí la responsabilidad de un país; un emprendedor tiene sobre sí la responsabilidad de sus socios e inversionistas, de la gente que trabaja con él, y por último de sus futuros clientes y usuarios.

Lamentablemente en el mundo del emprendimiento y los negocios la gente se da el lujo de entrenar y aprender con el cliente final. Si fuesen vendedores de un producto masivo, no hay problema, vendrán otros clientes. Si tus prospectos son pocos, habrás quemado tus naves de manera temprana, perdiendo reputación y credibilidad. El porcentaje de conversión de un emprendedor debe ser altísimo.

En este libro nos dedicaremos especialmente a la primera fase de "qué contar" en tu

*Pitch*, y dejaremos esbozadas algunas recomendaciones para entrenar el “cómo contar”. Parte de la metodología usada es sacada directamente de las prácticas del teatro, aplicadas y ya probadas en el ámbito de los negocios, por lo que no es una ocurrencia del autor solamente. Para dejar más aterrizadas las ideas, lo entregaremos como una metodología con pasos concretos a seguir y ejemplos de casos reales donde hemos usado esa metodología.

## UNA PRESENTACIÓN POR LO TANTO SIEMPRE TIENE AMBOS COMPONENTES: LO QUE VOY A DECIR, Y QUIÉN Y CÓMO LO VA A DECIR.

La historia que narra nuestros negocios la contamos tanto en escenarios preparados para ello, como en el *coffee break* de un evento, en una reunión social o por teléfono; tal vez no lo hagamos nunca en un elevador, quien sabe, pero ciertamente debiésemos estar preparados para ello.

*¿Tienes un negocio interesante donde crees que puedo participar?*

*Dímelo ahora, ...tengo... 1 minuto para escucharte...*

# CAPITULO 02

*¿CÓMO ES TU NEGOCIO?*



## ¿EN QUÉ TE ESTÁS INVOLUCRANDO?

Durante esta actividad de asesorar emprendimientos y negocios ya en marcha, muchas veces nos hemos encontrado con emprendedores que descubren que su negocio está mal fundado, sin argumentos concretos, que no es lo disruptivo que pensaban, en fin, que es débil; lo mismo pasa en empresas ya en marcha que estancaron su crecimiento, o que comenzaron con una declaración gigante y se quedaron en resultados enanos.

Por otra parte, encontramos personas con actitudes "inadecuadas", por ejemplo, jóvenes que piensan que el emprendimiento es una moda pero carecen de la visión y actitud, de la flexibilidad y la determinación que se necesita para ser un CEO. Cuando a estas personas les dices que ellos no pueden ser el CEO se enojan y no vuelven a hablar con quienes los critican. En otros casos, el ego de algunos los hacen incapaces de solicitar o recibir ayuda.

El negocio débil tiene solución; el emprendedor débil, no. Si alguien evalúa tu equipo de personas como bueno y malo el negocio, tienes aún muchas posibilidades ya que las personas mejorarán el negocio; si es al revés, no hay mucho que hacer. Con esto no quiero negar el hecho de que cualquier persona tiene capacidades emprendedoras e innovadoras, pero si hablamos de los líderes que cargarán con la responsabilidad de un proyecto completo, son pocos.

**EL NEGOCIO DÉBIL TIENE SOLUCIÓN.  
EL EMPRENDEDOR DÉBIL, No.**

A lo largo del tiempo he participado de varios concursos de planes de negocios y foros donde me ha tocado escuchar *Pitches* de muchos tipos y reunirnos más tarde a evaluar

junto a inversionistas y expertos sobre quien será ganador o merecedor de premio o inversión. Recuerdo que en mi primera experiencia como jurado, supuse que mi fijación teatral que pone foco en las personas y su personalidad iba a ser un punto de diferencia o disputa en la mesa de evaluación: sin embargo, para mi asombro todos los inversionistas presentes coincidieron en que la evaluación de las personas era clave. Esa vez en particular lo ponderamos en 50% de la evaluación, el otro 50% tenía que ver con el mercado, el producto, la internacionalización, en fin, todo aquello que ustedes seguramente ya conocen. En mis años siguientes nunca he visto menos que ese porcentaje de ponderación. Los emprendedores poco se enteran de esto; ni frente a inversionistas ni frente a clientes, las personas no evalúan tu persona directamente casi nunca, simplemente te comunican la decisión final.

La evaluación de una persona generalmente está llena de imprecisiones y además falta de distinciones para referirse a ella, pero esto no le resta su nivel de prevalencia en nuestras opiniones y decisiones. “No le vi capacidad”, “no me tincó”, “no le creí”, no son en sí argumentos, pero son el motivo para decidir no invertir o no hacer una compra importante. Desde las distinciones del teatro podemos comenzar a notar y diferenciar acciones u omisiones de un emprendedor que ha expuesto, y que llevan a generar una opinión positiva o negativa en el público. Esto es parte de mi aporte en el entorno emprendedor, no sólo para evaluar, si no para entrenar emprendedores.

Aunque un potencial inversionista o socio no maneje distinciones teatrales saca una conclusión simple e instantánea si no logras seducirle: “Si esta persona no puede ser claro y seductor conmigo que vine a escucharlo especialmente, ¿podrá serlo con el mercado?...”.

Las escuelas de negocios tienen una responsabilidad importante en la falta de preparación para estas instancias. Lo más lamentable de un mal *Pitch* es que a veces teniendo un buen negocio y potencial en las personas que lo crearon, eso no se note. No por nada en Estados Unidos a quienes realmente quieren crear negocios se les está recomendado entrar a “Y Combinator”, “500 start-up”, “Plug & Play”, u otras por el estilo, en lugar de hacer un MBA; estas son aceleradoras de nueva generación donde todo y todos están en

la misma práctica de crear y probar. Es de esperar por el bien de alumnos con ganas de emprender que las casas de estudio aceleren el paso.

Si quieres entrar en la categoría de emprendedor —aunque suene a caricatura— la gente espera que:

...Seas inteligente, que sepas tomar riesgos, que tengas una personalidad fuerte, que seas entretenido, buen vendedor, poder conseguir a los mejores para tu equipo, energético, capaz de trasnochar noches seguidas por el negocio, estar conectado las 24 horas, contestar cualquier mail como máximo en 24 horas, hablar dos idiomas a lo menos, desordenado y creativo, inspirador... y mucho más.

Ante tamaño desafío, debes saber evaluar debidamente tu negocio, no vaya ser que pierdas mucho tiempo y dinero en algo que no vale la pena. Dedicar tiempo a pensar qué relación tiene tu emprendimiento o negocio con tu vida, tal vez eso te haga cambiar de negocio o cambiar su foco, achicarlo, agrandarlo, simplificarlo, u otra decisión que haga que el esfuerzo esté bien dirigido.

## **CUESTIONAR EL NEGOCIO**

Cuando recibimos negocios para asesorar sus *Pitch* a menudo el filtro del negocio lo ha realizado una Incubadora de prestigio, un inversionista, o un empresario a quien respetamos y nos ha referido. En estos casos la experiencia de trabajo ha sido notoriamente mejor que la de un emprendimiento que llega sin referencias, o un cliente que te contrató directamente. Revisar la potencia y coherencia del negocio, es una labor que muy pocos pueden hacer bien, y que puede ahorrarte años de trabajo y mucho dinero mal gastado. Recomendamos encarecidamente a todo emprendedor, empresario o ejecutivo, que tiene un nuevo negocio entre manos, que busque ayuda, críticas y mejoras, antes de avanzar con decisiones e inversión. No hablamos de los habituales asesores por especialidad que pudiesen ser tu futuro Directorio, si no alguien que mire tu negocio desde la perspectiva que tú lo miras, como proyecto de vida.

Este perfil lo cumplen muchos inversionistas ángeles, que además de ser posibles inver-



sores, pueden evaluar con su experiencia la validez y expectativas de un emprendimiento, que en mi opinión es bastante más valioso que el aporte en dinero que puedan realizar. Son personas muy ocupadas, sí, pero les encantan los negocios y hablar de ellos. Trata de seducir a uno para que te regale parte de su tiempo sólo para criticar y mejorar tus supuestos; si no, acude a otros emprendedores más experimentados, o contrata a los pocos expertos que hay en el mercado.

Antes de evaluar un negocio debemos saber qué terreno estamos pisando. Algunos son totalmente distintos en aspectos críticos. Por ejemplo, en el mundo web, un proyecto que está orientado a consumidor final masivo y global (B to C) tiene por principal misión la usabilidad y escalabilidad rápida de número de usuarios, el tema del modelo de negocios está casi vedado, es perjudicial siquiera pensar en él en esta etapa temprana. En cambio, un negocio orientado a usuarios empresa (B to B) de alto valor de inversión y compleja atención, debe tener el modelo de negocio por delante, dado que necesariamente debe monetizar al corto plazo o está condenado a quebrar.

Guardando las diferencias de cada tipo de emprendimiento, citaremos un test breve que hacemos a nuestros clientes para entender lo que hacen, y que debiesen ustedes poder contestar para su negocio particular.

**QUÉ ES:** ¿Qué hace y cómo lo hace?, ¿funciona de manera simple? ¿Cuál es la experiencia que tendrán los clientes?

**DISRUPCIÓN:** ¿Es disruptivo tu negocio? ¿Es una derivada o adaptación de otro?

**VALOR QUE AGREGA:** ¿Podemos medir el valor que decimos que agregamos? ¿Podemos obtener declaraciones de los clientes?

**USABILIDAD:** ¿Tiene facilidad de uso y adopción? ¿Cómo será mi política de mejoras y nuevas versiones?

**FOCO:** ¿Qué problemas soluciona, en qué medida los soluciona? ¿Estás en una industria, categoría o especialidad?

**MERCADO:** ¿Es abordable en el corto plazo? ¿Es abordable en el mediano plazo? ¿De qué depende aumentar mi participación de mercado?

**ESCALABILIDAD:** ¿Cómo se crece? ¿De manera asociativa con aliados? ¿Cuánta inversión necesitas para crecer? ¿Cuál es la estrategia frente al aumento de clientes o usuarios?

**COMO SE ENTERARÁN TUS CLIENTES DE QUE EXISTES:** ¿Cuál es el plan de marketing y relaciones públicas? ¿Qué redes de negocios están desarrollando?

**QUIEN TE APOYA:** ¿Tienes directorio o asesores? ¿Quiénes son? ¿Qué dicen del negocio?

**CÓMO GANARÁS DINERO y CUANTO:** ¿Cuál es el modelo de negocio? ¿Qué otras opciones hay?

**PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES:** ¿Cuáles son las habilidades complementarias de los socios? ¿Son suficientes para los desafíos del negocio? ¿Están dispuestos a irse a vivir a otro país si el proyecto lo necesita? ¿Dejarías tu cargo a disposición del Directorio para que decidan si eres al más apto? ¿Cuál es tu estilo de vida deseado? ¿Quién eres? ¿Has liderado proyectos de cualquier tipo anteriormente?

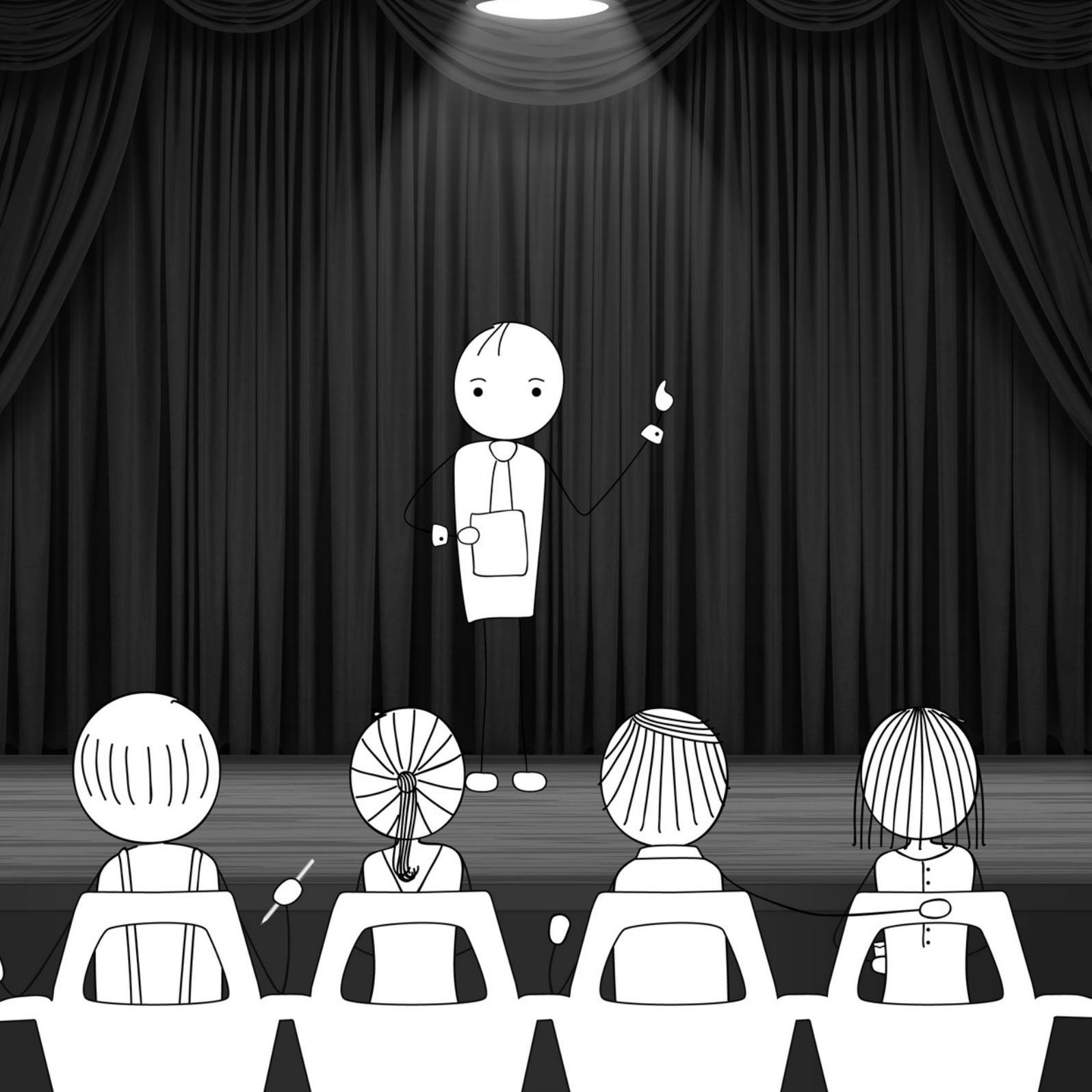
Aunque hayamos creado negocios anteriormente, algunas veces muchos de nosotros pasamos por alto estas preguntas, simplemente porque poner un ojo crítico sobre lo propio es siempre más difícil que sobre otros.

Este capítulo ha sido necesario debido a que en muchas ocasiones es necesario evaluar un *Pitch* desde 3 distintos puntos de vista, el ADN del negocio, el guión del *Pitch* y la performance del *Pitch*. Para un cliente final esto es irrelevante, dado que juzga si le ve valor o no. Pero para quienes entrenan o asesoran emprendedores y nuevos negocios se hace muy útil dividir la evaluación para poder mejor colaborar.

Este libro está dedicado a los creadores de negocios, a los que están dispuestos no sólo a trabajar sino a renunciar a un mal proyecto cuando se debe, a cambiar de rumbo cuando te advierten de errores, a estar constantemente pensando el negocio, buscándole nuevas aristas, nuevos usos y nuevas satisfacciones a sus usuarios o clientes. En este perfil pueden calzar emprendedores novatos, dueños de empresas Pymes, gerentes de innovación y nuevos negocios, emprendedores sociales, entre otros. Los negocios y grandes proyectos los mueven los emprendedores y se encuentran en diferentes lugares y ocupaciones.

# CAPITULO 03

LA IMPORTANCIA DE UN  
ELEVATOR PITCH



## **EL DESAFÍO MÁS IMPORTANTE**

A todos se nos ocurren ideas, algunas más novedosas que otras. Algunas son negocios otras solo iniciativas interesantes, con algunas nos proyectamos a futuro y probablemente deseemos que se conviertan en nuestra actividad principal.

En el ritmo actual de los negocios nacen empresas que a 5 años de su nacimiento se vuelven íconos de su industria, o empresas líderes tradicionales que caen a los últimos lugares debido a su falta de innovación; y también surgen nuevos tipos de servicios al alero del desarrollo tecnológico.

Ya seas un emprendedor, un ejecutivo de una empresa, un gestor social, el director de un grupo artístico, o cualquier otro rol de líder que desea que sus ideas se hagan realidad en este mundo lleno de nuevas soluciones, dependerás de otros para llevarlas a cabo. Y por lo tanto, sumar a esos otros se vuelve una tarea primordial.

Esas otras personas —como todos nosotros— tienen acotados tiempos, presupuestos y energía disponible; y diariamente reciben miles de mensajes que les ofrecen ocupar su tiempo, dinero y energía en diversas actividades. Por lo tanto, independientemente del atractivo de tu propuesta, debes ser muy eficiente en comunicarla, porque cada vez es menor el tiempo de oportunidad que todos nos permitimos para escuchar.

El desafío más importante para un líder hoy es ser escuchado y entendido como una oportunidad en el menor tiempo posible.

Esta realidad contrasta con la complicación que para muchos significa exponer sus proyectos, ideas o negocios. Y por supuesto nada tiene que ver con “oratoria”, porque si así fuera los locutores serían todos empresarios. Habitualmente esta capacidad de seducir con una propuesta se le atribuye a habilidades personales de ciertas personas, un “don” del cual lamentablemente otros no fuimos dotados. Sin negar que hay personas que tienen esa habilidad, y les sale de manera natural —probablemente si les preguntamos

como lo hacen no podrían decírnoslo— con el curso del tiempo he notado y aplicado en mí mismo primero, y luego en mis clientes y alumnos, que existen prácticas que elevan notoriamente el potencial de sus presentaciones.

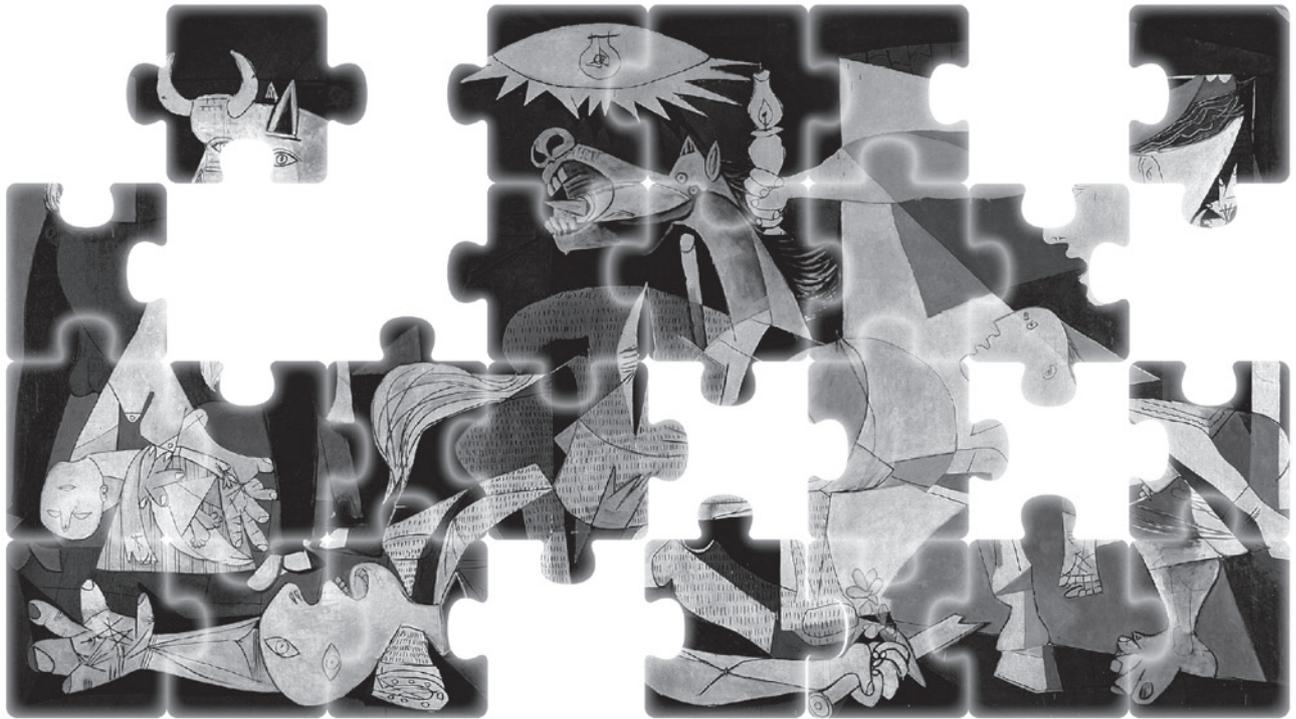
## EL DESAFÍO MÁS IMPORTANTE PARA UN LÍDER HOY ES SER ESCUCHADO Y ENTENDIDO COMO UNA OPORTUNIDAD EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.

Por suerte el ámbito emprendedor bautizó esta actividad como “*Elevator Pitch*”, y nos dotó de un concepto sobre el cual referirnos, hacer comparaciones, medir avances y eficiencia, entre otros aspectos. Lo que antes era un atributo personal, hoy se les exige a los emprendedores como condición para que el proyecto tenga éxito y, por lo tanto, encontrar modelos de entrenamiento se vuelve primordial.

Esta habilidad “blanda” que antes estaba mezclada con muchas otras será en breve plazo un atributo diferenciador, no sólo para emprendedores, sino también para cargos gerenciales, líderes de innovación, autoridades públicas, y todo aquel que necesite capturar atención y conseguir compromisos personales y económicos.

Como mencionamos en el prólogo de este libro, la paradoja crucial de cualquier oferta de valor, es acercarla a otros, hacer que otros la vean y la deseen. Y allí es donde radica la gran dificultad, **¿por qué fracasamos en algunos acercamientos, si estamos seguros de que agregamos valor? ¿Por qué el otro no lo ve así?**

La imagen siguiente no le hace mérito al autor de esta pintura fantástica llamada “*Guernica*”, del pintor español Pablo Picasso. Lamentablemente esta edición no contempla el color, pero más allá de eso, es como un rompecabezas al que le faltan piezas. Es lo que le ocurre a nuestros interlocutores cuando les damos un *Pitch* mal preparado, no logra ver todo el Valor. Y eso es responsabilidad de quien hace la presentación o *Pitch*.



*¿Se ve así tu oferta de Valor?*

## **MÉTODOS, RECOMENDACIONES Y PRÁCTICAS DE UN PITCH**

Miles de resultados aparecerán y seguirán apareciendo si pones en tu buscador “como hacer un *Elevator Pitch*”. La mayoría de estas recomendaciones no tiene una práctica probada, por lo que recomendamos ser muy cautos a la hora de querer adoptarlas como propias, y no quedarse tratando de lograr la superficialidad de una recomendación, en vez de dedicarse al tema central que realmente potencia tu negocio.

Cada negocio tiene una particularidad y no necesariamente es homologable a otro. Un *Pitch* exitoso de otra empresa, puede ser un sepulcro para el tuyo si pretendes copiarlo sin filtros. También hay estilos que se ponen de moda, con los cuales hay que tener cuidado; uno de ellos es el rock-star, que toma como ejemplo a figuras casi faranduleras

que han tenido grandes éxitos y se convierten en personajes públicos, en estos casos querer emular lo “cool”, “winner” o “diferente” se vuelve un “CopyPaste” que aburre.

## LO “COOL”, “WINNER”, “DIFERENTE” SE VUELVE UN COPYPASTE QUE ABURRE.

Dentro de las recomendaciones que hay que mirar con interés, son aquellas que se presentan como métodos simples, paso a paso, que pudieran ser aplicables a diversos negocios, y que ojalá hayan dado muestras de resultados más allá del autor. Que contengan ejemplos de diversos negocios y no sólo de los líderes de siempre.

Por último entender que un *Pitch* es —sobre todo para los emprendedores— un ser vivo, que va cambiando a medida que el negocio va madurando y, también por otras circunstancias, como lo veremos en este libro. Si hay algo que podemos garantizar es que tu *Pitch* no será el mismo en 3 meses más, o no debería serlo, ya que los clientes, los movimientos del mercado y la experiencia de uso, irán cambiándolo; los catálogos impresos se irán a la basura, al igual que todo soporte que uses para conectarte con tus *stakeholders*.; por esto mismo tu web debe ser autoadministrable para que puedas cambiarla inmediatamente a medida que tu *Pitch* va madurando.

### LOS INVERSIONISTAS SON SÓLO UNO DE LOS INTERLOCUTORES POSIBLES

El “*Elevator Pitch*” nació como una forma de seducir inversionistas ángeles durante la época de las primeras empresas de internet antes de la burbuja\*, cuando invertir en webs era el más *cool* de los negocios. Hoy sigue siendo el público inicial en el que uno piensa para hacer un *Pitch*, pero la mayoría de los *Pitch* se hacen a otras personas y no a inversionistas.

Nuestro camino de seducción comienza con nuestra familia y amigos a quienes buscamos convencer que renunciar a un trabajo estable para arriesgarse por una idea es una

\*Burbuja: Fenómeno que se refiere al alza poco fundamentada en la valorización de las primeras empresas de internet a principios de los años noventa.

correcta decisión. Un *Pitch* que nos parece de los más interesante es aquel que hacemos a nuestros primeros colaboradores, habitualmente personas que serían mejor remuneradas en cualquier otra parte, y a quienes invitamos a nuestros nacientes negocios, con la esperanza de que en caso de tener éxito podrán gozar de alguna regalía como participación de la empresa.

Otro importantísimo interlocutor es el que nosotros llamamos el "cliente ángel", aquella empresa que sabiendo que no tenemos experiencia ni resultados que mostrar, nos hace la primera orden de compra. En muchos casos, la llegada temprana de este cliente es la razón de supervivencia de una empresa, tanto como el inversionista.



También importantes son los *Pitch* que hacemos a nuestros primeros asesores para que nos regalen parte de su tiempo para criticar el negocio y luego nos presenten contactos. A nivel interno de una empresa grande, el *Pitch* al gerente general o al directorio, es vital para poder comenzar a ejecutar una innovación. Y en relaciones sociales de negocios, lo que hacemos en un *coffee break* de un evento, es un *Pitch* igualmente; por algo es tan atractivo asistir a estos eventos.

Cada uno de estos *stakeholders* escuchará nuestra idea desde sus propias preocupaciones e intereses, que debemos tener muy en cuenta para hacer sentido a tan distintas visiones.

## **EL PITCH DEBE SER SUFICIENTE POR SÍ SOLO**

Un *Pitch* es eminentemente oral, debe funcionar sin ningún elemento de apoyo, y deben ser estrictos en eso si buscan elaborar el mejor *Pitch* posible. Complementarlo con una presentación o muestra de productos debe hacerse a continuación de haberlo preparado oralmente.

En una ocasión una empresa joven que lanzaba las primeras aplicaciones de realidad aumentada y era parte de uno de nuestros entrenamientos, nos pidió poder usar su computador para demostrarnos lo que era la realidad aumentada, a lo que nos negamos. Se complicaron enormemente, pero al final consiguieron describirnos aquello que ellos pensaban era indescriptible, y nos mostraron un *Pitch* hecho para una situación de *coffee break* de un evento. Cuando los emprendedores nos dicen que no pueden explicarnos su producto sin apoyo les ponemos como ejemplo estos emprendedores de realidad aumentada; no creo que haya productos tan complicados de explicar sin verlos, como ése.

Por supuesto luego puedes incluir apoyos, pero el hecho de forzarte a ser suficientemente bueno sólo de manera oral, te obliga a buscar las palabras correctas. Y por cierto, las oportunidades de negocio aparecen en lugares donde simplemente te encuentras a las personas, en un avión, en la cola del cine, en un atestado paseo peatonal, y debes estar preparado para "pitchear" en cualquiera de ellos.

# CAPITULO 04

ERRORES COMUNES EN  
PRESENTACIONES DE PITCH



A continuación enumeraremos un lista de los errores más comunes que hemos visto en *Pitch* de emprendedores y negocios en general, para que vayan identificando situaciones que debemos evitar para tener éxito en nuestras gestiones, y que el método de este libro ayudará a superar.

## **DECIR MUCHO, AGREGAR POCO VALOR**

Saber todo lo que se debe saber sobre la industria y el negocio es lo más deseable para iniciar un negocio, pero también es el suicidio más habitual que se ve.

Precisamente la cantidad de información que sabes del negocio puede ser el mayor obstáculo para contarlo. La pregunta sobre “¿qué voy a decir?” debe ir acompañada a continuación de “¿qué voy a dejar de decir?”, si no, se corre el riesgo de decir más de lo que debes.

Cuando comenzaba con mis proyectos me tocó exponer a un inversionista experimentado, afortunadamente teníamos la confianza suficiente; éramos amigos. Mientras yo animadamente le exponía me detuvo en seco y dijo: “Para. No me sobrevendas, ya me gustó, si sigues probablemente lo arruines”. Junto a la satisfacción de escuchar que le había agradado, me vino igualmente una frustración enorme. Yo había preparado mi exposición durante semanas, y me pedían no seguir. Me sentí como alguien que canta una canción y a la primera estrofa te dicen: ya no sigas. Tan fuerte fue la sensación que hasta el día de hoy la recuerdo: quería mostrar mis láminas más importantes, cantar el estribillo aunque ya me habían dicho que me callara.

Con la distancia logro ver nuevas distinciones de esa exposición truncada y exitosa a la vez. Lo más importante es que nuestros interlocutores obtienen Valor de nosotros en algunos aspectos, no en todos, y el resto simplemente se convierte en “decorado” para ellos. O simplemente —cuando es un inversionista— quieren saber que existe la posibilidad de cambiar y rediseñar, y no que construyas la casa completa sin escuchar opiniones. Yo fui afortunado porque la amistad le permitió a él interrumpirme así de directo, cosa que no hubiese ocurrido en un foro de presentaciones; probablemente yo hubiese terminado mis slides más atractivos y él hubiese bajado su interés dado que el mundo que le contaba se había complejizado.

Una gran trampa y que favorece este riesgo de “decir mucho” son las preguntas en medio o al final de tu presentación. Cómo cada uno sabe mucho de su tema, cuando te llega una pregunta puedes sentir que abrieron la puerta para que expongas tu conocimiento, si caes en eso, es probable que ocupes tu precioso tiempo en responder extensamente la pregunta y pierdas el foco de la presentación total. Responder una pregunta de manera simple y directa para poder seguir exponiendo el negocio es algo que pocos pueden hacer de manera eficiente. Esperamos que el resto de este libro dé luces sobre como asumir este riesgo siempre presente.

## **TECNICISMO QUE OPACAN RESULTADOS Y PERSONAS**

La ingeniería ha contribuido enormemente al desarrollo del mundo, y para nadie es raro que gran parte de los emprendedores, cargos gerenciales y empresarios tengan esa formación. Esta especialidad ha generado —no sólo en los ingenieros, sino en muchas otras especialidades y en el mundo de los proyectos en general— la tendencia de explicar todo en forma de procesos y engranajes, donde la precisión y la lógica de los sistemas es central. Entra A y sale B. Si se hace bien en la escuela y la universidad, probablemente se obtendrá buena nota.

En el mundo del emprendimiento y los negocios en general, la explicación cartesiana es totalmente perjudicial. Si le vendemos una estufa a una abuelita, probablemente a ella no le interese saber sobre la última tecnología de la estufa, que seguramente estará muy bien explicada en vistosas láminas; simplemente le interesa saber si la protegerá del frío y tal vez que gastará poco, es decir, el VALOR que a ella le agrega.

Cuando nos enfocamos en lo técnico, nos alejamos del VALOR, y peligrosamente nos alejamos de NOSOTROS. Sí, usted empieza a desaparecer, si la técnica es preponderante, la persona que encarna el negocio pierde importancia: ya no veo a un líder frente a mí, veo un gráfico de sistemas, que podría haber visto y analizado sin necesidad de que alguien lo expusiera.

Los tecnicismos son aburridos, los resultados son entretenidos. La confianza más allá de lo técnico se deposita en las personas que hacen promesas de calidad y de cumplimiento de metas.

# LOS TÉCNICISMOS SON ABURRIDOS, LOS RESULTADOS SON ENTRETENIDOS.

Por ello es tan relevante la persona que expone el negocio, porque la información más importante es el VALOR que agrega y la persona que va a llevarlo a cabo. En el caso de un emprendimiento, el CEO que hará que este negocio exista y aumente su valor en el mercado; en el caso de una innovación interna, el líder que guiará este proyecto hasta su realización; en el caso de los clientes, la persona que velará por mi total satisfacción con ese servicio o producto.

## **NO ME IMPORTAS**

Cuando miras a tu posible inversionista y sólo ves un cheque; cuando ves a tus clientes como la posibilidad de equilibrar la caja a fin de mes; cuando ves a tus *partners* como un ahorro., tus acciones son netamente utilitarias, sin aportar VALOR al otro, ya que el otro sólo es un recurso.

El entusiasmo del emprendedor muchas veces le produce ceguera y sordera. Tantas veces he escuchado el mismo reclamo: emprendedores imprudentes que largan el discurso del negocio y te abordan sin pedir permiso, no escuchan el “no” y siguen insistiendo en lograr su meta sin ver ni escuchar.

Un grupo de inversionistas me confesó hace algún tiempo, que era tan común esta situación de sentirse utilizados, que cada entrevista que hacen ahora comienzan diciendo de inmediato que ya no tienen dinero para invertir durante el año o semestre en curso, cosa que nos es necesariamente cierta. Si el emprendedor se levanta y se va se excluye inmediatamente, si se queda a conversar de todas maneras, lo consideran como una alternativa.

Como veremos a lo largo de este libro, un *Pitch* busca un cómplice que colaborará en hacer crecer mi negocio, y eso va mucho más allá del aporte que signifique en un mi-

nuto 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 objetivo principal. Un buen *pitch* puede no generar ventas pero generará un escucha que estará dispuesto a recibirme nuevamente, ya que si transmití interés de generar VALOR MUTUO, soy una oportunidad que se puede concretar a futuro.

Para ejemplificar voy a contarles sobre Daniel y Oskar, fundadores de Needish.com, una plataforma que en vez de publicar ofertas publicaba necesidades a las cuales otros respondieran, y que difícilmente monetizaba pero tenía gran experiencia de usuario. Ellos encontraron en una conversación “frustrada” con un inversionista, la recomendación de conocer el modelo de un naciente Grupon; al poco tiempo y gracias a esa conversación transparente con un inversionista que les dijo “no”, lograron modificar su negocio inicial, y ser adquiridos por Grupon hacerse cargo de Grupon Latam por varios años, y poder proyectarse como emprendedores y ahora además como inversionistas. En su caso, mostraron un interés genuino y pasión por lo que hacían, y una negativa inicial les abrió la puerta para un consejo que significó un rentable negocio.

## **INCOMODIDAD Y PASARLO MAL**

Es tan poco habitual en la 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 el *Pitch*, eso se transmite de manera automática, y se transforma en el aspecto principal del *Pitch*. No pocas veces dentro de concursos de negocios, inversionistas o asesores pasan de ser jueces de un negocio a consejeros personales de un emprendedor: el negocio mismo pierde interés y el foco ahora es darle consejos sobre cómo exponer, quedando invalidado como líder posible por el momento.

Recuerdo una ocasión en que llegó un emprendedor que no cumplía con los requisitos mínimos de un buen orador, era tartamudo, y la instancia de exponer aumentaba totalmente su tartamudez. Le preguntamos ¿es posible que dejes de tartamudear?, a lo que respondió 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 notaran su tartamudez, era evidente y se reía de eso, y bajó notoriamente el tartamudeo durante su exposición porque su mayor motivo de nerviosismo ya no estaba. Quedó frente a todos como una persona que a pesar de esa dificultad asumía el liderazgo de su proyecto.

Si tienes un buen proyecto y un buen guión de *Pitch* armado, y no eres tartamudo o algo similar que te dificulte enormemente tu presentación, y aún sigues transmitiendo incomodidad e inseguridad, deberas trabajar al respecto. Mal que mal, si te va bien con tu proyecto estarás en promedio unos 5 años exponiendo tu negocio a diario, a distintas personas, en distintos idiomas. Es mejor empezar a disfrutarlo ahora.



DEBES ENTRENAR TAL COMO UN ACTOR  
HASTA PERDER TEMOR AL ESCENARIO.

## UNA PRESENTACIÓN PARA TODO USO

Ninguno de nosotros utiliza el mismo estilo de ropa para toda instancia. Para andar en casa usará algo cómodo en los pies, tal vez no te saques el pijama; para subir a la bicicleta, zapatillas y ropa deportiva; para una fiesta, jeans y camiseta; para trabajar, zapatos y camisa; en invierno abrigo y bufanda. Esto lo hacemos cotidianamente, por comodidad, porque la situación lo pide, o porque tiene que ver con quien nos vamos a reunir.

En el mundo de los negocios es habitual ver que el primer *Pitch*, con su presentación Power Point (ppt) incluida, son usados indiscriminadamente para toda conversación, tratando forzosamente de hacerlo calzar con todas las situaciones:

- **Con los tiempos:** pido el tiempo que mi presentación demora.
- **Con los lugares:** pido proyector data.
- **Con las condiciones ambientales:** pido que bajen la luz porque no se ve el ppt o que cierren cortinas, aunque no se me vea la cara.
- **Con las necesidades de información:** mando el ppt por mail, aunque tenga 30 *slides*.

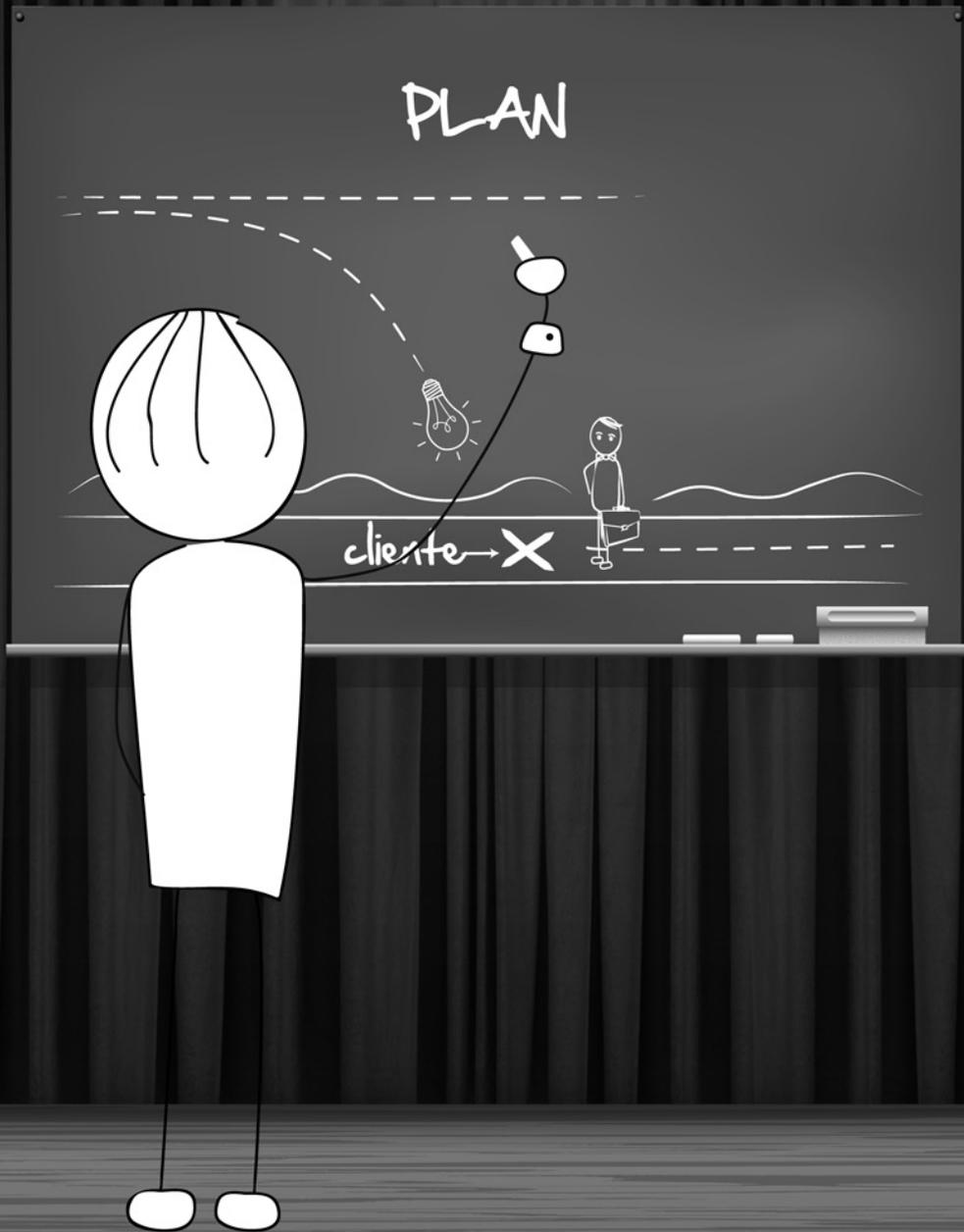
Recuerdo un programa de televisión llamado "*One Hit Wonder*" que mostraba la única canción por la cual algún artista fue conocido, y que obviamente es la infaltable canción que canta si llega a presentarse de nuevo. Tu primer *Pitch* no puede ser tu único *Hit*, se notará que está fuera de lugar, desactualizado. No ayuda que te saltes *slides* como una forma de adaptarte, eso lo único que hace es acentuar el hecho de que tu interlocutor no es tan importante como para preparar una presentación para él.

Un mismo *Pitch* podrá tener versiones variadas, dependiendo del tipo de interlocutor, dependiendo de la ocasión, del tiempo disponible; adaptando a esas circunstancias tu *Pitch* y el material de apoyo, y no al revés. Seguramente se nos quedan otros varios errores de *Pitch* en carpeta, y al leer esto te habrás acordado de otros que habrás cometido o has visto cometer. El primer paso es identificarlos para juzgar luego si logramos superarlos.

# CAPITULO 05

EL METODO POWER PITCH  
Y SUS APLICACIONES

# PLAN



## **EL NOMBRE POWER PITCH**

En general se dice que algo es POWER cuando le reconocemos energía, asertividad, claridad, atractivo, eficiencia. Que alguien declare que tu *Pitch* es Power, es algo muy deseable. Escogimos bautizar el método con ese nombre para que fuese fácil de recordar, y además porque conlleva esas características que buscamos generar.

Por otra parte hablar de método significa casi una promesa de que siguiendo nuestras directrices y etapas, lograremos que consigas esos atributos en el *Pitch*. Poder cumplir esa promesa depende en parte de tu propio rigor para trabajar en tu *Pitch*. Pero nos gusta ser medidos, por eso tratamos que los *Pitches* de nuestros clientes sean evaluados por externos antes y después de aplicar el método, más adelante te daremos los estándares para hacerlo.

Nuestra promesa hoy con emprendedores y clientes es mejorar al menos un 100% su *Pitch*, cuando hacemos una asesoría personalizada, en una comparación personal que ellos mismos hacen del antes y después, si es que no hemos conseguido evaluadores externos. Esperamos a futuro tener una medida más precisa sobre porcentajes de conversión y éxito.

Una consecuencia importante del resultado de un rediseño de *Pitch*, es que al tener entre manos un discurso o narrativa de negocios totalmente potenciado, crece notoriamente la CONFIANZA de aquellas personas que están de cara a los clientes, ya que sienten que su discurso deja en claro el Valor que traen a sus clientes, y ese es uno de los éxitos más importantes de un *Pitch* que se prepara bien: empoderar.

## **APLICACIONES**

Este método ha funcionado hasta hoy de manera eficiente en emprendimientos o negocios de alto potencial, que tienen diferenciación para ofrecer al mercado, negocios disruptivos, y que buscan generar VALOR de manera creciente a sus clientes. Otros ne-

gocios basados en competencia por precio o de débil diferenciación no encontrarán en este método una buena herramienta, y lo verán a medida que avanza la lectura, aunque les recomendamos leer el texto de todas maneras.

**Emprendedores:** Resultados exitosos hemos tenido con emprendedores de alto potencial, algunos de ellos lo han aplicado el método con tiempo límite para una presentación frente a inversionistas, o frente al dilema de obtener o no subsidios estatales; otros en instancias claves para ganar un concurso o ingresar a una aceleradora.

**Gestión de Innovación:** Usamos este método con grandes empresas que se encuentran gestionando proyectos de innovación interna. Es común ver que muchos procesos de mejora e innovación terminan con cientos de propuestas, muchas de ellas poco aterrizadas, y además pocos líderes que puedan llevarlas a cabo. Para ello este método se puede transformar en una pauta eficaz que fuerce a un mejor filtro y presentación de innovaciones, y que considere desde el principio el desafío de seducir a otros, y no una simple entrega de ideas.

**Pequeña y mediana empresa:** Del mismo modo, y de manera menos profunda, utilizamos el método con Pymes que buscaban potenciar sus posibilidades comerciales, pero pocas Pymes dedican más de una pocas horas a estos temas, ya sea por presupuesto o por falta de tiempo o de identificar debidamente sus prioridades. Por otra parte, durante los ejercicios, hemos visto como algunas Pymes llegan a la conclusión que sin diferenciación nunca podrán llegar a tener un *Pitch* que resalte por sobre sus competidores, y se quedan con una tarea extra y anterior que trabajar.

**Grandes empresas:** De manera exitosa lo aplicamos en rediseño de narrativas comerciales, para Unidades de Negocio de grandes empresas, dada las necesidades del mercado cambiante. Sobre todo en servicios y productos de alto valor, donde a los clientes se les atiende de manera consultiva, acompañándolos en solucionar problemas complejos o vinculados a otros servicios previos. Este método aplica para actualizar el discurso de un producto o servicio específico, que habiendo funcionado bien por años se puede haber quedado obsoleto o poco validado por los mismos ejecutivos; dirigido a un segmento nuevo, o para la entrada a un nuevo mercado o país.

Una vez obtenido un resultado satisfactorio de gui3n, se recomienda entrenar la *performance* de todas aquellas personas que encarnar3n este discurso de cara a los *stakeholders*, y adem3s actualizar los soportes que acompa3an estas conversaciones, tales como web, cat3logos, redes sociales, publicidad directa, publicidad masiva, entre otros.

## **INFLUENCIADORES DEL M3TODO**

Adem3s de los detalles nombrados en el cap3tulo 1 sobre el nacimiento de este m3todo, podemos agregar que hubiese sido imposible llegar a 3l sin las habilidades y experiencias obtenidas en el mundo del teatro y la dramaturgia, permitiendo discriminar acertadamente cu3les distinciones y pr3cticas eran apropiadas de mezclar con el mundo de los negocios, el emprendimiento y la innovaci3n.

Este m3todo est3 nutrido de las diversas pr3cticas del mundo emprendedor actual tales como el m3todo *CANVAS* de Modelo de Negocios, las estrategias de *OC3ANOS AZULES*, el m3todo *DISING THINKING*, *LEAN START UP*, y otras lecturas inspiradoras tales como *FUNKY BUSINESS*, *The ART OF START*, entre otros.

Por otra parte, tambi3n se ha alimentado de los m3todos de construcci3n de narrativas teatrales, el m3todo aristot3lico, metodolog3as de guiones para cine y televisi3n, pr3cticas tradicionales de entrenamiento del actor, y metodolog3as de la puesta en escena. Lo anterior apoyado por la pr3ctica de a3os en el 3mbito de la producci3n teatral, entrenamiento de actores, y dramaturgia.

Adem3s las m3ltiples instancias de convivencia con diversos emprendedores, empresarios, inversionistas, asesores y consultores, y de instituciones con las que he tenido cercan3a de amistad o trabajo que han ayudado a mejorar este m3todo.

Es necesario se3alar, finalmente, que este m3todo se nutri3 sobre todo del ensayo y error de varios a3os, para llegar a lo que hoy entregamos, con la sensaci3n incomparable de estar seguros de que entregamos VALOR.

## ETAPAS Y ASPECTOS PRINCIPALES DEL MÉTODO

Podemos reconocer 4 etapas claves dentro de este método, que conforman un conjunto recomendable de experimentar. Lo resumimos acá de manera muy concentrada para adelantar un poco lo que sigue de este libro.

### ESTÁNDARES DEL PITCH

Para llegar tener un *Pitch* “*Power*” para tu negocio, antes de definir incluso la meta, debes saber cómo quieres que se sienta ese *Pitch* y cómo quieres que los demás se sientan al escucharlo: un cierto “olor” o estilo que deberá tener y sensaciones que deberá provocar.

Debe ser motivo de test y debate dentro del equipo de trabajo, para preguntarse si están cumpliendo esos criterios y exigirse mejorar.

Tales criterios son:

1. **Irrefutable.** Es decir, es a prueba de objeciones y su poder reside en los argumentos. Debemos ser extremadamente rigurosos con los que decimos, y estar preparado para responder hasta las preguntas más difíciles. Esto conforma una clara diferencia entre lo que es un *Pitch* y lo que no, como veremos más adelante.
2. **Replicable.** Significa que alguien que escucha por primera y única vez tu *Pitch*, debe ser capaz de repetirlo por tí. Acá nos ayudará enormemente la técnica de guión y otras cualidades de la narrativa.
3. **Deseable.** Quiere decir que genere urgentes ganas de tenerlo, de obtener el VALOR que trae, ya que el antes y el después de adquirirlo es notoriamente diferente (si es un cliente), o de asociarse (si es un inversionista o un aliado).
4. **Confiable.** Que las personas que exponen se vean honestas, transparentes, creíbles y capaces. Atributos que por lo general no están escritos en ninguna parte, y que sólo se generan a través de lo que la persona transmite.

Recomendamos utilizar una tabla de notas (dependiendo de la escala utilizada en cada país), para posterior a elaborado el *Pitch* puedan calificarse e invitar a otros a calificar cuan logrado está cada uno de esos estándares.

Por último, debemos precisar que el *Pitch* debe ser FLEXIBLE, capaz de ser adaptado para diferentes circunstancias y públicos, es la única forma de que los estándares se mantengan altos.

### **BASE DEL PITCH (Análisis pre guión)**

Para elaborar un buen *Pitch* debemos precisar varios aspectos que guiarán la toma de decisiones sobre lo que el *Pitch* debe contener. Es un trabajo no necesariamente acucioso o demoroso, más bien se debe estar consciente de su importancia, y debe realizarse antes de comenzar a elaborar tu *Pitch*. Tales bases son:

1. Análisis del interlocutor o audiencia
2. Metas concretas y metas emocionales
3. Lugar y situación del *Pitch*

Estas bases son las que guiarán cada una de nuestras decisiones de forma y fondo. Simplificarán nuestras decisiones y resolverán las dudas.

### **ELABORACIÓN DEL GUIÓN DE PITCH**

La elaboración del *Pitch* según el método contiene 6 partes o escenas básicas, que recomendamos y que hasta hoy han funcionado exitosamente como un camino emocional que invita a nuestros clientes a avanzar hasta tomar una decisión. Éstas tienen el atributo de ser flexibles e intercambiables dependiendo de las circunstancias, y las trabajaremos en profundidad para que puedan replicarlas en sus proyectos específicos.

Además existen escenas complementarias que podrán incluirse en diversas partes del guión, dependiendo de varios factores que son la base del *Pitch*.

En resumen, este método en la etapa del guión funciona con una fórmula 4-3-6:

- 4 Estándares
- 3 Bases del Pitch
- 6 Escenas básicas

## PERFORMANCE DEL PITCH

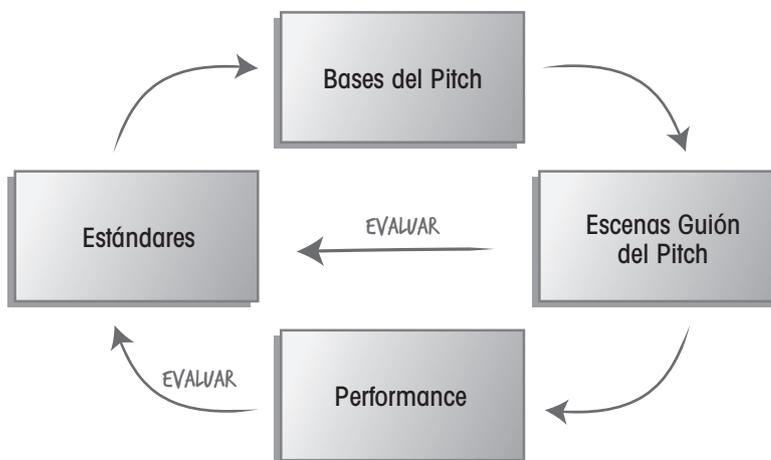
La distancia entre lo que está escrito y lo que transmite cada persona es importantísima en este método, el estándar 4 lo refleja. Pero en esta edición no alcanzaremos a abordar este tema en profundidad, por lo que tan sólo haremos algunas recomendaciones.

Esperamos en el futuro cercano complementar esta edición, con los conceptos del entrenamiento de la persona que lo encarna, y luego el diseño de la experiencia para la audiencia o interlocutor.

Con esas recomendaciones esperamos marcar un camino claro sobre qué practicar y revisar una vez logrado un guión de *Pitch* satisfactorio, el cual pueda ir incrementando su potencia constantemente. Siempre conscientes que cuando hablamos de performance jamás un libro o instructivo puede superar la práctica en escena.

## PLANTILLA DEL MÉTODO

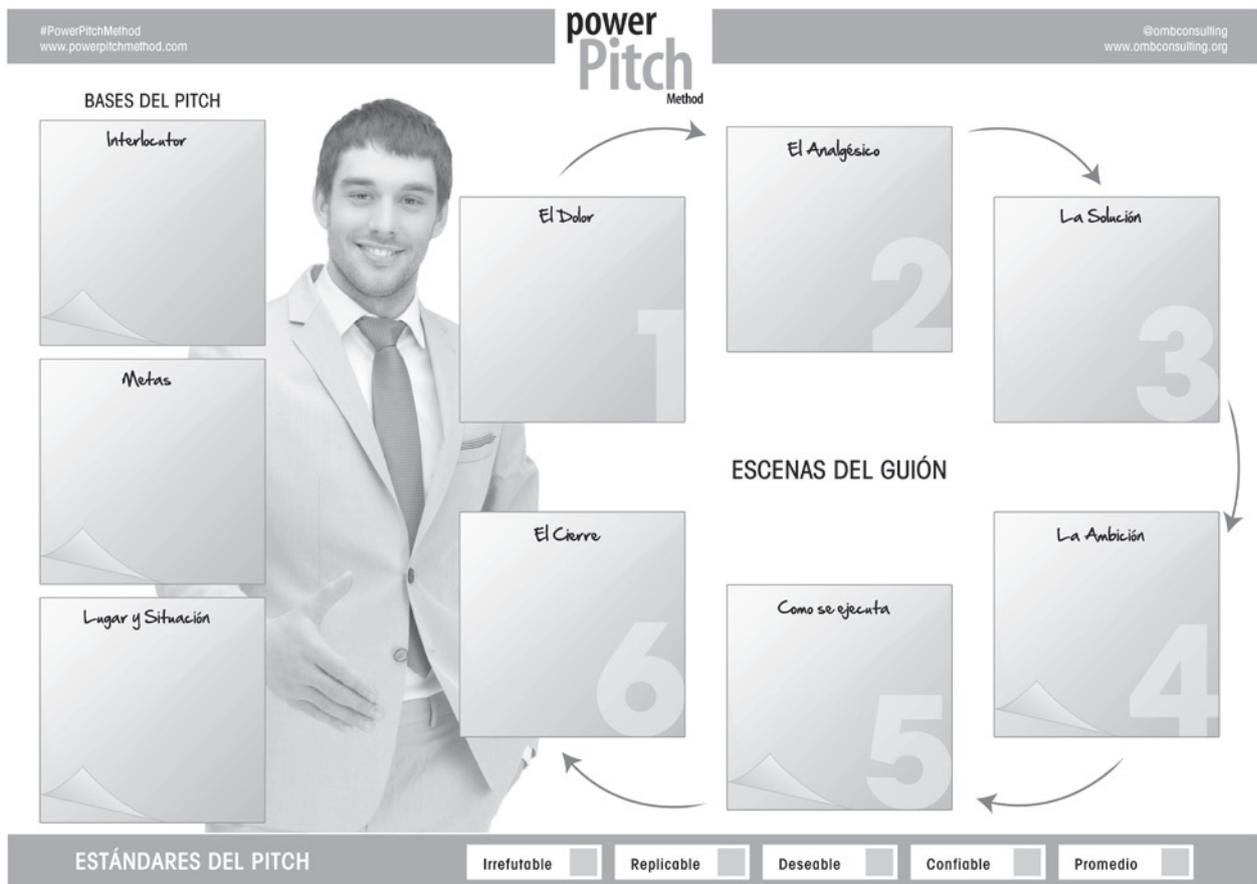
El siguiente cuadro explica cual es el flujo de trabajo de un *Pitch*, comenzando por la identificación y comprensión de los estándares que el modelo recomienda. Una vez realizado eso se trabaja en las Bases del Pitch, con esos datos se elabora el *Pitch* escena a escena, y se vuelve a los estándares para evaluar con notas cuan logrados están.



En el caso de ser aceptable la evaluación de estándares logrados se puede pasar a la performance, que es su puesta en escena o interpretación, posterior a lo cual debe volver a evaluarse el logro de los estándares.

Dependiendo de lo logrado de los estándares cada emprendedor decidirá si es necesario volver a rediseñar o ejecutar el guión.

Para el trabajo de elaboración de *Pitch* hemos confeccionado una plantilla a llenar, para orientar de mejor forma el trabajo.



Esta plantilla está compuesta por 3 hemisferios o secciones. La plantilla no refleja la primera etapa de estándares del *Pitch* porque habitualmente se realiza una sola vez dentro de un equipo de trabajo para todos sus *Pitches* futuros. La primera sección entonces corresponde a Las Bases del Pitch, donde deben llenarse el análisis del interlocutor, las metas a lograr, y el lugar o situación del *Pitch*. La segunda sección corresponde a las 6 escenas básicas a completar, y la tercera parte corresponde a la evaluación de los estándares una vez terminado el *Pitch* en su etapa redacción o performance según sea el caso, con espacios para poner las notas logradas.

Por ahora no intenten comprender o llenar esta plantilla, ya que desde el próximo capítulo comenzamos a conocer el método en detalle.

# CAPITULO 06

## ESTÁNDARES DEL PITCH



## DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES

Para poder obtener un resultado satisfactorio para uno mismo y para los clientes, es necesario conversar al interior del equipo de trabajo o emprendimiento sobre ciertos estándares, que muchas veces no son posibles de medir cuantitativamente, pero sí son motivo de test posterior para ver si han sido logrados. Estos buscan practicar un estilo de excelencia, exigirlo, y mantenerlo en el tiempo.

Recomendamos se adopten estas directrices como criterios de excelencia, ya que buscarlos de manera disciplinada ha hecho que los emprendedores y otros clientes con quienes trabajamos no se conformen con resultados medianos, y busquen la satisfacción total con lo realizado.

A medida que va madurando el negocio podrán incluirle tal vez otras directrices o criterios, más allá de las que mencionamos acá, propios del estilo o identidad de su empresa.

### ESTÁNDAR 1: IRREFUTABLE

Tu *Pitch* debe ser irrefutable, es decir, a prueba de objeciones. Un *Pitch*, a diferencia de una venta, no se alimenta necesariamente de objeciones que sean discutibles durante su exposición, se vale de verdades objetivas para poder avanzar. Lo irrefutable de un *Pitch* se construye con argumentos.

Por lo tanto la responsabilidad de incluir datos y números certeros es la primera obligación de un emprendedor o gestor. Cada afirmación debe ir acompañada de la fuente de información, llamados datos secundarios en el mundo del marketing, y que han sido levantados con anterioridad por entidades validadas, públicas o privadas, investigaciones de medios de comunicación, entre otros. Pero sobre todo datos de instituciones validadas por el interlocutor que tienes en frente.

Tan importante son los datos que hacen irrefutable tu *Pitch*, que no en pocas ocasiones es necesario elaborar tus propios datos, tener fuentes de datos primarios, levantados por ti mismo mediante encuestas, entrevistas, test pilotos, etc., para lograr o mantener la fortaleza de tus fundamentos.

La hoy exitosa empresa de jardines infantiles VITAMINA, que funciona bajo el modelo de franquicia en todo Chile, debió en su primera etapa invertir mucho tiempo y dinero en validar mediante encuestas su visión del negocio, ya que no existían datos confiables e irrefutables sobre la necesidad de un modelo eficiente de administración de jardines infantiles. Y si bien a muchos posibles inversionistas y socios les parecía atractiva la idea, no se volvió un negocio invertible hasta que vieron números que evidenciaban el problema a solucionar en el mercado.

Otra forma de volver irrefutables argumentos poco fuertes es prototipar y pilotear, obteniendo experiencia de clientes reales con una versión básica de tu producto o servicio, que te pueda hacer corregir detalles y fortalecer los supuestos del negocio. Muchos negocios se caen en esta etapa, es mejor que lo consideres en tu plan de desarrollo antes que alguien te pregunte por el prototipo y no lo hayas planificado siquiera.

Para quienes están en una etapa incluso anterior, en la creación de la oferta, es recomendable salir a la calle a preguntar a los clientes, tal como lo sugiere el modelo LEAN STARTUP, si tus potenciales clientes validaron tus hipótesis y el producto o servicio, utilizas ese testimonio dentro de tu *Pitch* como dato primario.

Es bastante tentador querer decir que el mundo va en una dirección porque uno lo piensa, pero es distinto exponer números que también lo dicen. Si tu *Pitch* está bien fundamentado no podrá ser rebatido con facilidad; si aún así alguien lo hace es porque ignora de lo que se está hablando y entonces no deberías estar reunido con él (pasa mucho con funcionarios gubernamentales que evalúan innovación); o porque por algún motivo trata de perjudicarte y rebatirte aún sabiendo que estás en lo cierto.

Imagina todas las preguntas complejas que podrían hacerte distintos y exigentes interlocutores, y preocúpate de tenerlas contestadas de antemano, para poder preparar con base sólida tu argumentación.

No todos los argumentos podremos transformarlos en irrefutables, pero debemos esforzarnos primero en buscar esos fundamentos, y dejar los aspectos menos fundamentados —que todo negocio disruptivo tiene— levantados sobre sólidos datos. A cualquier innovación o emprendimiento que es realmente nuevo, le lloverán opiniones de que no es posible, por ello todo lo que es posible sustentar con fundamentos debe hacerse.

En ocasiones hemos recomendado a emprendedores sacar el modelo de negocios de su *Pitch*, no porque lo tengan errado, sino porque muchas veces están tan abiertas las posibilidades de cómo monetizar, que nombrar una puede ser causa de debate y desvío de la atención. En cambio, hemos recomendado mencionar varias formas de monetización sin profundizar, y plantear que quieres terminar de decidir las con los futuros socios; eso es bastante menos arriesgado y permite seguir con tu *Pitch* en vez de entrar en una lucha sobre el mejor modelo.

**ES BASTANTE TENTADOR QUERER DECIR QUE EL MUNDO  
VA EN UNA DIRECCIÓN PORQUE UNO LO PIENSA, PERO ES  
DISTINTO EXPONER NÚMEROS QUE TAMBIÉN LO DICEN.**

Cuando ocurra que el *Pitch* deriva a una conversación —más que una presentación—, comparando diversos escenarios y visiones del negocio, recomendamos a ustedes pedir una declaración de intenciones de tu interlocutor si es que le interesa entrar al negocio, ya que una conversación exploratoria no es un *Pitch*, sino una co-creación. Le estarás compartiendo aquellos datos menos fundamentados que sólo son posibles debatir con alguien con quien pretendes trabajar. Tampoco te vayas al otro extremo y pidas un acuerdo de confidencialidad en esta etapa, si aún no ven real valor, eso sería simplemente una molestia que nadie se va a tomar y vas a quedar descartado.

## ESTÁNDAR 2: REPLICABLE

Tu *Pitch* debe ser Replicable, es decir, alguien que lo escucha por primera y única vez, debería ser capaz de repetirlo. No decirlo palabra por palabra, pero sí repetir el fondo de cada una de las ideas planteadas y en el mismo orden. Lo Replicable de un *Pitch* se construye con la Narrativa.

Este criterio es uno de los más importantes y difíciles de cumplir. No pocas veces en nuestros entrenamientos hemos pedido a los asistentes que nos expongan el *Pitch* de otra persona después de la primera ronda de presentaciones; si la persona no puede hacerlo, es culpa de quien diseñó el *Pitch*, porque no tiene el atributo de ser replicable.

¿Por qué es tan duro este criterio? Porque es lo que pasa en la vida real. Probablemente más de una vez hemos llegado a una reunión con alguien, pongámosle el nombre de Juan, y nos recibe Pedro diciéndonos por ejemplo que Juan tuvo una emergencia o lo llamaron urgente de la Presidencia de la empresa, y es necesario que le contemos a él nuestra idea o negocio. Rápidamente deberemos adaptarnos emocionalmente y probablemente adaptar nuestro *Pitch* al cargo y estilo de Pedro; pero lo más relevante es lo que Pedro hará cuando se reúna con Juan: él le dirá nuestro *Pitch* por nosotros. Si por algún motivo no lo entendió, le pareció complicado, o sucedió cualquier otra percepción que atente contra el *Pitch*, eso será transmitido; y si fue aún más confuso probablemente ni siquiera llegue a contarlo.

**ALGUIEN QUE ESCUCHA POR PRIMERA Y ÚNICA VEZ TU PITCH,  
DEBERÍA SER CAPAZ DE REPETIRLO POR TI.**

Cuando nos gusta algo lo primero que hacemos es comentarlo con otros, tal vez con tu pareja cuando llegas a casa, con tu socio al día siguiente, o con cualquier otra persona. Cuando hemos decidido comprar algo, somos los mejores revendedores del mundo,

tomamos el *Pitch* de quien nos lo dio, y le agregamos nuestros detalles , si no, recuerda la última vez que llegaste con alguna maravilla tecnológica u otro gustito personal a tu casa y la forma como lo re-vendiste y justificaste el gasto (o inversión). Además, nuestros clientes rara vez deciden solos, la repetición de nuestro *Pitch* será un hecho.

Para lograr que tu *Pitch* sea replicable, ayuda mucho concebirlo como una narración, un guión. Una buena narración contiene algunos atributos que debes exigir a tu *Pitch*, tales como:

- **Simple.** No importa cuán complejo sea el fondo del tema, la narración es simple, sólo podrás decir unas pocas cosas, eso facilita su recordación.
- **Tiene etapas claras y ordenadas.** Un *Pitch* es como un guion aristotélico con etapas complementarias; en obras teatrales se presentan los personajes, muestran el conflicto, lo desarrollan y lo concluyen. O como en los cuentos infantiles, no se puede adelantar, atrasar, ni saltar partes.
- **Fácil de entender.** No contiene tecnicismos ni conceptos difíciles, aunque estemos hablando dentro de criterios de obiedad de una profesión, lo que importa es el valor final que entrega. Y eso lo debiera entender cualquier persona.

Para hacer esto el mundo de la dramaturgia, y de los guiones de televisión y cine nos colaboran con una metodología que aplicaremos más adelante.

### **ESTANDAR 3: DESEABLE**

Para cumplir este estándar un *Pitch* debe “generar ambición”, es decir, provocar ganas de tener el beneficio de ese producto o servicio, y para ello debes comparar el antes y el después de los clientes usando ese producto o servicio, el valor que les traes. Lo deseable de un *Pitch* se construye evidenciando el VALOR.

Cuando el *Pitch* es claro en el beneficio o VALOR para el otro, se vuelve urgente comprar, invertir. Para quienes no son directamente clientes, el *Pitch* debe generar ganas de participar, de asociarse, de trabajar en tu empresa. Basta con imaginar cuantos diferentes interlocutores tenemos para una misma iniciativa, partiendo por la familia que teme que

renuncies a tu trabajo para emprender, los primeros colaboradores a quienes pagaremos un precio por bajo el mercado, el primer cliente a quien no podemos mostrar resultados con otros clientes, entre otros. A todos ellos nuestro producto o servicio les agrega un Valor en específico, distinto para cada uno.

En procesos de innovación interna es común ver *Pitches* que son claramente un deseo para quien lo dice, pero no para quien lo escucha, ya que lo entregan en forma de problema o de idea. En cambio, de cara a productos o servicios de empresas ya instaladas, quienes encarnan la venta habitualmente le dejan al cliente que descubra todos los atractivos y beneficios más profundos, y se quedan en discursos de poco vuelo, que no tienen carisma, que son poco atractivos para la persona que toma las decisiones. Aunque suene obvio debemos recordar que la ambición la experimentan las personas, no las instituciones. Personalizar los beneficios es la consigna, que el otro se sienta tocado.

## DEBE PROVOCAR GANAS DE PARTICIPAR, DE TENERLO, DE ASOCIARSE.

Como recomendación para emprendedores que buscan inversionistas, deben saber que hay un piso mínimo por cada industria de lo que se considera un buen negocio para inversionistas, lo que ellos llaman un negocio “invertible”. Hay miles de negocios que siendo viables no son invertibles, ya que el éxito del negocio no es explosivo para tener retorno de la inversión con prontitud; ni escalable, ya que no aumenta en clientes con mínimo crecimiento de costos. Tal vez tu negocio no tenga estos atributos y no debas gastar tiempo en hacer tu *Pitch* a inversionistas, y sí en buscar clientes y alianzas.

Además existen otros beneficios que gatillan las ganas de los inversionistas, como beneficios de imagen, de redes para otros negocios, de ser pionero, complementariedad con otro producto, entre otros aspectos.

Es muy importante conocer bien a nuestros clientes e interlocutores, y revisar dentro del equipo emprendedor si lo que están elaborando como Valor a ofrecer en el *Pitch* va a generar a otros esas ganas de entrar a la propuesta.

#### **ESTÁNDAR 4: CONFIABLE**

Los atributos que encarna la persona que propone el negocio, que será tu partner o tu contacto, son claves en la concreción de una iniciativa, y no vienen escritos en ninguna parte. La forma cómo expusiste, la energía que proyectaste, la pasión notoria, la apertura a escuchar, harán que las personas quieran trabajar contigo. Lo confiable de un *Pitch* se construye con tu Performance.

A todos nos ha pasado alguna vez que un servicio o producto aparentemente maravilloso se derrumba en la postventa. Las personas no cumplen lo que prometieron, mintieron, alardearon sobre algunas cosas, ocultaron información, y no se hacen responsables de las consecuencias. Por eso lo que esperamos ver o creer ver en las personas, es que se harán cargo de nuestra completa satisfacción, esté o no escrito en el contrato.

En el caso de inversionistas, estos deberán reunirse contigo mensualmente tanto para temas agradables como desagradables del curso del negocio, y querrán apostar a que estarás a la altura de las circunstancias. En el caso de los clientes, eres el rostro que encarnará tanto los beneficios recibidos, como las complicaciones, y querrán imaginar que les responderás prontamente si hay aspectos que solucionar, que la persona con quien hicieron el negocio responde más allá de lo esperado.

Eso es lo que esperan descubrir los inversionistas cuando te empiezan a preguntar sobre tu familia, tus hobbies, u otros intereses. Mientras más complejo el negocio, este acercamiento entre las personas es más necesario.

CON ARGUMENTOS

IRREFUTABLE

CON LA NARRATIVA

REPLICABLE

MOSTRANDO EL VALOR

DESEABLE

CON LA PERFORMANCE

CONFIABLE

## COMODIDAD Y DISFRUTE DE TU PITCH

Por último, debemos incluir una recomendación importante, y muy relacionado con el estándar anterior.

Tal como comentamos en el listado de errores del capítulo 4, es vital que como primer filtro te sientas cómodo con el *Pitch* que preparaste antes de presentarlo frente a tus clientes, socios o inversionistas. Más adelante cerraremos este tema cuando hablemos de la puesta en escena o performance, pero no está de más mencionarlo varias veces durante este libro, ya que es un tema crítico en los emprendedores y ejecutivos, e incide directamente en los resultados.

Luego de verificar que estás cómodo con el contenido, debes disfrutar cada instancia en que lo dices. Muchas veces es necesario cambiar algunos prejuicios o interpretaciones

de lo que significa hacer negocios y que viene desde la cultura en que te desenvuelves o como te educaste y que pueden paralizarte o transmitir una corporalidad equivocada. Si disfrutas de tu negocio, disfrutarás de tu *Pitch*, y será entretenido reunirse contigo a hacer negocios. Las emociones se contagian, y debes ser tú el que contagie a otros.

En cada una de tus presentaciones deberías preguntarte, ¿estoy cómodo y disfrutando de esta instancia?

## LAS EMOCIONES SE CONTAGIAN, Y DEBES SER TÚ EL QUE CONTAGIE A OTROS.

No hace mucho tiempo nos tocó entrenar al recién asumido gerente general de un Laboratorio Farmacéutico. Había hecho una larga carrera en esa empresa, pero en el área tecnológica, y las relaciones comerciales mayoritariamente la realizaban los representantes de producto, y él no estaba en ese grupo. De un día para otro debía ser la cara visible de la relaciones públicas, frente a la prensa en algunas ocasiones, frente a la industria, y frente a sus propios colaboradores, lo que en nuestra opinión es también realizar *Pitch* pero con otros objetivos. Al comenzar nuestro trabajo con él, sus palabras textuales fueron: “esto es lo único que no me gusta de este cargo...”. Dada esa declaración debimos enfocarnos primordialmente en eso durante nuestro trabajo, tratando de que cambiara su interpretación sobre el hecho de “presentar”, que lo disfrutara, ya que iba a ser parte de su rol habitual, si no cada una de sus intervenciones y su rol gerencial iban a verse afectados.

Tu propio disfrute es clave en la generación de confianza en otros.

### **INCORPORANDO LOS ESTÁNDARES DEL PITCH**

Para comenzar a aplicar estos estándares a tu negocio, conversa primero con tu equipo sobre estos criterios de excelencia, y busca si hay otro estándar que quieras agregar

como parte del estilo propio de tu empresa. Deberas generar una conversación e interacción para corroborar que cada socio o integrante del equipo comprendieron los criterios, citando ejemplos de otras ofertas negocios que hayan escuchado o visto donde ese criterio o atributo está más o menos presente.

No es necesario que escribas las opiniones en la pauta, pero si es recomendable que la conversación se realice.

	SOCIO 1	SOCIO 2	SOCIO 3	SOCIO 4
Entendimiento del criterio IRREFUTABLE				
Entendimiento del criterio REPLICABLE				
Entendimiento del criterio DESEABLE				
Entendimiento del criterio CONFIABLE				

Esta tarea es necesario hacerla sólo cuando recién comienzan a aplicar estos criterios en un equipo; a no ser que se integren nuevas personas al equipo que deban ser inducidas.

Luego aplicamos un test de autoevaluación inicial al *Pitch* en el estado en que está hoy, considerando cada uno de estos estándares. Deben considerar que la mayoría de las veces los involucrados son muy benévolo consigo mismos, y la verdad del estándar siempre la tiene los escuchas externos. Recomendamos hacer ambas y comparar cuán cerca o lejos esta su visión interna de la calidad de su *Pitch* con la de escuchas imparciales.

Luego de exponer su *Pitch* a un externo es importante que durante la evaluación no coarten la objetividad defendiéndose, explicando, o contraargumentando, simplemente deben mantenerse callados.

## PAUTA DE EVALUACIÓN

	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA3	PROMEDIO DE EVALUACIÓN POR CRITERIO
IRREFUTABLE	Logrado en %	Logrado en %	Logrado en %	Logrado en %
	Argumento	Argumento	Argumento	Argumento
REPLICABLE	Logrado en %	Logrado en %	Logrado en %	Logrado en %
	Argumento	Argumento	Argumento	Argumento
DESEABLE	Logrado en %	Logrado en %	Logrado en %	Logrado en %
	Argumento	Argumento	Argumento	Argumento
CONFIABLE	Logrado en %	Logrado en %	Logrado en %	Logrado en %
	Argumento	Argumento	Argumento	Argumento
	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO TOTAL

## QUÉ SIGNIFICA EL RESULTADO

MALO	REGULAR	BUENO	OPTIMO
0 a 50%	50 a 70%	70 a 90%	90% o más

**Malo:** Cualquiera podría decir que tener logrado el 50% no es grave. En el caso de un *Pitch* sí lo es, ya que frente a un cliente ése es un resultado pésimo. Con ese estándar no se logra seducir, no se logra una nueva reunión, simplemente eres otra propuesta que se ve “algo interesante” pero no va a movilizar el deseo. Es altamente probable que además del *Pitch* exista un problema con tu producto o modelo de negocios, sobre todo si los estándares peor logrados son el de irrefutable y el deseable. Eso significa que debes volver a la mesa de dibujo antes de intentar nuevamente redactar tu *Pitch*.

**Regular:** Cuando estamos en este rango, tenemos más posibilidades de mejora, ya que aún siendo insuficiente para salir a la calle con la energía de ser una oferta de valor, hay suficiente logrado para descubrir que vamos por buen camino. En esta etapa sirven

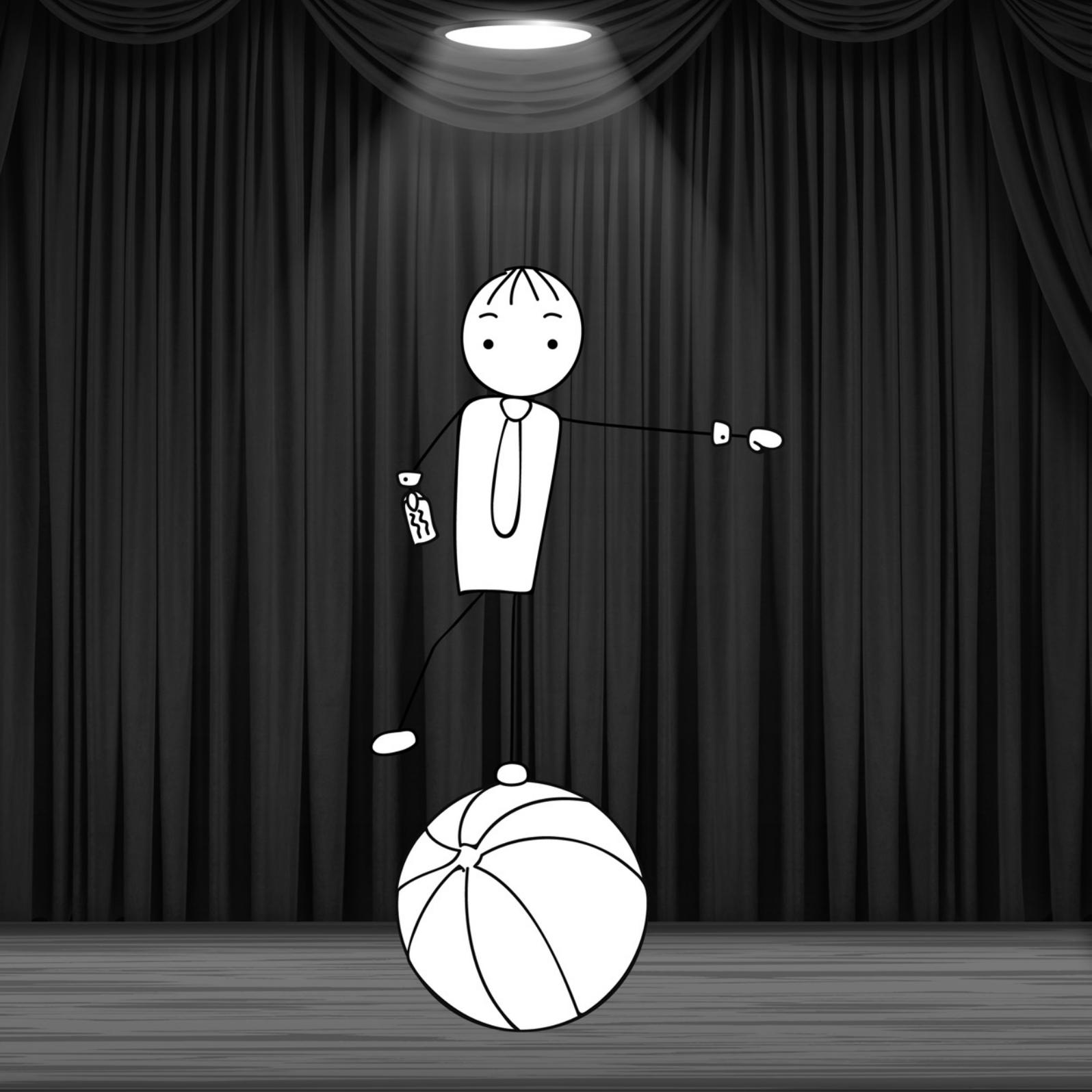
mucho los consejos de externos en cuanto a la forma de narrar, y este método te servirá mucho. En nuestro trabajo habitual recibimos proyectos en esta ubicación de rango ya que nos los recomiendan incubadoras de negocios u otros empresarios, o son clientes que ya está vendiendo sus servicios, lo que significa que la base de la oferta de valor está correcta aunque probablemente poco explotada en todo su potencial.

**Bueno:** Estar en este rango es satisfactorio, ya que se supone que la oferta de valor funciona y se transmite con suficiente éxito. En este rango aparecen los desafíos de aumentar el porcentaje de conversión de cada conversación de negocios, es decir, será insuficiente si eres ambicioso con los resultados y no te resignas con la pérdida de oportunidades.

Estos documentos están también disponibles en la sección anexos del libro, en la página [www.powerpitchmethod.com](http://www.powerpitchmethod.com), desde allí podrás descargarlos y llenarlos en tu computador.

# CAPITULO 07

## BASES DEL PITCH



Si estás en general de acuerdo con lo que hemos expuesto en los capítulos anteriores, y compartes los criterios del *Pitch* del capítulo anterior, te recomendamos que de ahora en adelante vayas a la par leyendo y realizando cada tarea en la plantilla del método. Puedes descargar la plantilla power point disponible en [www.powerpitchmethod.com](http://www.powerpitchmethod.com) y llenarla allí mismo, o imprimiéndola en formato A3 para llenar con Post-it de tamaño normal, ambas soluciones te permitirán cambiar tu guión las veces que quieras.



## EL INTERLOCUTOR O AUDIENCIA

Mucha gente hace sus presentaciones sin tener la menor información de quien es la persona que tiene en frente. Confunden reunirse con una empresa a reunirse con una persona que trabaja en una empresa. Muchos emprendedores hacen *Pitches* a inversionistas que no tienen interés o experiencia en la industria de su negocio. Debes darte el trabajo de investigar a la persona con quien te reúnes para hacer más eficiente tus esfuerzos.

Las personas con quienes te reúnes tienen una historia que los marca en lo profesional que puede influir en tu reunión con él. Tienen experiencias anteriores en negocios similares, o por el contrario no tienen absoluta idea, son ex estudiantes de alguna Universidad en particular, participan de otras empresas, han ejercido cargos ejecutivos en ciertas especialidades, entre otras cosas.

Del mismo modo tienen una historia que los marca en lo personal. Puede que se hayan formado o vivido en el extranjero, son deportistas, les gusta el arte, músicos aficionados, u otros aspectos de su personalidad.

Un aspecto clave es averiguar cuáles son las metas por las que los miden, este dato es clave para saber si estamos reunidos con la persona adecuada. Si es así poder aspirar a convertirnos en un aliado para que él cumpla sus metas.

Además su estilo personal, incluyendo los prejuicios que tenga, pueden ser una información muy importante, ya que si tiene juicios marcados es ideal prepararse para ellos con anterioridad. Eso lo podrá averiguar con gente que ya haya hecho negocios con él, incluso con colegas de él con quienes tengas mayor cercanía.

Pon su nombre en Google y probablemente encontrarás notas de prensa y fotos. En LinkedIn podrás encontrar su historia profesional completa, las empresas donde trabajó, su profesión y especialidades. A través de Twitter, Facebook y otras redes podrás encontrar datos de su vida personal, los gustos que tiene, si tiene hijos, entre otros datos. Si logras encontrar recortes de prensa donde fue entrevistado o tiene un Blog personal recopilrás preciosos datos para esta investigación, porque sabrás cómo piensa.

Todas estas características influyen enormemente en las posibilidades de tu *Pitch*, ya que nunca debes olvidar que son 2 personas las que se encuentran, no dos empresas.

Algunas preguntas que trabajamos en nuestros talleres y que deberías hacerte previo a la reunión:

- ¿Qué cargo tiene en la empresa y desde cuándo?
- ¿Qué edad tiene?
- ¿Qué nivel de decisión tiene?
- ¿Cuáles son las metas que debe cumplir en su empresa?
- ¿Cómo miden su desempeño?
- ¿Cuál es su profesión?, ¿donde estudió?
- Historia profesional anterior a donde está hoy
- ¿Hay algo en su historia que esté relacionado con el negocio que vas a proponerle?
- ¿Hay notas de prensa que pueda leer donde da su opinión?
- ¿Tiene publicados libros, artículos, ensayos o un blog personal o profesional?
- ¿Pertenece a alguna agrupación profesional?
- ¿Quiénes de mi red de contactos lo conocerá y puede darme más información?
- ¿Tiene algún estilo de trabajo definido?
- ¿Algún prejuicio marcado que debamos considerar?

Estos datos influirán en el tono, estilo, y muchos detalles del *Pitch* que vas a elaborar para tu reunión con él. Si es una audiencia, del mismo modo debemos tratar de averiguar la mayor cantidad de datos sobre las personas que tendré en frente, un estereotipo de ese grupo que me de las características generales de ellos. Esto en ningún caso reemplaza el estudio de mercado donde obtendremos información cuantitativa muy valiosa, es sólo información cualitativa y descriptiva común de estas personas o audiencia.

Si a pesar de todo, no tienes información previa hasta el día mismo de la reunión o repentinamente te cambian el interlocutor, deberás intentar obtener información allí mismo antes

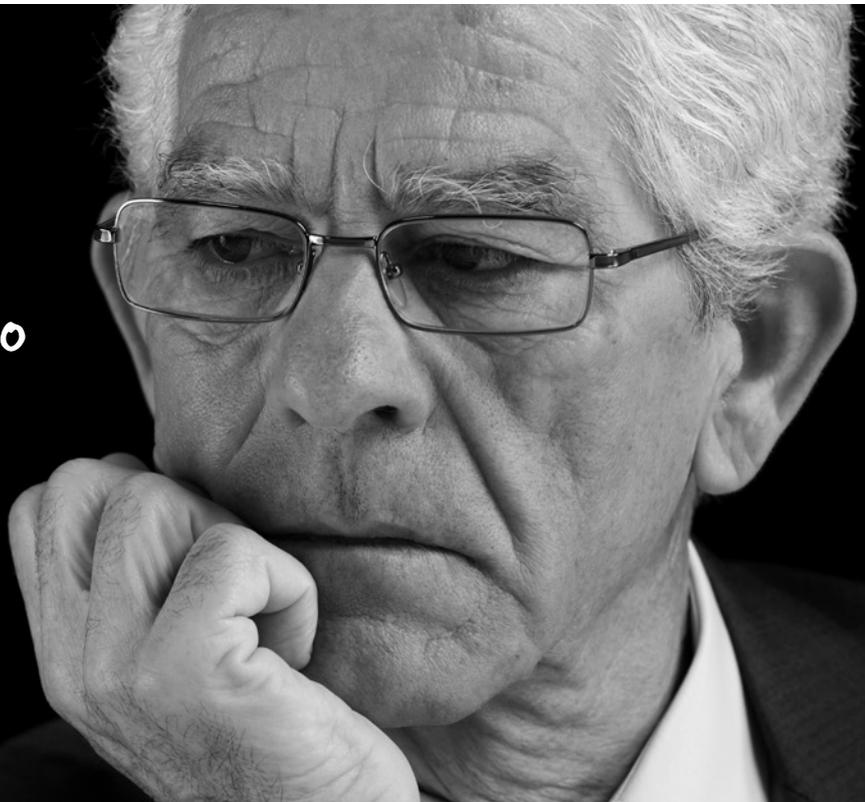
de comenzar tu *Pitch*, haciendo preguntas abiertas, comentarios sobre cosas en su oficina, o cualquier excusa que te permita abrir una conversación con él previo a exponer tu *Pitch*.

Este paso es muy importante, incluso si ya has averiguado muchos antecedentes sobre él, ya que mucha gente adopta un tono profesional frío y distante cuando están en el trabajo y más si recién conocen a una persona. Por lo que hacerlo hablar de un tema que no tiene nada que ver con el negocio hará que muestre su mejor rostro, mejor aún si es un tema que le gusta, su rostro se iluminará y se sentirá distendido y cómodo, precisamente el ánimo que queremos lograr haciendo negocios con él.

Como último paso es necesario averiguar sobre la historia corporativa de la institución, que me dará luces sobre iniciativas anteriores, declaraciones públicas sobre sus metas de mercado, y sobre iniciativas que estén en curso a las cuales mi negocio sea complementario.

Una vez tengas suficientes datos, resume los más importantes e incorpóralos en la plantilla de *Pitch* en el cuadro que dice interlocutor. Para cada *Pitch* a interlocutores o audiencias distintas el *Pitch* será distinto.

TU INTERLOCUTOR TIENE  
METAS QUE CUMPLIR,  
AVERIGUA (VALES SON Y  
CONVIÉRTETE EN SU ALIADO  
PARA LOGRARLAS.



**Importante:** El primer *Pitch* que se prepara debe hacerse siempre para cliente final. Lo que busca ver cualquier otro interlocutor —en primera instancia— es ver que somos especialistas en ese cliente final. Si no hemos sido capaces de elaborar un buen *Pitch* para cliente o usuario final difícilmente un inversionista, socio, *advisor* u otro *stakeholder* verá posibilidades en nuestro negocio.

## **METAS DEL PITCH**

Cada *Pitch* que hagas en tu vida debe buscar cumplir metas al final de hacer el *Pitch*, no sólo porque es la única forma de ir forzándote a ti mismo a avanzar con tus proyectos, sino porque dependiendo de la meta el *Pitch* cambiará.

Suponiendo que en tu investigación anterior sobre el interlocutor averiguaste que las decisiones se toman en comité, o lo averiguaste durante la conversación previa, la meta del *Pitch* no puede enfocarse en obtener una respuesta allí mismo, porque ya sabes que no es posible. La meta ideal sería entonces lograr que te inviten a exponer al comité. Con este ejemplo queremos dejar en claro que a veces un *Pitch* no es para obtener una respuesta definitiva sobre el negocio, hay que buscar metas que sean logrables, que no pongan al interlocutor en una situación incómoda pidiéndole decidir sobre algo que no puede. Esto no quiere decir que esta instancia sea menos importante porque no obtuviste un Sí, o una firma... Es la más importante porque si no lo haces bien no habrá otra oportunidad.

**...DEPENDIENDO DE LA META DEL PITCH, ÉSTE CAMBIARÁ.**

Para organizarte mejor te sugerimos dividir esas metas en dos:

**Metas cuantitativas:** Son aquellas metas que tienen una forma de verificar su logro al final del *Pitch*. Algunas de ellas son: obtener una segunda reunión para exponer a todos los involucrados, que la persona prometa presentarte con otra, que acepten probar tu

producto o servicio en un período de evaluación, etc. Si estás en condiciones de proponerte como meta cerrar el negocio allí mismo, por supuesto hazlo.

Un error recurrente en no considerar esta meta y no incluirla en el *Pitch*, eso retrasa cualquier meta futura, tanto que en ocasiones es una reunión perdida que dejó muchas Intenciones pero también muchos cabos sueltos.

**Metas emocionales:** Son aquellas sensaciones que tú quieres lograr persona a persona durante la presentación, tales como: generar confianza en tus conocimientos, que se entretenga, que le parezcas creíble, que te vea capaz de lograr lo que dices, que sea una grata reunión. Esto significa poner foco en el otro, y prepararme desde antes en un estado emocional propicio. En muchas ocasiones nos dirán que NO al negocio, por diversos motivos, pero si uno logró sus metas emocionales tu identidad con el otro quedará asentada, y probablemente si a futuro pides otra reunión te la darán, porque tú en lo personal eres una oportunidad.

Definir aterrizadamente las metas de tu *Pitch* puede significar que sea un éxito o no.

## LUGAR Y SITUACIÓN

El escenario cambia el *Pitch*. Es muy distinto hacer un *Pitch* en la oficina de tu cliente, en un escenario, en un almuerzo, en el coffee break de un evento, o en un ascensor.

Precisamente el concepto del *Elevator Pitch* apela a un lugar específico que no sólo tiene que ver con el poco tiempo que tienes, sino además que no cuentas con material de apoyo, y estás muy cerca espacialmente de tu interlocutor. Todos esos elementos debes tener en cuenta cuando diseñes tu *Pitch*, y significa que si el lugar cambia, cambiará el *Pitch*. Será necesario hacer un pequeño análisis de los pro y los contra del lugar escogido, ya que deberás intentar cumplir tus metas en ese lugar.

Si te es posible influir en designar el lugar de tu presentación, te sugerimos explorar primero cuál sería el lugar ideal para tí. Por ejemplo, en el caso del diseño que realizamos con una empresa de Gestión de Innovación, que vende consultoría de mediano y largo

plazo para grandes empresas, escogimos como lugar ideal el restaurante de un hotel 5 estrellas o similar, cercano a la oficina del cliente potencial —un gerente de área o gerente general—, a la hora del desayuno.

Esta decisión consideró las siguientes ventajas:

- No estará con las urgencias del trabajo a la vista.
- El *Pitch* se redactó en un tono de apertura de posibilidades futuras, y necesitamos que esté relajado para que se abra luego a entregar información.
- La hora de la mañana antes de llegar a la oficina es la mejor y más despejada para un interlocutor de alta gerencia.
- A la consultora le interesa instalarse de igual a igual con su cliente.
- La meta es sólo agendar segunda reunión para presentación de una idea básica de consultoría según las características y desafíos de la empresa.

Como características y desafíos de esta locación están que:

- No se podrá apoyar con presentaciones.
- A lo más podrán asistir 2 personas de la consultora para no incomodar al cliente.
- Dejar reservada la mesa y menú del desayuno con anticipación.
- Revisar bien el guión del *Pitch* con tu partner para no incurrir en errores, uno es protagonista y guía el *Pitch*, el otro es apoyo.

Las ventajas anteriores habrá que transformarlas en ventajas para el interlocutor, para que vea que el lugar que le propones es también beneficioso para él.

Si no logras llevar al cliente a tu lugar ideal, recuerda las ventajas que en él tenías y trata de llevarlas al lugar que tu no escogiste. Les doy un ejemplo, un equipo emprendedor que trabajaba con bosque nativo y que precisamente era su lugar ideal, escogieron llevar a cada una de sus reuniones un árbol nativo en miniatura tanto para influir en un lugar que no les era propio, como para sacar del imaginario el tema del que estaban hablando y verlo sobre la mesa.

Cuando nos referimos a situación, estamos hablando que además de que el lugar entrega muchas características para adaptarse, el horario, la cantidad de personas, el ruido ambiente, la comodidad del lugar y las sorpresas que te encuentres, constituyen otros ámbitos para adaptar el *Pitch*.

Por ejemplo, dos años atrás me invitaron a una muestra de *Pitch* de start ups que debíamos evaluar en una sala de una Universidad, se suponía terminaríamos a las 8 PM, el penúltimo grupo entró a la sala a las 10:30 PM. Ellos fueron conscientes de que estábamos atrasados más de 2 horas, que era invierno y hacía frío, que todos queríamos haber estado ya en nuestras casas, y ésa era la peor situación para que los escucháramos con la atención que querían. ¿Qué hicieron ellos? Entraron a la sala con bandejas de café, galletas y bebidas energéticas, y en 15 segundos nos invitaron a evadirnos de todos los inconvenientes mencionados para ponerles la máxima atención a su *Pitch*. Agradecemos enormemente el café y las galletas, notoriamente nuestro semblante cambió, y tratamos de agradecer atendiendo lo mejor posible a su presentación.

Llena en tu plantilla las metas que acabamos de hablar, para poder seguir elaborando el *Pitch* adecuado a ese interlocutor, a esas metas, y a ese lugar o situación.

# CAPITULO 08

CÓMO SE ESCRIBE UN GUIÓN



Todos somos destinatarios de guiones, ya sea viendo una película, una serial de televisión, una obra de teatro, hemos experimentado buenas y malas experiencias, desde películas que recordamos y vemos más de una vez si podemos, hasta otras que deseáramos no haber visto nunca.

Uno de los objetivos más claros de alguien que escribe un guión es producirnos “involucramiento”, es decir, que aunque sepamos que es ficción, nos emocionemos, nos mueva el corazón, nos entretenga, nos produzca una experiencia nueva. A diferencia de la literatura en general, un guión está hecho para ser “puesto en escena”, “interpretado”, y los guionistas son conscientes de ello. Por esa razón las obras literarias deben ser adaptadas antes de pasar al cine o el teatro.

## **CONCIENCIA DE LA CARACTERÍSTICA DE GUIÓN**

Esto último vale la pena recalcarlo, ya que en el caso de un *Pitch*, el entendimiento racional que dice que mi propuesta de negocio es entendida separada de mi persona —del intérprete—, es falsa. Un *Pitch* es en esencia un guión que será interpretado por alguien, y debe prepararse y escribirse con esa clara conciencia.

A diferencia de la literatura, en un guión, mucha información clave no está contenida en palabras, si no en gestos, en objetos, en imágenes, en música, que no vienen provistas de texto explicativo. Quien haya leído una obra teatral, recordará que tienen acotaciones en un distinto tipo de letra sobre las acciones que ocurren, se les llama DIDASCALIA, y orientan al lector, al director y actores, sobre información relevante que no viene en el texto a interpretar por el actor. Tomemos el ejemplo de esta escena del acto V de “Romeo y Julieta”, cuya didascalia viene entre paréntesis...

*Julieta*

Yo aquí me quedaré. ¡Esposo mío! Mas ¿qué veo? Una copa tiene en las manos. Con veneno ha apresurado su muerte. ¡Cruel! no me dejó ni una gota que

beber. Pero besaré tus labios que quizá contienen algún resabio del veneno. Él me matará y me salvará. (Le besa). Aún siento el calor de sus labios.

*Alguacil 1.º (dentro)*

¿Dónde está? Guíadme.

*Julieta*

Siento pasos. Necesario es abreviar. (Coge el puñal de Romeo). ¡Dulce hierro, descansa en mi corazón, mientras yo muero!

*(Se hiere y cae sobre el cuerpo de Romeo)*

En el teatro, gran parte de las acciones y contenido que no vienen escritas en las didascalias son definidas por el director teatral, eso hace que una "misma" Obra, sea una experiencia diferente de cara al público si la interpreta una Compañía teatral diferente.

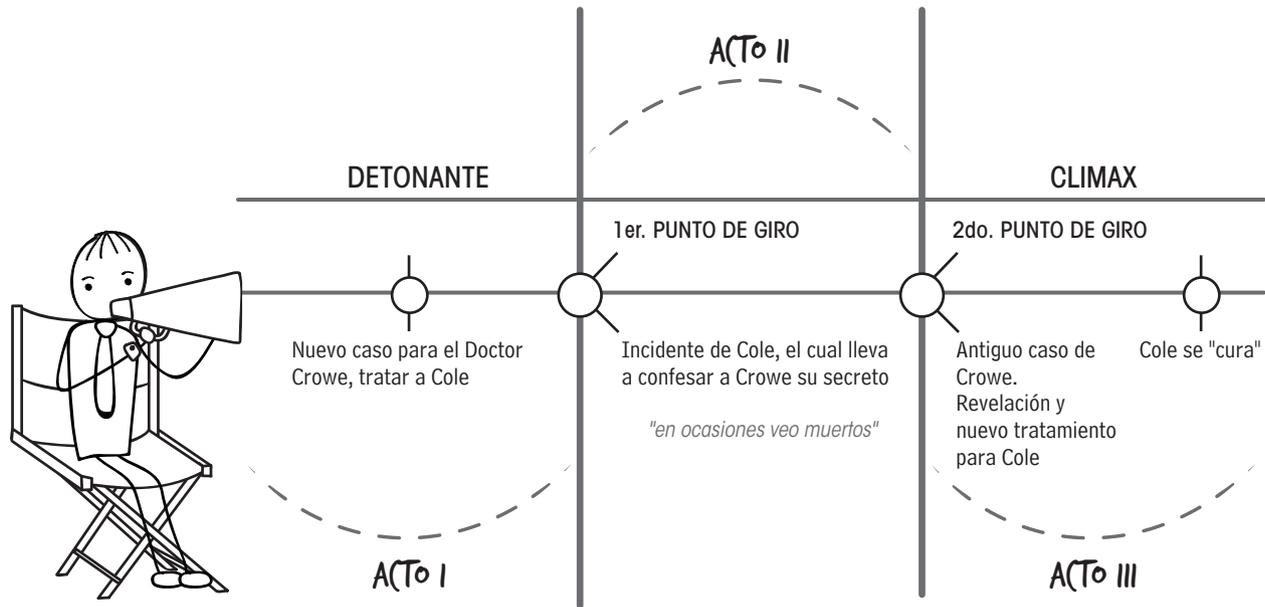
En el ámbito del cine y la televisión, las anotaciones complementarias al texto son mayores y más explícitas dada la técnica de cámara, locaciones, y otros detalles que deben contemplarse.

## **CONSTRUCCIÓN TRADICIONAL DE UN GUIÓN ARISTOTÉLICO**

Diferentes escuelas de escritura dan pautas de cómo escribir una historia que va a ser representada. La más popular de ellas es la escuela Aristotélica, y es habitual en muchas de las historias que vemos en el cine y teatro.

Esta técnica divide la historia en 3 grandes partes: planteamiento, nudo y desenlace. El planteamiento habitualmente presenta a los personajes y un deseo profundo o conflicto que terminan resolviendo en parte, el planteamiento da curso al conflicto profundo en todas sus acciones, y el desenlace culmina cambiando 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 básica; pero en general las películas más exitosas de la historia del cine la tienen.

Si hacen un pequeño ejercicio de identificar estas 3 partes, podrán hacerlo con algunas de sus películas favoritas. Acá el ejemplo simplificado de la película "The Sixth Sense" (Sexto Sentido) de 1999, protagonizada por Bruce Willis y Haley Joel Osment.



Los Actos, se dividen en secuencias, y luego en escenas. Las series de televisión también tomaron este método, incluso algunas ponen directamente el nombre de los "Actos" dentro de la edición final.

A partir de esta técnica básica Aristotélica se han armado grandes guiones de películas y teatro, algunos de ellos han variado algunas partes, pero prevalece el espíritu inicial del método, ya que prescindir de él no ha dado buenos resultados a quienes lo han intentado. Siempre hay excepciones a la regla, que crean grandes obras de arte, pero esas excepciones no hacen necesariamente una nueva regla ni método.

## EL STORYTELLING

Otra forma de contar historias es el *Storytelling*, que Christian Salmon lo describe como “**La máquina de fabricar historias y formatear las mentes**”, definición que puede sonar muy simplista. Acá otra definición más acabada e inspirada:

Great storytelling is the ability to transport others to a different time and place in such a way that it connects an individual's experiences with those of its listeners and resonates so deeply that in the end, we all gain an understanding of what it means to be a human being. **Faith Singer**

“*Poder contar bien una historia implica llevar a los demás un tiempo y lugar distinto, conectando la experiencia vivida de una persona con quienes lo están escuchando, tan profundo que finalmente, todos llegamos a comprender lo que significa ser un ser humano*”.

Coincido más con esta última, ya que esta técnica de escritura se puede usar en muchos ámbitos donde es necesario mover emociones hacia una meta común. El *Storytelling* para mi entender no es necesariamente un *Pitch* ni busca lo mismo. Ya que parte constitutiva de un *Storytelling* es trabajar sobre los grandes enigmas de la vida (la muerte, la dignidad, la realización, el amor, etc.) a través de metáforas como el héroe y el adversario, los desafíos y los obstáculos, y los más clave que es la identificación de las personas que escuchan con sus propias vidas.

En ese sentido, el *Storytelling* es una herramienta eficaz cuando de estados de ánimo se trata, es decir, crear y mantener una disposición a algo, y no necesariamente una meta concreta. Lo que sí es concreto son los usos de *storytelling* que hoy hace la política, ya que a falta de meta concreta individual, se pone una meta concreta colectiva, que es la del candidato a través del voto.

En otros casos la política usa el *Storytelling* para conseguir proyectos específicos donde los ciudadanos presionen a sus representantes, ya que es muy difícil oponerse a esa historia.

Fue usado por Barack Obama para conseguir aprobar su *Medicare*. Para difundir su idea utilizó la historia de Marcellas Owens, un niño que quedó huérfano al morir su madre por

no poder recibir tratamiento por una enfermedad curable al quedarse sin seguro médico. Incluso el niño estaba presente a la firma de la nueva ley.

Además de su uso en política, el *Storytelling* se usa para publicidad y marketing, en el ámbito específico de creación de marca, donde por ser una meta constante y no concreta con un plazo, colabora constantemente con reforzar ideas y sensaciones en torno a éstas.

Ejemplo de ello es una campaña de Aerolíneas Argentina, que usa la imaginación infantil como eco de identificación: busquen en youtube por esta descripción y lo encontrarán: Publicidad de Aerolíneas Argentinas

El *Storytelling* es una gran herramienta para explicar cosas de manera didáctica y entretenida. Millones de personas se sintieron identificadas y motivadas cuando Martin Luther King dijo: "Tengo un sueño, un solo sueño, seguir soñando. Soñar con la libertad, soñar con la justicia, soñar con la igualdad, y ojalá ya no tuviera necesidad de soñarlas" que es considerada una de las frases ejemplos de *Storytelling* mucho antes de que se acuñara el concepto.

Algunos podrán estar en desacuerdo con algunos ámbitos donde se usa, pero no podemos negar que puede aplicarse a causas diversas.

Su diferencia principal con el *Pitch* es que necesita más tiempo, es menos enfocada en una meta concreta, es difícil de ser replicada, y depende mucho del speaker original.

## **LOS CUENTA CUENTOS**

Desde hace muchos años ya, Colombia mantiene una práctica que en lo personal considero fascinante, y para quien no la ha vivido puede sonar poco entretenida: que alguien te cuente un cuento. Por lo regular prefiero leer literatura, y ser yo mismo quien imagine todo, pero escuchar a un cuenta-cuentos entrenado y de experiencia es otra cosa.

Antes de la invención de la escritura, obviamente, ésta era la única forma de transmitir conocimiento y mantener las tradiciones culturales de los pueblos. Y hoy aparece reflozada por esta práctica que se ejerce en bares y al aire libre.

Un cuenta cuentos con talento puede gatillar mi imaginación a través de sus tonos de voz, sus gestos, ya que es a través de ellos que yo imagino el resto, tal como cuando veo a un mimo que interactúa con objetos y lugares “inexistentes”, pero que logro imaginar.

Además de la imaginación, se produce un contagio de emociones, que es una meta de todo creador. A través de todas aquellas acciones que se hacen con y para el público en vivo, es cuando se prueba realmente si se logró contagiar. Al escribir el guión tan solo se apuesta a lo que generará, pero es en los ojos de las personas que ven donde se comprueba si la emoción se produjo.

Esto último es clave para la etapa de la performance, ya que muchas veces un cuento — como un *Pitch*— contiene emociones que quedan en el vacío, ya que tu público no reaccionó.

## **EL GUIÓN DE TELEVISIÓN**

Escribir para televisión es una especialidad que debe cumplir muchos requisitos ya que hay múltiples factores a los que responder, y eso hace de esta especialidad algo muy complejo, y que muchas veces hace incompatible a los autores escribir para distintos géneros a la vez.

La primera consideración al escribir para televisión es que ésta vive de la publicidad, nadie paga entrada como en el cine o el teatro, por lo tanto todo su contenido debe estar en función de ser un medio publicitario eficiente. Los comerciales son la forma más tradicional de publicidad, pero, existen otros, como el *placement*, la micro-publicidad de mensajes cortos, y los menos invasivos para las historias son las sobre impresiones de marcas y mensajes (*morphing*), entre otros. Cada canal y producción tendrá sus parámetros publicitarios (largo de cada acto de la historia, tipo de espectador según horario, uso de actores de la plantilla contratada) que el guionista deberá respetar si quiere trabajar en esa producción.

La segunda consideración que un guionista de televisión debe tener, es que la técnica implicada en su historia, desde cámaras, locaciones, horarios de grabación, efectos o recursos especiales, permisos legales, no se salga de los parámetros habituales de ese

tipo de producción, a no ser que tenga un permiso expreso de sobrepasar esos límites. Por lo mismo, el trabajo del guionista de televisión es muy acompañado por el Director y por la Producción, ya que la creatividad debe estar acotada a la factibilidad de realizarlo.

La tercera consideración atiende a no olvidar que las producciones de televisión habitualmente están hechas para durar temporadas, algunas más largas que otras; algunas con emisiones semanales otras con emisiones diarias. Y como el espectador de televisión es un individuo disperso —que consume el producto en su casa donde tendrá interrupciones constantes y que además se perderá capítulos—, la historia no puede ser compleja, y en gran medida deberá jugar con estereotipos de personajes y conflictos que avanzan lento. Una de las soluciones de la industria a esta dispersión del público es hacer capítulos unitarios, que conservan personajes capítulo a capítulo, pero cada uno son una historia que comienza y termina en el mismo capítulo. Las producciones más complejas habitualmente se dejan en horarios nocturnos, pero tienden a durar menos tiempo sus temporadas.

## **¿EN QUÉ SE PARECE UN GUIÓN DE TV A UN PITCH?**

Buscando una forma o método para orientar la creación de un guión de *Pitch* para mis alumnos, y que dejara de ser una intuición aplicada a cada caso, o aplicar el *storytelling* que me parece sesgado, o un aristotélico que me parece desproporcionado, opté por un método que me pareció del todo apropiado para adaptar a los guiones de *Pitch*, que fue el de escritura para televisión, y en específico el dirigido a los Sitcom o series breves.

De entre los numerosos libros de escritura de guiones que existen, hay uno que me ayudó a hacer numerosos ejercicios, y que además apliqué en la escritura de una de mis obras, dado que me daba la ventaja de poder retomar el trabajo de escritura sin necesidad de volver a cuestionarme la historia una y otra vez porque esa validación ya la había hecho. 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 como están hechas tus series de televisión favoritas.

## SIMILITUD 1: LA PRESIÓN POR CAUTIVAR EN POCO TIEMPO

La primera similitud que me pareció importantísima, es la presión que un escritor de guiones de *sitcom* tiene para dejar cautivado al público antes de llegar al primer corte comercial, ya que debe conseguir que la gente no haga zapping en los comerciales. El primer acto de una *sitcom* dura aproximadamente 5 minutos, son 4 actos, el resto del tiempo son los avisos comerciales ya que a los 30 minutos cambia la programación. Y un *Pitch* tradicional de 5 minutos es uno de los más habituales que se dan en el ámbito emprendedor, reconociendo que existen menores y mayores que eso.

Así como un guionista debe conseguir que te quedes viendo el siguiente acto, y ojalá te interese tanto no perderte nada que soportes los avisos comerciales, un emprendedor debe conseguir con su *Pitch* el interés de tener otra reunión, o continuar la que ya comenzó.

Así como hacemos zapping cuando una serie de TV no nos gusta, igual nos hacen zapping mental cuando nuestro interlocutor no ve oportunidad para él en el *Pitch* que le exponemos. Nos sigue viendo como si escuchara pero su mente ya está pensando en la siguiente reunión o en cualquier otro tema más interesante que nuestro negocio.

**"... NOS HACEN ZAPPING MENTAL CUANDO NUESTRO INTERLOCUTOR NO VE OPORTUNIDAD PARA ÉL EN EL PITCH QUE LE EXPONEMOS".**

## SIMILITUD 2: CADA CONTENIDO HACE AVANZAR, NADA SOBRA

Cuando se tiene tan poco tiempo para contar una historia, uno cuida mucho qué decir, sobre todo que cada cosa que ocurre haga avanzar la historia, no llenar de personajes que no vas a alcanzar a desarrollar, no poner conflictos que no se profundizarán. Del mismo modo, en un *Pitch* todo debe ir orientado a ofrecer valor y generar al otro las

ganas de tenerlo, y el contenido que decidas ocupar para lograr eso, necesita tanto habilidades para agregar fundamentos y datos, como habilidades para quitarlos, sin que pierda fuerza tu oferta.

Como ya habíamos dicho, uno de los principales desafíos de quien hace una oferta es no hablar de más, y en ese sentido un método como el de sitcom colabora muchísimo.

### **SIMILITUD 3: UNA PAUTA REUTILIZABLE**

EL objetivo de un guión de sitcom cuando se hace por primera vez, es que logre cautivar con el piloto a una gran productora o canal, para que decidan realizar una temporada, es decir, escribir y grabar muchos capítulos, por lo tanto, la calidad del guión no puede ser un accidente del primer capítulo. Del mismo modo, el método que utilicemos para crear el guión de nuestro exitoso *Pitch* inicial, debe ser capaz de convertirse en la pauta para los numerosos *Pitch* que realizaremos mientras dure nuestra empresa.

### **EL PITCH COMO UN GUIÓN DEBE ESCRIBIRSE CON UN MÉTODO**

Como ya lo señalamos, un *Pitch* es para nosotros también un guión, y debiese respetar ciertos lineamientos ya probados, más aún cuando nuestro objetivo no es generar una obra de arte, sino más bien, ser eficientes en lo que ofrecemos.

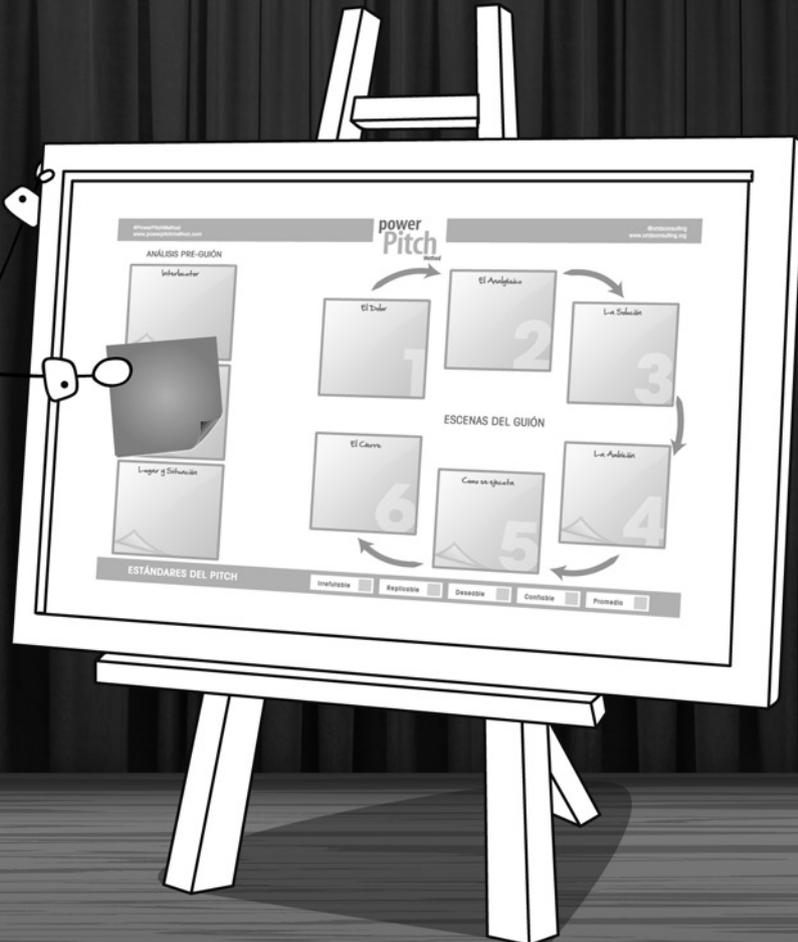
Un método de escritura requiere respetar sus recomendaciones si queremos obtener un resultado medianamente exitoso. Ese orden garantiza ir por buen camino y sacar lo mejor de nuestra idea original para que sea comprendida y fácilmente recordada y replicada por el público.

Recordando el atributo de "Replicable" que mencionamos como estándar de nuestro *Pitch*, seguir un método de escritura colabora enormemente con este objetivo, y el método **Power Pitch** que continuaremos trabajando está muy inspirado en el método de guiones para sitcom.



# CAPITULO 09

METODOLOGÍA DEL  
GUIÓN DE PITCH



## **ACOTAR Y LIMITAR EL DISCURSO**

Al escritor del guión de una serie de televisión, lo limitan los televidentes objetivos, el horario de emisión, el estilo de producción del canal, el director, etc. De la misma forma, el contenido de nuestro *Pitch* lo limita y orientan las Bases del *Pitch* o Pre-guión, es decir, el(los) interlocutor(es), la meta que deseamos lograr, y el lugar o situación.

Ante cada duda, siempre debemos volver a esos 3 ítems ya definidos y trabajados, y preguntarnos si lo que estamos proponiendo es adecuado al interlocutor, a la meta que quiero lograr, y al lugar y situación en que estaremos. No ahondaremos en responder interrogantes de situaciones específicas porque son tantas combinaciones como interlocutores y metas podamos tener; por lo que en este caso confiaremos en el sentido común de las personas involucradas en elaborar el *Pitch*, que los ayudará a discriminar correctamente, y en último caso siempre pueden testear con escuchas imparciales.

## **ORDENANDO Y VALIDANDO LAS IDEAS**

Cuando hemos trabajado mucho en nuestros productos y servicios es difícil discriminar que y cuánto debo hablar sobre un tema. Como una forma de forzarnos a ser breves, vamos a utilizar de ahora en adelante un elemento común en todas nuestras oficinas, que son los Post-it o papeles engomados.

### **UNA IDEA, UNA ESCENA**

Para evitar desorientar a nuestro escucha, debemos exponer ordenadamente, sólo un tema a la vez, y estas secciones que conforman un *Pitch* las llamaremos ESCENA.

Ordenar por escenas nos obliga inmediatamente a pensar en ordenar nuestras ideas, y obviamente no mezclarlas. Si alguien nos cuenta la Historia de la Caperucita Roja, todos esperamos que la primera escena sea “Había una vez, una niña...” y no “Cuando los campesinos le abrieron el estómago al lobo...”.

Puede haber más de un dato en una escena, pero debemos saber discriminar si se está extendiendo mucho como para armar otra escena. Si los temas que pretendo incluir no están totalmente relacionados, deberíamos decidir armar otra. Cada escena debe ser recordable fácilmente, sobre todo porque el final mediremos si es Replicable tal como lo hemos señalado.

## GRANDES IDEAS, POCAS PALABRAS

Acá entenderán porqué recomendamos el uso de los post-it, y es que deberemos escribir las ideas fuerza de nuestra escena en uno de ellos, que miden tradicionalmente 8 x 8 cm. Un proceso similar sigue la escritura de sitcom de televisión, que obliga a resumir las acciones de una historia.

- El joven príncipe Hamlet camina solo por el patio del castillo.
- Se lamenta por la muerte accidental de su padre.
- Se le aparece en la oscuridad un fantasma que le dice que su padre fue en verdad asesinado y que debe descubrir al culpable.
- Lo buscan desde el castillo y vuelve a entrar muy contrariado y preocupado por lo que le acaba de suceder

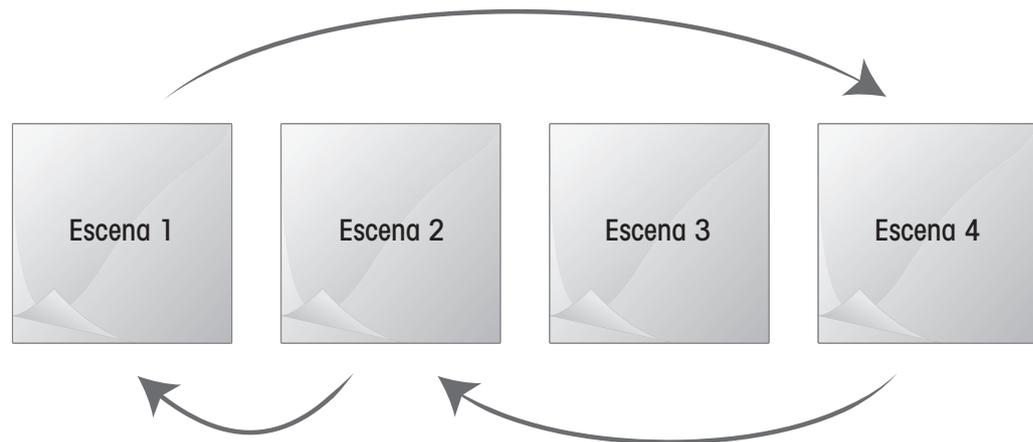
En la imagen a continuación por ejemplo una Obra de Shakespeare:

Con este método es que un director de televisión y su jefe de guionistas puede decidir si tiene una buena historia entre manos, antes de escribir el guión propiamente tal, con parlamentos e instrucciones técnicas. Reúnen toda la historia escena por escena, resumida de esta forma, y fácilmente pueden decidir si una escena aporta o no a la historia, si deben cambiarla, descartarla o mantenerla.

Del mismo modo cuando escribes tu *Pitch*, puedes verlo resumido y evaluar con tu equipo si esa pauta les es satisfactoria, de lo contrario podrán reescribirla en poco tiempo. Cuando tienen dominio del método es muy probable que puedas preparar en 10 minutos esta pauta resumida de tu presentación.

## FLEXIBILIDAD DEL GUIÓN

Así como puedes decidir si las escenas aportan valor, puedes también cambiarlas de lugar dependiendo de la circunstancia del *Pitch*. Más aún cuando luego de armar los primeros *Pitch*, muchas de las escenas ya están preparadas, y lo que se debe decidir es cuáles y en qué orden se le exponen a uno u otro interlocutor. Se arman como un lego, que siempre debe respetar las particularidades del interlocutor.



## PAUTA POWER PITCH

Existen variadas escenas o temas para incluir, pero nuestro método ha seleccionado 6 escenas básicas, que han resultado muy exitosas con diversos clientes. La selección de estas escenas se nutre tanto de la experiencia con clientes reales, como de las recomendaciones del entorno emprendedor, así como del camino lógico que una historia debiese seguir según parámetros dramáticos que consideran el *Pitch* como una secuencia de estados de ánimo que debo producir en mis interlocutores.

Por lo mismo algunas de estas escenas te podrán sonar conocidas y otras no. Hemos podido ver en terreno, que muchas personas, aunque consideren conocer algunos con-

ceptos se equivocan al realizarlos ya que lo enfocan de manera racional y no emocional; e insistiremos en eso durante toda la pauta del *Pitch*.

Las escenas, sólo nombradas como títulos son:

1. Dolor
2. Analgésico
3. Solución
4. Ambición
5. Cómo lo haremos
6. Cierre

A todos nuestros clientes les recomendamos realizar en profundidad estas escenas antes de trabajar en otras, ya que a nuestro juicio son la base de cualquier *Pitch*, y a posterior podrá decidir en la etapa de flexibilidad del *Pitch* si se conservan todas y/o se cambian de lugar.

El primer *Pitch* siempre debe diseñarse pensando en los clientes, luego esa base servirá para armar *Pitch* para inversionistas, aliados, *stakeholders*, concursos, u otras instancias. Si se hace al revés no tendrá la fuerza suficiente, ya que si no dominas el valor que entregas al cliente, difícilmente podrás convencer a otros de ser socios en esa creación de valor.

### **ESCRIBIR EL TEXTO O VOZ EN OFF**

Una vez terminado el *Pitch* escena por escena, la tarea siguiente consiste en escribir todo el *Pitch* tal como si fuera la voz en off de un video.

Esta acción sirve para seleccionar las más adecuadas palabras, hacer leer a otros tu *Pitch* y escuchar desde fuera la potencia y coherencia de las palabras usadas.

Esta etapa deja además a tu empresa con una descripción muy acabada, la cual podrás usar para diversos fines, desde un descriptor de la empresa, presentación en tu página web, o hasta un mail de introducción para contactos de negocios. Y llamarlo Voz en Off

es también porque precisamente nos queda el texto adecuado para usar en un video de presentación o *Video Pitch*. Parte de este método nació por la solicitud de hacer Videos de emprendedores, y la lectura final del *Pitch* para dar su revisión final, antes de grabar, siempre generó cambios y mejoras.

Realizar este texto no es para usarlo de memoria, ya que una vez satisfechos con el texto logrado, e identificadas las palabras más importantes —los *highlight* o frases fuerza—, debemos volver a destacarlos en nuestra escena resumida, en negrilla o con letras de otro color, y usar esa escena resumida para recordar nuestro *Pitch*.

Podremos improvisar otras palabras, ejemplos, o datos, pero aquellos que fueron seleccionados como frases fuerza nunca deben dejar de mencionarse, o se desmoronará nuestro *Pitch* como un mazo de cartas.

Estas frases fuerza funcionan como un “pie de escena”, este concepto de “pie” se usa mucho en el teatro para poder entablar un diálogo y recordar un texto. Durante los ensayos un actor suele pedirle a otro que tiene el texto en la mano “dame el pie”, que significa dime las primeras palabras, tan solo con eso el actor recuerda todo lo que sigue. En nuestro caso debemos considerar como un “pie” esas frases fuerza que tan bien describen esa escena en particular, claro que en nuestro caso no debemos aprendernos un texto de memoria como un actor.

No considerar esto como importante es un error que vemos constantemente, ya que al perderse en una exposición, la persona se pone nerviosa, baja la energía y duda. No pierdas valiosas oportunidades tan solo porque no recordaste tus frases fuerza y trataste de explicarlo de otra forma.

## LA DURACIÓN DE UN PITCH

Siguiendo la pauta de 6 escenas tu *Pitch* debiera durar entre 3 a 5 minutos. Cuando veamos el capítulo de flexibilidad del *Pitch* veremos otro tipo de *Pitch* con otras duraciones posibles. Por ejemplo, en algunos programas de aceleradoras de negocios ya no están recibiendo las postulaciones en papel, sino que dejan que todos se defiendan con un

*Pitch* pero de sólo 1 minuto; si pasas esa etapa de selección recién entras al programa. Cuando son aceleraciones en Estados Unidos deben hacer el *Pitch* en Inglés.

Hacer un *Pitch* de 1 minuto es útil para preparar el *Pitch* más difícil que se asemeja muchísimo a la metáfora del *Elevator*. Este es el *Pitch* de evento de negocios, donde habitualmente la persona con quien quieres hablar no te conoce, es alguien muy importante, y muchos otros están tratando de hablar con él. ¿Te parece un desafío interesante? Sólo con un *Pitch* bien preparado puedes afrontar con confianza esta situación.

En muchas ocasiones la duración del *Pitch* viene definida por el interlocutor que tienes en frente y en qué situación se encuentra, ya que su disposición a escuchar puede variar.

Pasemos en el siguiente capítulo a trabajar en la primera de las seis escenas.

# CAPITULO 10

ESCENA 1: EL DOLOR



## EL DOLOR NO ES IGUAL AL PROBLEMA

¿Cuánto tiempo de oportunidad le damos a una serie de televisión antes de que cambiemos de canal? ¿15 segundos? ¿Treinta segundos? En un *Pitch* es similar, por lo tanto debemos llamar la atención lo antes posible, y la mejor forma de llamar la atención es hablando de un dolor o problema que el interlocutor sufre y rápidamente reconoce.

¿No vamos a presentar quienes somos en la primera escena? ¿No vamos a presentar la empresa? No. Tal vez en las escenas complementarias decidamos poner alguna información antes de esta escena, pero en general ninguna otra escena funciona tan bien como la escena del DOLOR. Cuando se escribe una historia u obra de Teatro rápidamente se declara un "conflicto" ya que si no hay conflicto no le interesa al público. En este caso el Dolor es nuestro conflicto.

Cada vez más preferimos hablar de "Dolor" y no de "Problema", ya que el Dolor nos cita una sensación corporal, y la palabra "Problema" nos cita una conceptualización de ese dolor, y puede alejarnos de lo que queremos precisar, que es la emoción o estado de ánimo. El dolor es biológico, alguien lo pasa mal, tiene stress, mal dormir, malas relaciones con otras personas, falta de apetito, entre otras sensaciones a causa de ese Dolor. Para identificar el Dolor hay que personalizarlo, anclarlo a alguien, ya que en la mayoría de los casos hay una persona que lo sufre tanto como consumidor final o dentro de una empresa en negocios *B to B*. No son las empresas las que sufren el dolor, lo sufren sus ejecutivos responsables, sus socios.

"...LA MEJOR FORMA DE LLAMAR LA ATENCIÓN  
ES HABLANDO DE UN DOLOR O PROBLEMA QUE EL  
INTERLOCUTOR SUFRE Y RÁPIDAMENTE RECONOCE".

No es fácil encontrar el Dolor y poder describirlo concretamente. Incluso empresas que llevan años trabajando con sus clientes no son a veces capaces de llegar al fondo del dolor con facilidad, pues la cercanía con este les hace obviarlo tratando de llegar rápidamente a la solución de ese dolor. Cuando eso ocurre, se tiende a decir que el dolor es la falta de la solución, nos miramos el ombligo nosotros mismos para dar la respuesta habitual.

La capacidad de hacer las preguntas correctas nos puede ayudar a encontrar el dolor de los clientes o de un mercado. Estas preguntas si se hacen correctamente, y se vuelven a hacer cada cierto tiempo, nos pueden orientar constantemente en volvernos expertos en esos dolores.

Les daré un ejemplo. En uno de los talleres realizados en la Cámara de Comercio de Santiago, una empresa había declarado que uno de sus clientes eran las Empresas Constructoras del extremo sur de Chile. Le pedimos entonces que nos dijera cual era el Dolor de sus clientes, a lo que respondió que era “la logística de los materiales de construcción”. Quienes conozcan Chile sabrán que las ciudades del extremo sur son de tan difícil acceso terrestre —por los fiordos, canales e islas— que muchas veces se debe salir a Argentina para volver a entrar a Chile por otro sector. Y nos podíamos imaginar que la logística es compleja, pero no dolía al mencionarlo de esa forma.

Comenzamos entonces a hacer preguntas, tratando de identificar personas que podrían sufrir ese dolor, es decir, los encargados o el gerente de la Constructora. ¿En qué lo pasarán mal estas personas? Nos contestó el empresario que la mayor complicación es “cuando se atrasa la llegada de los materiales de construcción” que habitualmente llegan por vía marítima dado lo complejo de la zona y con el mal tiempo ocurren imprevistos en el mar.

Seguimos preguntando porque eso podía hacerme imaginar el dolor pero todavía no dolía. ¿Qué pasa cuando se atrasa la llegada de los materiales? “Se paraliza la Obra”. Ah, aquí ya comenzamos a adivinar el dolor.

¿Qué significa que se paralice la Obra? En términos monetarios, considerando pagos

a trabajadores, arriendo de maquinarias, energía. Para una obra mediana a grande aproximadamente U\$30.000.

¿Cuántos días paran en promedio cuando esto ocurre? Unos 5 días. Es decir son U\$150.000. ¿Y cuántas veces al año llega a ocurrir esto? De 2 a 3 veces.

¿Cuál es el ambiente entre la empresa constructora y sus propios clientes que contrataron esa Obra? Horrible, dado que los plazos de entrega de cualquier obra de mediana a grande tiene plazos y garantías comprometidas.

Como vemos en este ejemplo, el Dolor no era la logística de los materiales de construcción, era que las empresas constructoras sufren la pérdida potencial de U\$150.000 en cada evento de atraso de materiales de construcción, y la gran carga de stress en estas crisis constituía además un enorme riesgo de pérdida de clientes en una industria donde no sobran los mandantes de grandes Obras. Probablemente esta empresa tenga una solución apropiada a este Dolor, que ellos resumen como solución de Logística, pero la falta de ella no es el dolor.

Cerca del 90% de nuestros alumnos y clientes, aun contándoles estos ejemplos, fallan al momento de declarar el Dolor, y se quedan en la respuesta habitual, por lo que deben poner mucha atención y ver a las personas detrás de lo que declaran como dolor en sus clientes, y si tienen números que citar tanto mejor.

Esta escena del Dolor tiene un parentesco con otras metodologías que la recomiendan, pero nuestro objetivo de hacer del *Pitch* un camino emocional nos obliga a ser más precisos, para que en el momento de nombrárselo al cliente se le venga la memoria las emociones contenidas en ese Dolor, y se enfoque en querer cambiarlas.

## **DOLORES QUE NO DUELEN**

Cuando alguien nos cuenta su propuesta y nosotros no nos vemos reflejados en ella, probablemente cometa uno de los 2 errores habituales al mencionar dolores.

El primero de ellos, es que el supuesto dolor no es tal. Por ejemplo, yo uso lentes. Si

alguien me ofreciese unos lentes con limpiaparabrisas para los días de lluvia, similar al dispositivo de los autos, es probable que no sea discutible que cumplan su cometido y realmente me eviten tener que sacar el pañuelo para secar los lentes. Lo discutible es el tamaño del dolor, ¿cuán molesta o invalidante es la lluvia en mis lentes? ¿Necesito realmente cambiar la forma en que hoy los seco? ¿Cuántas veces camino por la lluvia al año sin paraguas o sombrero? En mi caso la respuesta es que no duele tanto como para cambiar la forma en que ya lo hago.

Esta poca profundidad del dolor es un problema habitual para quienes se quedan en lo creativo de sus productos o servicios, y no pasan a transformarse en solucionadores de dolores importantes. Es una barrera habitual en el camino de los inventores, de los creadores de aplicaciones celulares que no pasan de ser algo simpático, o cualquier otro emprendedor fascinado con una especialidad, con la que no creó una solución concreta para agregar valor. En el mundo del emprendimiento se ve habitualmente personas que crean un producto que apenas soluciona un dolor y con la cual pretenden crear una empresa, cuando con suerte podría convertirse en un producto menor que nunca logrará sostener una empresa completa, a no ser que se conviertan en eficientes fabricantes de productos menores cuya suma sea realmente una empresa atractiva y viable.

El segundo caso es más similar al ejemplo de la empresa de logística. Y se refiere a que teniendo Valor que aportar, no son capaces de mencionarlo como Dolor, de manera que el interlocutor o los clientes lo entiendan. La Transferencia tecnológica en la Universidades habitualmente se topa con esta problemática, investigadores que quieren pasar de la investigación básica para transformarse en soluciones de mercado, y que no logran conectar con otros interlocutores que no sean científicos. En estos casos habitualmente se produce un quiebre irrecuperable que frustra a ambas partes, teniendo potencialmente inmensas oportunidades que aprovechar.

## **QUIENES SUFREN DOLOR**

En ocasiones solo el interlocutor de nuestro *Pitch* sufre el dolor que cito. También puede ser que otras personas o grupos de personas sufran el mismo dolor o variaciones de

este. En el caso de un inversionista probablemente no sufra ese dolor y debo citar claramente quienes sí lo sufren. Es importante preguntarse quienes y cuantos sufren de ese dolor para poder dimensionar el impacto de mi propuesta futura, aunque el “cuantos” en términos de tamaño de mercado lo trataremos en otra escena.

Tú ya sabes o intuyes quiénes son tus clientes. Digo intuyes porque en ocasiones nos ha ocurrido que nuestros alumnos estaban errando el cliente, es decir, había otros que sufrían más dolor y que no estaban atendiendo. Algunas de las preguntas que propongo a mis alumnos y clientes, para poder orientarlos y encontrar los dolores reales, son:

- ¿Quiénes sufren o lo pasan mal en ese ámbito?
- ¿Cuáles son los momentos de mayor sufrimiento o malos ratos que tienen? ¿Cuál es el dolor?
- ¿Por qué motivos o acontecimientos sus jefes los retan? (Si hay empresas involucradas).
- ¿Por qué motivos o acontecimientos sus clientes les reclaman o abandonan? (Si atienden clientes).

Voy a citar un caso real de uno de nuestros alumnos emprendedores. Antes de aplicar las mejoras que descubrimos en el taller, estos emprendedores se describían a sí mismos como *“emprendedores, ingenieros en alimentos, que fabricaban chocolates y golosinas sin azúcar, deliciosas e inocuas para la salud, certificadas por la asociación de diabéticos”*.

En el ejemplo anterior hay una mezcla de “Quiénes Somos”, cual es la “Solución”, a “Quiénes va dirigido” y cuál es el “Problema” que tienen.

No vamos a corregir todas sus partes, por ahora sólo nos vamos a referir al Dolor. Cuando hablamos de Dolor hablamos inmediatamente de “Quiénes” sufren con ese dolor; estos aspectos no se pueden separar ya que el mismo supuesto dolor en otras personas puede no serlo. Pero en esta etapa no se debe confundir la breve descripción de “Quiénes” con una descripción de mercado objetivo.

En este caso que citamos vamos a contestar las preguntas anteriores...

- ¿Quiénes sufren o lo pasan mal en ese ámbito?  
Los diabéticos.
- ¿Cuáles son los momentos de mayor sufrimiento o malos ratos que tienen?  
... (no se dice).
- ¿Por qué motivos o acontecimientos sus jefes los retan?  
... (no se mencionan empresas).
- ¿Por qué motivos o acontecimientos sus clientes les reclaman o abandonan?  
... (no se mencionan empresas).

Lo primero que hicimos fue precisar una respuesta para la pregunta 2:

¿Cuáles son los momentos de mayor sufrimiento o malos ratos que tienen? Y luego de varios minutos de debate lo resumimos en esto:

- Querer comer algo que les gusta y no permitirselo.

Encontrar esa respuesta nos sirvió para volver a hacer la primera pregunta, esta vez precisando un poco mejor la descripción del dolor: ¿Quiénes, queriendo comer chocolates y golosinas, no se lo permiten? Al volver a hacer la pregunta nos aparecieron nuevos grupos afectados, y ustedes ya los estarán adivinando.

- Los diabéticos (que era el grupo inicial).
- Las personas con problemas de sobrepeso.
- Las personas que escogen alimentos saludables por estilo de vida.

Con estas nuevas respuestas, a simple vista creció enormemente el tamaño de mercado, y permite investigar en todos ellos la experiencia de restringirse consumir algo que les gusta, especializarse en el "Dolor".

Por otra parte, podemos llevar este dolor al ámbito de las empresas de retail o venta de alimentos que incluyan chocolates y golosinas. Volvamos a hacer las preguntas que puedan relacionarnos con una empresa tipo.

- ¿Quiénes sufren o lo pasan mal en ese ámbito?

Los diabéticos, personas con sobrepeso, y personas que prefieren alimentos saludables.

- ¿Cuáles son los momentos de mayor sufrimiento o malos ratos que tienen?, ¿cuál es el dolor?  
Cuando pasan frente a las góndolas de productos y queriendo comer los productos no compran y se restringen ese consumo.
- ¿Por qué motivos o acontecimientos sus jefes los retan? (si hay empresas involucradas).  
Porque los ejecutivos no alcanzan las metas de venta en esa categoría.
- ¿Por qué motivos o acontecimientos sus clientes les reclaman o abandonan? (si atienden clientes).  
Porque no tiene variedad, alimentos Premium, alternativos o saludables en esa categoría.

Con este breve ejemplo quedamos en claro que hay 3 tipos de consumidores y probablemente un tipo de empresa que se ven afectados por el mismo dolor. Y donde hay un dolor, hay posibilidad de un negocio; o al revés, sin dolor no existe negocio que ofrecer.

## **LOS NÚMEROS SÍ EXISTEN**

En ocasiones algunos clientes que hemos tenido nos han dicho categóricamente que no le pueden poner números a los dolores o problemas de sus clientes o usuarios. En ningún caso hemos encontrado un proyecto al que no se le puedan poner números. Lo que sí ocurre es que para algunos es más difícil encontrarlos; tanto que se debe invertir tiempo y dinero en generarlos. Pero lo que no se puede hacer es renunciar a buscar números cuando hablamos de dolores.

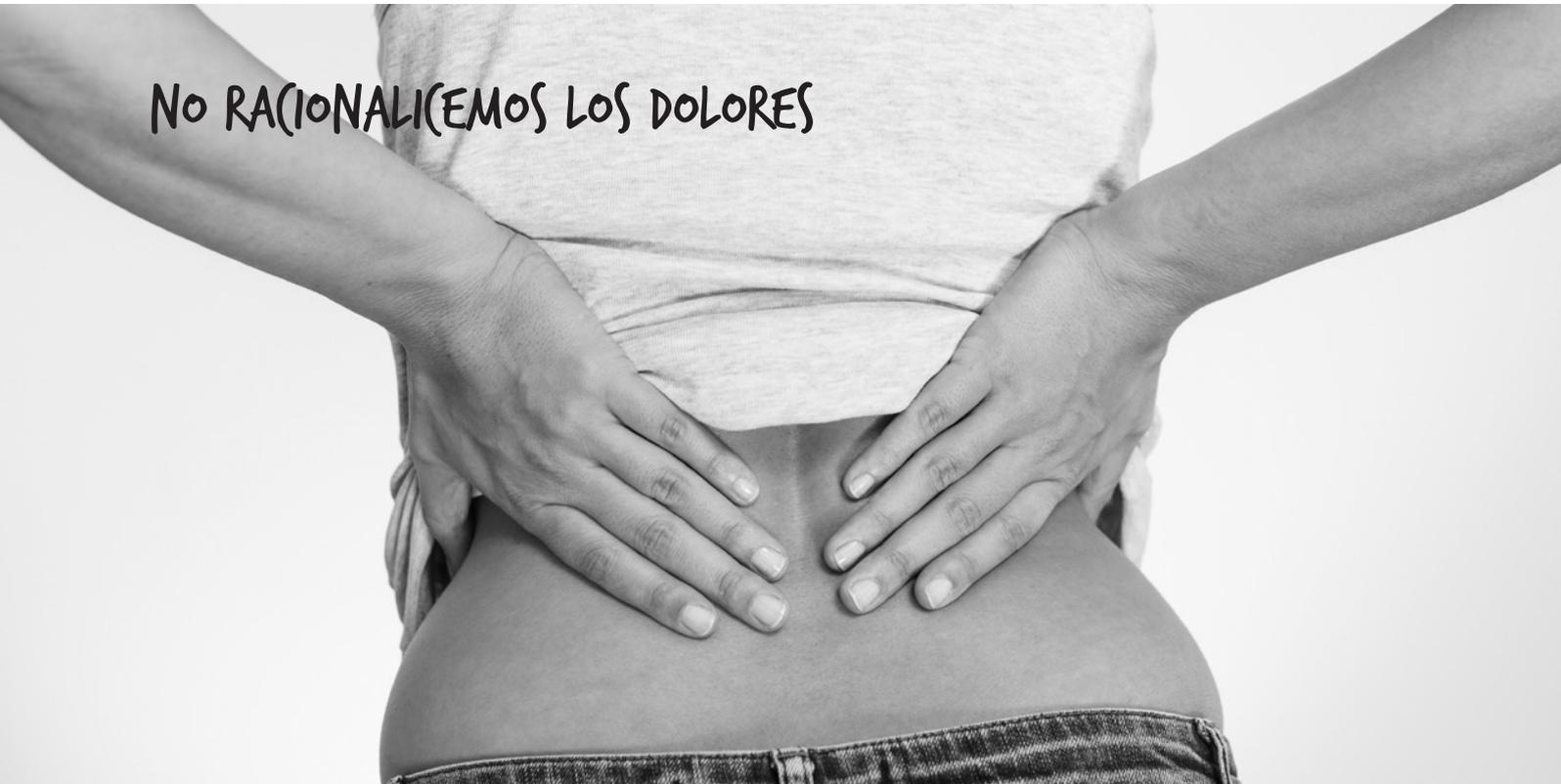
Es muy distinto decirle a un ejecutivo de una empresa que están perdiendo tiempo y dinero por una mala administración de stock, a decirle que pierden 15% de posibles ventas porque se quiebra el stock de tiendas y, con esa base darle un número en dólares es sólo una multiplicación.

¿Por qué es tan importante poner números?, porque grafican la gravedad del problema.

La mayoría de los clientes saben que tiene esos dolores, pero los dan por comunes a su labor e industria, y simplemente los soportan. Además nuestros clientes no solamente tienen un dolor, tienen varios a diario dada la actividad cambiante de muchos. La labor de quien hace una oferta es mostrarles en su cara esos dolores, para que no puedan mirar hacia otro lado; como un doctor que te da un diagnóstico con una radiografía en la mano. Si tengo un dolor de cabeza, claro que lo sé, es a mí a quien le duele, pero un doctor me puede decir que tengo una vértebra dañada que me genera tensión en la espalda y que si no la trato a tiempo se agravará. Recuerdo un programa de televisión sobre conductas obsesivas, donde a alguien que comía pizzas a diario le mostraban gráficamente la cantidad de pizza que comía en un año con un impresionante cerro de cajas de pizza, esa imagen le desfiguraba la cara de impresión.

Por lo tanto, posteriormente a la identificación de los dolores, debes ponerles números, y te escucharán de ahí en adelante con total atención.

**NO RACIONALICEMOS LOS DOLORES**



LA LABOR DE QUIEN HACE UNA OFERTA ES MOSTRARLES EN SU CARA ESOS DOLORES, PARA QUE NO PUEDEN MIRAR HACIA OTRO LADO; COMO UN DOCTOR QUE TE DA UN DIAGNÓSTICO CON UNA RADIOGRAFÍA EN LA MANO.

Cuando hablamos de esta característica de la escena del dolor algunos de nuestros alumnos o clientes se complican dado que a simple vista no tienen números. En la mayoría de los casos implica hacer una tarea que no han hecho, pero que es posible hacer con una investigación simple o compleja, pero para seguir avanzando en el *Pitch* es necesario por ahora sólo "especular" los números. Como verán en escenas posteriores esos números son claves para seguir avanzando.

Un resultado no deseable pero que a veces ocurre, es que algunos se dan cuenta que al poner números a los dolores el dolor no duele tanto, y se debilita su emprendimiento. Esto es común en empresas Pyme que compiten en un segmento con los mismos productos para los mismos dolores. Si el dolor ya se soluciona por varias vías, y no es crónico ni grave, no nos prestarán atención.

### **EL TONO DEL PITCH**

Muchos alumnos y clientes nos preguntan complicados que hacer si el interlocutor se siente ofendido porque le evidenciamos sus dolores, y tienen un poco de razón en sus temores. Para responder esa pregunta volvamos a ver cuál es nuestro interlocutor en el caso puntual donde tengo ese temor. Si es alguien que ya conozco, con quien tengo cercanía y su personalidad es directa y amable, probablemente no tenga problemas en decirle sus dolores directamente. En cambio si es una primera aproximación con alguien,

tal vez sea recomendable decir los dolores adjudicándoselos a terceras personas dentro de la misma industria, por ejemplo:

*"Conocemos algunas empresas en tu misma industria, a cuyos gerentes les pasa esto...lo que les significa un gran dolor en su producción diaria..."*

Decirlo en tercera persona evita que el interlocutor se sienta invadido, pero aún puede reconocerse. A lo que podrías agregar al final para corroborar:

*"No sé si a ustedes les ocurra esto o algo similar"*

Si hicimos bien nuestro trabajo de investigación la respuesta será que sí se reconoce, tal vez la respuesta solo venga en un gesto con la cabeza, y probablemente nos comience a abrir las puertas de su propia información.

Esta es la forma de tratar con esa incertidumbre de ofender a los clientes, no cambiando la escena del dolor, si no cambiando su redacción para que sea adecuada al interlocutor con quien me reuniré.

En el caso de una venta consultiva, donde mis clientes me han dado permiso de hacer un diagnóstico previo, el dolor debe ir directo a la vena ya que para eso me han llamado en la mayoría de los casos.

## **APLICACIÓN EN 3 CASOS REALES**

Veamos ahora casos de clientes a quienes hemos ayudado con su *Pitch*, para que viendo este ejercicio ustedes puedan hacer el propio. Recuerden ir realizándolo en su plantilla en el sector que corresponde.

En estos 3 casos mencionaremos sólo superficialmente las bases del *Pitch*, que son datos del interlocutor, las metas a conseguir, y el lugar y situación, que analizamos en profundidad con cada uno de los casos, pero para hacer más fluida esta lectura lo dejaremos como datos breves.

Vale precisar que estos 3 casos han ido madurando aún más el *Pitch* con el paso del

tiempo, pero el resultado que les mostramos en todo este libro es el que concluimos después de nuestro trabajo inicial.

## **CASO FAMILINK**

Conocimos a FAMILINK ([www.familink.us](http://www.familink.us)) cuando comenzaban con su negocio, buscando sus primeros clientes y se encontraban postulando al concurso Geek Fantasy Camp, de Incuba UC (incubadora de la Universidad Católica de Chile) que le ofrecía la posibilidad de obtener feedback de inversionistas y emprendedores norteamericanos, y en caso de ganar, un viaje a Silicon Valley para validar sus hipótesis y generar contactos de negocios. Este emprendimiento está formado por Ariel Matus, Mauricio Matus y Hernán Schmidt.



### **LO QUE HABÍA:**

Cuando me presentaron inicialmente este emprendimiento, querían hacer sentido para que todos los interlocutores o potenciales clientes se sintieran atraídos, pensando en convocar además inversionistas y aliados. El dolor que ellos reconocían era un “problema de comunicación” entre los padres de hijos pre-escolares y los jardines infantiles\* donde sus hijos asistían. Hoy se usa una forma arcaica de contacto entre las educadoras y los padres, una libreta de actividades diarias de cada niño, que hace que los padres sientan que saben poco de lo que ocurre con sus hijos porque la libreta esta pobremente llenada, y las educadoras creen que los padres no responden adecuadamente a las solicitudes que les hacen a través de esa misma libreta. Por ende el dolor se enfocaba en una “cosa” la libreta, y el problema estaba conceptualizado, era un problema de “comunicación”, de envío y recepción de información.

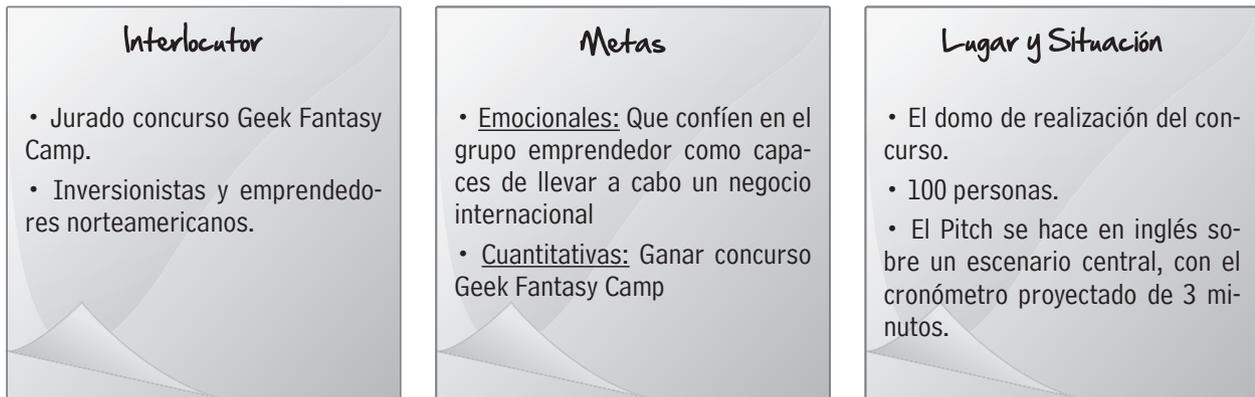
\*jardines infantiles: Así se le llama en Chile a los centros de educación inicial que reciben a niños entre 6 meses y 5 años de edad. En inglés se les conoce como Childcare Centers.

## CÓMO SE SENTÍA ESTA PRIMERA VERSIÓN:

Definitivamente sonaba como un dolor muy simple, casi mundano. Cuando las personas escuchan dolores pobremente expresados, una reacción natural es dar posibles soluciones rápidamente. Y para este problema surgían soluciones como poner una operadora telefónica que comprobara la recepción den información, mejorar la libreta, ponerles una ayudante a las educadoras para llenar adecuadamente la libreta de cada niño, hacerlo por facebook, y muchas más.

Por ninguna parte se veía que había un dolor grave, que pudiera dar cabida al nacimiento de una solución, y menos a una empresa dedicada a este problema.

## BASES DEL PITCH FAMILINK SIMPLIFICADAS:



## LAS PREGUNTAS QUE NOS HICIMOS Y SUS RESPUESTAS:

¿Quiénes sufren o lo pasan mal en ese ámbito?.

Encontramos 3 grupos: los padres, las educadoras, y los dueños o directores de estos centros pre-escolares

¿Cuál es el dolor? ¿Cuáles son los momentos de mayor sufrimiento o malos ratos que tienen?

### **De los Padres:**

En esta etapa demoramos mucho ya que la tendencia era volver a mencionar la libreta y el problema de comunicación.

Descubrimos luego que la libreta era solo una parte de la experiencia incómoda de “saber poco de lo que les ocurría a sus hijos”. Una sensación de inquietud desde que los dejaban en el jardín infantil hasta que volvían a casa.

Los que son Padres recordarán la etapa de sus hijos hasta los 5 años, la etapa de mayor aprensión y preocupación por su bienestar general (si comieron, si fueron al baño, que aprendieron, si han jugado, si se enfermaron, etc.). Muchos de ustedes habrán tenido o todavía tienen la foto de sus hijos pequeños en el protector de pantalla del computador o del celular. Es decir, era su tema más importante, y probablemente hablaban sobre sus hijos con otras personas más de 1 vez al día. Y al llegar a casa al final del día buscaban enterarse rápidamente de qué habían aprendido y que les había ocurrido en el día.

Aquí encontramos el “Dolor”, su tema de vida más importante en ese momento es su hijo, y de él no saben nada durante muchas horas. Comprobar esa hipótesis no fue difícil, y se levantaron experiencias de cómo los padres vivían esa situación.

Luego venía la segunda parte del dolor, poner números. Encontramos que lo largo de la jornada era lo más apropiado para mencionar, simplemente decir que en promedio los padres y madres pasan 8 horas sin saber de lo que ocurre con sus hijos, era bastante más fuerte y generalizado que intentar medir las emociones involucradas.

### **De las educadoras:**

Estas últimas tenían 2 dolores claros. El primero, tener que llenar a mano las libretas de cada niño que asiste, lo que significa dedicar tiempo importante de su labor educadora a temas administrativos, y repetir en cada libreta muchos datos de actividades comunes, lo que les generaba una sensación de abrumo más allá de sus ocupaciones como educadora propiamente tal.

Por otra parte, pocos padres responden a las comunicaciones, como solicitud de materiales para actividades educacionales o eventos extra-programáticos, lo que significa

que deben dedicarse a re-comunicar hasta obtener respuesta. Aún así muchas veces los niños llegan sin las cosas solicitadas, obligándolas a adecuarse a la situación e impactando en la actividad programada.

Los números vinculados a este dolor del sobre-trabajo, son 60 a 90 minutos diarios de la jornada dedicadas a llenar libretas. Y otros 60 minutos diarios llamando e insistiendo personalmente a los Padres responder a las solicitudes de materiales, eventos extra-programáticos y otros temas.

En este aspecto, las educadoras dan por hecho que deben hacer este trabajo en cualquier lugar donde trabajen.

### **De los dueños o directores:**

El dolor de pérdida de horas de las educadoras en materias que no son propias del valor que están llamadas a aportar, es también dolor para los dueños de estos centros. Horas por las cuales se está pagando un salario.

El número más importante de este dolor es que en un jardín infantil, paga en promedio 40 horas mensuales de salario, casi un cuarto de su salario, por hacer un trabajo que no es propio de las habilidades por las cuales las contrataron.

Además de esto, y fruto de una investigación simple, identificamos que esta industria funciona en gran medida con escasa diferenciación, y los Padres se inclinan por uno u otro centro pre-escolar sólo por la cercanía con sus hogares o lugares de trabajo.

A pesar de que el dolor de la diferenciación del jardín infantil pudiera ser importante, no nos pareció incluirlo en los dolores de un *Pitch* inicial ya que tenemos 3 dolores fuertes previos. Y esa preocupación por la diferenciación depende en gran medida de la ambición de cada dueño de estos centros.

Finalmente nos preguntamos, ¿Son estos dolores irrefutables?, y nos contestamos inicialmente que sí. Pero dejamos de tarea confirmarlos con una encuesta que se realizó a las pocas semanas y que arrojó el mismo resultado.

Ahora estábamos frente a un problema o dolor mucho mejor detectado, con amplio mercado potencial y con posibilidades abiertas para proponer soluciones.

## LA ESCENA RESUMIDA

La escena con sus *highlight* o titulares quedó entonces resumida en lo siguiente:

**El Dolor**  
FAMILINK

- Para un Padre o Madre lo más importante son sus hijos, sobre todo cuando tienen menos de 5 años. Justo en esa edad pasan en promedio **8 horas sin saber nada de sus hijos** cuando deben asistir al jardín infantil, lo que les genera **incertidumbre y preocupación** diaria.
- Las educadoras ocupan cerca de **40 horas mensuales** llenando libretas de informes para cada uno de los Padres, y re-comunicando o confirmando solicitudes puntuales, lo que les genera una **constante sensación de abrumo**.
- Los dueños de centros pre-escolares **pagan casi 1/4 del salario en estas labores administrativas** que no son propias de rol de las educadoras.

Mientras escribimos los dolores en forma de titulares o *Highlight* nos apremiará la necesidad de encontrar las palabras correctas para darnos a entender al primer intento. Por ejemplo, la frase “el tema favorito de cualquier padre” es una frase muy fuerte que puede abrir camino a toda la explicación de ese dolor; la frase “sensación de abrumo”; y la frase “pierden en promedio 1/4 del salario” son generadoras de emociones; y son un pie para lanzar más datos y números.

Para llegar a ser un buen elaborador de *Pitch*, es necesario tener una buena base formativa en literatura y expresión oral que viene desde el colegio, la universidad, o las costumbres familiares. Si usted no la tiene le costará mucho más, y deberá conseguir ayuda con personas de su equipo que sean buenos redactando y tengan buen manejo del lenguaje.

Seguiremos analizando la construcción del *Pitch* de Familink en los siguientes capítulos.

## CASO KUNDE

Conocimos el proyecto KUNDE ([www.kunde.cl](http://www.kunde.cl)) cuando se encontraba en etapa de diseño de sus servicios, incorporarnos en esta etapa sirvió no sólo para ayudarles a exponer el valor que estaban diseñando, sino además para guiar el foco del resto del desarrollo e influir en el ADN del negocio.



### LO QUE HABÍA:

El concepto inicial de KUNDE se nutría de la experiencia personal de su fundador, Javier Russo, en la industria del Retail, que ya contaba con una exitosa empresa de publicidad en puntos de venta para distintas marcas de consumo masivo. EL problema detectado se refería a la “mala capacitación” de personas que se encuentran en el punto de venta, que son personal temporal externo, promotoras y vendedores de sala. Muchas veces se arruina la experiencia del cliente y el gran esfuerzo que ha hecho la marca de atraerlo a las salas de venta, con respuestas inadecuadas y sin conocimiento del producto.

A nuestro juicio, faltaba ahondar en el dolor, y al conceptualizarlo tan tempranamente como “capacitación” restringía la mirada profunda.

### CÓMO SE SENTÍA ESTA PRIMERA VERSIÓN:

Se notaba que había un problema interesante que abordar, en una de las industrias que más aporta al PIB de cualquier país —el retail— pero al calificarlo como “mala capacitación” lo que hacía era restringir a su vez la solución, es decir, una solución de “capacitación” también.

## LAS PREGUNTAS QUE NOS HICIMOS Y SUS RESPUESTAS:

¿A quiénes afecta?

La respuesta inicial fue las Marcas, pero eso ocultaba a las personas. Llegamos entonces a los *Product Managers*, que son los responsables de que un producto en específico salga al mercado, quienes diseñan y ejecutan una buena estrategia de marketing, que contrata al personal externo, y velan por el cumplimiento de metas de venta de ese producto, verifican estar presente en los diversos distribuidores y dan cuenta de sus resultados a sus jefes.

Por otra parte, identificamos a las Agencias de Promotoras, que proveen de ese personal transitorio a las Marcas en cada una de sus promociones y durante todo el año. Al ser sus clientes recurrentes, les interesa que sus promotoras sean demandadas de manera constante y preferencial para las campañas.

## BASES DEL PITCH KUNDE SIMPLIFICADAS:

Analizamos como interlocutor a un estereotipo de Product Manger. Esto se puede hacer sólo si se conoce el mercado lo suficiente.

Ya se estaba terminando el Producto Beta por lo que se podría probar en poco tiempo. Estos clientes iba a ser los primeros.

Invitarlos a otro lugar que no fuera su oficina, era clave para manejar posibles objeciones.

### Interlocutor

- Product managers de productos de consumo masivo.
- Profesional altamente presionado y muy competitivo.

### Metas

- Emocional: Que confíen en la experiencia del emprendedor que propone esta solución.
- Cuantitativa: Que decidan usar a modo de prueba KUNDE en una de sus campañas.

### Lugar y Situación

En un almuerzo, en un restaurante cercano a su oficina. Para no tener interrupciones y una escucha atenta.

## CONTINUANDO CON LAS PREGUNTAS QUE NOS HICIMOS Y SUS RESPUESTAS:

¿Cuál es el dolor con el personal transitorio externo?

### **De los *Product Managers* :**

Su mayor dolor —y que nos cruzó la mente de inmediato— es no alcanzar las metas de venta que se proponen, pero ese dolor depende de muchos factores y no sólo del personal externo transitorio, por lo que decidimos descartarlo. Lo menciono de todas maneras porque así como hay que buscar dolores fuertes, si nos pasamos a otro extremo, podemos estar hablando de algo que excede mi grado de conocimiento, influencia y capacidad de construir soluciones.

Lo que sí reconocimos como dolores claros circunscritos al personal transitorio, es recibir reclamos de clientes por mala atención en el punto de venta. Atrasos de promotoras y/o vendedores en llegar a cumplir su jornada, sin olvidar que todos visten los colores corporativos y el logo de la Marca, es decir, representan a la empresa.

Y hay un dolor que la industria da por hecho. Una característica de los promotores y promotoras que casi podría calificarlos de “mercenarios”, dado que por lo general poco les importa el producto o servicio que promocionan mientras les paguen su jornada. Generalmente el esfuerzo en la atención dependerá netamente de la personalidad y ganas del promotor o promotora. Usamos la palabra “mercenario” sin intención de ser peyorativo, si no que al ocuparla los *product manager* se sintieron identificados en su sensación, y hacer click en las emociones es la clave que buscamos en el *Pitch*; por lo tanto la palabra “mercenario” se mantuvo.

Decidimos incluir la sensación de “estar a ciegas” con ese personal transitorio, ya que nos da también otra emoción o estado de ánimo que cita lo incómodo de esta situación, que ha hecho sentido en las investigaciones y test previos.

### **De los dueños de Agencias de promotoras:**

El dolor de las Agencias, es la continuidad y preferencia de los clientes por contratar el staff de personal que ellos ofrecen. Si bien es importante, no nos pareció tan fuerte, dado

que la industria da por hecho el poco compromiso del personal transitorio, nos parece que se volverá un diferencial para las Agencias sólo cuando ya esté funcionando. Además que suponemos que la demanda la generará quien tiene el principal dolor, y moverá los estándares al menos en sus campañas.

Como ven, al analizar el dolor de nuestros clientes puede surgir la necesidad de renunciar a uno de ellos dado que no sufren un dolor fuerte, concentrando esfuerzos y presupuesto en clientes que se ven más afectados.

¿Qué números podemos poner en este dolor? Ideal sería tener la cantidad de reclamos por mala atención, atrasos en la asistencia, desconocimientos de los productos, pero por el momento sólo había datos muy puntuales de clientes aislados que no conformaban un estudio irrefutable, aunque teníamos la declaración de *Product Managers* de verse reflejados en lo que describíamos. Por lo tanto, decidimos citar la cantidad de personal por campañas tipo que realizan en estas condiciones, que consta de 100 promotoras en distintos puntos de venta (en Chile), de preferencia sábados y domingo, durante 1 mes. No vamos a citar exactamente el monto ya que dependiendo del mercado y el tipo de producto varía; pero sí queda claro que se invierte un monto importante campaña a campaña, y la insatisfacción mencionada arriba es algo común en la industria del *retail* con sus distintas marcas y productos. Y considerando que aparte de lanzamiento de productos, hay activaciones de marca, promociones por cambio de temporada, promociones de fechas ícono, entre otras, es un tema con que viven a diario los *Product Managers* de cualquier empresa que fabrica productos de consumo masivo.

Cabe mencionar aquí que buscar mejores indicadores de los dolores se convierte en un desafío a lograr por KUNDE, con más y profundas entrevistas a los potenciales clientes, y que dada la cercanía del fundador de KUNDE con la industria no será un trabajo difícil. Pero como conclusión inicial la cantidad de promociones que su mercado objetivo hace eran suficientes para fundamentar este dolor.

## LA ESCENA RESUMIDA

La escena con sus high light o titulares queda entonces resumida en lo siguiente:

### El Dolor

#### KUNDE

- Todo el año contratas para tus campañas a personal externo transitorio , cerca de **100 personas por campaña**, que tienen muy poco compromiso con la campaña donde trabajan, y donde prima **una actitud mercenaria**, que busca el pago día a día sin vínculo con tus metas y estilo.
- Las falencias más recurrentes son **mala atención** a clientes, **incumplimiento** de horarios de jornada de trabajo, y **desconocimiento** de los productos.
- Esto te da una incómoda sensación de **estar a ciegas** sobre la performance de ese **personal que está de cara a tus clientes**.

Frases fuerza que gatillan emociones en los clientes o en cualquiera que conozca algo esta industria pueden ser: “una actitud mercenaria”, “mala atención”, “incómoda sensación de estar a ciegas”, a las cuales se les agrega a continuación los restantes datos e información.

Seguiremos con el *Pitch* de KUNDE en los próximos capítulos.

## CASO KIBERNUM

KIBERNUM es una empresa con más de 20 años de experiencia en el mercado de TI, siendo pionera en proveer profesionales externos para proyectos informáticos de muchas industrias, además de creación de Software para distintas necesidades corporativas.

Sumando los profesionales que brindan servicios con los clientes, más la planta central Kibernum tiene alrededor de mil 1.300 personas. La situación en que se encontraba y que es común a grandes empresas es que el discurso comercial que usaba el equipo de ventas se fundó varios años atrás, y hacerle sentido a los clientes hoy no se hacía fácil.



### **LO QUE HABÍA:**

La principal frase que escuché cuando pedí escuchar el *Pitch* habitual de Kibernum, fue ser líderes en el mercado, tener 20 años de experiencia, y manejar muy bien los aspectos legales de la subcontratación, para proveer equipos de profesionales para proyectos informáticos.

### **CÓMO SE SENTÍA ESA PRIMERA VERSIÓN:**

A primera escucha parecía un resumen de logros de la empresa. Pero un resumen de pergaminos y medallas no hacen sentido si no hemos encontrado previamente las soluciones a los dolores. Esta situación de no mencionar dolores, e irse directamente a los productos y servicios, que es común a muchas empresas, genera que le damos al cliente la tarea de ver cómo le sirve, y como los clientes están muy ocupados y no quieren que además los hagamos pensar, no enganchan con la oferta. Este discurso así como estaba, puede ser eficiente en clientes que ya conocen el servicio o ya lo han contratado con cualquier proveedor.

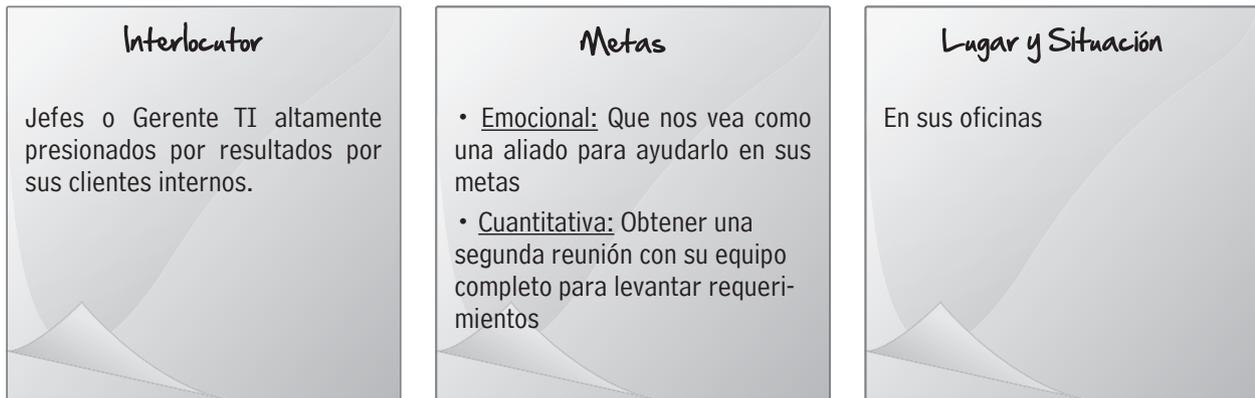
### **LAS PREGUNTAS QUE NOS HICIMOS Y SUS RESPUESTAS:**

Como ya mencioné al inicio, este ejercicio se hace con foco en los clientes, antes que en cualquier otro *stakeholder*. Pero en el caso de una empresa grande, que seguramente tendrá más de un tipo de cliente, hay que precisar más el interlocutor.

¿A quiénes afecta?

En este caso, definimos como interlocutor a un Gerente de Área Informática, un CIO, de una gran empresa que no ha contratado estos servicios aún. A a un jefe de equipo informático.

### BASES DEL PITCH KIBERNUM SIMPLIFICADAS:



### CONTINUANDO CON LAS PREGUNTAS QUE NOS HICIMOS Y SUS RESPUESTAS:

¿Cuál es el dolor? ¿En qué lo pasan mal los CIO con el tema de su equipo de profesionales TI?

Descubrimos en la conversación, que el área TI es el último eslabón de muchas unidades de negocios y logística que solicitan plataformas, aplicaciones, sistemas, que sean funcionales a los negocios que la empresa vende día a día. Eso se traduce en que reciben solicitudes que van más allá de los sistemas básicos, todos los días. No han terminado de desarrollar una, cuando reciben 2 solicitudes más, y su escala de prioridades se ve presionada por varios clientes internos que quieren sus desarrollos con premura.

Gran parte de su tiempo lo ocupan en re-trabajo, manteniendo sistemas para sus clientes internos, aplicando pequeños cambios según reacciones de los clientes de sus clientes. Esta presión genera que el equipo TI esté altamente estresado, y se dan situaciones tan críticas que cuando suena el teléfono no quieren contestar, porque puede ser un reclamo de un cliente interno.

Por este motivo se ven obligados a reclutar personal, muchas veces no para ofrecerles un trabajo estable, si no para las necesidades puntuales de un proyecto, y la demora en publicar, entrevistar, seleccionar y probar en terreno a estos profesionales, no ocurre con la premura que necesitan los proyectos. Esto les genera la necesidad de ocupar cada vez más tiempo extra en procesos de búsqueda de profesionales, que en muchos países escasean dada la alta demanda tecnológica de cualquier industria hoy.

Por último, estos gerentes no tienen tiempo ni ánimo para estar en conversaciones de nuevas soluciones o innovación, no se les considera mucho en conversaciones estratégicas de negocios, y eso les provoca una sensación de aislamiento con sus pares Gerentes, una paradoja cuando hoy los más revolucionarios servicios y productos vienen de soluciones TI.

¿Y qué números podemos citar en estos dolores?

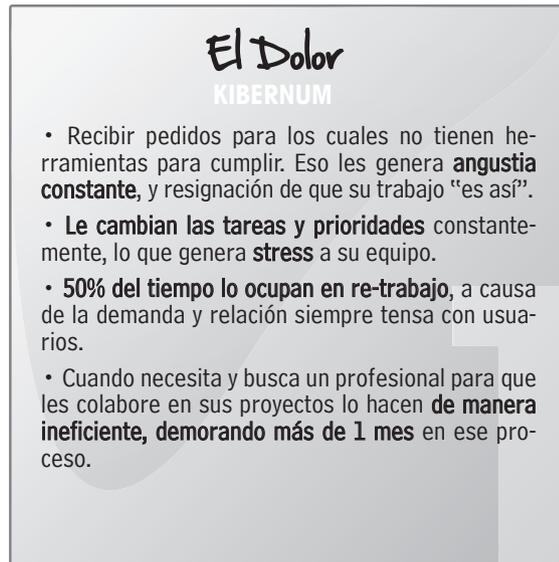
Dada la relación cercana de los ejecutivos de KIBERNUM con sus clientes, pudimos identificar que lo que consideran re-trabajo es casi un 50% del tiempo que utilizan, y que si bien no tenemos números para los demás dolores, los reconocen como una rutina diaria. Quedará como tarea para KIBERNUM generar números concretos mediante encuestas específicas.

Por otra parte, demorar un mes o más para encontrar los profesionales que se necesitan de manera urgente, es también otro número muy útil para incorporar y dar fuerza a este Dolor.

Tenemos entonces una radiografía de los dolores tipo de este ejecutivo.

## LA ESCENA RESUMIDA

La escena con sus *highlight* o titulares queda entonces resumida en lo siguiente:



**El Dolor**  
KIBERNUM

- Recibir pedidos para los cuales no tienen herramientas para cumplir. Eso les genera **angustia constante**, y resignación de que su trabajo “es así”.
- **Le cambian las tareas y prioridades** constantemente, lo que genera **stress** a su equipo.
- **50% del tiempo lo ocupan en re-trabajo**, a causa de la demanda y relación siempre tensa con usuarios.
- Cuando necesita y busca un profesional para que les colabore en sus proyectos lo hacen **de manera ineficiente, demorando más de 1 mes** en ese proceso.

No incluimos el dolor de su labor gerencial disminuida en su potencial, ya que es un dolor muy personal, para el cual debemos tener mayor confianza y cercanía si queremos mencionarlo. Pero probablemente lo incluyamos como uno de los beneficios finales, algo a desear o ambicionar, que es otra forma de mencionar un dolor sin hacerlo.

Las frases fuerza que generan las emociones necesarias pueden ser “angustia contante”, “cambio de tareas y prioridades”, “50% del tiempo es re-trabajo”, “demoran más de 1 mes en buscar un profesional”.

Este re-diseño del *Pitch* de KIBERNUM lo realizamos con el grupo de ejecutivos que contacta y atiende a los cliente, y a consecuencia de este trabajo se les generó mucha más confianza al enfrentar clientes. Incluso decían que los clientes —gracias a ese efecto de ser como un doctor con una radiografía en la mano— les respondían que sí a todos

los dolores que les enumeraban, provocando una catarsis de sinceridad aceptando y ventilando sus problemas, tanto que incluso pueden aparecer nuevas oportunidades de negocios.

Seguiremos con el *Pitch* de KIBERNUM en los próximos capítulos.

## **DOLORES BIEN IDENTIFICADOS Y REDACTADOS**

Cuando se logra identificar los dolores reales, y no la conceptualización de ellos, y además se les tangibiliza con números, dejamos sentadas las bases para el *Pitch*. Con estos datos tenemos seguridad de que llamaremos la atención de nuestro público objetivo, y que probablemente desee escuchar lo que tenemos que decir a continuación.

Por otra parte, la confianza y seguridad de quienes encarnan los *Pitches* frente a clientes, se ve fortalecida enormemente, y la identificación de titulares o *highlighth* nos dejan en claro cuántos son los temas que debemos tocar en esta escena, y no más.

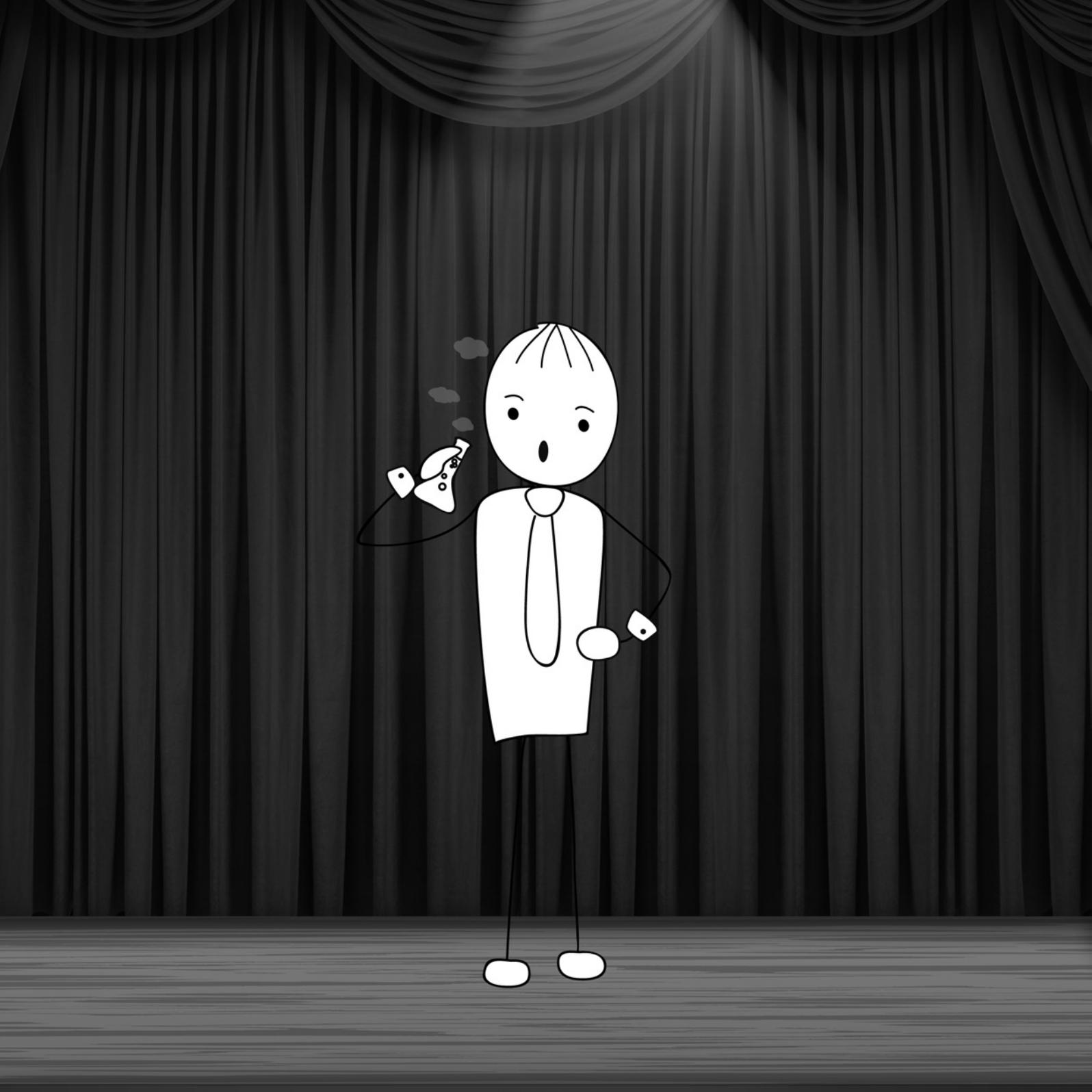
Cuando se cuenta con más tiempo frente al cliente, o el *Pitch* se transforma casi en una conversación, debemos dedicarnos a ahondar en los mismos temas, con más ejemplos, sumando datos, dejando que el mismo cliente agregue información, pero en ningún caso empezar a improvisar otros temas o más dolores. Si hacemos eso, perderemos la fuerza de lo expuesto, confundiremos al interlocutor, y lo que es peor, no podrá replicarlo a sus partners o clientes internos.

Si no se logra satisfactoriamente esta primera escena, el resto del *Pitch* difícilmente interesará a alguien. Volviendo al ejemplo de una serie de TV, si el conflicto no me parece interesante, ¿no cambiarían de canal? En la vida real también nos hacen zapping a nuestras exposiciones, aunque la persona siga ahí, con cara de estar escuchando, su cabeza ya está en otro lado: nos hicieron zapping mental, perdimos su atención e interés.



# CAPITULO 11

## ESCENA 2: EL ANALGÉSICO



Una reacción natural de una persona a la que le dejen en evidencia sus dolores y problemas es de RESISTENCIA, sobre todo cuando esos dolores han causado pérdidas de dinero, tiempo u otros perjuicios a él y su empresa. Tratar de justificarse, de dar explicaciones, mostrar lo que ya ha hecho, decir que ya estaba considerado en la agenda abordar el tema, son respuestas comunes que vienen a continuación del dolor.

Esta RESISTENCIA puede ser un escollo importante en nuestro *Pitch*, pues si la persona entra en un estado de ánimo de defensa, es probable que actúe como un paciente que no quiere escuchar más y prefiere seguir ignorando el problema. Por eso recomendamos a nuestros alumnos que incorporen esta escena de EL ANALGÉSICO en cada uno de sus *Pitch*, porque permitirá seguir avanzando emocionalmente hacia nuestra meta con el interlocutor.

## **AUTOMEDICARSE**

Tener algún dolor o problema para muchos no significa morir, que quiebre tu empresa o que tus productos no salgan al mercado. Siguen existiendo, tan solo que te adaptas al dolor para que interfiera lo menos posible. Por ejemplo, si estoy realizando un taller, y en medio de éste —cuando tengo toda la atención de los alumnos—, me duele el pie y me doy cuenta que me ha entrado un piedrecilla al zapato, probablemente siga haciendo mi taller y caminaré pisando de costado, evitando cargar ese pie, o incluso sentándome, para no interferir con el ritmo y la conversación que tengo con los asistentes. Eso es lo que hacemos todos, tratamos —con acciones pequeñas o grandes— de evitar ese problema o dolor, sin eliminarlo directamente, muchas veces porque no tengo tiempo ni dinero, y muchas otras porque no sé cómo hacerlo.

Aquí es cuando los clientes comienzan a “automedicarse”, y lo hacen habitualmente con lo que nosotros hemos llamado ANALGÉSICO. Cuando hablamos de analgésico, hablamos de un “remedio”, pero que en estricto rigor sirve para quitar síntomas y no la enfermedad que los genera. En lo referente a un *Pitch* también le daremos una connota-

ción parecida, como un efecto placebo que aparentemente nos quita un dolor, pero que en realidad mantiene el fondo.

Nuestros clientes toman ANALGÉSICOS para sus dolores, y están divididos en dos tipos: los analgésicos que produce internamente él solo, y los analgésicos que ha contratado. Veamos qué significan ambos.

## **ANALGÉSICOS INTERNOS**

Estos son las que el cliente realiza con recursos propios, muchas veces habiendo hecho un mal diagnóstico o un diagnóstico superficial de sus dolores. Si ha hecho un mal diagnóstico se verá muy frustrado con los resultados, verá que todo sigue casi igual, y caerá en una situación de desesperación, sobre todo si debe rendir cuentas de su gestión. Si ha hecho un diagnóstico algo más acertado podrá avanzar un poco más al respecto. En ambos casos, utilizar analgésicos internas tiene una importante cantidad de efectos secundarios indeseados, tales como:

- Armo comités con gente que no es especialista, por ende, el resultado tiene poco potencial.
- Los participantes de dichos comités se frustran y probablemente se negarán a participar de otros llamados.
- Delego a profesionales que deberían estar haciendo otra cosa, ocupando su valioso tiempo en tratar de solucionar estos dolores.
- Ocupo recursos financieros en aparentes soluciones, porque son las únicas que tengo a la vista, y la evaluación de montos invertidos versus resultados puede ser desastrosa.

¿Por qué la gente utiliza estos analgésicos? Porque al no saber cuál es el camino correcto, la inmovilidad es aún más insoportable, y muchas veces la sola movilidad es suficiente para calmar momentáneamente los reclamos internos, como si tu jefe te dijera: "no sé qué vas a hacer, ¡¡¡Pero haz algo!!!".



Reconocer y validar los esfuerzos desplegados con estos analgésicos internos, es el primer paso para evitar la RESISTENCIA del interlocutor, ya que era lo único que podía hacer en las condiciones en que estaba. Esto es muy importante ya que muchos declaran los analgésicos recriminándoselos al cliente, y en vez de que la escena te ayude a eliminar resistencias, las hace más graves y hasta puedes lograr que tu interlocutor te invalide permanentemente, nadie quiere que un extraño lo venga a regañar.

Si en cambio se repasa las acciones infructuosas que se han hecho en el pasado, validando los esfuerzos, sirve además para uno de los fines clave de esta escena, al ver los dolores se hace evidente su gravedad, pero al ver los analgésicos se hace evidente que hay que ejecutar una BUENA SOLUCIÓN, YA! Y no seguir perdiendo tiempo y dinero. Es como si reiteráramos la gravedad de los dolores, generando una sensación de urgencia.

AL VER LOS DOLORES SE HACE EVIDENTE SU GRAVEDAD,  
PERO AL VER LOS ANALGÉSICOS SE HACE EVIDENTE QUE HAY  
QUE EJECUTAR UNA BUENA SOLUCIÓN, YA!

## **ANALGÉSICOS EXTERNOS**

Los analgésicos externos son todas las cosas que ha contratado, incluyendo supuestos competidores, y que tampoco han dado completa solución a sus dolores.

Quiero aclarar que en muchas ocasiones nos han preguntado si esto no merece una escena diferente, una que se llame COMPETENCIA. A lo que contestamos que no, ya que no estamos exponiendo un plan de negocios, el objetivo de esta escena es desacreditar esfuerzos propios o externos y generar el estado de ánimo ideal para hacer nuestra propuesta diferenciadora, extendernos con más datos en esta etapa puede perjudicar el camino emocional construido hasta acá. Posteriormente se podrá evaluar si es necesario, sobre todo si estoy frente a un inversionista, incluir otra escena relacionada con la COMPETENCIA.

Habiendo aclarado lo anterior, lo importante de mencionar analgésicos externos es la inversión que se ha hecho y los resultados obtenidos, una apuesta por alguien que se suponía sabía hacerlo y resultó que no.

Ponga atención a lo siguiente. En esta etapa nos ha ocurrido que algunos alumnos se ponen muy inseguros, ¿Y por qué se complican tanto?, porque se supone que posteriormente debes mostrar la solución que tú representas y compararla con el analgésico. Y ahí viene la pregunta incómoda para muchos ¿Por qué tú no eres otro analgésico más?... ¿O si lo eres?

Nos ha ocurrido en varias ocasiones que alguno de nuestros clientes renuncia a una

unidad de negocios completa cuando comenzamos a analizar sus diferencias con los analgésicos, porque se da cuenta que está muy lejos de poder diferenciarse. O vuelven al mesón de dibujo de su producto o servicios, para darle atributos y desapegarse de sus competidores. Si su diferenciación es real y se obsesionan en mantenerla no deberían tener reales competidores. Recomiendo a todos leer el libro "La Estrategia del Océano Azul", de W Chan Kim y René Mauborgne, para ahondar en este tema.

Quienes tienen mayores problemas con esta escena son las Pymes, aunque la diferenciación no sólo es problema de las Pymes, lo podemos ver también en la industria bancaria, retail, y otras ultra-competitivas, donde las ventajas no las definen el servicio o producto, si no el marketing, la publicidad, las promociones, los servicios complementarios, entre otros aspectos. El problema para las Pymes es que no se pueden dar el lujo de invertir montos muy altos en estos ítems, y la forma que les queda para llamar la atención de sus clientes es por precio. Es más, sus compradores están acostumbrados a regatear precios, ya que sus sustitutos son muchos.

Por eso es que a las Pymes les recomendamos siempre que vayan más allá al evaluar los dolores o quiebres de sus clientes, cuyas soluciones ya son un *commodity*; y enfocarse en los dolores no atendidos por parte de sus competidores.

Doy un ejemplo: en un taller preparatorio para rueda de negocios, un empresario Pyme de insumos para oficinas (papeles, lápices, carpetas, etc.) estaba complicado con su *Pitch* dado el difícil escenario de competencia de precios y la asistencia de sus competidores al mismo evento. Cuando le preguntamos su diferenciación con los demás nos habló de una situación uniforme donde muchos de los productos son estándar. Entonces le preguntamos por otros dolores de sus clientes, y aparecieron: la puntualidad de las entregas, el quiebre de inventario, la respuesta inmediata a esos quiebre de inventario, la re-distribución desde la oficina central del cliente hacia sus sucursales, como algunos ejemplos. Entonces escogimos uno, el que mayores molestias le daba a los clientes y en que ellos podían ofrecer algo distinto, y en eso enfocamos la diferenciación, para convertirlo en un proveedor único dentro de la masa estandarizada.

# ENFOCARSE EN LOS DOLORES NO ATENDIDOS POR SUS COMPETIDORES.

Los emprendedores que apuntan al rápido crecimiento saben bien que si no son únicos o diferentes no lograrán levantar inversión. Los fondos de capital semilla, capitales ángeles y *venture capital* están limitados a negocios innovadores de alto potencial de crecimiento que dado su nivel de innovación tienen mayor riesgo de éxito y no son sujetos de crédito por los bancos. Muchos de ellos se transforman luego en Pymes y en grandes empresas, pero deben mantener su grado de innovación y diferenciación constante.

Lo bueno de las Pymes tradicionales es que generalmente se insertan en un segmento de mercado que ya existe, y por ende se aseguran que hay demanda, lo malo es que ponen poco esfuerzo en aprovechar esa relación con los clientes para crearse una identidad única a través de pequeñas innovaciones que logre elevar su facturación por sobre la media.

Es por estos motivos, que querer construir un *Pitch* irrefutable, replicable y deseable, muchas veces se vuelve un ejercicio que los obliga a la revisión del ADN de su negocio.

## LOS NÚMEROS DEL ANALGÉSICO

Al igual que en los dolores, también podemos citar números en esta escena, aunque no es imprescindible. Los primeros y los que más duelen, son la cantidad de horas y dinero desperdiciados en analgésicos internos que no funcionaron. Los otros números son lo que el cliente ha pagado por analgésicos externas que contrató. Tener esos números, o simplemente sugerirle al cliente que los recuerde o calcule el mismo, es un gran aliado para nuestra propuesta de que lo solucione YA!

Estos números también pueden servirnos si nuestra intención luego sea comparar el monto de la inversión de nuestra solución con el analgésico que ya está pagando, si el

monto es parecido y nuestra solución notoriamente superior, la decisión de cambiarse con nosotros será obvia.

Seguiremos ahora viendo los casos reales que ya comentamos para la escena del Dolor, ahora con el analgésico.

## CASO FAMILINK

Recordemos lo que había definido Familink en su escena anterior del dolor de sus clientes. Donde había definido 3 grupos de clientes afectados, Los padres de niños pre-escolares, las educadoras, y los dueños de los centros de educación inicial.

### El Dolor FAMILINK

- Para un Padre o Madre lo más importante son sus hijos, sobre todo cuando tienen menos de 5 años. Justo en esa edad pasan en promedio **8 horas sin saber nada de sus hijos** cuando deben asistir al jardín infantil, lo que les genera **incertidumbre y preocupación** diaria.
- Las educadoras ocupan cerca de **40 horas mensuales** llenando libretas de informes para cada uno de los Padres, y re-comunicando o confirmando solicitudes puntuales, lo que les genera una **constante sensación de abrumo**.
- Los dueños de centros pre-escolares **pagan casi 1/4 del salario en estas labores administrativas** que no son propias de rol de las educadoras.

Para definir los analgésicos deberemos hacernos algunas preguntas, tal como lo hicimos con el dolor.

## **LAS PREGUNTAS QUE NOS HICIMOS Y SUS RESPUESTAS:**

¿Cuál es el analgésico interno y externo que usan para evitar esos dolores? ¿Es posible poner números?

### **De los Padres:**

Es común que los Padres llamen por teléfono durante el día para saber de sus hijos. Las madres más aprensivas hasta visitan el centro pre-escolar en mitad de la jornada para verificar cómo se encuentra su hijo. Muchos se toman el tiempo de preguntar a las educadoras en el momento de retirar a sus niños, que ocurrió con ellos durante el día. No contratan analgésicos externos. No hay números disponibles por ahora.

### **De las Educadoras:**

Como llenar las libretas de comunicación les quita tiempo para dedicar a los niños, recurren a las alumnas en práctica para que las ayuden en estas tareas. Crean grupos de Facebook para intentar mejorar las comunicaciones con los Padres. No contratan analgésicos externos. No hay números disponibles por ahora.

### **De los dueños del centro de educación inicial:**

En el caso de los dueños teníamos el dolor del pago de parte de su salario en labores que no son propias de una educadora, y ese es el estándar normal en su rubro. Por lo mismo, buscaban pocos o nulos analgésicos, tan solo solicitar esfuerzos extra y horas extra de sus educadoras.

No necesariamente mencionaremos este analgésico dado que no es muy irrefutable, aunque probablemente sí ocurra.

En conclusión la escena del analgésico de Familink quedaría así:

**El Analgésico**  
FAMILINK

Qué se hace hoy?

- Los padres interrogan a las educadoras por teléfono o al momento de retirar a sus niños. Y en algunos casos van al lugar durante la jornada.
- Las educadoras se valen de alumnas en práctica para que las ayuden, y crean paginas de facebook u otras redes Sociales, que son limitadas en cuanto a sus funciones.

Como se ve, esta escena tiene un tono menos categórico que el dolor, incluso cuando se lleva a interpretación tendrá un tono diferente, ya que es necesario para este camino emocional.

Hasta este momento no se ha mencionado nada de la solución que proponemos. Un error común al elaborar el *Pitch* es adelantar la solución. Aunque sea sólo una mención, es perjudicial hacerlo, ya que ponemos al cliente a evaluar esa propuesta antes de tiempo aunque la haya mencionado solo superficialmente. La tarea que debemos generar, es hacerle ver al cliente que para estos dolores y analgésicos, tenemos una alternativa que puede hacer las cosas distintas para él, con eso es suficiente, hacer otra cosa es arriesgar la claridad del *Pitch* logrado hasta ahora. Por otra parte, estamos siendo rigurosos respecto del concepto de Escena, de tocar un tema a la vez que lo haga fácilmente replicable.

En esta escena, es recomendable ponerle un título, tal como “¿Qué se hace hoy?”, “¿Qué se ha hecho hasta ahora?”, “Se han hecho valiosos esfuerzos tales como...” con el objeto de reconocer el trabajo realizado y evitar la resistencia, y tener el camino libre para enumerar las acciones valorables pero insuficientes en forma de titulares o high light.

Seguiremos analizando la construcción del *Pitch* de Familink en los siguientes capítulos.

## CASO KUNDE

Recordemos la escena anterior del dolor de KUNDE. Su interlocutor definitivamente son los Product Managers de productos de consumo masivo de la industria del retail.

### El Dolor

#### KUNDE

- Todo el año contratas para tus campañas a personal externo transitorio , cerca de **100 personas por campaña**, que tienen muy poco compromiso con la campaña donde trabajan, y donde prima **una actitud mercenaria**, que busca el pago día a día sin vínculo con tus metas y estilo.
- Las falencias más recurrentes son **mala atención** a clientes, **incumplimiento** de horarios de jornada de trabajo, y **desconocimiento** de los productos.
- Esto te da una incómoda sensación de **estar a ciegas** sobre la performance de ese **personal que está de cara a tus clientes**.

Para definir el analgésico deberemos hacernos algunas preguntas, tal como lo hicimos con el dolor.

### LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE NOS HICIMOS:

¿Cuál es el analgésico interno y externo que usan los *Product Managers* para evitar esos dolores? ¿Es posible poner números?

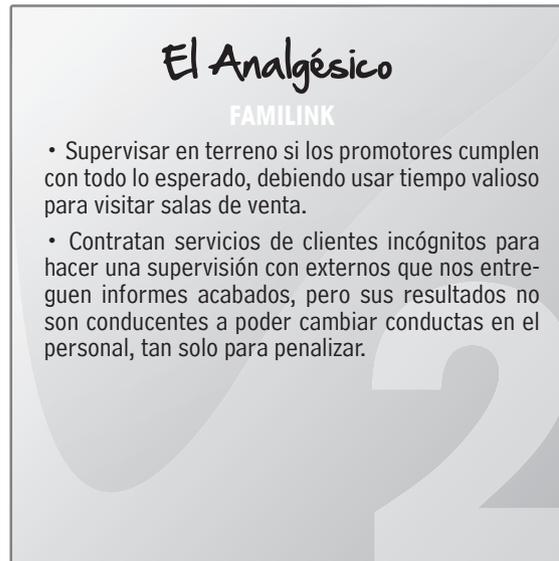
Dado el conocimiento cercano del fundador de KUNDE con sus clientes, se logró suponer y confirmar estos analgésicos de manera certera.

Lo más importante que apareció fueron las acciones de supervisión que los Product Manager realizan en las salas de venta de manera sorpresiva, van ellos mismos a verificar si el personal está en el punto y si responden adecuadamente a las consultas de clientes.

Como analgésico externo, mandan un cliente incógnito para poner a prueba si el personal da respuestas adecuadas, aunque siempre sabiendo que las agencias no prometen conocimiento acabado del producto, si no tan solo entregar material informativo a sus promotores y vendedores.

Tal como en el caso anterior, nos damos cuenta que no existen muchos analgésicos porque se da por hecho que esta actividad "es así". Cuando eso ocurre es donde mayores posibilidades de éxito tenemos, ya que no hay otros que se hayan ocupado de esos dolores, y el espacio para liderar es enorme.

En conclusión la escena del Analgésico de KUNDE quedaría así:



**El Analgésico**

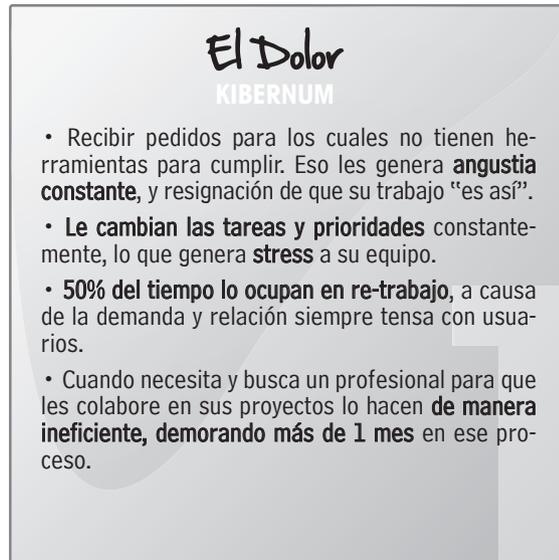
FAMILINK

- Supervisar en terreno si los promotores cumplen con todo lo esperado, debiendo usar tiempo valioso para visitar salas de venta.
- Contratan servicios de clientes incógnitos para hacer una supervisión con externos que nos entreguen informes acabados, pero sus resultados no son conducentes a poder cambiar conductas en el personal, tan solo para penalizar.

Seguiremos analizando la construcción del *Pitch* de KUNDE en los siguientes capítulos.

## CASO KIBERNUM

En el caso de Kibernum habíamos precisado al interlocutor como un gerente de Informática de una gran empresa, y habíamos resumido sus dolores en un post it.



**El Dolor**  
**KIBERNUM**

- Recibir pedidos para los cuales no tienen herramientas para cumplir. Eso les genera **angustia constante**, y resignación de que su trabajo “es así”.
- **Le cambian las tareas y prioridades** constantemente, lo que genera **stress** a su equipo.
- **50% del tiempo lo ocupan en re-trabajo**, a causa de la demanda y relación siempre tensa con usuarios.
- Cuando necesita y busca un profesional para que les colabore en sus proyectos lo hacen **de manera ineficiente, demorando más de 1 mes** en ese proceso.

Para definir el analgésico deberemos hacernos algunas preguntas, tal como lo hicimos con la etapa anterior.

### LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE NOS HICIMOS:

¿Cuál es el analgésico interno y externo que usan los gerentes de Informática para evitar esos dolores? ¿Es posible poner números?

Una de las soluciones parche y analgésico interno más común son las horas extra del equipo informático y llevarse trabajo para la casa, afectando la calidad de vida de todos ellos dada las presiones de solicitudes internas.

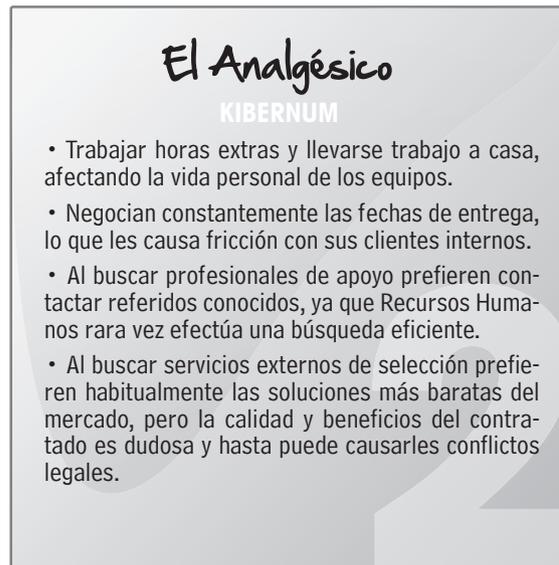
Están constantemente negociando las fechas de entrega, lo que les causa fricción con sus clientes internos, tanto que evitan el contacto con ellos.

Al momento de buscar profesionales de apoyo prefieren contactar referidos conocidos, ya que Recursos Humanos rara vez responde adecuadamente a las solicitudes tan específicas de selección.

Cuando recurren a analgésicos externos, prefieren habitualmente las soluciones más baratas del mercado, pero la calidad del contratado es dudosa y hasta puede causarles conflictos legales relacionados a la subcontratación.

No encontramos números para el analgésico por ahora, y quedó como tarea a completar.

En conclusión la escena del Analgésico de KIBERNUM quedaría así:



## El Analgésico

KIBERNUM

- Trabajar horas extras y llevarse trabajo a casa, afectando la vida personal de los equipos.
- Negocian constantemente las fechas de entrega, lo que les causa fricción con sus clientes internos.
- Al buscar profesionales de apoyo prefieren contactar referidos conocidos, ya que Recursos Humanos rara vez efectúa una búsqueda eficiente.
- Al buscar servicios externos de selección prefieren habitualmente las soluciones más baratas del mercado, pero la calidad y beneficios del contratado es dudosa y hasta puede causarles conflictos legales.

Al completar el Analgésico de Kibernum, nos quedamos con 2 escenas de gran poder para nuestra *Pitch*. Y como habrán podido darse cuenta no hemos sido tan rigurosos con los números para esta escena, ya que lo fuimos con los dolores, basta con que los

clientes se reconozcan con los analgésicos para que sea útil, aunque la meta de encontrar números no debe dejar de perseguirse.

## **LA CONVERSACIÓN Y LA GENERACIÓN DE EXPECTATIVAS**

Cabe mencionar en este momento que aunque estemos haciendo una presentación, tal como un monólogo teatral, el cliente al igual que el público, ha ido reaccionando a nuestras afirmaciones.

Cuando es un monólogo de presentación habremos recibido gestos, sonidos guturales de afirmación, como "...mmm, ...ah, ... sí" mientras presentábamos cada uno de los dolores y los analgésicos. En el caso que sea más un estilo de conversación, probablemente el cliente nos haya agregado experiencias, su caso personal, etc. Si hicimos bien nuestro trabajo de investigación y nos respondimos adecuadamente las preguntas para encontrar los dolores y analgésicos, debiésemos haber acertado en muchos de nuestros supuestos, y haber recibido confirmaciones a medida que exponíamos.

**DEBIÉSEMOS HABER ACERTADO EN MUCHOS DE NUESTROS SUPUESTOS, Y HABER RECIBIDO CONFIRMACIONES A MEDIDA QUE EXPONÍAMOS.**

El estado de ánimo de quien presenta, en esta etapa del *Pitch*, debiera ser de gran optimismo si es que has recibido esas confirmaciones. Si no las has recibido es mejor detener el *Pitch* en este momento y preguntar cuáles de mis supuestos piensa él que están errados. Si intentas seguir adelante sin despejar objeciones del interlocutor no sólo invalidarás tu oferta, si no que te invalidas tu mismo, ya que aparecerás como alguien que no escucha, a pesar de las muestras notorias de que no haces sentido e insistes

en terminar tu presentación. La mayoría de estas inconformidades vienen como gestos faciales y corporales; no esperes que lo verbalicen, es tu labor estar atento a esas confirmaciones o inconformidades. Pide directamente que verbalicen su opinión.

Por otra parte, ante tanta evidencia, lo que esperamos es que el cliente tenga la viva expectativa de que le vas a decir cómo evitar todos esos dolores. Ésa es la situación ideal del *Pitch* a esta altura.

A medida que vayas probando este diseño con clientes reales, los mismos clientes irán aportando tal vez otros dolores o analgésicos que no tenías contempladas, palabras o énfasis distintos y mejores; ya que el *Pitch* no deja nunca de mejorarse y adaptarse a los clientes.

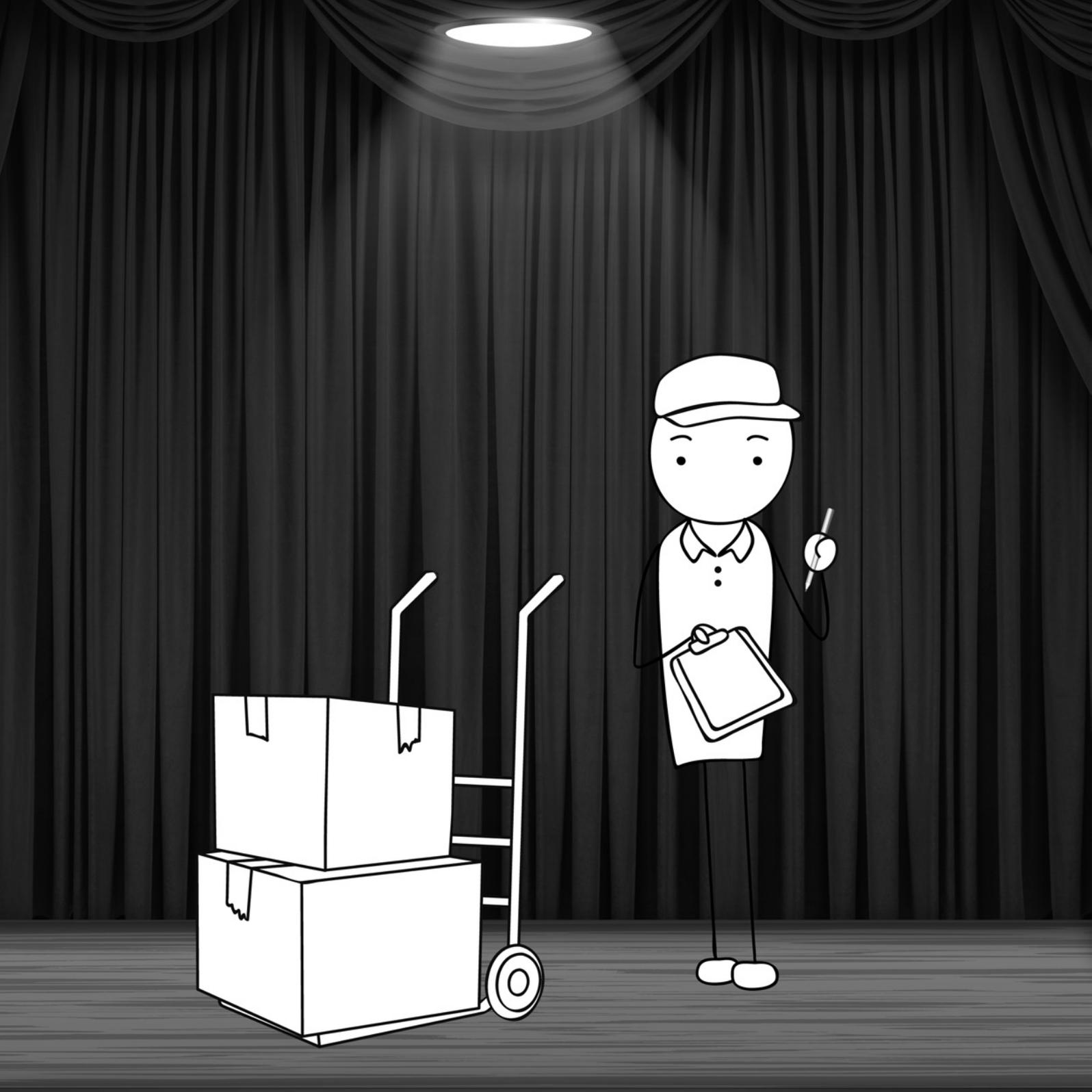
Hemos terminado las 2 escenas de apertura de nuestro *Pitch*, de aquí en adelante comenzamos a cerrar con propuestas. Si estás haciendo tu propio ejercicio a medida que vas leyendo, te habrán aparecido tareas por hacer, números que tienes que conseguir. Te recomendamos que para fines del ejercicio especules números, no es algo descabellado, muchas veces el único argumento de quien propone es tu experiencia en el rubro o la industria, y dejes su confirmación para más adelante, pero necesitaremos esos números para la siguiente escena aunque sean especulación por ahora.

Sigamos entonces con el capítulo de la solución.



# CAPITULO 12

ESCENA 3: LA SOLUCIÓN



Exponer qué hace tu empresa, es una de las tareas más complejas para un emprendedor o para cualquier persona que enfrenta clientes, porque habitualmente sabes tanto de tus productos o servicios que la información sale a borbotones o se atora en tu garganta. Como dije en un capítulo anterior, si nos dejaran hablar libremente sobre lo que hacemos y ofrecemos, probablemente podríamos estar horas citando fundamentos, ejemplos y hasta anécdotas.

### **ERRORES HABITUALES AL MENCIONAR SOLUCIONES**

Entre los muchos *Pitch* que hemos escuchado, uno de los errores habituales que ocurren es enfocarse en la tecnología tras la solución, y se da a todo nivel de tamaño de las empresas. En los emprendedores, cuando los fundadores han producido el producto o servicio desde cero y le han dedicado tantas horas, muchas veces abordan todos los detalles de la tecnología generada, tanto que al terminar probablemente habrán perdido la atención de sus interlocutores. Por otra parte, las grandes empresas y sus ejecutivos cuentan con catálogos y descriptores de productos y servicios que abusan de la enumeración de atributos, que no necesariamente declaran el **VALOR** entregado, y parece más la lectura de un manual de instrucciones. Aburren a sus interlocutores, y le dejan al cliente la tarea de descubrir cuáles son los beneficios detrás de tanto detalle.

**"...ABUSAN DE LA ENUMERACIÓN DE ATRIBUTOS, QUE NO NECESARIAMENTE DECLARAN EL VALOR ENTREGADO, Y PARECE MÁS UN MANUAL DE INSTRUCCIONES".**

Otro de los errores es adelantar la conclusión a los clientes, al mencionar: "este producto es revolucionario, increíble, es lo que el mercado estaba esperando". A nadie le

gusta que le digan qué pensar, y esta forma de presentar alejará a la mayoría de tus interlocutores. Y, especialmente, a los posibles socios o inversionistas les quedará claro inmediatamente que no tienes habilidades para acercarte a clientes.

## **ESCRIBE TU SOLUCIÓN PASO A PASO**

Escribir tu solución será un ejercicio de restricción de datos difícil de ejecutar. Te propongo que trates de imitar el largo de los ejemplos que vamos a poner en este capítulo, para presionarte a ser tanto o más breve que estos.

Para exponer la solución según este método, debemos dividirla en 3 partes complementarias. Es la forma más concisa y directa que hemos logrado probar con éxito con nuestros alumnos y clientes, y mostraremos porqué.

## **QUÉ LOGRA PARA NUESTROS CLIENTES**

Lo primero que recomendamos al exponer cuál es tu oferta, es mencionar QUÉ LOGRA tu solución. De esa manera circunscribimos inmediatamente el radio de acción de ésta, y dejamos en claro a los clientes de qué estamos hablando. Voy a citar un ejemplo para graficar este punto, con una empresa que me parece tiene una oferta muy atractiva y novedosa.

### **LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE NOS HICIMOS:**

**QUÉ LOGRA:** “Evitamos los robos en lugares no habitados, como oficinas y fábricas”.

¿Sólo eso? Sí, solo eso. Se ve muy breve pero es una frase extremadamente potente y genera expectativas a cualquiera haya tenido un robo o intento de robo en su empresa. Te recomendamos buscar en tu producto o servicio si tienes una frase así de simple, probablemente a simple vista no la veas pero es sólo cuestión de rigor poder llegar a eso.

## **CÓMO CAMBIAN LOS NÚMEROS**

A continuación mencionamos “cómo cambian los números de los dolores”, para eso de-

bemos haber mencionados números en las escena del Dolor. Es solamente al comparar los números del DOLOR y la SOLUCIÓN que realmente observo el VALOR de mi propuesta. Comparamos el antes y el después.

En el ejemplo que estamos viendo no había mencionado los dolores, pero lo hacemos rápidamente. El promedio de intentos de robo en el mismo lugar en ciertos sectores de Santiago de Chile es de 20 al año, de los cuales 4 renuncian al robo, 12 generan daños o robos menores, y 4 se concretan en robos medianos o mayores, causando considerables pérdidas y un estado de ánimo que demora mucho superar. Para simplificar aún más estos números en distintas ciudades y barrios hagamos que nuestros clientes recuerden el 100% de los intentos de robos independientemente de si fueron consumados o no.

**COMO CAMBIAN LOS NÚMEROS:** "Del 100% de los intentos de robo logramos evitar el 95%".

Hasta este punto ya debiésemos haber capturado totalmente al cliente, y sin necesidad de decir cuál es nuestro producto o servicio.

EL VALOR QUE TRAE  
NUESTRA SOLUCIÓN  
DEBE SER EVIDENTE Y  
DIFERENCIADOR.



## CÓMO FUNCIONA

Al mencionar CÓMO FUNCIONA damos a conocer la tecnología, operaciones o acciones que permiten hacer esto, pero de manera muy escueta.

**CÓMO FUNCIONA:** "Con un sistema de cámaras y altavoces, vigilamos de manera remota las dependencias de nuestros clientes cuando se encuentran sin ocupantes. Cuando se produce un intento de robo, le hablamos directamente al delincuente por los altavoces hasta que desista del robo o llegue la policía. Sentirse identificado y aludido directamente es uno de los mejores disuasivos que existe".

Es importante mencionar aquí que al explicar cómo funciona no es necesario exponer más detalles, ni decir que hay sistemas de turnos desde que usted cierra la puerta de su oficina o empresa, que la central de video monitoreo cuenta con más de 200 pantallas, los detalles de los estudios que demuestran el poder disuasivo de identificar al ladrón; u otros detalles que pueden ser muy interesantes, pero si quiere agregarlos debe hacerlo a posterior, y sólo cuando confirma que su interlocutor ya le vio VALOR.

Es en esta tercera escena se juega lo IRREFUTABLE de tu oferta de VALOR, si logramos ser concretos, estaremos entregando al cliente un motivo para pedir más datos, pero no como una objeción, si no porque estará imaginando contratarnos, volviéndose nuestro cómplice y re-vendedor dentro de su empresa.

En el caso de los inversionistas o *stakeholders*, habremos fundamentado el primer paso

...EN ESTA TERCERA ESCENA SE JUEGA LO IRREFUTABLE DE TU OFERTA DE VALOR, SI LOGRAMOS SER CONCRETOS, ESTAREMOS ENTREGANDO A LOS CLIENTES UN MOTIVO PARA CONTRATARNOS.

de cualquier posibilidad de alianza: que el dolor sea real, urgente de abordar, y la solución atractiva, posible e innovadora.

Esta empresa que estamos citando se llama TE PILLÉ [www.tepille.cl](http://www.tepille.cl) y ha ganado varios galardones al innovar en la industria de la seguridad. Además, tiene un nombre muy apropiado para graficar lo que hacen con los delincuentes a los que sorprenden.

Así quedaría su descripción de solución:

Con TE PILLÉ evitamos los robos que ocurren en lugares no habitados como oficinas y fábricas, reduciendo en 95% los intentos de robos. Lo hacemos vigilando de manera remota con nuestro avanzado sistema de cámaras, y cuando se produce un intento de robo le hablamos directamente al delincuente por altavoces mientras intenta el robo, para que desista de él, que comprobadamente es uno de los mejores disuasivos que existe.

Esta empresa ha logrado también crear una frase fuerza para su publicidad que utiliza los Analgésico disponibles en el mercado como medio de comparación, y deja a la mayoría de sus competidores que venden sistemas de cámaras de seguridad fuera de combate, y es la siguiente:

“No grabamos los robos, los evitamos”.

Solamente después de resumir tu solución en “Qué logra”, “Cómo cambian los números” y “Cómo funciona”, puedes alargar la presentación con más datos si deseas. Ya que será el resumen lo que recordará claramente el interlocutor cuando termine su reunión contigo, y lo que podrá replicar a otros. Habremos cumplido la meta emocional de esta escena, que es entregarle una clara y atractiva posibilidad de solución a sus dolores y reemplazar todos sus analgésicos.

Para terminar, si has creado una frase fuerza que resuma el espíritu o inspiración de tu compañía, como muy bien lo recomienda Guy Kawasaki en el libro “The Art of Start”, y que lo explica como tu mantra que sea pegajoso, único y disruptivo, nuestra recomendación es que tengas cuidado en qué lugar de tu *Pitch* ubicarla, ya que si es muy descriptivo y lo ubicas al inicio, estarás explicando anticipadamente tu solución antes de mostrar números y argumentos, lo que generará juicios previos o expectativas que pueden ser no

deseados. Si en cambio, lo utilizas a manera de cierre de tu *Pitch*, podría ser una muy buena manera de generar recordatorio de tu marca.

Aprovechamos de mencionar inmediatamente que muchos emprendedores utilizan este tipo de frases para iniciar el *Pitch*. Nosotros no lo recomendamos, por lo ya explicado, pero por otra parte, hay inversionistas que piden una frase descriptiva al iniciar el *Pitch*, probablemente porque hay tantos errores en las presentaciones que escuchan habitualmente que quieren ubicarse prontamente en que industria estamos y de qué tipo de solución estamos hablando, para evitar estar desorientado mientras escuchan un *Pitch*. Te recomendamos volver atrás al análisis del interlocutor, para decidir según estos datos si tomas una u otra decisión.

Veamos a continuación esta escena aplicada a los casos reales que hemos venido citando

## CASO FAMILINK

Recordemos las 2 escenas anteriores que ya habíamos definido de FAMILINK. Donde los clientes son Padres de niños pre-escolares, educadoras, y dueños de estos centros.

### El Dolor

#### FAMILINK

- Para un Padre o Madre lo más importante son sus hijos, sobre todo cuando tienen menos de 5 años. Justo en esa edad pasan en promedio **8 horas sin saber nada de sus hijos** cuando deben asistir al jardín infantil, lo que les genera **incertidumbre y preocupación** diaria.
- Las educadoras ocupan cerca de **40 horas mensuales** llenando libretas de informes para cada uno de los Padres, y re-comunicando o confirmando solicitudes puntuales, lo que les genera una **constante sensación de abrumo**.
- Los dueños de centros pre-escolares **pagan casi 1/4 del salario en estas labores administrativas** que no son propias de rol de las educadoras.

### El Analgésico

#### FAMILINK

Qué se hace hoy?

- Los padres interrogan a las educadoras por teléfono o al momento de retirar a sus niños. Y en algunos casos van al lugar durante la jornada.
- Las educadoras se valen de alumnas en práctica para que las ayuden, y crean paginas de facebook u otras redes Sociales, que son limitadas en cuanto a sus funciones.

Para definir la Solución deberemos hacernos entonces las 3 preguntas que sugerimos. Trataremos de ir respondiendo más escuetamente los ítems de cada caso para no extender en demasía esta sección, y mostrar más directamente los resultados.

### **LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE NOS HICIMOS:**

¿Qué logra para sus clientes FAMILINK?

“Mantiene el contacto e información de los Padres respecto de sus hijos mientras están en el centro pre-escolar, y coordinación con las educadoras que los atienden”.

¿Cómo cambian los números del DOLOR?

“Los Padres disponen de información permanente durante la jornada de actividades de sus hijos, y ya no pasan 8 horas desinformados.. Las educadoras ocupan un 10% del tiempo que antes ocupaban llenando tediosos informes en libretas. Los dueños de los centros pre-escolares ocupan el tiempo de sus educadoras en lo referido a formación y cuidado de los niños, y no en temas administrativos, agregando valor a su servicio”.

Con eso abordamos los números ya mencionados en el DOLOR.

¿Cómo funciona?

“Una solución digital o plataforma web —de acceso privado— que permite a las educadoras subir rápidamente información de actividades de grupo de los niños, con fotos incluidas, informe individual de cada niño y mensajería directa con los padres. A este sistema los padres pueden acceder desde cualquier dispositivo a cualquier hora, y se integra fácilmente con sus rutinas digitales normales”.

Cabe agregar que las educadoras pueden usarlo desde cualquier dispositivo, pero está diseñado primordialmente para uso con tablets y smatphones, por su facilidad para ocuparlo en cualquier lugar e ir actualizando el sistema a medida que va avanzando el día. Pero como ya mencionamos antes probablemente no sea necesario mencionarlo en la primera versión del *Pitch*, y seguramente sí en la conversación posterior.

Como es un servicio innovador FAMILINK ha decidido usar una frase de aquellas que son riesgosas, pero que para el caso de ellos no lo es tanto: adjudicarse un CAMBIO en las prácticas o paradigmas habituales de una industria: Veamos cómo suena:

“Cambiamos la forma en que los Padres y centros pre-escolares se relacionan, llevándolos a un nuevo estándar”.

Dependiendo del interlocutor podrán usarla.

En conclusión la Solución de Familink quedaría así:

**La Solución**  
FAMILINK

Mantiene informados a los padres de las actividades de sus hijos mientras están en el centro pre-escolar, **conectados y coordinados** con las educadoras.

- Los Padres obtienen **información constante** de las actividades de sus hijos. Y las educadoras **ocupan un 10% del tiempo** que antes ocupaban llenando tediosos informes en libretas
- Es una solución digital —de acceso restringido— que permite a las educadoras subir rápidamente información de actividades de los niños, y mensajería directa con los padres. Quienes pueden acceder desde cualquier dispositivo a cualquier hora.

## CASO KUNDE

Recordemos las 2 escenas anteriores que ya habíamos definido de KUNDE. Donde los interlocutores eran específicamente los Producto managers de marcas de consumo masivo.

## El Dolor

### KUNDE

- Todo el año contratas para tus campañas a personal externo transitorio , cerca de **100 personas por campaña**, que tienen muy poco compromiso con la campaña donde trabajan, y donde prima **una actitud mercenaria**, que busca el pago día a día sin vinculo con tus metas y estilo.
- Las falencias más recurrentes son **mala atención** a clientes, **incumplimiento** de horarios de jornada de trabajo, y **desconocimiento** de los productos.
- Esto te da una incómoda sensación de **estar a ciegas** sobre la performance de ese **personal que está de cara a tus clientes**.

## El Analgésico

### KUNDE

- Supervisar en terreno si los promotores cumplen con todo lo esperado, debiendo usar tiempo valioso para visitar salas de venta.
- Contratan servicios de clientes incógnitos para hacer una supervisión con externos que nos entreguen informes acabados, pero sus resultados no son conducentes a poder cambiar conductas en el personal, tan solo para penalizar.

Para definir la Solución deberemos hacernos entonces las 3 preguntas que sugerimos.

### LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE NOS HICIMOS:

¿Qué logra para sus clientes Kunde?

“Kunde logra alinear al personal externo transitorio que trabaja en promociones y lanzamientos, para que trabajen cuidando la imagen y las metas de Marcas de consumo masivo que los contratan”.

¿Cómo cambian los números de los dolores?

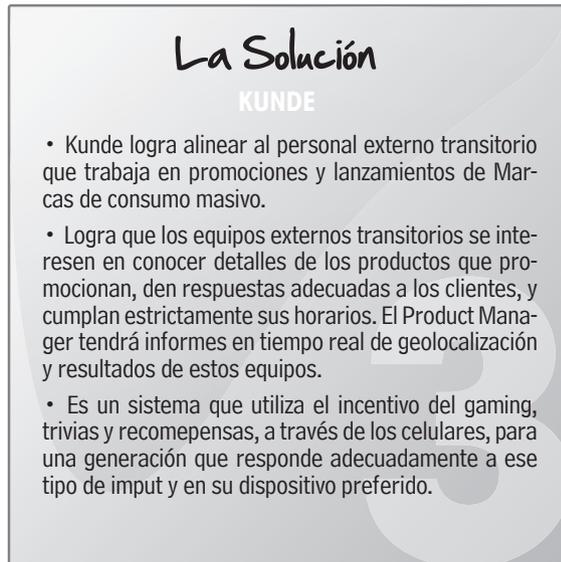
En la etapa que estábamos con KUNDE aún no teníamos los números, pero si claramente descritos los dolores, por el grado de conocimiento de la industria. Entonces debiéramos animarnos de todas maneras a describir el cambio.

“Logra que los equipos externos transitorios conozcan y se motiven en conocer los detalles de los productos que promocionan, que den respuestas adecuadas a los clientes, y que cumplan estrictamente sus horarios”.

¿Cómo funciona?

“Un sistema que utiliza el incentivo del *gaming*, trivias y recompensas, a través de los celulares, considerando que son una generación que responden adecuadamente a ese tipo de input y en su dispositivo preferido. El Product Manager tendrá informes en tiempo real de geolocalización y resultados del engagement de los equipos de cada promoción”.

En conclusión la solución de KUNDE quedaría así:



**La Solución**  
**KUNDE**

- Kunde logra alinear al personal externo transitorio que trabaja en promociones y lanzamientos de Marcas de consumo masivo.
- Logra que los equipos externos transitorios se interesen en conocer detalles de los productos que promocionan, den respuestas adecuadas a los clientes, y cumplan estrictamente sus horarios. El Product Manager tendrá informes en tiempo real de geolocalización y resultados de estos equipos.
- Es un sistema que utiliza el incentivo del gaming, trivias y recompensas, a través de los celulares, para una generación que responde adecuadamente a ese tipo de input y en su dispositivo preferido.

## **CASO KIBERNUM**

Recordemos las 2 escenas anteriores que ya habíamos definido de KIBERNUM, y que se refería su unidad de negocios de personal Informático para grandes empresas, donde su cliente es el CIO de cada una de ellas.

## El Dolor

### KIBERNUM

- Recibir pedidos para los cuales no tienen herramientas para cumplir. Eso les genera **angustia constante**, y resignación de que su trabajo “es así”.
- **Le cambian las tareas y prioridades** constantemente, lo que genera **stress** a su equipo.
- **50% del tiempo lo ocupan en re-trabajo**, a causa de la demanda y relación siempre tensa con usuarios.
- Cuando necesita y busca un profesional para que les colabore en sus proyectos lo hacen **de manera ineficiente, demorando más de 1 mes** en ese proceso.

## El Analgésico

### KIBERNUM

- Trabajar horas extras y llevarse trabajo a casa, afectando la vida personal de los equipos.
- Negocian constantemente las fechas de entrega, lo que les causa fricción con sus clientes internos.
- Al buscar profesionales de apoyo prefieren contactar referidos conocidos, ya que Recursos Humanos rara vez efectúa una búsqueda eficiente.
- Al buscar servicios externos de selección prefieren habitualmente las soluciones más baratas del mercado, pero la calidad y beneficios del contratado es dudosa y hasta puede causarles conflictos legales.

Para definir la Solución deberemos hacernos entonces las 3 preguntas que sugerimos.

### LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE NOS HICIMOS, SON:

¿Qué LOGRA para sus clientes esta unidad de negocios de Kibernum?

“Respondemos a las urgencias que su negocio necesita, buscando y encontrando los profesionales TI calificados que sus proyectos requieren”.

¿Cómo cambian los números del DOLOR?

A pesar de que nos faltan algunos números, aún así se sustenta la fortaleza y la comparación con el dolor.

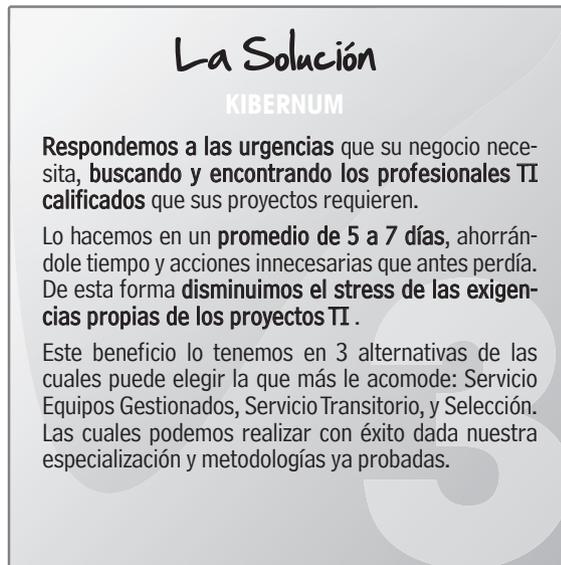
“Lo hacemos en un promedio de 5 a 7 días, ahorrándole tiempo y acciones innecesarias que antes perdía. De esta forma disminuimos el stress de las exigencias propias de los proyectos TI. Además mitigamos el riesgo legal de la subcontratación, cumpliendo con la normativa legal y supervisión de los servicios”.

¿Cómo Funciona?

“Este beneficio lo tenemos en 3 alternativas de las cuales puede elegir la que más le acomode: Servicio Equipos Gestionados, Servicio Transitorio y Selección. Las cuales podemos realizar con éxito dada nuestra especialización y metodologías ya probadas”.

La descripción de cómo funciona en este caso está dentro de un contexto de obiedad de gente de informática. No estamos hablando necesariamente de una innovación de producto o servicio. Lo que sí es importante es que realmente tenga los resultados que promete, y que supere los esfuerzos propios del cliente y de competidores en el mercado.

En conclusión la solución de KIBERNUM quedaría así:



**La Solución**

**KIBERNUM**

**Respondemos a las urgencias** que su negocio necesita, **buscando y encontrando los profesionales TI calificados** que sus proyectos requieren.

Lo hacemos en un **promedio de 5 a 7 días**, ahorrándole tiempo y acciones innecesarias que antes perdía. De esta forma **disminuimos el stress de las exigencias propias de los proyectos TI**.

Este beneficio lo tenemos en 3 alternativas de las cuales puede elegir la que más le acomode: Servicio Equipos Gestionados, Servicio Transitorio, y Selección. Las cuales podemos realizar con éxito dada nuestra especialización y metodologías ya probadas.

Continuemos ahora con el siguiente capítulo de este guión.

# CAPITULO 13

## ESCENA 4: LA AMBICIÓN



Esta escena, y siguiendo el camino emocional que hemos construido hasta ahora, tiene que ver con el futuro no inmediato que puede generar nuestra solución.

Cuando se adquiere un producto o servicio, se obtienen los beneficios propios de ese producto o servicio, el VALOR entregado, que muchas veces puede medirse en números. Pero además de esta utilidad, se abre un mundo de posibilidades para nuestro cliente, que no está relacionado directamente con la Solución, si no con las consecuencias de ella, ya que el futuro cambió. Por otra parte, haber solucionado un problema, genera un cambio en el estado de ánimo de las personas que también contribuye a un cambio de mirada acerca de lo que es ahora posible, partiendo de la base que ese problema ya no existe o se minimizó.

De eso hablamos cuando hablamos de la ambición en esta escena, es una situación posible a la que sería deseable llegar, es netamente una invitación a imaginar.

A diferencia de la solución, la ambición no contiene números, ya que no estamos prometiendo nada, tan solo dejamos abierta la puerta para que vea y crea poder alcanzar ese sueño. Gran parte de los antecedentes para crear esta escena vienen del análisis del interlocutor que hicimos como trabajo previo a comenzar nuestro guión de *Pitch*. Ahí encontraremos valiosa información sobre cuál sería el futuro ideal para esta persona que yo puedo ayudar a crear en el ámbito de injerencia de mi oferta.

**"...SE ABRE UN MUNDO DE POSIBILIDADES PARA NUESTRO CLIENTE, QUE NO ESTÁN RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON LA SOLUCIÓN, SI NO CON LAS CONSECUENCIAS DE ELLA".**

En el capítulo del Dolor habíamos citado a una empresa productora de chocolates y golosinas fabricadas con sucralosa, y ampliamos su mercado al hacernos preguntas clave sobre el Dolor. Esa empresa tiene como clientes principales a grandes supermercados o grandes tiendas, revendedores de sus productos. Además, en este caso, un supermercado quiso crear una marca propia donde ellos eran los proveedores, ¿cuál sería la ambición de este cliente?, ¿qué le podemos decir que lo proyecte a un futuro deseado gracias a trabajar con nuestros chocolates y golosinas? Una de las posibles respuestas, que nos gustó como gancho al futuro fue esta:

- Este puede ser el primer paso para capturar el creciente mercado de consumidores saludables en tu supermercado.

En otro caso totalmente distinto, dentro de una consultoría de Innovación en la que estaba involucrado, la ambición más sensible para clientes que habitualmente son gerentes generales o de área, encontramos una netamente emocional:

- Al cambiar la calidad de las conversaciones en esta empresa, tus colaboradores ya no van a golpear la puerta para decirte que tiene una idea, van a venir con un proyecto analizado y presupuestado, y te lo van a vender.

Para Energy Tracking, una empresa que creó “Heatguard”, una solución para mejorar el consumo energético de edificios, y que reemplaza los típicos calentadores de agua de los edificios, por un sistema que calienta sólo el agua necesaria sin necesidad de almacenar y que reduce los gastos de esta energía para la industria inmobiliaria en un 35%. Su ambición fue algo complementario al servicio, y muy atractivo para empresas constructoras:

- Se abre la puerta a la certificación LEED de Edificio Sustentable, ya que instalar nuestro sistema te otorga desde ya el 50% de los puntos necesarios para la certificación, creando una nueva diferenciación en el mercado para tus productos.

Habitualmente la ambición es sólo una frase, a veces no muy extensa, y que como puedes ver no explica nada más. Haz la prueba de encontrar esa frase que proyecte a tus clientes al futuro deseado.



## LA AMBICIÓN COMO ÚNICA ESCENA

Espero que logres crear esta frase de ambición, ya que esta escena es la que recomendamos usar si deben cruzarse con un cliente muy importante sólo durante unos cuantos segundos.

Pongamos como ejemplo un caso muy habitual: un evento con muchos asistentes, y en el *coffe break* vemos a uno de nuestros clientes meta más importante, rodeado de muchas personas y utilizando animadamente sus 15 minutos de break. En este caso una de las formas de hacer un *Pitch* breve para conseguir una reunión, es mencionando solamente la ambición, ya que difícilmente captaremos su atención por más tiempo, a no ser que al mencionarle eso te dedique más.

Volvamos a utilizar las frases mencionadas antes como ejemplo y les adaptaremos un poco la redacción para acercarnos a nuestro cliente meta. Dependiendo del interlocutor,

se hace en primera o tercera persona, cuidando muy bien dejar plantada la semilla de la interrogante de querer escuchar más.

**Cliente: Gerente de productos de una cadena de Supermercados.**

**Producto: Chocolates y golosinas light.**

“...queremos conversar contigo sobre unos productos únicos en su categoría que podrían ser el primer paso de una góndola especializada, para capturar el creciente mercado de consumidores de productos saludables...”.

**Cliente: Gerente general de Empresa.**

**Producto: Consultoría en gestión de Innovación.**

“Nosotros ayudamos a cambiar la calidad de las conversaciones en las empresas, transformando a los colaboradores en agentes de negocio. No más una idea o reclamo sobre el escritorio, si no gente que te vende un proyecto analizado y presupuestado, y que agrega Valor a la empresa. Sobre eso que queríamos hablar contigo en otra ocasión más propicia”.

**Cliente: Gerente General de una Constructora**

**Producto: Sistema Heatguard, de Energy Tracking, gestión de agua caliente y calefacción por agua para edificios residenciales.**

“Aparte de que bajamos los costos en infraestructura y cuentas mensuales de energía debido a un nuevo uso de los calefactores de agua, además abrimos la puerta a la certificación de Edificio Sustentable que puede marcar una diferenciación de producto muy interesante. Nos gustaría contarte en detalle como lo hacemos...”.

No se menciona el producto o servicio. Si hemos hecho bien nuestro trabajo de investigar a nuestro interlocutor y al mercado involucrado, probablemente logremos plantar esa curiosidad en el cliente. Veamos ahora como se inserta esta cuarta escena a complementar las anteriores en los casos reales que venimos citando.

## CASO FAMILINK

Recordemos cómo hemos avanzado con las 3 escenas anteriores:

### El Dolor

#### FAMILINK

- Para un Padre o Madre lo más importante son sus hijos, sobre todo cuando tienen menos de 5 años. Justo en esa edad pasan en promedio **8 horas sin saber nada de sus hijos** cuando deben asistir al jardín infantil, lo que les genera **incertidumbre y preocupación** diaria.
- Las educadoras ocupan cerca de **40 horas mensuales** llenando libretas de informes para cada uno de los Padres, y re-comunicando o confirmando solicitudes puntuales, lo que les genera una **constante sensación de abrumo**.
- Los dueños de centros pre-escolares **pagan casi 1/4 del salario en estas labores administrativas** que no son propias de rol de las educadoras.

### El Analgésico

#### FAMILINK

Qué se hace hoy?

- Los padres interrogan a las educadoras por teléfono o al momento de retirar a sus niños. Y en algunos casos van al lugar durante la jornada.
- Las educadoras se valen de alumnas en práctica para que las ayuden, y crean páginas de facebook u otras redes Sociales, que son limitadas en cuanto a sus funciones.

### La Solución

#### FAMILINK

Mantiene informados a los padres de las actividades de sus hijos mientras están en el centro pre-escolar, **conectados y coordinados** con las educadoras.

- Los Padres obtienen **información constante** de las actividades de sus hijos. Y las educadoras **ocupan un 10% del tiempo** que antes ocupaban llenando tediosos informes en libretas
- Es una solución digital —de acceso restringido— que permite a las educadoras subir rápidamente información de actividades de los niños, y mensajería directa con los padres. Quienes pueden acceder desde cualquier dispositivo a cualquier hora.

Entonces debemos preguntarnos ¿cuál sería la ambición de este cliente?, ¿qué le podemos decir que lo proyecte a un futuro deseado gracias a trabajar con nuestro servicio?

Afortunadamente en las primeras experiencias con esta solución, salió una frase testimonio de las educadoras que nos dio un enfoque emocional fuerte. Podríamos haberlo puesto en otro tipo de frase más racional que dé cuenta de la calidad de tiempo que tienen ahora las educadoras, pero preferimos dejarla tal como la dijeron, y es ésta:

*"Ahora tenemos tiempo para almorzar".*

Por el lado de los Padres por ejemplo, podemos mencionarle algo directamente relacionado con su rol de garante del cuidado de sus hijos. Aunque los estén dejando en un centro pre-escolar, la preocupación no cambia. La frase podría ser ésta:

*“Tu día a día va a ser más tranquilo, ya que no tendrás esa preocupación extra que generaba no saber que hace tu hijo”.*

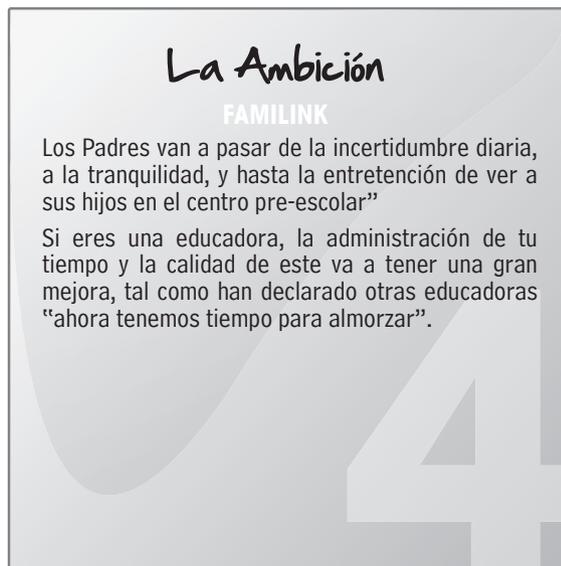
Y hasta se pueden especular otras más cercanas, y que complementan la anterior, como:

*“Vas a pasar más tiempo en la página de Familink que en facebook”,* dado que parte de los estudios de usuario dan un promedio de 16 minutos. Esta frase lo que quiere proyectar en el futuro es que será entretenido ver a diario de las actividades de tu hijo, y no como antes que era una sensación de incertidumbre. El mismo concepto puede quedar en:

*“Vas a pasar de la incertidumbre diaria, a la entretención de estar conectado a tu hijo”.*

Dependiendo de qué cliente tengas en frente, podrás mencionar una u otra ambición.

La cuarta escena de FAMILINK quedó de la siguiente forma:



**La Ambición**

**FAMILINK**

Los Padres van a pasar de la incertidumbre diaria, a la tranquilidad, y hasta la entretención de ver a sus hijos en el centro pre-escolar”

Si eres una educadora, la administración de tu tiempo y la calidad de este va a tener una gran mejora, tal como han declarado otras educadoras “ahora tenemos tiempo para almorzar”.

## CASO KUNDE

Recordemos cómo hemos avanzado con las 3 escenas anteriores:

### El Dolor

#### KUNDE

- Todo el año contratas para tus campañas a personal externo transitorio, cerca de **100 personas por campaña**, que tienen muy poco compromiso con la campaña donde trabajan, y donde prima **una actitud mercenaria**, que busca el pago día a día sin vínculo con tus metas y estilo.
- Las falencias más recurrentes son **mala atención** a clientes, **incumplimiento** de horarios de jornada de trabajo, y **desconocimiento** de los productos.
- Esto te da una incómoda sensación de **estar a ciegas** sobre la performance de ese **personal que está de cara a tus clientes**.

### El Analgésico

#### KUNDE

- Supervisar en terreno si los promotores cumplen con todo lo esperado, debiendo usar tiempo valioso para visitar salas de venta.
- Contratan servicios de clientes incógnitos para hacer una supervisión con externos que nos entreguen informes acabados, pero sus resultados no son conducentes a poder cambiar conductas en el personal, tan solo para penalizar.

### La Solución

#### KUNDE

- Kunde logra alinear al personal externo transitorio que trabaja en promociones y lanzamientos de Marcas de consumo masivo.
- Logra que los equipos externos transitorios se interesen en conocer detalles de los productos que promocionan, den respuestas adecuadas a los clientes, y cumplan estrictamente sus horarios. El Product Manager tendrá informes en tiempo real de geolocalización y resultados de estos equipos.
- Es un sistema que utiliza el incentivo del gaming, trivias y recompensas, a través de los celulares, para una generación que responde adecuadamente a ese tipo de input y en su dispositivo preferido.

Entonces debemos preguntarnos ¿cuál sería la ambición de este cliente?, ¿qué le podemos decir que lo proyecte a un futuro deseado gracias a trabajar con nuestro servicio KUNDE?

Mientras hablábamos del DOLOR mencionamos esa incómoda sensación de "estar a ciegas" sobre la labor de los promotores. Es algo más etéreo y anímico, y difícilmente podemos ponerle números; por ello era difícil mencionarlo en la Solución, pero es ideal de volver a mencionar en la Ambición. Puede ser de esta forma:

*"Nunca más tendrás esa sensación de estar a ciegas con tus equipos transitorios".*

En el caso especial de KUNDE, se descubrió que además esta solución puede servir para otros beneficios no contemplados inicialmente. Uno de los más importantes, es que cada persona del equipo, puede ser un proveedor de datos de mercado en tiempo real desde todas las salas de venta, tales como precios de la competencia, promociones de otras marcas, u otros. Nuevo beneficio que podría cambiar y mejorar la oferta de VALOR de KUNDE, precisamente. Por ahora no está en esta versión primaria de KUNDE, para que vean que la misma conversación sobre el Valor otorgado y la ambición puede dar ideas muy útiles para el diseño de productos o servicios.

Por eso la frase de ambición que puede hacer sentido podría ser:

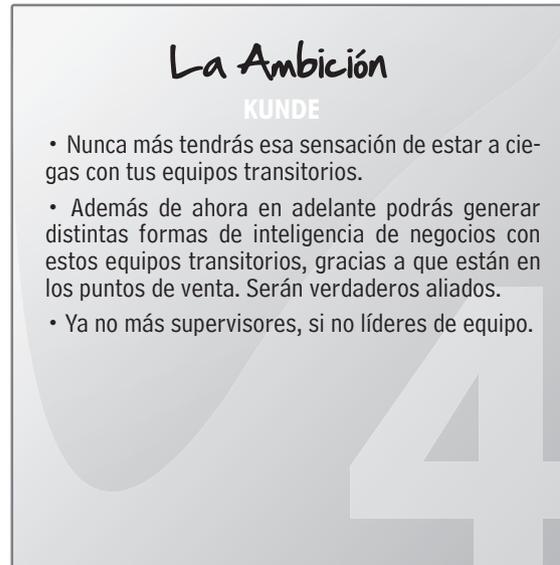
*"Además de ahora en adelante podrás generar distintas formas de inteligencia de negocios desde los puntos de venta gracias a estos equipos transitorios".*

*"Ya no más supervisores, si no líderes de equipo", podría ser otra de las funciones que cambian el rol policial de los supervisores.*

En cada conversación con clientes que KUNDE realiza hasta hoy aparecen posibilidades para nuevos usos de las mismas aplicaciones, como por ejemplo, que las mismas soluciones pensadas para personal transitorio, podría servir para cualquier equipo que esté de cara a los clientes. Eso hace que aparte de la atractiva industria del retail, se abran nuevos posibles negocios con industrias muy competitivas que usan numerosa fuerza de venta distribuida geográficamente.

Dado esto, la bajada del nombre de KUNDE que creamos durante el diseño de su *Pitch* es TEAM ALIGNMENT (alineamiento de equipos).

La cuarta escena de KUNDE quedaría así:



### La Ambición

**KUNDE**

- Nunca más tendrás esa sensación de estar a ciegas con tus equipos transitorios.
- Además de ahora en adelante podrás generar distintas formas de inteligencia de negocios con estos equipos transitorios, gracias a que están en los puntos de venta. Serán verdaderos aliados.
- Ya no más supervisores, si no líderes de equipo.

¿QUÉ LE PODEMOS DECIR A NUESTRO CLIENTE QUE LO PROYECTE A UN FUTURO DESEADO GRACIAS A TRABAJAR CON NOSOTROS?

## CASO KIBERNUM

Recordemos cómo hemos avanzado con las escenas anteriores de Kibernum:

### El Dolor

#### KIBERNUM

- Recibir pedidos para los cuales no tienen herramientas para cumplir. Eso les genera **angustia constante**, y resignación de que su trabajo "es así".
- **Le cambian las tareas y prioridades** constantemente, lo que genera **stress** a su equipo.
- **50% del tiempo lo ocupan en re-trabajo**, a causa de la demanda y relación siempre tensa con usuarios.
- Cuando necesita y busca un profesional para que les colabore en sus proyectos lo hacen **de manera ineficiente, demorando más de 1 mes** en ese proceso.

### El Analgésico

#### KIBERNUM

- Trabajar horas extras y llevarse trabajo a casa, afectando la vida personal de los equipos.
- Negocian constantemente las fechas de entrega, lo que les causa fricción con sus clientes internos.
- Al buscar profesionales de apoyo prefieren contactar referidos conocidos, ya que Recursos Humanos rara vez efectúa una búsqueda eficiente.
- Al buscar servicios externos de selección prefieren habitualmente las soluciones más baratas del mercado, pero la calidad y beneficios del contratado es dudosa y hasta puede causarles conflictos legales.

### La Solución

#### KIBERNUM

**Respondemos a las urgencias** que su negocio necesita, **buscando y encontrando los profesionales TI calificados** que sus proyectos requieren.

Lo hacemos en un **promedio de 5 a 7 días**, ahorrándole tiempo y acciones innecesarias que antes perdía. De esta forma **disminuimos el stress de las exigencias propias de los proyectos TI**.

Este beneficio lo tenemos en 3 alternativas de las cuales puede elegir la que más le acomode: Servicio Equipos Gestionados, Servicio Transitorio, y Selección. Las cuales podemos realizar con éxito dada nuestra especialización y metodologías ya probadas.

Entonces debemos preguntarnos ¿cuál sería la ambición de este cliente?, ¿qué le podemos decir que lo proyecte a un futuro deseado gracias a trabajar con KIBERNUM y sus servicios de búsqueda, selección, contratación y gestión de profesionales informáticos?

Dado el nivel de estrés de los equipos informáticos, una de los principales aspectos a mencionar es el tema de los estados de ánimo; ya que al poder complementar sus equipos internos de maneras rápida y segura, y apelando a la persona responsable en primera persona:

*"Tu trabajo se hará un poco más fácil".*

Por otra parte estaba la presión de los pedidos de sus clientes internos, que lo agobiaban para cumplir, y renegociar contantemente. Esa situación cambia por:

*"Vas a poder cumplir mejor tus metas".*

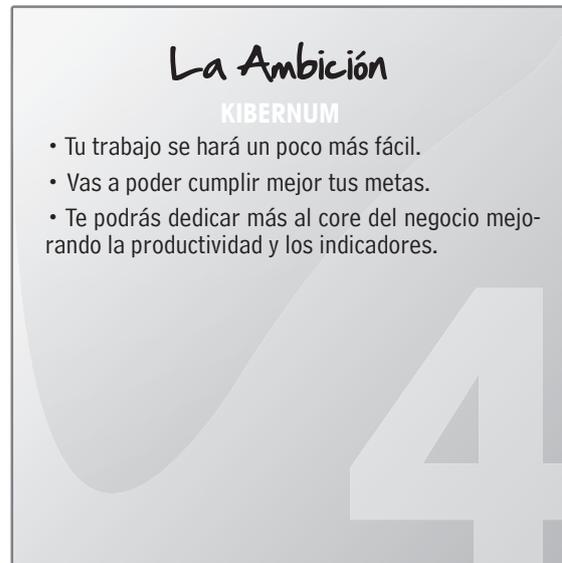
Y por último apelamos a su aislamiento del resto de ejecutivos de su nivel, ya que atender urgencias le impedía ocupar el tiempo en otras cosas. Ahora que su problema más importante se solucionará:

*"Te podrás dedicar más al core del negocio, mejorando la productividad y los indicadores".*

Cuando se trata directamente con el CIO se sugiere apelar a su rol gerencial de creación de Valor y construcción de carrera.

Reiteramos que la ambición no es la promesa del producto o servicio, simplemente es la posibilidad de acceder a otro estado que el cliente ahora puede proyectarse.

La escena de Ambición de Kibernum quedaría así:



**La Ambición**  
KIBERNUM

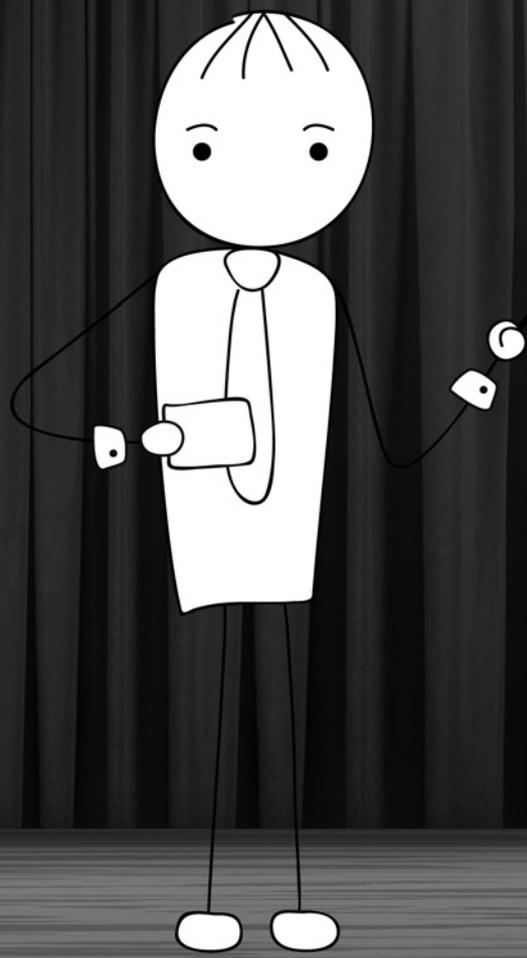
- Tu trabajo se hará un poco más fácil.
- Vas a poder cumplir mejor tus metas.
- Te podrás dedicar más al core del negocio mejorando la productividad y los indicadores.

Sigamos a continuación con la escena 5 de nuestro *Pitch*.



# CAPITULO 14

ESCENA 5: (ÓMO SE EJECUTA



	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Siguiendo el camino emocional del *Pitch*, luego de haber avanzado hasta acá, cuando ya el cliente le vio valor a nuestra oferta, y reconoció que puede tener un mejor futuro si usa nuestros servicios o productos, aparece una última barrera emocional. Ésta es importante de considerar si queremos cerrar un negocio. Tanto que la escogimos como una de las 6 escenas básicas, teniendo muchas otras que considerar.

A muchos nos ha ocurrido que después de comprar algo, la post venta se convierte en un calvario. Recuerdo en mi último cambio de domicilio luego de contratar los servicios telefónicos y de internet, me señalaron que consideraban 20 días como límite para instalar —no pregunté antes— lo que para mí era una eternidad desconectado de internet. Resultó que se tomaron 18 días, y además cuando llegaron a instalar demoraron largas 3 horas haciendo agujeros y poniendo cables. Seguramente si hubiese preguntado antes por **cómo se ejecutaba** el servicio no habría contratado a ese proveedor. De eso estamos hablando cuando decimos **“Cómo se ejecuta”**, no se trata de **“Cómo funciona el servicio”** que era parte de la solución en sí; ahora estamos hablando del proceso de adoptarlo, implementarlo, recibirlo.

En el ámbito de *start ups* esta etapa es clave ya que tiene que ver con la capacidad que los emprendedores tienen de llevar al mercado real lo que diseñaron y construyeron. En muchas ocasiones se falla precisamente en esto, lo que evidencia inmadurez de los fundadores en su trato con clientes; y una idea errada del tiempo y la dificultad que significa atender a mercados que normalmente son exigentes en cuanto al servicio.

Para poder responder adecuadamente a inversionistas y posibles socios en etapas tempranas, se recomienda haber probado con clientes reales lo suficiente como para tener respuestas certeras y veraces de lo que ocurre con la experiencia de los clientes. De este modo, esperamos que al prometer **Cómo se ejecuta el servicio** solamente exista la posibilidad de cumplir eso o superarlo.

El temor de alguien que ya se tentó con tus servicios o productos, es cuán difícil será

adoptarlo. Y por su cabeza pasarán rápidamente preguntas que lo paralizarán:

- ¿Cuánto tiempo demorará esto en funcionar?
- ¿Será muy difícil aprender a usarlo?
- ¿Cuántas personas de mi equipo deberé ocupar en la implementación de esto?
- ¿Me irán a responder si tengo consultas o dudas?
- ¿Habrá alguien con nombre y apellido a quien llamar fácilmente si necesito?
- ¿Cuánto demoran en el despacho?
- ¿Despacharán a la hora del día que necesito?
- ¿Los medios y facilidades de pago serán adecuados a mis necesidades?
- Entre otras.

Por lo tanto, esta escena es simplemente tranquilizar a los clientes transmitiéndoles lo fácil que será acceder al producto o servicio, y no permitir que estas múltiples preguntas detengan su decisión de trabajar con nosotros. Si tu producto o servicio es de larga duración de uso recomendamos incluir además *upgrades* de versiones, facilidades para cambios de modelos, mantenimiento, entre otros.

**ESTA ESCENA ES SIMPLEMENTE TRANQUILIZAR A LOS  
CLIENTES TRANSMITIÉNDOLES LO FÁCIL QUE SERÁ  
ACCEDER AL PRODUCTO O SERVICIO.**

Dependiendo de lo complejo de la solución podrás mencionar varios puntos. Es una enumeración que habitualmente incluye: Hitos que van a cumplirse, Calendario tentativo, Las personas que lo van a atender, y otros detalles que sientas necesario para mostrara esa facilidad de adopción para el cliente.



Por ejemplo, la solución “Heat Guard” que citamos en nuestro capítulo de la Ambición, y que tiene una solución para bajar el consumo de energía en edificios, redacta su escena de una manera muy simple, mencionando tanto a clientes de edificios ya existentes, como a edificios por construir:

“La implementación es muy simple, toma aproximadamente 15 días, lo que incluye: evaluación de los consumos históricos, Visita técnica, Propuesta económica, Contrato, e implementación.

Esto se realiza instalando un dispositivo no invasivo, de reducido tamaño y de rápida instalación, que comienza a operar al día siguiente.

A las constructoras los acompañamos desde la etapa de diseño, inspección técnica, montaje y recepción de la obra. Tras lo cual entregamos 36 meses de garantía y soporte”.

Entonces la pregunta que debemos hacernos para poder redactar esta escena es: ¿Qué

enumeración de acciones en la adopción de este servicio o producto le digo al cliente para qué sienta que es fácil su implementación o adopción?

Veamos como lo solucionamos con los casos que venimos citando.

## **CASO FAMILINK**

EL *Pitch* inicial que comenzamos viendo de Familink hacía sentido a sus 3 tipos de clientes, Padres, Educadoras, y Dueños de centros pre-escolares. En algunos casos esta escena puede ser la misma para todos, pero en este caso las Educadoras y Dueños de centros, se diferencian de los Padres, ya que hay aspectos que seguramente no interesan a los Padres. FAMILINK deberá discriminar cuando mencionar los aspectos de todos los involucrados

No citaremos en este momento las escenas anteriores, ya que lo haremos a manera de resumen en la sexta y última escena.

¿Qué enumeración de acciones les diré para que sientan lo fácil que es su implementación?

Las educadoras ocupan todos los espacios del centro pre-escolar de manera aleatoria dependiendo de las actividades que están realizando con los niños, y el máximo potencial de FAMILINK se obtiene en dispositivos móviles como tablets o smartphones ya que los pueden utilizar en cualquier lugar que se encuentren, además de escribir las actividades, pueden ir subiendo fotos de manera rápida y a medida que las actividades se realizan sin tomarles demasiado tiempo, tal como cuando subimos un Tweet o una actualización de Facebook. Muchas de las educadoras son ya nativas digitales, por lo que la tecnología no será un impedimento, si no un incentivo. Lo único que pudiera implicar dudas es el tiempo en que demoren en familiarizarse con la plataforma, por ello una de las frases de esta escena es:

“Familink está diseñado de manera simple, no se necesitan más de 2 horas en enseñarles a las educadoras el uso de la plataforma, y lo dominarán en 2 días de práctica”.

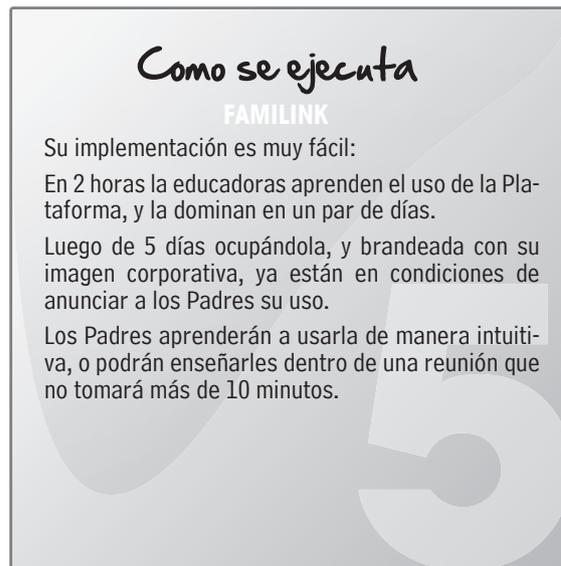
“Al cabo de unos 5 días de uso, verán su plataforma, brandeada y personalizada con la

imagen de su centro educacional, llena de datos, fotos, y registro de actividades, y un adecuado control de acceso y comunicaciones masivas e individuales con los padres. Y podrán anunciar a los Padres este nuevo medio de coordinación y comunicación con ellos”.

“Los Padres podrán aprender a usarla de manera intuitiva, ya que es más simple que cualquier otra plataforma que ellos ya usen, o si lo prefieren podrán citarlos a reunión para explicarles, lo que no tomaría más de 10 minutos”.

Cómo se darán cuenta, esta quinta escena también es breve, ya que a partir de la tercera escena, estamos “cerrando” nuestra venta u oferta: lo que estamos haciendo es encaminarnos a lograr la meta que se hayan fijado al inicio antes de comenzar a armar este *Pitch*.

La escena resumida de **Cómo se Ejecuta** de FAMILINK quedó entonces así:



**Como se ejecuta**  
FAMILINK

Su implementación es muy fácil:

- En 2 horas la educadoras aprenden el uso de la Plataforma, y la dominan en un par de días.
- Luego de 5 días ocupándola, y brandeada con su imagen corporativa, ya están en condiciones de anunciar a los Padres su uso.
- Los Padres aprenderán a usarla de manera intuitiva, o podrán enseñarles dentro de una reunión que no tomará más de 10 minutos.

## **CASO KUNDE**

En esta escena de KUNDE debemos enfocarnos también en la misma pregunta pero refe-

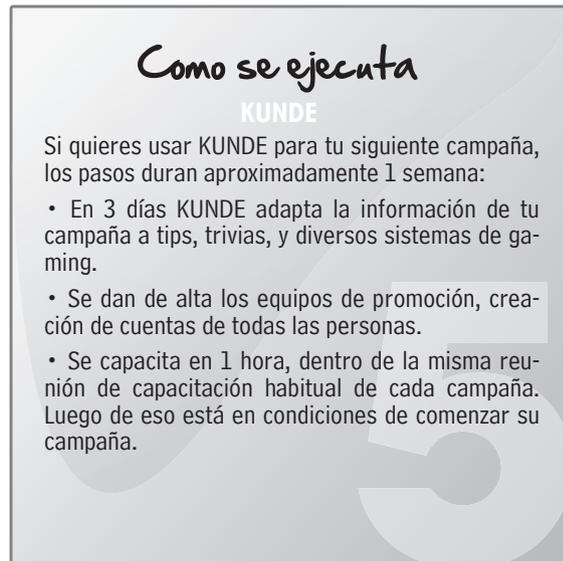
rida a los *Product Managers* de Marcas de consumo masivo de retail.

¿Qué enumeración de acciones les diré para que sientan lo fácil que es su implementación?

Si quieres usar Kunde para tu siguiente campaña, los pasos en aproximadamente 1 semana, son estos:

- Nos entrega la información de marketing de la campaña (producto, beneficios, promesas) y toda la información que el personal debe manejar.
- En 3 días KUNDE adapta esa información a tips, trivias, y diversos sistemas de gaming.
- Se valida con el cliente y se carga en el sistema.
- Se dan de alta los equipos de promoción, creación de cuentas de todas las personas.
- Se capacita en 1 hora, dentro de la misma reunión de capacitación habitual de cada campaña.
- Luego de eso está en condiciones de comenzar su campaña.

La escena resumida entonces quedaría así:



**Como se ejecuta**  
**KUNDE**

Si quieres usar KUNDE para tu siguiente campaña, los pasos duran aproximadamente 1 semana:

- En 3 días KUNDE adapta la información de tu campaña a tips, trivias, y diversos sistemas de gaming.
- Se dan de alta los equipos de promoción, creación de cuentas de todas las personas.
- Se capacita en 1 hora, dentro de la misma reunión de capacitación habitual de cada campaña. Luego de eso está en condiciones de comenzar su campaña.

## CASO KIBERNUM

Para un jefe de proyectos TI o CIO de una empresa, la pregunta de ¿Qué enumeración de acciones les diré para que sientan lo fácil que es su implementación? Se contestó de la siguiente forma:

Definimos que eran 4 pasos. Es muy recomendable anunciar en número de pasos o etapas a los clientes, ya que inmediatamente generamos un marco limitado donde deberá poner su atención, y denota cuanto dominamos el tema.

Paso 1: Reunión para levantar perfiles necesarios de profesionales TI, e inicio del proceso de búsqueda para cubrir sus necesidades.

Paso 2: Envío de una terna que buscó el equipo de reclutamiento y selección, y validada por el Gestor Comercial que lo atendió, para asegurarnos de que cumple las expectativas que el cliente dio.

Paso 3: EL cliente Entrevista y selecciona al profesional que escoge de la terna, y la contratación la hace él, o la hace Kibernum en formato de *outsourcing*, cumpliendo todas las legislaciones, cuidados y beneficios, para que el profesional esté satisfecho y se mantenga.

Paso 4: Luego seguimos el desarrollo de este profesional a través de la Supervisión que exige la ley, y nos Coordinamos periódicamente con el cliente para verificar su rendimiento.

Resumiendo estos puntos, esta escena cinco de Kibernum queda así:

### Como se ejecuta

#### KIBERNUM

La forma en que esto opera son 4 pasos fáciles:

Paso 1: Reunión para levantar perfiles necesarios e inicio del proceso de búsqueda.

Paso 2: Envío de la terna validada por su Gestor Comercial.

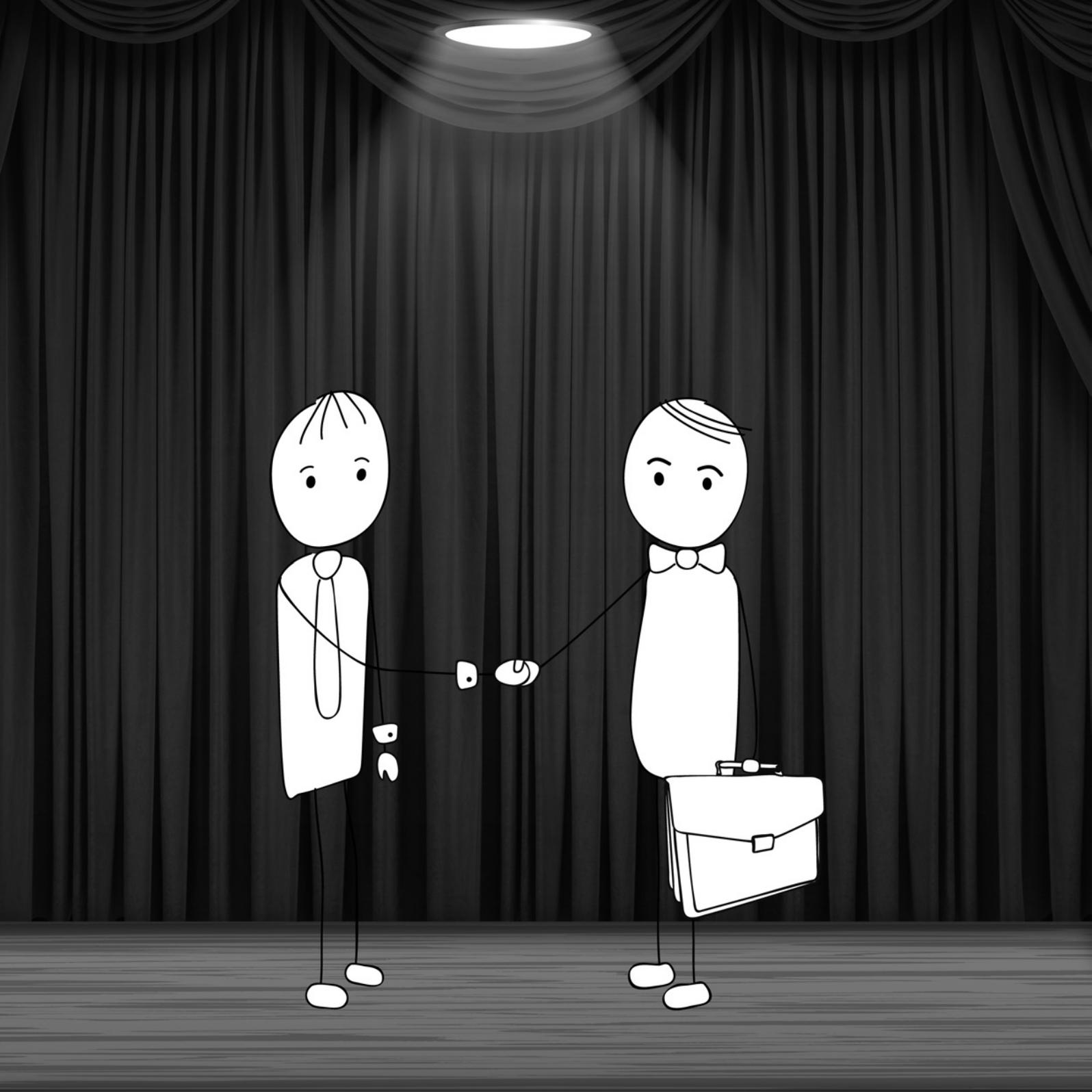
Paso 3: Entrevista, selección y contratación.

Paso 4: Coordinaciones y Supervisión.



# CAPITULO 15

ES(ENA 6: EL CIERRE



Esta palabra es muy conocida en el mundo de los negocios, y se refiere al cierre de una conversación de negocios, que resulta en una venta o transacción.

Como manifestamos al comienzo de este libro todo *Pitch* debiese perseguir una meta, cuya prueba final precisamente es este cierre o intento de cierre. Ya que muchas veces no obtendremos la respuesta que buscábamos, ya sea porque no hicimos bien nuestro trabajo al armar el *Pitch*, o porque durante el *Pitch* nuestro interlocutor nos dio información que invalidaba nuestra hipótesis del dolor.

Además vale la pena reiterar aquí, que tu meta debe haber estado bien seleccionada. Si excedes la capacidad de decisión de tu interlocutor, si no viste que había pasos previos antes del cierre que deseas, o si simplemente equivocaste al interlocutor, todo el *Pitch* habrá sido en vano ya que no es posible que obtengas una respuesta afirmativa.

Pero si ya avanzaste bien hasta este punto con cada una de tus escenas, te encontrarás con la situación que muchos temen, el cierre, porque es aquí donde se desarman los castillos de arena.

Recuerda cual fue Meta que anotaste en las Bases del *Pitch*, la debemos conseguir con esta escena.

## **NO ES UNA PETICIÓN DE MATRIMONIO**

No debes polarizar la respuesta a tu *Pitch* y pedir que te respondan Sí o No. No lles voluntariamente toda tu exposición a un riesgoso camino de una sola vía que no tiene bifurcaciones. Si a tu interlocutor le ha quedado al menos una duda, optará por no tomar el riesgo completo y te responderá que No, ya que eres tú mismo el que lo ha presionado a esa situación. Que el gran deseo de lograr tu meta no sea lo que la arruina.

Quienes hayan pedido matrimonio o similar compromiso a otra persona, o se los hayan solicitado a ustedes, recordarán como fueron esos momentos de tensión, con un momento culmine de felicidad y relajación, o por el contrario de profunda frustración. Y como éste, existen variados otros momentos donde las cosas son blanco o negro: una guerra, un test de embarazo, la nota del examen final de la Universidad.

En el ámbito de los negocios afortunadamente tenemos alternativas que me pueden llevar a cumplir mi meta de diversas formas. A los seres humanos nos encanta elegir, no tener una sola opción, por ejemplo, comprando fruta en el supermercado, escogiendo nuestra ropa, en el restaurante donde cenaremos; y eso no quiere decir que mi marca de ropa no me haya seducido, si no que me muestra alternativas; y la carta del restaurante que tiene mi plato favorito, además tiene otros. Tal vez acepte la sugerencia del garzón y prueba otra cosa.

## **DOS ES EL NÚMERO CLAVE**

Todas estas alternativas tienen su máximo potencial de expresión en la forma como son presentadas, es decir, el "cómo" me ofrecen esas alternativas. Aquí no estamos hablando de soluciones estéticas, sino que estamos hablando simplemente de la cantidad de opciones que presento.

Siguiendo con el camino emocional de nuestro *Pitch*: si hemos avanzado correctamente todas las escenas, si se reconocieron en el Dolor, si efectivamente estaban usando Analgésicos insuficientes, si le agrado nuestra clara oferta de Valor, si vio el ambicioso futuro posible, si le pareció simple y fácil la forma como ejecutamos nuestro servicio, entonces debo ahora facilitarle la toma de decisión. Le daré la posibilidad de elegir, pero sólo entre 2 alternativas, y ambas me favorecen.

**" ...DEBO AHORA FACILITARLE LA TOMA DE DECISIÓN. LE DARÉ LA POSIBILIDAD DE ELEGIR, PERO SÓLO ENTRE 2 ALTERNATIVAS, Y AMBAS ME FAVORECEN".**

Así como los clientes quieren elegir, también quieren tomar rápidas decisiones cuando ya ven que algo les favorece. Ante ello, debemos darles sólo 2 caminos a seguir; de eso trata esta técnica de cierre llamada DOBLE ALTERNATIVA. En lo personal a mí, ofrecer

NO SE INVITA A DECIDIR ENTRE SÍ O NO,  
SE INVITA A DECIDIR ENTRE SÍ O SÍ

COMPRA

ARRIENDO



doble alternativa, me ha ahorrado horas, días, y creo que hasta meses, en mis conversaciones de negocios.

Por ejemplo, luego de que has avanzado con tus escenas y quieres lograr una cita, podrías usar alguna de éstas:

- ¿Te parece que nos reunamos la próxima semana, o la que sigue?
- ¿Lunes o Miércoles?
- ¿En tu oficina o prefieres que almorcemos?
- ¿A las 10:00 o a las 16:00 hrs.?

Puedes utilizar varias veces las 2 alternativas, avanzando en detalle.

O de otra forma cerrando una primera entrega de productos, variando unidades u otros aspectos del cierre:

- ¿Te enviamos el de 100 o el de 50 unidades?
- ¿Les interesa para sede central o también a las sucursales?
- ¿Tenemos el modelo básico y el Premium, cuál te acomoda más?

Y estas otras que damos a modo de ejemplo:

- ¿La opción anual o la semestral?
- ¿Trabajaremos con todo el personal o sólo con cargos gerenciales y jefaturas?
- ¿Talleres y coaching, o sólo talleres?
- ¿Te enviamos toda la variedad de productos o sólo los de mayor venta?
- ¿Te acomoda comprar o arrendar?
- ¿Te doy más ejemplos o los adivinas tú?

Esta técnica de cierre puedes ocuparla tanto en un *Pitch* presencial, como en el teléfono, o un mail. Cualquiera de estos cierres doble alternativa posibles, toma sólo unos cuantos segundos, y veremos las opciones que utilizaron los casos que estamos citando.

## **CIERRES CASOS FAMILINK, KUNDE, KIBERNUM**

Las escena de cierre no requieren mayor explicación, pudiendo cambiar de acuerdo a las

metas posibles, o si el interlocutor escoge otra de las alternativas que consideren cerrar con un Sí o Sí.

## El Cierre

### FAMILINK

Puede optar a la suscripción anual de 2 formas:

1. Incluyendo el arriendo de 2 tablets para el uso de las educadoras.
2. O puede utilizar sus propios equipos o smartphones.

## El Cierre

### KUNDE

Para iniciar a trabajar con KUNDE hay 2 alternativas:

1. Que los equipos temporales usen sus propios equipos móviles smartphones
2. O les proveemos de esos equipos gracias a las alianzas de KUNDE con compañías de telecomunicaciones

## El Cierre

### KIBERNUM

Te propongo que levantamos requerimientos con tu equipo la próxima semana para hacerte una propuesta aterrizada a tus necesidades.

Cuándo te conviene más? (Ejemplos)

1. El martes a las 15 hrs
2. Jueves a las 17 horas

Veamos a continuación como se ve, y suena el *Picth* de los casos citados.



## BASES DEL PITCH

### Interlocutor

- Jurado concurso Geek Fantasy Camp.
- Inversionistas y emprendedores norteamericanos.

### Metas

- Emocionales: Que confíen en el grupo emprendedor como capaces de llevar a cabo un negocio internacional
- Cuantitativas: Ganar concurso Geek Fantasy Camp

### Lugar y Situación

- El domo de realización del concurso.
- 100 personas.
- El Pitch se hace en inglés sobre un escenario central, con el cronómetro proyectado de 3 minutos.

## El Dolor

Para un Padre o Madre lo más importante son sus hijos, sobre todo cuando tienen menos de 5 años. Justo en esa edad pasan en promedio **8 horas sin saber nada de sus hijos** cuando deben asistir al jardín infantil, lo que les genera **incertidumbre y preocupación** diaria.

- Las educadoras ocupan cerca de **40 horas mensuales** llenando libretas de informes para cada uno de los Padres, y re-comunicando o confirmando solicitudes puntuales, lo que les genera una **constante sensación de abrumo**.

- Los dueños de centros pre-escolares **pagan casi 1/4 del salario en estas labores administrativas** que no son propias de rol de las educadoras.

## El Analgésico

Qué se hace hoy?

- Los padres interrogan a las educadoras por teléfono o al momento de retirar a sus niños. Y en algunos casos van al lugar durante la jornada.

- Las educadoras se valen de alumnas en práctica para que las ayuden, y crean paginas de facebook u otras redes Sociales, que son limitadas en cuanto a sus funciones.

## La Solución

Mantiene informados a los padres de las actividades de sus hijos mientras están en el centro pre-escolar, **conectados y coordinados** con las educadoras.

- Los Padres obtienen **información constante** de las actividades de sus hijos. Y las educadoras **ocupan un 10% del tiempo** que antes ocupaban llenando tediosos informes en libretas

- Es una solución digital —de acceso restringido— que permite a las educadoras subir rápidamente información de actividades de los niños, y mensajería directa con los padres. Quienes pueden acceder desde cualquier dispositivo a cualquier hora.

## ESCENAS DEL GUIÓN

## El Cierre

Puede optar a la suscripción anual de 2 formas:

- Incluyendo el arriendo de 2 tablets para el uso de las educadoras.
- O puede utilizar sus propios equipos o smartphones.

## Como se ejecuta

Su implementación es muy fácil:

En 2 horas la educadoras aprenden el uso de la Plataforma, y la dominan en un par de días

Luego de 5 días ocupándola, y brandeada con su imagen corporativa, ya están en condiciones de anunciar a los Padres su uso

Los Padres aprenderán a usarla de manera intuitiva, o podrán enseñarles dentro de una reunión que no tomará más de 10 minutos.

## La Ambición

Los Padres van a pasar de la incertidumbre diaria, a la tranquilidad, y hasta la entretención de ver a sus hijos en el centro pre-escolar”

Si eres una educadora, la administración de tu tiempo y la calidad de este va a tener una gran mejora, tal como han declarado otras educadoras “ahora tenemos tiempo para almorzar”.

Irrefutable

Replicable

Deseable

Confiable

Promedio



## BASES DEL PITCH

### Interlocutor

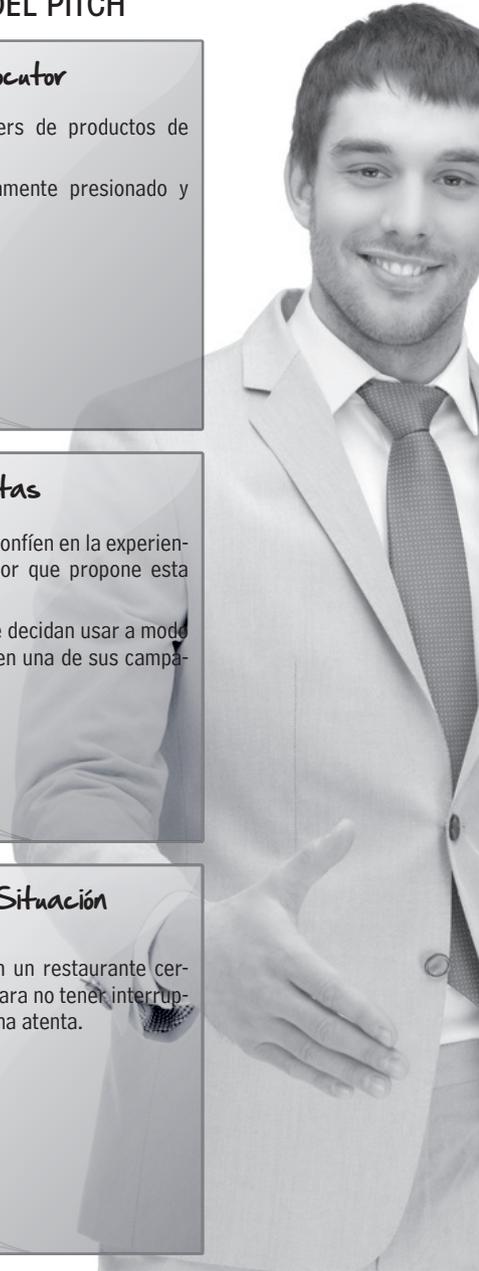
- Product managers de productos de consumo masivo.
- Profesional altamente presionado y muy competitivo.

### Metas

- Emocional: Que confien en la experiencia del emprendedor que propone esta solución
- Cuantitativa: Que decidan usar a modo de prueba KUNDE en una de sus campañas.

### Lugar y Situación

En un almuerzo, en un restaurante cercano a su oficina. Para no tener interrupciones y una escucha atenta.





## El Dolor

- Todo el año contratas para tus campañas a personal externo transitorio, cerca de **100 personas por campaña**, que tienen muy poco compromiso con la campaña donde trabajan, y donde prima **una actitud mercenaria**, que busca el pago día a día sin vínculo con tus metas y estilo.
- Las falencias más recurrentes son **mala atención** a clientes, **incumplimiento** de horarios de jornada de trabajo, y **desconocimiento** de los productos.
- Esto te da una incómoda sensación de **estar a ciegas** sobre la performance de ese personal que **está de cara a tus clientes**.

## El Cierre

Para iniciar a trabajar con KUNDE hay 2 alternativas:

1. Que los equipos temporales usen sus propios equipos móviles smartphones
2. O les proveemos de esos equipos gracias a las alianzas de KUNDE con compañías de telecomunicaciones

## El Analgésico

- Supervisar en terreno si los promotores cumplen con todo lo esperado, debiendo usar tiempo valioso para visitar salas de venta.
- Contratan servicios de clientes incógnitos para hacer una supervisión con externos que nos entreguen informes acabados, pero sus resultados no son conducentes a poder cambiar conductas en el personal, tan solo para penalizar.

## La Solución

- Kunde logra alinear al personal externo transitorio que trabaja en promociones y lanzamientos de Marcas de consumo masivo.
- Logra que los equipos externos transitorios se interesen en conocer detalles de los productos que promocionan, den respuestas adecuadas a los clientes, y cumplan estrictamente sus horarios. El Product Manager tendrá informes en tiempo real de geolocalización y resultados de estos equipos.
- Es un sistema que utiliza el incentivo del gaming, trivias y recompensas, a través de los celulares, para una generación que responde adecuadamente a ese tipo de input y en su dispositivo preferido.

## ESCENAS DEL GUIÓN

### Como se ejecuta

Si quieres usar KUNDE para tu siguiente campaña, los pasos duran aproximadamente 1 semana:

- En 3 días KUNDE adapta la información de tu campaña a tips, trivias, y diversos sistemas de gaming.
- Se dan de alta los equipos de promoción, creación de cuentas de todas las personas.
- Se capacita en 1 hora, dentro de la misma reunión de capacitación habitual de cada campaña. Luego de eso está en condiciones de comenzar su campaña.

## La Ambición

- Nunca más tendrás esa sensación de estar a ciegas con tus equipos transitorios
- Además de ahora en adelante podrás generar distintas formas de inteligencia de negocios con estos equipos transitorios, gracias a que están en los puntos de venta. Serán verdaderos aliados
- Ya no más supervisores, si no líderes de equipo

Irrefutable

Replicable

Deseable

Confiable

Promedio

# KIBERNUM

## BASES DEL PITCH

### Interlocutor

Jefes o Gerente TI altamente presionados por resultados por sus clientes internos.

### Metas

- **Emocional:** Que nos vea como una aliado para ayudarlo en sus metas
- **Cuantitativa:** Obtener una segunda reunión con su equipo completo para levantar requerimientos

### Lugar y Situación

En sus oficinas



## El Dolor

- Recibir pedidos para los cuales no tienen herramientas para cumplir. Eso les genera **angustia constante**, y resignación de que su trabajo "es así".
- **Le cambian las tareas y prioridades** constantemente, lo que genera **stress** a su equipo.
- **50% del tiempo lo ocupan en re-trabajo**, a causa de la demanda y relación siempre tensa con usuarios.
- Cuando necesita y busca un profesional para que les colabore en sus proyectos lo hacen **de manera ineficiente, demorando más de 1 mes** en ese proceso.

## El Analgésico

- Trabajar horas extras y llevarse trabajo a casa, afectando la vida personal de los equipos.
- Negocian constantemente las fechas de entrega, lo que les causa fricción con sus clientes internos.
- Al buscar profesionales de apoyo prefieren contactar referidos conocidos, ya que Recursos Humanos rara vez efectúa una búsqueda eficiente.
- Al buscar servicios externos de selección prefieren habitualmente las soluciones más baratas del mercado, pero la calidad y beneficios del contratado es dudosa y hasta puede causarles conflictos legales.

## La Solución

**Respondemos a las urgencias** que su negocio necesita, **buscando y encontrando los profesionales TI calificados** que sus proyectos requieren.

Lo hacemos en un **promedio de 5 a 7 días**, ahorrándole tiempo y acciones innecesarias que antes perdía. De esta forma **disminuimos el stress de las exigencias propias de los proyectos TI**.

Este beneficio lo tenemos en 3 alternativas de las cuales puede elegir la que más le acomode: Servicio Equipos Gestionados, Servicio Transitorio, y Selección. Las cuales podemos realizar con éxito dada nuestra especialización y metodologías ya probadas.

## ESCENAS DEL GUIÓN

### El Cierre

Te propongo que levantamos requerimientos con tu equipo la próxima semana para hacerte una propuesta aterrizada a tus necesidades.

Cuándo te conviene más? (Ejemplos)

1. El martes a las 15 hrs
2. Jueves a las 17 horas

### Como se ejecuta

La forma en que esto opera son 4 pasos fáciles:

Paso 1: Reunión para levantar perfiles necesarios e inicio del proceso de búsqueda.

Paso 2: Envío de la terna validada por su Gestor Comercial.

Paso 3: Entrevista, selección y contratación.

Paso 4: Coordinaciones y Supervisión.

### La Ambición

- Tu trabajo se hará un poco más fácil.
- Vas a poder cumplir mejor tus metas.
- Te podrás dedicar más al core del negocio mejorando la productividad y los indicadores.

Irrefutable

Replicable

Deseable

Confiable

Promedio

Al finalizar la cita de estos casos que complementan el método me permito citar los testimonios de estos clientes al finalizar el rediseño de su Narrativa.

*A pesar de mi experiencia, me enfrenté a que mi emprendimiento, esa idea que estaba esperando que llegara, y para la que me había preparado toda la vida, necesitaba ese "ingrediente secreto" que le daría las alas definitivas para despegar. Es ahí donde conocimos a Héctor, quien luego de sesiones místicas, un ramillete de técnicas disruptivas y varias horas de trabajo, nos permitió conectar de manera simple, fuerte y clara con la esencia de nuestra propuesta de valor. Definitivamente Héctor desarrolló una forma de sembrar, cultivar y cosechar ese "ingrediente secreto", que va más allá del ecosistema del emprendimiento y que es aplicable en todo ámbito, tanto para la pequeña y gran empresa, e incluso en la vida personal.*

**Ariel Matus, Founder de FAMILINK.**

[www.familink.cl](http://www.familink.cl)

*Héctor Sepulveda es mucho más que un consultor o asesor. Con su método Power Pitch es un verdadero "Consigliere", aquel personaje que es capaz de decirte en un ambiente de confianza que no se entiende tu relato o que simplemente no es vendedor... Héctor, con todo su expertise del mundo del teatro y la dramaturgia llevado al contexto de negocios y emprendimiento, logra que saques lo mejor de ti, que lo entregues todo y que tu relato, tu historia, tenga el Power que merece.*

**Javier Russo Puigredon, Founder de KUNDE**

[www.kunde.cl](http://www.kunde.cl)

*La asesoría de DISEÑO DE NARRATIVAS COMERCIALES nos sirvió para cuatro puntos fundamentales. Uno, para instalar nuevas preguntas, es decir, hasta ahora nosotros solamente estábamos vendiendo el producto y no nos hacíamos la pregunta de cuál era el valor final que traía para el cliente. Al instalar nuevas preguntas hicimos una nueva reflexión acerca de la oferta de valor que traemos nosotros. Segundo, me sirvió para poder evaluar mis gestores comerciales, cuál es su performance, cuál es su ánimo, cuál es el tipo de narrativa que ellos utilizan para vender. Tercero, a partir de las preguntas*

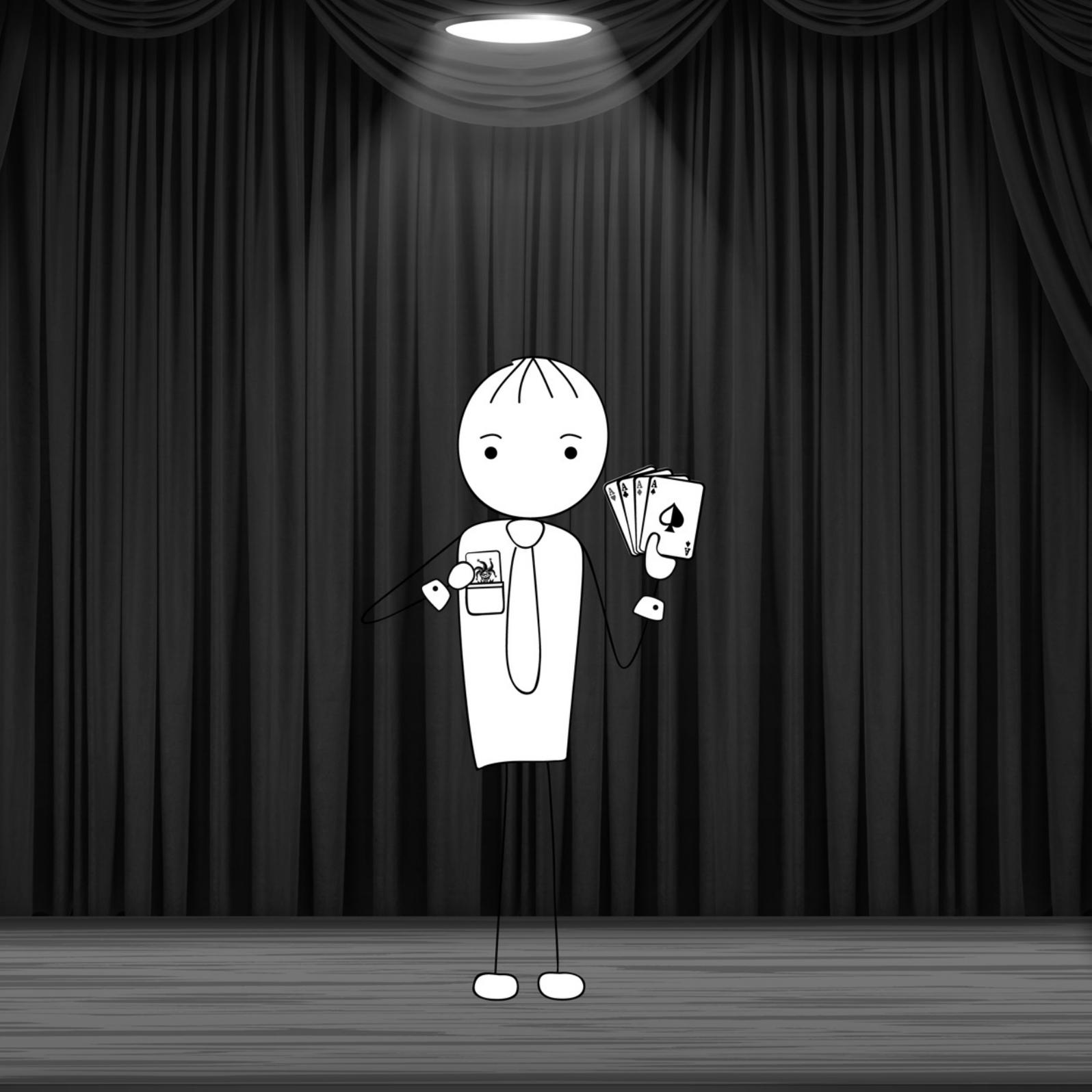
*nuevas pudimos elaborar un nuevo plan comercial, que se hiciese mucho más cargo y fuese mucho más coherente con esta nueva narrativa que teníamos, y pudimos rediseñar también los procesos involucrados. Y cuarto, incorporamos esta narrativa que articulamos como un proceso de inducción para los gestores comerciales nuevos.*

Marcelo Solari, Gerente de Unidades de Negocio de KIBERNUM.  
[www.kibernum.com](http://www.kibernum.com)



# CAPITULO 16

ESCENAS EXTRAS Y FLEXIBILIDAD



Ya terminamos nuestra versión de 6 escenas de *Pitch*. Como dijimos antes, son las escenas más importantes según este método, pero existen varias otras que dependiendo de las 3 bases del *Pitch* (interlocutor, meta, lugar y situación) podremos decidir si las incluimos, y en qué lugar debemos hacerlo.

Vale precisar que el *Pitch* no es una exposición de un Plan de negocios, no debe ir cargado de datos que son propios de un análisis posterior. Pero sí recomendamos preparar algunas de estas escenas extras, porque pueden aparecernos en forma de pregunta, y debemos tener lista la respuesta, preparada como una escena resumida y enfocada al igual que las 6 anteriores. Por lo demás, a medida que vamos avanzando en nuestro negocio y sumando personas, cada quien merece que le hagamos un *Pitch*, hasta al colaborador más humilde, para que encuentren sentido a los que estamos haciendo en conjunto, y esa exposición deberá valerse de las escenas que competen a su rol.

Vamos a revisar una por una de manera muy breve estas escenas complementarias, y los casos en que es recomendable usarla y cuando no. La mayoría de ellas hacen sentido a emprendedores, ya que son quienes habitualmente deben defender y vender todos los aspectos de su negocio, y no así a las Pymes o grandes empresas, que gozan de productos o servicios que ya generan Valor, y su mayor dificultad está en hacer ver este valor a sus clientes.

## ALGUNAS ESCENAS



Esta escena se usa habitualmente frente a inversionistas o posibles aliados o socios. Se presenta a los emprendedores o fundadores y su equipo principal, poniendo énfasis en sus capacidades técnicas o especializaciones, pero además en sus características de personalidad.

**Cuándo no es recomendable usar esta escena:** Cuando todavía el interlocutor no le ve atractivo siquiera al Valor que le traen. No es recomendable por lo general empezar con esta escena. Si no la incluimos en las 6 escenas base, es porque habitualmente se usa mal, y el *Pitch* muchas veces no pierde valor si no se usa.

**Cuándo es recomendable usar esta escena:** Cuando el negocio es extremadamente especializado (biotecnología, consultoría) y hay especialistas irremplazables y claves para el negocio. Cuando vamos a incluir una disrupción importante en el mercado, y es primordial ver quien lo dice y basado en qué experiencia.

¿En qué lugar del *Pitch*? Si te agrega energía y fundamento a lo que estás diciendo probablemente entre las 3 primeras escenas; si le resta, probablemente entre las últimas.

Por ejemplo en el caso real de KUNDE que presentamos acá, los dolores son muy especializados dentro de la industria del retail, y a pesar de que es una solución tecnológica no hubiera sido posible llegar a ella sin un conocimiento de años de la problemáticas de las marcas y sus promociones, como la tiene el fundador Javier Russo. Para el caso de su *Pitch*, incluimos una escena brevísima al inicio que habla de sus “20 años de experiencia entregando servicios a marcas de consumo masivo en el *Retail*”; con esta simple escena al comienzo es escuchado con más atención por su público objetivo.



### ADVISORS o (CONSEJEROS)

Esta escena la usan sobre todo emprendedores que comienzan. Se recomienda mucho tener nombres reconocidos por el mercado o la industria donde se están insertando ayudando a los emprendedores con consejos y conexiones, valida el proyecto y colabora con la difícil misión de hacer irrefutable tu *Pitch*. Sobre todo cuando no hay mucho que decir sobre la experiencia del equipo, y sí se valora la experiencia y visión de los *advisors*, provocando la simple lógica de “... si ellos están apoyando esto, por algo será”.

La situación ideal es que parte de estos *advisors* se conviertan en tu directorio en el mediano plazo, y colaboren además con la etapa de crecimiento de tu proyecto. Si aún no

los tienes, búscalos. Un *advisor* te evaluará con la fiereza del mercado, y no van a prestar su nombre a algo en que no cree. Además son grandes “presentadores” o “introdutores” para generarte rápidos contactos que de otra forma demorarías meses o tal vez nunca conseguirías, nada mejor que venir “recomendado por”.

Aparte de los emprendedores, a nivel interno en las empresas, venir validado previamente por un alto ejecutivo de la misma empresa, provoca de inmediato una escucha diferente.

**Cuándo no es recomendable usar esta escena:** Cuando vas a otro mercado donde tus *advisors* no tienen influencia.

**Cuándo es recomendable usar esta escena:** Cuando tus negocios son disruptivos y estás comenzando con tus ofertas, y debes bajar la incertidumbre respecto de tus propuestas.



TRACCIÓN o  
RESULTADOS

Esta escena también es muy recomendable para emprendedores y se refiere a los resultados con clientes reales que ya pagan por tu producto o servicio. Ésta saca inmediatamente tu start up del estado de idea y lo transforma en un producto por el que alguien está pagando. Hace más sentido el lapso de tiempo que ha pasado entre sacar el producto y las ventas conseguidas, que el monto mismo de las ventas; ya que lo se intenta validar aquí es que hay clientes dispuestos a pagar. En proyectos web de uso masivo que son gratuitos o usan el modelo *Freemium*, se valida la cantidad de usuarios, aunque eso no garantiza que puedan monetizar a futuro.

**Cuándo no es recomendable usar esta escena:** Cuando no hay suficiente tracción comparado con el tiempo que ya llevas en el mercado. Ahí hay una alerta a revisar tu producto o servicio.

**Cuándo es recomendable usar esta escena:** Cuando tienes rápidos resultados. Cuando hay resultados en diversos mercados que te llevan a suponer transversalidad y globalidad de tu aporte. Cuando tu oferta nueva viene a competir con grandes *Players*. Cuando tienes clientes de prestigio muy reconocidos que ya confían en tus servicios.

## TESTIMONIOS Y GALARDONES

Reunir y presentar testimonios de clientes es una escena emocionalmente recomendable para cualquier *Pitch*; por ejemplo, presentar diciendo “esto dicen nuestros clientes de nuestro servicio...”, potencia enormemente las posibilidades de éxito. Es un pariente cercano de la escena de la Ambición, y complementa bastante bien con esa escena, ya que se hace deseable poder tener una

experiencia similar a la de ese testimonio. A diferencia de la Tracción, pone énfasis en la experiencia, y no en las ventas, está más relacionada con negocios de alta especialización. Aumenta la confianza y hace más deseable concretar un negocio.

Haber obtenido distinciones y premios, cuando son de organizaciones de prestigio, pueden servir para ayudar también a incrementar confianza.

**Cuándo no es recomendable usar esta escena:** Cuando los testimonios son sesgados a un tipo de cliente con el que el interlocutor no se identifica. Cuando no son lo suficientemente fuertes y convincentes.

**Cuándo es recomendable usar esta escena:** Con clientes complejos, cuando el perfil de los testimonios son muy similares al perfil del interlocutor.

Gestionar buenos testimonios debiera ser una tarea constante para cualquier persona que genere negocios, ya que son un potenciador inigualable.

## MERCADO

Para emprendedores esta escena debiera ser una de las complementarias a las 6 escenas básicas si vas a hablar con inversionistas o socios. Es vital tener cuidado de mencionar por etapas las metas con ese mercado, de lo contrario puede sonar a tarea imposible si mencionamos —por ejemplo— un gran número para impresionar, sin tener capacidad ni experiencia de llegar a él.

**Cuándo no es recomendable usar esta escena:** Antes de dejar instaladas a fuerza las 3 primeras escenas, ya que el tamaño y distribución del mercado interesa sólo si hemos descubierto una oportunidad con él. Hablar del mercado antes de tiempo puede ser aparte de sin sentido, contraproducente.

**Cuándo es recomendable usar esta escena:** Hablando con inversionistas, ya que les hará sentido el tamaño de la oportunidad que tienen.



### MODELO DE NEGOCIOS

Presentar la forma cómo vas a ganar dinero, quién y cómo va a pagar, es una parte importante de tu posible *Pitch*, pero es interesante sólo a inversionistas, socios o aliados. En el ámbito de las Pymes y empresas más grandes habitualmente eso ya está definido. Aunque no está demás recomendar a estas empresas revisar su modelo de negocios, ya que las start ups muchas veces no inventan nada

sorprendente, tan solo le dan una vuelta al modelo de negocios de servicios radicales, fundando exitosas nuevas compañías.

**Cuándo no es recomendable usar esta escena:** Cuando el modelo no está bien definido, y presentarlo puede causar fuertes objeciones de posibles inversionistas, ya que en gran medida les gusta participar de este tipo de definiciones. Recomendamos presentar más de una posibilidad.

**Cuándo es recomendable usar esta escena:** Cuando el modelo escogido ya ha dado pruebas de ser exitoso.



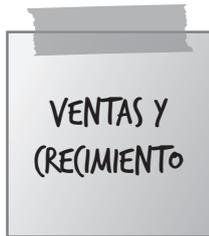
### ROAD MAP

Cuando se presenta una nueva empresa, gran parte de su éxito depende —además del producto o servicio mismo— del plan de acción que van a seguir para lograrlo. En una época donde se privilegian los negocios globales, que pueden crecer de manera transversal en muchos países, escoger dónde y cuándo invertir los esfuerzos y el capital, es un tema en extremo delicado.

Esta escena debe presentarse de manera simple, como una línea de tiempo, declarando cuáles son las acciones más importantes del crecimiento de la empresa, dónde y por qué. En ocasiones se menciona también cuál es la estrategia de crecimiento: si se va a crecer por inversión propia, si se buscarán socios inversionistas locales, si se entregará la explotación a una empresa ya existente, franquicias, entre otras posibilidades.

**Cuándo no es recomendable usar esta escena:** Cuando tu proyecto está en una etapa primaria, donde ni siquiera tienes un beta funcionando. Sonará a sueño de grandeza sin base real.

**Cuándo es recomendable usar esta escena:** Cuando tu negocio ya tiene tracción interesante y tienes inversionistas en frente, cuando ya has tenido experiencia abriendo mercados, ya que será el punto de mayor interés.



Esta es una escena que está en el límite entre un *Pitch* y una reunión de trabajo, o una postulación a concursos de capital semilla, donde se debe mostrar flujos de caja y proyecciones. Mostrar estos datos da cuenta de una relación de confianza. En el caso de un *Pitch* bastará con mencionar números y resultados anuales o mensuales. La forma como se conseguirán más datos, debe ser

en otro tipo de reunión.

**Cuándo no es recomendable usar esta escena:** Cuando tus otras escenas no han sido exitosas, mencionar ventas dejará en evidencia que no has tomado en cuenta las objeciones que te han dado.

**Cuándo es recomendable usar esta escena:** Cuando quieres aterrizar las posibilidades para un inversionista, previo a cerrar el *Pitch* y ofrecer una nueva reunión.

Existen otras escenas complementarias que no alcanzaremos a detallar acá, como la estrategia de inversión y salida de la inversión, que es un dato interesante y que deja en claro a inversionistas que sabes de qué estás hablando cuando les solicitas su dinero. Las barreras de entradas, fórmulas secretas o patentes del negocio, que lo vuelven único. En nuestras últimas asesorías a emprendimientos de base científica ha sido necesario generar una escena al inicio que da cuenta de la Cadena o Industria donde están inmersos, para lograr que se entienda lo que los científicos muchas veces no pueden decir de manera fácil. Cualquiera de estas escenas puedes integrarlas a tu guión si las sientes necesarias.

## **FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN CONSTANTE DEL PITCH**

Si has seguido las recomendaciones de este método tendrás entre manos un *Pitch* ojalá fortalecido y simple de comunicar.

Uno de los resultados más impresionantes de un *Pitch* que busca y logra en gran medida ser Irrefutable, replicable y deseable, es que otra persona con esa simple información podría vender tu producto o servicio sin necesariamente saber mucho de él, ya que el gran trabajo lo ha realizado el guión.

Pero, por otra parte, debe mantenerse una actitud constante de revisión y adaptación de este *Pitch*, tanto para adaptarlo a diferentes interlocutores, como para diferentes largos de reunión. Esta metodología de escenas intercambiables, precisamente permite que prepares tus reuniones constantemente y no arriesgues improvisando frente a tus clientes.

Uno de los ejercicios que realizamos con nuestros alumnos y clientes luego de haber preparado este *Pitch* principal, es ubicarse hipotéticamente en situaciones más desafiantes, y adecuar el guión a esa nueva situación. Es impresionante la cantidad de adaptaciones sutiles que las personas son capaces de hacer cuando tiene conciencia que deben respetar ciertas directrices, y buscar la mejor manera de hacer sentido a un cliente.



# CAPITULO 17

PERFORMANCE O  
PUESTA EN ESCENA



Como público de teatro y cine que supongo muchos habremos sido, sabemos que a veces tener una buena historia, buenos actores y buen director, no garantiza una buena película. Eso ocurre porque mientras se mezclan todos los componentes de una Obra hay muchas sutiles decisiones que pueden virar el resultado hacia un terreno donde el público no se siente tocado. Afortunadamente, en un *Pitch* esto no es tan complicado como en una Obra teatral, porque los riesgos son más acotados; pero sí debemos tener conciencia de ellos, ya que como manifestamos al comienzo de este libro comprenden el 50% de la eficacia de un *Pitch*.

En esta edición no nos dedicaremos en profundidad al tema de la performance —vamos llegando al final de esta publicación sobre el Método **Power Pitch**— pero queremos dejar instalados algunos conceptos para que puedan tomar acciones sobre ellos, en vista de que tu rendimiento en la performance sea complementario al guión ya construido.

## **LA PROBLEMÁTICA DE LA PERFORMANCE: EL SUBTEXTO**

Cuando una persona nos dice algo hay varias posibilidades de analizarlo. Lo primero y lo más obvio es el texto mismo, el contenido, que es por ejemplo lo que acabamos de diseñar en nuestro *Pitch* o Narrativa comercial. Lo segundo es lo que esa persona piensa, que puede o no estar alineado con lo que dice, en caso de que no lo esté es muy peligroso, miente u oculta información y ojalá no nos encontremos seguido con esa situación, y lo tercero es el subtexto que es lo que un escucha externo piensa de lo que acaba de escuchar, el sub texto puede dejar en evidencia a un mentiroso, o estropearle la presentación a uno que no lo es, pero que no sabe comunicar.

El subtexto es y seguirá siendo el motivo por el cual entendemos el arte escénico. Cuando en el cine le preguntan a un sospechoso de asesinato si mató a una persona y dice que no, pero sus ojos se mueven, transpira, se nota nervioso e incómodo, todas esas señales corporales que el director se encarga de hacer notar con sus enfoques de cámara me da

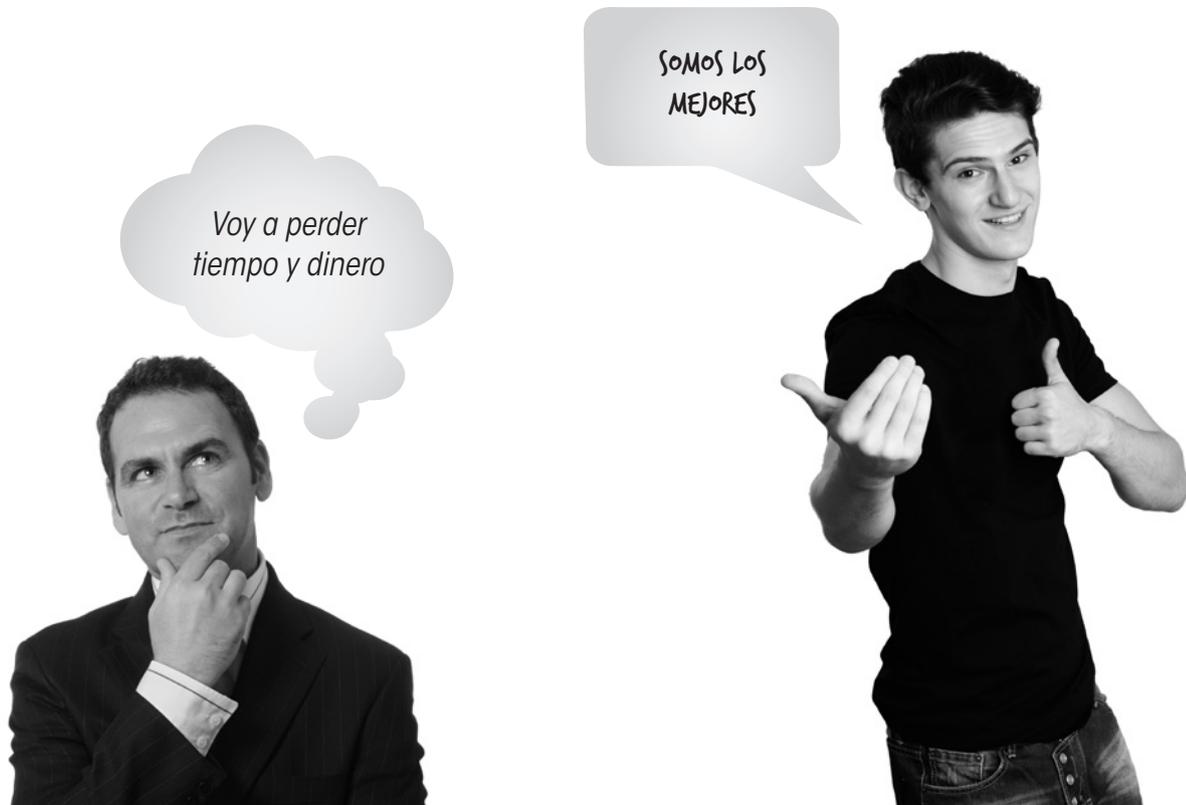
a entender que tal vez podría ser el asesino, porque el sub texto que me da su corporalidad es más importante que el texto que lo niega.

Esto es muy importante reconocer, siempre le creemos más al subtexto que al texto.

No creerle al subtexto nos traería desastrosas consecuencias. Si nuestra pareja nos dice con un rostro serio, evitando mirarme y un elevado tono de voz que "no está enojada", sería muy torpe de mi parte pretender seguir con mis actividades normales e ignorar el subtexto que me dice todo lo contrario.

El éxito de performance de un *Pitch* está dado por el subtexto. Ayuda a alcanzar el cuarto estándar de un *Pitch*, la Confianza. Cuando un *Pitch* tiene contradicciones entre el texto y el subtexto la confianza se rompe, dado que no le creo al expositor o me genera dudas. Dudas que difícilmente podré fundamentar, simplemente no le creo.

En ocasiones, este subtexto erróneo lo producen sin querer quienes exponen el negocio, no mirando a los ojos a quienes tiene en frente al momento de decir los puntos más



importantes, teniendo poca energía al hablar de sus expectativas con el negocio, o cualquier otra actitud corporal que de una sensación errada a quien escucha.

Mencionaremos algunos aspectos de esta Performance que hay que tener en cuenta, aunque deben saber que la comprensión profunda de estas distinciones sólo son posibles en la práctica concreta, tal como una clase de teatro, es muy difícil traspasar habilidades sólo a través de la lectura.

## **CONCIENCIA DE SÍ MISMO Y DISFRUTE DEL AQUÍ Y AHORA**

Uno de los puntos más importantes de estar frente a las personas proponiendo algo, es eliminar el temor de estar allí. Gran parte de nuestra educación cartesiana ha puesto lo racional como punto fuerte de cualquier interacción con otras personas, hacer caso a esa premisa significa que el contenido y los fundamentos son más importantes que uno mismo, y nos hace suponer que no importa el "cómo". Esa interpretación provoca que, cuando alguien expone, hace muchos esfuerzos para que todos miremos la presentación y no a la persona; los pasa-slides vienen con un puntero laser para eso mismo, para decirle a la gente "mira allá, no a mí", y si bajan la luz del salón no le importa, se siente cómodo siendo invisible; y si es invisible ¿porqué está presentando entonces?, ¿por qué no mejor envió el documento simplemente?

Los 4 estándares que manifestamos al comienzo de este libro se nutren en parte de que tomes conciencia de esta otra forma de ver tus presentaciones, en específico el cuarto estándar de la CONFIANZA en la persona que expone. Eres el centro del universo en ese momento, la gente acudió a esa reunión para escucharte y verte. La forma como entonas y pronuncias las partes más importantes de tu guión ayudan a hacer irrefutable tu presentación; la cercanía y gestualidad hará que tu *Pitch* lo recuerden al salir de allí; destacar con el cuerpo y la energía el Valor que traes a tus clientes, y mirar a los ojos y no temer al contacto con las personas te mostrará confiable y honesto, colaborando para optar por tu oferta y trabajar contigo.

## **QUIÉN EXPONE**

Debemos analizar qué interpretación tenemos del hecho de presentar mi negocio o mis ofertas. Si te incomoda en algo la situación, o tienes una imagen de ti mismo que no colabora con exponer y exponerse frente a otros, trabaja esas interpretaciones para cambiarlas.

Reconocer cuáles son tus fortalezas y tus debilidades al momento de presentar una oferta es el primer paso. Normalmente pregunto sobre estos puntos cuando realizo talleres, y gran parte de los temores o debilidades tienen que ver con un guión no óptimo o porque improvisan sus presentaciones. Otra falencia son actitudes inadecuadas o simplemente falta de práctica o de distinciones de la puesta en escena. Algunos de nosotros tendrán más habilidad en la empatía y no en lo técnico; otros serán muy fuertes en presentar sus puntos y otros más calmos, por ello deben saber cuándo debe hablar uno o el otro como un equipo. Haz el ejercicio de simular que eres el director de un casting, la película es tu propio negocio, y los actores son tu equipo, y descubre las fortalezas y debilidades de cada uno, para tomar las mejores decisiones sobre cómo entrenar y presentar.

Además, debes cuestionar constantemente lo que estas ofreciendo al mercado, porque si no crees que estás llevando Valor a otros, no te será fácil fortalecer tu presentación porque tú mismo no crees en lo que ofreces. Mejor cambiar de negocio que convertirse en un frustrado, o en un mentiroso.

## **SIENTO, LUEGO EXISTO**

Parodiando un poco a Descartes, lo primero de debes traer en frente para entender la importancia de presentar, es tu corporalidad. Y para sentir cada parte de tu cuerpo nada mejor que hacer ejercicio de conciencia corporal, lograr que cada músculo de tu cuerpo se mueva, que puedas tener conciencia de tus extremidades y de tu peso, de las articulaciones que se moverán mientras expones. Para ello cualquier rutina de ejercicios de elongación y articulaciones te servirá. En lo personal uno de los ejercicios de reconocimiento corporal que más me trae al presente, son los pies. Mover los tobillos los dedos,

y golpear el piso hasta sensibilizar el pie que está dentro del zapato para que sienta cada paso que da, genera una sensación de conciencia de mi desplazamiento que me obliga a estar presente. Mi entrenamiento de años de Tai Chi me ayuda mucho, pero es una sensación que cualquiera puede lograr con poco esfuerzo. Piensa en un tigre, o en un gato, ¿han visto la forma en que tocan el piso con cada paso? Pisar en forma parcelada, sin dejar caer el peso de golpe les da toda la conciencia que necesitan para ser unos excelentes cazadores, sus presas no los ven venir y la seguridad del resto de su cuerpo depende de sus pasos. Lo mismo pasa cuando exponemos, este tipo de ejercicio de conciencia corporal te da seguridad, y probablemente te den ganas de moverte más en el espacio.

En el teatro este entrenamiento se llama trabajo pre-expresivo, y lleva a los actores cerca de 30 minutos o más antes de comenzar la función, incluye despertar el cuerpo, repetir los movimientos que harán en escena y preparar la voz.

## **FUERZA Y ESTADO DE ÁNIMO**

En la rueda de prensa de una pelea de box, o antes de empezar el combate mismo, podrán ver la situación extrema de preparar el cuerpo y el estado de ánimo para lo que viene. Caras y gestos duros y rabiosos, vociferando amenazas, y demostración de energía desbordante. Nadie se imagina otra emoción en estas circunstancias.

La emoción provoca cierta corporalidad, pero como bien lo expone la psicóloga y psicofisióloga **Susana Bloch** en su método **Alba Emoting**, desde la corporalidad también gatillamos emociones. Su trabajo ha consistido en identificar el tono corporal, los gestos faciales y la respiración de cada una de las emociones básicas, tanto que al repetir las relacionadas a una emoción específica tu cuerpo recuerda ese patrón y entras en la emoción sin tener motivo.

Vemos la importancia de este tono corporal y emociones también en los deportes grupales, en el básquetbol, por ejemplo, es muy evidente lo que genera e intenta mantener el entrenador en el grupo durante el minuto de instrucciones al borde de la cancha.

Entrar en el tono corporal y el estado de ánimo adecuado es el segundo punto a trabajar cuando estamos preparando un *Pitch*. Mientras más importante la exposición, mayor tiempo de preparación.

## MIENTRAS MÁS IMPORTANTE LA EXPOSICIÓN, MAYOR TIEMPO DE PREPARACIÓN.

En una ocasión nos tocó entrenar a un emprendedor que la siguiente semana debía exponer en un encuentro internacional. Estando en el evento le asignaron el penúltimo lugar para exponer frente a importantes inversionistas, cerca de 3 horas después de comenzado el evento. Habíamos estado entrenando la conciencia y el tono corporal, y notó que no iba a tener en absoluto el cuerpo que necesitaba para exponer, y el público y los inversionistas también llevaban esas 3 horas sentados allí. Como solución desesperada subió y bajó las escaleras del hotel para obligarse a despertar el cuerpo, y trató de mantener esa sensación, manteniéndose de pie y energizado a la espera de su turno. Según nos relató días después, esa preparación previa lo ayudó a tomarse menos tiempo del que la organización le dio, y desplegar todo lo que había preparado de la mejor forma, obteniendo interesantes posibilidades de negocio.

Durante más de 10 años me tocó trabajar con adultos mayores enseñándoles Tai Chi. La edad promedio era de 72 años, y muchos de ellos arrastraban depresiones y estados de ánimo decaídos debido a enfermedades o abandonos emocionales en sus familias. Rara vez faltaban, con lluvia o frío estaban allí para sus clases. Era un grupo muy unido y organizado, pero para las personas que sufrían estas depresiones había algo más que ocurría en clase. Por rigor de la disciplina, revisábamos todo el tiempo la postura corporal, espalda derecha, vista al frente, respiración profunda y constante. La postura de la depresión es espalda curva, vista al piso, respiración inconsistente. Piensen en un actor que interpreta a un depresivo, ese es el estereotipo. Pero durante esta clase no les estaba permitido tener esa postura, lo que significaba que las personas entraban a

una experiencia grata a consecuencia de su postura corporal, que era complementaria al buen grupo de personas que constituíamos, y al menos durante la clase ese estado depresivo disminuía.

Con lo anterior quiero decir que hay un tono corporal y un estado de ánimo acorde a lo que estás exponiendo. Hay que prepararse para eso estimulando desde el cuerpo lo que deseas sentir. Por último, las emociones se contagian, si tú mismo no estás enfermo de entusiasmo, no podrás contagiarlo a otros.

**LAS EMOCIONES SE CONTAGIAN, SI TÚ MISMO NO ESTÁS ENFERMO DE ENTUSIASMO, NO PODRÁS CONTAGIARLO A OTROS.**

### **DOMINIO DEL ESPACIO Y USO DE OBJETOS**

Como ya hablamos en el capítulo sobre definiciones del Pre-guion, el lugar y la situación pueden llevar hacia otro lugar mi *Pitch*. Una vez que tienes incorporado eso a tu guion, debes ahora aprovecharlo también en tu performance.

Recuerdo claramente en mis primeras experiencias de productor Teatral, cuando salíamos de gira, que los actores recorrían el escenario en detalle, como una mascota que llevas a un lugar nuevo y explora y huele todo. Algunos de ellos se apoyaban en las paredes, se recostaban en el piso, para que su cuerpo se adaptara a ese nuevo lugar. Luego comenzaban a emitir sonidos para tratar de sentir hasta donde llegaba su voz en ese salón, y se valían de sus colegas que se iban al fondo del teatro para reportarle cómo se escuchaban. En ese tiempo me parecía curiosa toda esa preparación, luego de hacerla Yo mismo antes de mis presentaciones entendí lo útil que es.

Lo mismo debiese ocurrir en un *Pitch*, incluso si no has tenido tiempo de estar en ese lugar con anterioridad. Debes incorporar el espacio a tu performance, y la cantidad de

personas que hay allí, todo eso influirá en cómo serás escuchado. Mientras más grande el lugar y más personas tenga, más difícil será. Tu misión es mantener la atención de todos sobre ti.

En el entrenamiento de performance no hay recetas, todo depende de la persona y la circunstancia que tenga. Pero arriesgándome a citar algo, recorrer el espacio para obligar a la gente a mirarte es algo que ayuda mucho; aunque si tú mismo tienes la necesidad de mirar a los ojos, recorrer el espacio te saldrá natural.

Si estás en una sala de reuniones que tiene vista a un escenario natural, o hay una pintura muy llamativa, ocúpalo en tu presentación. Hasta el mobiliario puede ser ocupado. En muchas ocasiones he recomendado usar las sillas vacías de una sala para enumerar puntos; ayudas a la gente ordenarse en lo que explicar, sobre todo si luego va a volver sobre los mismos puntos y vuelves a usar los mismos objetos. Otros usarán los dedos de las manos, o cambiarán notoriamente de un lugar a otro para manifestar que pasaron a otro punto.

Por último, y si sirve a tu *Pitch*, lleva contigo un objeto que te ayude a tu exposición. Puede no ser el producto, puede ser una sola parte, una inspiración. En un taller reciente, a una persona le costaba mucho explicar su oferta de Buceo, que era “sacar” metafóricamente a la gente de la ciudad, y enseñarle buceo en una piscina “en la ciudad”, como una solución para desconectarse del stress laboral. En este caso el alumno comenzó a utilizar la máscara de buceo como el objeto que iba a captar la atención, del cual se iba a valer para explicar la experiencia de mirar el mundo desde otra perspectiva al estar sumergido, asilado, calmo.

## **EL PPT ES PARTE DE TU ESCENOGRAFÍA**

En rigor, en nuestro método, un *Pitch* debiese entenderse a cabalidad sin material de apoyo. Pero si tienes la oportunidad de usar una presentación, ésta debe estar al servicio del guión y de tu performance. Habitualmente una presentación va reiterando lo que acabas de decir, si es al revés la gente no va a escuchar lo que dices porque estará leyendo, que

es lo que ocurre habitualmente en las presentaciones tradicionales. Distinto es si tienes planificado reaccionar a un dato que aparece en la presentación, esa es una muy buena solución pero de la que no hay que abusar.

Siguiendo la información del guión, puedes apoyarte con imágenes o fotos grandes, datos, o tus ideas fuerza, sin abusar de la cantidad, ni de las animaciones. Si realizaste las 6 escenas del guión que recomendamos, utilizar 1 slide por cada una será suficiente. Recuerda que esta presentación es para acompañar un *Pitch*, si tratas de encontrarle sentido como documento informativo para que lo entienda alguien que no presenció el *Pitch*, será insuficiente y te verás tentado a incluir más y más información. Una presentación o documento para enviar a otros debiera ser diferente, más similar al guión completo o voz en off que al resumen.

## **MANEJO DEL RITMO Y LOS IMPREVISTOS**

A medida que hemos avanzado en las escenas del guión hemos hablado del camino emocional que estamos construyendo. Ese camino obliga a que cada escena tenga una interpretación distinta, un tono corporal diferente, marcados énfasis; es decir, definir un ritmo.

En Tai Chi se habla de energías Ying y Yang; el Yang es la energía de fuerza, que propone, que es protagonista; el Ying la energía que recibe, suave, que escucha. Durante tu presentación, aunque es un monólogo, debes experimentar ambas energías, no debes convertirte en un predicador callejero y abusar de tu energía yang: la gente se aburrirá.

Los silencios y los tonos de voz más bajos, dan la oportunidad para que destagues a continuación lo importante. Cada vez que alguien hace un silencio antes o después de una frase es porque lo que dijo es importante. Tus puntos fuertes sólo se notan cuando están adecuadamente combinados con otros. Los matices son tan importantes que pueden colaborar o perjudicar el guión que ya construiste. Por eso es que una presentación hecha por distintas personas con distintos criterios de ritmo y uso del espacio se escucha como una oferta distinta, los clientes lo escuchan diferente.

Además, cabe mencionar que los imprevistos pueden ser tu perdición o tu gran aliado. Si estás encerrado en tu preparación racional sufrirás cualquier cosa inesperada que ocurra; si en cambio estás conectado con tu performance y hacer sentido en los presentes, te adaptarás.

Si suena un celular que no debió estar encendido, o ruidosamente se cae algo, o se apaga el micrófono, y tratas de ignorarlo y seguir como si nada hubiera ocurrido, habrás perdido la atención. En cambio, si estás consiente de tu performance, del espacio, del ritmo y de mantener a los demás atentos, utilizarás cualquier interrupción a tu favor para recuperar la atención que apenas se alcanzó a perder, dado que lo utilizaste rápidamente. Incorpora todos los imprevistos que ocurran.

## **LA PUESTA EN ESCENA**

Todos los temas que hemos mencionado y muchos más, forman parte de la puesta en escena, es decir, diseñar la experiencia de la audiencia, orientando todos estos puntos para que generen lo que Yo quiero producir en el público. La puesta en escena se da en la práctica, por mucho que enumeremos cada uno de los detalles como un instructivo, si no se realiza corporalmente no se llegará a comprender a cabalidad. Lionel Messi podrá enseñarme con gráficos y detalles como patear un penal, pero de ahí a que lo haga bien, hay un mar de práctica de distancia.

En el ámbito del arte la labor de definir la puesta en escena la hace el Director, en emprendimientos y empresas la hacemos nosotros mismos si no tenemos apoyo especializado. Debido a lo anterior es que recomendamos a nuestros alumnos y clientes mantener estas habilidades vivas a través de práctica constante, ya sea dentro de un grupo interno de colegas, o en grupos de variados participantes, ya que todos tenemos la posibilidad de aprender ciertas distinciones para luego exigir las en las presentaciones propias y de otros, como una forma de elevar los estándares. Para eso es que hemos creado el *Pitch Club*, una iniciativa con una metodología de aprendizaje, entrenamiento y networking que invita a emprendedores, ejecutivos y empresarios de distintas industrias a practicar en un ambiente protegido y guiado lo que hacen todos los días en su negocio, seducir clientes.

Cada uno de ustedes en sus organizaciones puede crear su propio *Pitch Club*, y poner en escena periódicamente no sólo el *Pitch* central de su negocio, si no que adaptaciones de él; nuevos desafíos o unidades de negocios, o cualquiera iniciativa que estén ofreciendo a clientes, para no aprender con el costo potencial de perder clientes y oportunidades, si no como equipo que co-crea sus narrativas y entrena la performance que luego harán con clientes reales.

## **REPETIR Y REPETIR**

¿Cuántas veces entrenará un tenista su golpe de revés o su saque? ¿Cuántas horas practica un cantante antes de programar un concierto y mostrarse al público? ¿Cuántas horas se debe practicar un *Pitch*? Dependerá de tu grado de *expertise* ya alcanzado y de lo difícil de la meta a cumplir. Lo que sí es claro, es que si bien el guión es un trabajo de mesa, la performance no lo es en lo más mínimo.

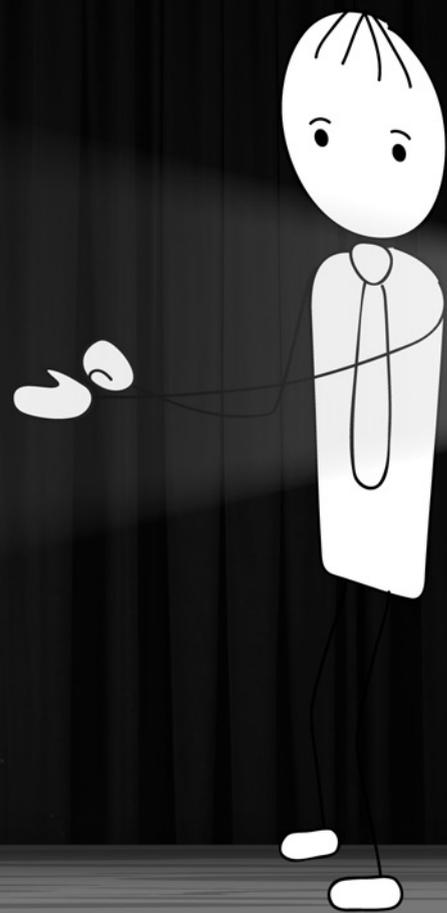
La repetición, aunque sea a solas en tu habitación, es un hecho fundamental para que el cuerpo asuma el discurso, y sentir cuán cómodo te sientes con esas palabras y conceptos. Cada una de las frases fuerza o *High light* terminan de consolidarse cuando las enunciamos, en esas repeticiones encontraremos el tono exacto para mencionarlas, el gesto, la energía; y si dudamos podemos cambiarlas por otras mejores. Con mayor razón si van a interactuar con una presentación, las entradas y salidas de *slides*, las animaciones, y el tiempo en que me complemento con ellas sólo se puede terminar de diseñar mientras ensayo.

Uno de los ejercicios más enriquecedores para mis alumnos de *Pitch* es corregir y repetir reiteradamente, sin dejar incluso que la mente interfiera. Se encuentra un error, se le da *feedback* y se le pide incorporarlo y repetirlo inmediatamente. Cuando lo hacemos por primera vez, y damos el *feedback* todo el mundo nos pregunta ¿lo repito?, ¿ahora?, como si el hecho de haber escuchado la crítica fuera suficiente para mejorar. Y es notorio el avance cuando se repite 2 o 3 veces en el curso de 10 minutos, imaginen lo que se puede avanzar si realmente nos dedicáramos a ensayar.



# CAPITULO 18

HABILIDADES BLANDAS  
PARA RESULTADOS DUROS



Me sentí muy identificado con uno de los últimos libros de Gary Hamel, titulado “Lo que ahora importa”. Como él mismo lo advierte, no declara nada nuevo en ese texto, en cambio nos insta a dejar de ignorar aquellas cosas que han sonado durante años como discurso de buena crianza: los valores, la innovación, la adaptabilidad y la pasión. Declarando con casos y datos, que ya no se puede seguir en la inercia de la empresa tradicional. De la misma forma, las premisas expuestas en este libro del método **POWER PITCH** no son nada nuevo, las emociones, la corporalidad, el hacer sentido, el buscar sincera y apasionadamente entregar Valor a otros, es un latido que siempre ha existido, pero que ha sido coartado por un entendimiento de los negocios tradicionales que no se lleva bien con la innovación y el emprendimiento, y lo han delegado en personas y roles que no tienen influencia en el *core* del negocio.

Afortunadamente el emprendimiento dinámico de los últimos años llegó a poner pie en el acelerador para obligarnos a reaccionar. Pero la urgencia de darle práctica y resultados a estos aspectos se sigue topando con simplificaciones de su significado, aún entre los llamados a encabezar otro estilo, los emprendedores. ¿Será tan fuerte nuestro paradigma formativo racionalista, que aún viendo las prácticas exitosas de otros, se mantiene las mismas acciones que no dan resultados? Lamentablemente en gran porcentaje la respuesta es sí. Lo que recién hace reaccionar a los emprendedores en muchos casos son los fracasos reiterados de sus conversaciones de negocios, obligándolos a volver la vista a la importancia de hacerse asesorar por reales expertos, de replantear sus ofertas, de validarlas prontamente con clientes, y ubicarse ellos mismos como centro del negocio. Por suerte para los emprendedores hoy se falla más barato que en el pasado, pero igual duele. Lo que hace reaccionar a las empresas grandes, es ver cómo algunos emprendedores les pasan por el lado reinventando un modelo de negocio; emprendedores que muchas veces formaron parte de esas empresas y no encontraron allí el espacio de creación.

Trabajar un *Pitch* en profundidad toca muchas de estas habilidades y las pone a prueba,

y además es el primer paso para lograr otras. Ser exigente con los criterios de irrefutabilidad pondrá sobre la mesa las bases del negocio y les hará generarse preguntas difíciles de contestar; y aparecerá la flexibilidad y el aprendizaje, o —al revés— la tozudez y porfía en seguir avanzando ignorando esas preguntas. Al trabajar lo replicable de tu *Pitch*, probarás la habilidad de narrar como centro de todo lo posible a lograr con tu negocio. Es la llave que abre o cierra puertas, y ser capaz de encontrar la esencia en un mar de detalles, más la empatía de ponerlo al alcance de otros, será el punto a lograr si queremos conseguir clientes. Lo deseable del *Pitch* nos obligará a mirar si realmente traemos Valor en su estado más puro y cuantitativo, y finalmente mirarme a mí mismo como el foco de las relaciones personales que generarán confianza en los negocios que propongo.

Dominar estas habilidades de *Pitch* nos abre la puerta a un tema complementario y muy apasionante que esperamos poder tratar en publicaciones futuras, que es el *networking*. Cuando ya domino mi *Pitch* y soy capaz de adaptarlo a diversas situaciones, personas y metas, viene la tarea de ponerlo a trabajar no sólo con clientes y posibles socios, si no con todos los *stakeholders* que podrían ser importantes. Relaciones con la industria, con autoridades, con universidades, con centros especializados, con proveedores, con los líderes mundiales de mi especialidad, a través de un plan deliberado y paulatino, donde mi *Pitch* será la carta de presentación para ser aceptado e invitado a los círculos donde se crean las tendencias de la industria. Mi nivel de influencia crecerá, para lograr proyectos que exceden el negocio mismo pero que terminan beneficiándolo de todas formas, ya que un buen *networking* beneficia cada iniciativa en la que me involucre.

Cuando se hace un buen *Pitch* a alguien no sólo gano puntos con esa persona, si no que termino convertido en alguien recomendable, que no va a dar un discurso inútil, que no va a hacer perder el tiempo a nadie.

Muchas de las actividades en que deben hablar a otros, se pueden interpretar como un *Pitch*, o los invito a que lo vean así. Durante mi carrera me han invitado en algunas ocasiones a apoyar discursos gerenciales que no pretendían “vender” nada al parecer, pero que de todas maneras buscaban obtener algo de vuelta, aunque no lo pensaban así antes de preparar el discurso como un *Pitch*. Una presentación de un proyecto nuevo al

interior de una empresa, el informe al directorio, el saludo de navidad, pueden convertirse en ocasiones propicias para ocupar también esta técnica. Dar un discurso sin una meta es una ocasión perdida que difícilmente vuelve.

Al interior de las organizaciones se dan muchos mensajes. Ingenuamente los ejecutivos quisieran que la gente reaccionara. ¿Pero cómo van a hacerlo si no les has dicho lo que pides? Hasta una charla de seguridad tiene un trasfondo, que es “dejen de actuar temerariamente, ya que eso puede ocasionarles un accidente”, y lo que debieras pedir de vuelta es un “compromiso personal” al respecto. Algunos dirán, es que eso es obvio; tan obvio como que tus clientes necesitan tus productos. Si tus discursos no tienen metas que lograr, esas metas no se lograrán.

Dejar de pensar que estas habilidades son propias de “algunas personas” con ciertas características de personalidad, es un primer paso para ver que estamos hablando de habilidades entrenables y medibles. Las habilidades blandas son las herramientas más eficaces para lograr metas difíciles. Y si perteneces al grupo de personas que les gustan los desafíos y el placer de conseguir que las cosas ocurran, encontrarás en ellas el mejor aliado, porque se harán parte de tu estilo, de tu forma de aproximarte al mundo y a los resultados que sueñas.

## LAS HABILIDADES BLANDAS SON LAS HERRAMIENTAS MÁS EFICACES PARA LOGRAR METAS DIFÍCILES.

Las Habilidades blandas, parecen a veces un pariente pobre e incomprendido dentro de las múltiples capacidades a entrenar. Pero como Gary Hamel expuso en su libro, no es necesario rebautizarlas con otro nombre para volver la atención hacia ellas, simplemente están allí hace mucho. La diferencia es que hoy —más que nunca— nacen más y mejores metodologías para facilitarles el acceso a todos para ser más creativos, innovadores, flexibles y apasionados por lo que hacen.



## CONCLUSIONES

De entre los muchos maestros que uno ha tenido en ciertos momentos de la vida, recuerdo a un escritor, un Poeta, que usaba bastón, una barba crecida, y una actitud de centro del universo que le gustaba poner a prueba cada vez que podía. En una ocasión me pidió que lo acompañara a una oficina pública para hacer un trámite. Era como muchas oficinas públicas, con su latera burocracia y atención. Decenas de personas agolpadas frente a un mesón rogaban por ser atendidas. A mis 18 años en ese entonces, lo primero que se me ocurrió fue ir a sacar un número si es que había, o luchar como todos por un espacio en el mesón, lo cual este escritor me prohibió como si fuese una humillación a la que él no estaba dispuesto y que tampoco me permitiría a mí sufrir. “Nos deben atender” fue su frase. Pero cómo lograremos eso —pregunté—, si no hacemos lo que se supone se debe hacer para ser atendido. No me contestó. Se paró en medio de la sala de espera, con sus 2 pies bien plantados, el bastón al centro, y sus 2 manos apoyadas en él, mirando por sobre las personas que allí estaban, y hasta mirando por sobre los funcionarios que allí atendían. Como buscando al jefe de todo ese normal despelote.

Mientras él hacía eso, que era no hacer nada, pero hacer mucho, era tomarse energéticamente el lugar, precisamente con una energía que nadie esperaba allí, yo me instalé a su lado, como Sancho Panza acompañando a Don Quijote, en una energía menor, pero mi rostro decía “¿no saben quién es él?”. Apenas una funcionaria levantó la vista para mirar a este personaje en medio de la sala, el escritor golpeó 2 veces su bastón en el piso y llamó a la señorita funcionaria; no le pidió que fuera, la llamó sin titubear. Cuando ella llegó, con una voz calma y grave él le dijo: “¿Usted sería tan amable de ayudarme?”. Un minuto después éramos llevados a una oficina interior para hacer el mismo trámite que todos los que allí estaban, y salimos prontamente del lugar. Seguramente esta funcionaria nunca sabrá quién era él; pero que era una persona importante, lo era, ya que actuaba como tal.

Esa lección me ha servido hasta hoy para darle la importancia que merece toda actividad que realizo, y buscar captar la absoluta atención de quienes tengo frente a mí, desde alumnos en una clase, empresarios en un evento gremial, o potenciales clientes en una reunión.

Cito esta anécdota, porque hacer notar que ser impecable en tu *Pitch* es una cuestión de actitud. Tal cual lo es tu estilo de liderazgo, de hacer empresa, de tratar a las personas. Todo ello nace de una declaración de voluntad, de proponerse un estilo por el cual serás identificado y valorado.

En el capítulo 3 mencionamos esta frase **“El desafío más importante para un líder hoy es ser escuchado y entendido como una oportunidad en el menor tiempo posible”**. Creemos firmemente en ello, porque lo vemos todos los días en nuestro trabajo con emprendedores y empresarios. Nos gustaría que lo incorporaras a tu estilo y al de tu equipo de trabajo. Jugar con las reglas de las grandes ligas aún si eres un principiante te pone a la altura de desafíos más altos. Las cosas ocurren porque hay personas que las hacen pasar, ven potencial donde nadie todavía lo ve, son capaces de luchar contra las impresionantes fuerzas del status quo, y seducen a otros para que se sumen.

Es tanto y tan rápido lo que se puede avanzar cuando confías en lo que dices, y tanto más cuando ves que te entendieron y les hace sentido a tus interlocutores. Citando nuevamente la analogía del rompecabezas de la introducción de este libro, si hiciste ver todas las piezas del rompecabezas que es tu oferta, y no dejaste espacios vacíos, probablemente habrás dado un gran paso en tus metas inmediatas y a largo plazo.

Esperamos que las distinciones y prácticas que hemos citado en este libro colaboren con emprendedores, ejecutivos y empresarios. Y que el desafío de trasladar a un libro lo que hacemos en nuestras asesorías, entrenamientos, y workshop, esté en parte cumplido, para beneficio de nuestros lectores.

*Noviembre, 2013*



“Para quienes sean perseverantes en aplicar el método que Héctor propone y, rigurosos a la hora de ir perfeccionando sus mensajes de venta, tendrán asegurado un *bonustrack* que les será útil no solo para sus pitch de emprendimiento, sino para muchos aspectos de su vida profesional y personal.”

**Fernando Prieto Dominguez, Empresario e inversionista, Presidente de la Asociación Latinoamericana de Redes de Inversionistas Angeles (ALIA)**

El Power Pitch Method es sin duda una técnica infalible, tanto para personas que recién inician su primera presentación, como para aquellos expertos que la deben mejorar todos los días. Este libro presenta de forma cautivante, desafiante y didáctica, un método con el cual tu próxima presentación será de clase mundial.

**Claudio Barahona Jacobs, Gerente Negocios Wayra Chile**

Utilizamos “Power Pitch” en la preparación de las Pymes de la Cámara de Comercio para enfrentar sus reuniones de negocios con grandes empresas. Quedó demostrado que las herramientas transmitidas con este método fueron fundamentales para el éxito y la confianza de los empresarios y emprendedores.

**Andreas Wiechert von Návay, Socio Equation Partners, ex–Gerente de Servicios Empresariales de la Cámara de Comercio de Santiago.**

Definitivamente Héctor desarrolló una forma de sembrar, cultivar y cosechar ese “ingrediente secreto”, que va más allá del ecosistema del emprendimiento y que es aplicable en todo ámbito, tanto para la pequeña y gran empresa, e incluso en la vida personal.

**Ariel Matus, Founder de FAMILINK**

Héctor, con todo su expertise del mundo del teatro y la dramaturgia llevado al contexto de negocios y emprendimiento, logra que saques lo mejor de ti, que lo entregues todo y que tu relato, tu historia, tenga el power que merece.

**Javier Russo, Founder de KUNDE**

