

La Ruta del *Capitán*

Itinerario del Mes

“11+1 Iniciativas Estratégicas
para **Multiplicar las Ventas**”

Bienvenida y bienvenido a La Ruta del *Capitán* ↘

Esta es una muestra gratuita y digital de La Ruta del Capitán, un boletín impreso premium, disponible mediante suscripción de pago, donde cada mes comparto principios para impulsar tus ventas, profesionalizar tu operación comercial y maximizar la rentabilidad del negocio a tu cargo.

Desarrolla tu pensamiento estratégico diariamente, suscríbete a La Ruta del Capitán en: sailaway.mx/la-ruta-del-capitan/

Raúl Santos es asesor estratégico en crecimiento de empresas.
Contacta a Raúl enviando un correo a: raul@sailaway.mx

CRÉDITOS

Dirección General & Contenidos
Raúl Santos

Una Publicación Impresa De
Venta en Popa SC



Ilustraciones
Diego Leyva Celaya

Diseño Editorial
Juan Zertuche



CAPITÁN,
LA CONSTRUCCIÓN DEL
NUEVO HOTEL SUBMARINO
MARCHA BIEN PERO
ME PREOCUPA SU
**VIABILIDAD
ECONÓMICA,**
NO PODEMOS ASEGURAR
SU RÁPIDA OCUPACIÓN.

NO HEMOS LOGRADO
CERRAR DEALS CON
NINGÚN ORGANIZADOR
DE EVENTOS, NI
ACUERDOS CON
OPERADORES DE
CASINOS, NI CON
AGENTES DE RESERVA.

NECESITAMOS
ASEGURAR INGRESOS
PRONTO.

Estimado Capitán,

En 2020 decidí dedicarme de tiempo completo a la Estrategia de Crecimiento Empresarial, asesorando a directivos en el crecimiento, la rentabilización y la profesionalización de las empresas a su cargo.

De cierta forma, toda mi carrera profesional me había conducido a ese momento. Desde 2008, he acumulado experiencia en múltiples industrias (Productos de Consumo, Tecnología, Retail, Servicios Financieros, Servicios Profesionales, Manufactura, Medios) y en una amplia variedad de roles: Consultor en Estrategia de Negocios, Emprendedor, Vendedor, Consultor Independiente y Líder de una Unidad de Negocios.

En estos años, la evolución de los mercados ha sido vertiginosa, impactando tanto la viabilidad de las empresas como su capacidad para adaptarse y alcanzar el éxito. En este contexto, me he dedicado a comprender las dinámicas, acciones e iniciativas que permiten a una empresa crecer, aumentar su rentabilidad y profesionalizarse. Por otro lado, también he identificado los obstáculos, retos y circunstancias que conducen al estancamiento, decrecimiento o a una crisis severa.

Esta experiencia me ha llevado a concluir que un directivo, dueño o empresario siempre debe pensar en cómo hacer crecer de manera significativa el negocio a su cargo, ya que mantenerse estático representa un gran riesgo existencial. Todo este aprendizaje y experiencia lo he codificado en principios, herramientas, metodologías e iniciativas diseñadas para responder a las necesidades, problemáticas, ambiciones, oportunidades y obstáculos que enfrentan las empresas en general, y mis clientes de asesoría en particular.

Estos principios han permitido a mis clientes obtener resultados importantes, entre los que destaco:

- » Una empresa de servicios para la industria del autotransporte **triplicó sus ventas** al reestructurar su estrategia y área comercial.
- » Una empresa metalmecánica **cuadruplicó el valor de sus clientes de alto potencial** al implementar protocolos de recompra.
- » Una empresa de retail **redujo el ciclo de ventas de un producto** financiero de 4 meses a solo 3 semanas al eliminar obstáculos operativos y optimizar el proceso comercial.
- » Una empresa de salud **accedió a un nuevo segmento de mercado** al replantear su estrategia y desarrollar nuevas capacidades comerciales y operativas.

Estos principios, que han demostrado ser de gran utilidad para los clientes de mis servicios de asesoría, también han beneficiado a otros directivos y lectores de mi lista de correos diarios. Por esa razón, a finales de 2023 decidí lanzar La Ruta del Capitán con el objetivo de explicar estos principios en profundidad, de manera que pudieran ser implementables.

La Ruta del Capitán es un boletín impreso de 24 páginas que se envía mensualmente a los suscriptores mediante mensajería premium. La suscripción tiene un costo de \$1,500 MXN (~\$75 USD) al mes. En abril de 2024 publiqué la primera edición, titulada “**Explorador de Nuevos Segmentos Atractivos de Mercado**”.

Desde entonces, tanto los clientes de mis servicios de asesoría como los suscriptores de esta publicación han utilizado La Ruta del Capitán, junto con mi asesoría vía WhatsApp, incluida en la suscripción, para crecer, rentabilizar y profesionalizar sus negocios de manera exitosa. Esta edición en PDF es la única disponible en formato digital (las demás se publican exclusivamente en formato impreso) y la he creado con el propósito de que conozcas la publicación. Decidí ofrecer esta prueba de manera gratuita para que puedas implementar algunas de las iniciativas presentadas y experimentar por tu cuenta el poder de estos principios. Estoy convencido de que los resultados que obtengas al aplicar esta edición serán suficientes para financiar tu suscripción a La Ruta del Capitán.

Comienzo esta edición con la iniciativa más importante que puedes adoptar en tu empresa: **Perseguir el Crecimiento en Escalera**. Te explicaré en qué consiste esta estrategia y por qué es fundamental que seas disciplinado y persistente para alcanzarla. Además, te presentaré 11 iniciativas adicionales que te recomiendo aplicar de manera sistemática para maximizar los resultados.

Te recomiendo que imprimas esta edición, la coloques en tu escritorio y te comprometas a implementarla de manera agresiva. Así estarás dando el primer paso en tu camino como Capitán. Posteriormente, te invito a suscribirte a La Ruta del Capitán, donde cada mes recibirás en tu casa u oficina principios profundos, acompañados de ejemplos prácticos y guías detalladas para su implementación.

Asimismo, suscribirte a La Ruta del Capitán te dará acceso a recomendaciones personalizadas vía WhatsApp directamente de mi parte, además de una sesión grupal mensual vía Zoom. Estas herramientas te permitirán ser más ambicioso y lograr mejores resultados en tu empresa: crecimiento, rentabilidad y profesionalización. 📌

~~~~~

*Capitanes, zarpememos con rumbo a  
las 11 iniciativas + 1 adicional para  
que Multipliques tus Ventas →*

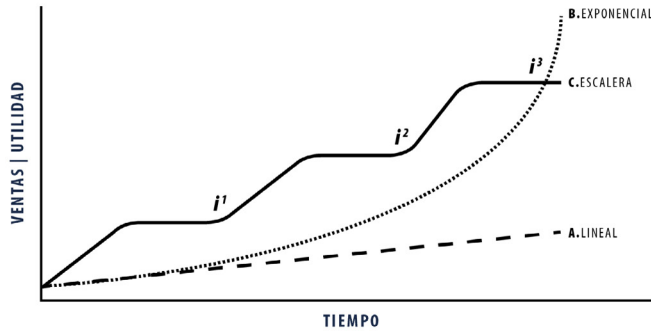
~~~~~

Prepárate para navegar hacia el crecimiento con
acciones concretas que impulsarán tus ventas
y profesionalizarán tu negocio.

INICIATIVA 1

*Persigue el Crecimiento en Escalera***Crecimiento en Escalera**

Por Raúl Santos

 i^1, i^2, i^3 = INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Existen tres formas fundamentales de buscar el crecimiento: exponencial, lineal y en escalera. La manera en que eliges perseguir el crecimiento tiene un impacto directo en los resultados que puedes alcanzar, la tasa de éxito que logres y el esfuerzo necesario para conseguirlo. En esta sección, te explicaré las diferencias entre estas estrategias y te proporcionaré una recomendación.

Comencemos por el **crecimiento exponencial**. Hace 10 años, en el mundo de los negocios de tecnología, se popularizó el libro *Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better,*

Faster, and Cheaper Than Yours (and What to Do About It), escrito por Salim Ismail. En español, el título podría traducirse como:

Organizaciones exponenciales: Por qué las nuevas organizaciones son diez veces mejores, más rápidas y más baratas que la suya (y qué hacer al respecto).

El libro presenta ejemplos de empresas que han logrado crecer exponencialmente (la famosa gráfica en forma de palo de hockey) y hace un llamado a transformarse en una "organización exponencial". Sin embargo, 10 años después, la realidad ha demostrado que este [...]

[...] tipo de crecimiento, aunque posible, es extremadamente difícil de alcanzar para la mayoría de las empresas y organizaciones. Además, incluso las empresas que logran un crecimiento exponencial enfrentan serios problemas para volverse rentables, ya que suelen depender de constantes inyecciones de capital, como ocurre frecuentemente en Silicon Valley. Para la mayoría de las empresas, tener este tipo de expectativas genera muchas frustraciones y ausencia de resultados.

En el otro extremo, muchas empresas persiguen el **crecimiento lineal**. Este tipo de crecimiento se planea año con año, se declara como objetivo y se traduce en acciones de mejora continua, optimización de procesos y metas más agresivas para el equipo comercial. Es cuando un Director General establece: “Nuestra meta de crecimiento para el próximo año será del 10%” y delega a las distintas áreas la responsabilidad de planear cómo alcanzar ese objetivo.

En ocasiones, este porcentaje se basa en el crecimiento histórico promedio, en el comportamiento del mercado, o simplemente es una cifra inventada por el dueño sin ningún análisis real, muchas veces determinada a partir del dinero extra que quiere obtener. Este tipo de crecimiento, conocido como orgánico, suele ser alcanzable en muchas industrias con pequeños ajustes, mayor esfuerzo o contratando nuevos vendedores. Sin embargo, el crecimiento lineal no

genera el suficiente momentum para dar saltos significativos en los resultados. Además, si la meta es demasiado ambiciosa, tiende a provocar un alto nivel de frustración en los colaboradores de la empresa.

Finalmente, una empresa puede perseguir el **crecimiento en escalera** (o en saltos). En este modelo, la empresa lanza iniciativas estratégicas diseñadas para generar saltos significativos en ventas y rentabilidad. Una vez que la empresa logra dar un salto, el ritmo de crecimiento se acelera de forma notable hasta estabilizarse nuevamente. Para continuar avanzando, la empresa puede seguir implementando nuevas iniciativas estratégicas.

En la gráfica de esta sección puedes observar este fenómeno y cómo se compara con las alternativas. A diferencia del crecimiento exponencial, el crecimiento en escalera tiene una mayor tasa de éxito y refleja la forma en que muchas empresas logran crecer en la práctica. Por otro lado, a diferencia del crecimiento lineal, que se basa en la optimización del día a día, el crecimiento en escalera proviene de ser más estratégico.

Por lo tanto, perseguir el crecimiento en escalera representa el mejor uso del tiempo para un Capitán. El resto de las iniciativas que encontrarás en esta edición de La Ruta del Capitán están pensadas para esto. ④

INICIATIVA 2

Encuentra y Domina Nuevos Segmentos Atractivos de Mercado

Entre más tiempo dedico a la estrategia de crecimiento empresarial, más me sorprende la diversidad, complejidad, magnitud y poca visibilidad de las oportunidades que existen en un mercado. Como ejemplo, quiero compartirte el caso de una empresa comercializadora de llantas para tractocamiones cuyo principal perfil del cliente eran las grandes empresas de autotransporte.

Un ejecutivo comercial inició un proceso para identificar nuevos segmentos de mercado y, por accidente, descubrió un mercado enorme que ni él ni los directivos tenían en el radar: los fabricantes de remolques. Al enfocarse en este segmento con una iniciativa estratégica, una de esas empresas se convirtió POR MUCHO en el cliente más grande de la comercializadora. También se convirtió en el cliente más rentable gracias a su baja sensibilidad a los precios.

Este no es un caso aislado. En todos los mercados e industrias existen vetas inexploradas de clientes potenciales. Por esta razón, te recomiendo mantenerte en constante búsqueda de nuevos Segmentos Atractivos de Mercado. Aquí tienes algunas ideas para hacerlo:

- » Pregunta a tus vendedores si conocen otros tipos de clientes que podrían ser atractivos.
- » Suscríbete a boletines de negocios como Whitepaper o Somos Industria para obtener visibilidad sobre lo que sucede en el mercado.
- » Observa las anomalías en tus datos de ventas y procesos comerciales.
- » Consulta a ChatGPT sobre posibles casos de uso alternativos para tus productos o servicios.
- » Conversa con otros Capitanes en eventos informales, comidas o [en la Comunidad Sail Away](#).
- » Organiza sesiones trimestrales de brainstorming con la pregunta: ¿Quién más puede beneficiarse de mi producto o servicio?
- » Lanza campañas pagadas poco segmentadas para que los prospectos levanten la mano.
- » Busca la opinión de expertos técnicos en tu producto o servicio.

Te sorprenderás de lo que puedes descubrir. En algunos casos, esta iniciativa puede sentar las bases para duplicar o incluso triplicar el tamaño de tu empresa. 📌

INICIATIVA 3

Haz tu Producto o Servicio más Deseable con Ofertas Hiper-Relevantes

Una oferta que no es lo suficientemente atractiva no será aceptada por un prospecto, ni siquiera si se le ofrece de forma gratuita. Un comprador toma su decisión con base en la oferta, no necesariamente en el producto en sí, que puede ser genérico. Por ejemplo, una empresa que compra refacciones puede elegir entre dos proveedores. Con el proveedor A, debe hacer su pedido con dos meses de anticipación. En cambio, con el proveedor B, puede realizar su pedido con solo un día de anticipación, ya que este financia, produce y almacena suficiente inventario para cubrir dos meses de consumo. Aunque la refacción sea idéntica en ambos casos, la oferta de cada proveedor difiere de forma sustancial.

Para un comprador que enfrenta emergencias o picos de producción, la oferta del proveedor B es más atractiva, ya que le permite operar con mayor flexibilidad. Sin embargo, si el comprador tiene una producción perfectamente planificada y sin variaciones, podría optar por el proveedor A para negociar un mejor precio por unidad. Distintas ofertas se vuelven hiper-relevantes dependiendo de cada tipo de

comprador y sus necesidades particulares.

Por eso, la oferta termina siendo más importante que el producto en sí mismo. Una oferta es la promesa que le haces a un prospecto y va más allá del producto. Comunica de forma clara el segmento al que está dirigida, el objetivo que facilita o la problemática que resuelve, los resultados esperados, el producto y sus características relevantes.

Para que un producto o servicio sea deseable, tiene que ser parte de una oferta hiper-relevante.

Para hacer una oferta hiper-relevante, hay que personalizarla acorde al segmento de mercado. Si cambia el tipo de empresa, el área funcional que toma la decisión de compra, los objetivos o problemáticas que busca resolver, o las características que valora, es necesario ajustar la oferta para que siga siendo hiper-relevante. Utilizaré un ejemplo de una plataforma de analítica avanzada donde únicamente voy a variar el perfil del comprador para que veas el grado al que se modifica una oferta para que sea hiper-relevante.

OFERTA 1. Área Comercial/Director Comercial — Plataforma de Analítica Avanzada

Segmento de Mercado

- Perfil/Área Funcional: Director Comercial/Área Comercial
- Tipo de Empresa: Retail
- Objetivo/Problemática: Identificar fuentes para mejorar la rentabilidad de la empresa
- Producto: Plataforma de Analítica Avanzada

Oferta

- » *¿Qué ofreces?* Nuestra plataforma de analítica avanzada...
- » *¿Para quién es?* ...está diseñada para las áreas comerciales de empresas retail...
- » *¿Qué va a obtener?*
 - ... tener visibilidad completa en tiempo real de los márgenes de los productos,
 - ...definir precios óptimos a partir de algoritmos de inteligencia artificial, e
 - ...identificar productos que se tienen que eliminar por su baja rentabilidad.

OFERTA 2. CTO/Tecnología — Plataforma de Analítica Avanzada

Segmento de Mercado

- Perfil/Área Funcional: Área de Tecnología
- Tipo de Empresa: Retail
- Objetivo/Problemática: Optimizar las fuentes de rentabilidad de la empresa
- Producto: Plataforma de Analítica Avanzada

Oferta

- » *¿Qué ofreces?* Nuestra plataforma de analítica avanzada...
- » *¿Para quién es?* ...está diseñada para las áreas de tecnología de empresas retail...
- » *¿Qué va a obtener?*
 - ...proporcionar herramientas de análisis de rentabilidad a todas las áreas de la empresa,
 - ...aprovechar los datos de toda la empresa para ejecutar algoritmos específicos para cada función de manera segura, y
 - ...habilitar servicios de analítica para otras áreas con alta eficiencia en costos.

En estos dos ejemplos, solo cambié el perfil del comprador dentro del segmento de mercado; todo lo demás permaneció igual. Sin embargo, las ofertas son radicalmente distintas e hiper-relevantes para cada segmento. En un mundo de alta competencia, donde incluso tu producto puede ser genérico, la capacidad de diseñar ofertas hiper-relevantes se convierte en una ventaja competitiva clave para captar el interés de prospectos y clientes. 📌

ME DA GUSTO QUE NOS HAYAN PRESENTADO.
COINCIDO EN QUE TU **SITUACIÓN** SE TIENE QUE
RESOLVER ANTES DE LA INAUGURACIÓN DE TU HOTEL.

LA RUTA DEL CAPITÁN
TE MOSTRARÁ CÓMO
LOGRAR TUS OBJETIVOS.

TENDRÁS ACCESO A
PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS
PARA CRECER TU NEGOCIO,
RENTABILIZARLO Y
PROFESIONALIZAR SU
OPERACIÓN.

ADEMÁS,
TE DA ACCESO A MIS
RECOMENDACIONES
PERSONALIZADAS VÍA
WHATSAPP.

**ASESORÍA
ESTRATÉGICA**
DE RAÚL SANTOS



INICIATIVA 4

Articula una Secuencia Coherente de Productos y Servicios para Maximizar el Valor de tus Clientes

En un restaurante, existe un orden muy preciso en la forma en que se ofrecen los platillos, diseñado para maximizar el consumo, mejorar la experiencia y aumentar el ticket promedio. Comienzas con las bebidas y luego avanzas de manera secuencial: aperitivo, sopa, vino, plato fuerte, postre, café. Nunca verás a un mesero ofrecerte el postre al inicio, ya que esto interrumpiría el flujo natural de la experiencia y, probablemente, limitaría tu consumo.

Sean D'Souza, experto en la psicología de compra desde la perspectiva del marketing, llamó a este concepto "Sequential Selling" o ventas secuenciales. Su premisa es que la secuencia en la que se ofrecen productos y servicios debe estar cuidadosamente calibrada para incentivar el consumo.

Lo mismo sucede al presentar tus productos y servicios a prospectos y clientes. Por ejemplo, una empresa de desarrollo de software a la medida puede ofrecer consultoría, desarrollo personalizado, pólizas de horas, soporte, staffing y outsourcing de desarrolladores.

La secuencia en la que esta empresa ofrece sus servicios es crucial, ya que determinará tanto el valor potencial

del cliente como su nivel de satisfacción. Si la empresa comienza brindando servicios de soporte técnico, lo haría sobre código desarrollado por terceros, lo que probablemente comprometería su capacidad de ofrecer un servicio de calidad desde el inicio.

Por otro lado, si un vendedor comienza vendiendo staffing y outsourcing, podría enfrentar dificultades para posicionar otros servicios más adelante, ya que no contaría con suficiente conocimiento sobre los proyectos, iniciativas y estrategia del cliente.

En cambio, iniciar con una consultoría en transformación digital para diseñar una nueva plataforma y replantear la arquitectura tecnológica sentaría las bases para proyectos estratégicos, pero puede ser un proceso largo y difícil de cerrar, especialmente con prospectos nuevos.

Ante esta situación, la empresa podría comenzar con el desarrollo de módulos para complementar ERPs, CRMs y plataformas clave, permitiendo cerrar proyectos rápidamente, demostrar su experiencia y fortalecer la relación con el cliente para dejar abierta la puerta a proyectos más ambiciosos.

La progresión podría estructurarse de la siguiente manera:

**Desarrollo a la medida de módulos >
Servicios de Soporte > Consultoría >
Desarrollo de nuevas plataformas >
Staffing > Bolsa de horas de
desarrollo**

Para esta empresa de desarrollo de software, esta secuencia maximiza el valor potencial de un cliente.

Te recomiendo leer este ejemplo varias veces para comprender a fondo el razonamiento detrás de la secuencia y aplicarlo a tu propia situación. ¿Cuál es la secuencia óptima para vender tus productos y servicios? Si defines y aplicas la secuencia adecuada, no solo mejorarás la experiencia de tus clientes, sino que también facilitarás los cierres y aumentarás su valor a lo largo del tiempo. 📌

INICIATIVA 5

Busca Proactivamente la Recompra de tu Base Instalada de Clientes

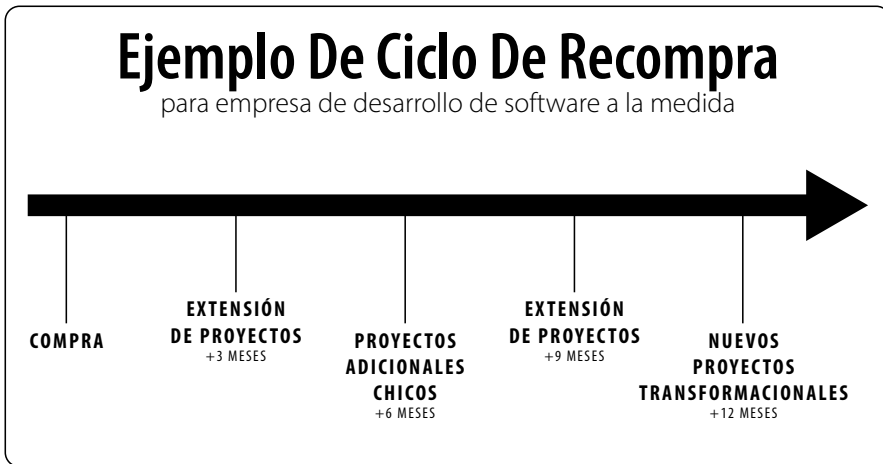
Cada industria, segmento de clientes y tipo de producto tiene un ciclo natural de recompra. Para ilustrarlo, te comparto el caso de uno de mis clientes, una empresa que vende maquinaria. Tras vender una primera máquina, identificamos tres momentos clave de recompra:

- 1. A los 6 meses:** Cuando la máquina requiere refacciones.
- 2. En noviembre:** Cuando los clientes buscan expandir su capacidad de producción.
- 3. A los 12 y 18 meses:** Cuando los clientes han probado el concepto y desean actualizar a un modelo más sofisticado.

En estos momentos, la probabilidad de recompra es muy alta. Sin embargo, la paradoja es que, si no se contacta proactivamente al cliente, la tasa de recompra disminuye drásticamente.

Para resolver esto, diseñamos un protocolo estructurado de seguimiento posventa. Ahora, cada vez que se vende una máquina, se programa una tarea de seguimiento en el CRM, asegurando que los clientes sean contactados en el momento oportuno sin depender de la memoria de los ejecutivos. Este enfoque convirtió el seguimiento a la recompra en una práctica organizacional, que hoy es una de [...]

[...] las principales fuentes de ventas para la empresa. En el siguiente gráfico, te muestro un diagrama de cómo puedes crear un Mapa de Recompra:



Si aún no lo has hecho, te recomiendo crear un Mapa de Recompra para un segmento atractivo de mercado. Además, combínalo con la **Iniciativa 4: Articula una secuencia coherente de productos y servicios que maximice el valor de tus clientes para potenciar tus resultados**. Una vez que lo hayas desarrollado, define actividades proactivas que faciliten el avance de un cliente a lo largo del Ciclo de Recompra. Más pronto de lo que imaginas, aumentarás la frecuencia de recompra, elevarás el valor de cada cliente y generarás más ventas a partir de tu base instalada. ☺

INICIATIVA 6

Prueba un Nuevo Canal de Adquisición de Clientes y Vuélvete Omnipresente

Para crecer y sobrevivir, las empresas tienen que atraer nuevos clientes. Para lograrlo, suelen recurrir a dos estrategias: **1)** Comenzar a publicar contenido en redes sociales y **2)** Aumentar el esfuerzo en los canales que ya les funcionan.

Sin embargo, al final del año, los resultados suelen ser decepcionantes. El flujo de leads generado por estas iniciativas rara vez es suficiente para cumplir sus ambiciones de crecimiento. En algunos casos, incluso seguir haciendo lo mismo puede provocar una reducción en ventas.

Si realmente quieres aumentar el número de leads calificados, necesitas ampliar tu presencia y utilizar múltiples canales de adquisición de manera consistente.

A continuación, te comparto una lista de canales que puedes considerar:

- » Anuncios pagados (tanto en medios digitales como físicos).
- » Recomendaciones, programas de referidos y alianzas estratégicas.
- » Participación, patrocinios y conferencias en asociaciones.
- » Organización, participación y patrocinio de eventos, es decir:

conferencias, seminarios, desayunos, webinars.

- » Publicación y distribución de contenido especializado, como ebooks, reportes y libros.
- » Envío de newsletters y campañas de email marketing.
- » Prospección en frío a través de llamadas, correos electrónicos y visitas presenciales (cambaceo).
- » Otros canales (esta lista no es exhaustiva).

En 2024, utilicé cinco de estos canales para generar leads en mi negocio. Es clave probar distintos enfoques, ya que las preferencias cambian constantemente y algunos mensajes funcionan mejor en ciertos formatos.

Además, contar con múltiples canales de adquisición operando de manera simultánea genera un efecto de omnipresencia, lo que potencia la efectividad de cada canal.

Si aún no utilizas al menos tres de estos canales, es momento de poner manos a la obra. Y si ya trabajas con varios, considera desarrollar un nuevo canal para seguir ampliando tu alcance y optimizar tus resultados. [®]

INICIATIVA 7

Enfoca tus Esfuerzos de Networking en Identificar, Cultivar e Incentivar a Superconectores

Los Superconectores son personas que conocen y tienen el respeto de quienes toman decisiones en una industria. En su momento, pudieron haber sido sus pares (C-Level, VP, Director o Consultor retirado). Saben exactamente quién es quién en tu mercado objetivo y pueden abrirte toda clase de puertas si creen en tu oferta y hay incentivos adecuados.

Un amigo, fundador de una startup, conoció a un exdirectivo al que quería pedirle una opinión sobre su producto. Al ver la plataforma tecnológica, el exdirectivo se entusiasmó de inmediato, pues reconoció su enorme potencial. No solo le dio su opinión, sino que le consiguió reuniones con sus amigos, altos directivos en grandes empresas que eran clientes potenciales. En esas reuniones, les decía: “¡Tienes que comprar esto!” Y le hacían caso.

Gracias a estas conexiones, el exdirectivo ganó comisiones por más de 100 mil USD al año, mientras que mi amigo logró millones en ventas, casos de éxito, clientes de renombre y el crecimiento necesario para levantar otra ronda de inversión.

Este es un claro ejemplo de cómo un Superconector puede ayudarte a multiplicar tus ventas, especialmente

cuando estás empezando o explorando un nuevo segmento de mercado. Un Superconector puede abrirte rápidamente las puertas correctas y facilitar el cierre de deals que serían difíciles de concretar.

Una advertencia: muchos Capitanes caen en la tentación de contratar a un Superconector como vendedor senior o directivo. Este es un gran error. Al vivir de su red de contactos, son naturalmente independientes y no se adaptan bien a los procesos estructurados que requiere un área comercial exitosa.

Por ello, la mejor manera de involucrarlos es a través de un esquema de referidos, donde reciban una comisión por cada cliente que conviertan en venta. Esta comisión suele oscilar entre el 5% y el 20% de la venta, dependiendo de la industria, la rentabilidad y el grado de involucramiento del Superconector en el cierre. Este esquema es altamente rentable para ambas partes y puede sentar las bases para una colaboración exitosa a largo plazo.

Dado el enorme potencial de negocio que pueden generar, te recomiendo que enfoques tus esfuerzos de networking en identificar, cultivar e incentivar a Superconectores. 📌

INICIATIVA 8

Sostén tus Precios Incomparables y Evita dar Descuentos Utilizando el Quid Pro Quo

Si necesitas un villano que no sea tu competencia (y nunca te recomiendo que la competencia sea tu villano, ya que esto puede afectar tu credibilidad y reputación), KPMG es una buena alternativa. ¿Por qué? Porque KPMG tiene una división de Consultoría especializada en establecer procesos de adquisición y servicios compartidos que permiten a grandes empresas negociar, negociar y negociar, hasta exprimir al máximo la rentabilidad de sus proveedores.

Uno de los métodos más comunes en este tipo de negociaciones es que los compradores pidan descuentos desde el inicio del ciclo de compra con el pretexto de seguir avanzando en la negociación. El mayor error que puedes cometer en ese momento es acceder de inmediato. Si lo haces, inmediatamente aparecerá una nueva exigencia para cerrar el trato, pues pensarán: "¿Hasta dónde se puede bajar?".

En su lugar, debes pensar estratégicamente qué vas a ofrecer, ya que un área de compras sofisticada no se irá con las manos vacías. Incluso si tus clientes no son tan agresivos como FEMSA o Walmart, la petición de descuentos es

una práctica común en casi cualquier industria. Por eso, es clave estar preparado.

Una de las formas más efectivas de negociar sin sacrificar rentabilidad es aplicar la técnica del *quid pro quo*. La RAE define este término como "cosa que sustituye a algo equivalente o que se recibe como compensación por ello". En esencia, se trata de una estrategia en la que toda petición requiere una concesión equivalente.

- » ¿Tu prospecto necesita un descuento del 5%? Puedes otorgarlo si se realiza un pago único por adelantado.
- » ¿Quiere reducir el precio por unidad en un 15%? Si firma un contrato por un mínimo de 10,000 unidades, el precio por unidad puede ajustarse.
- » ¿Quiere evitar el anticipo o pagar la implementación? Puede hacerlo comprometiéndose a un contrato de tres años.

Algunas de las concesiones más comunes a las cuáles puedes atar un descuento son: alcances, tiempo de adquisición, tiempo en que se dará el servicio, duración del contrato, [...]

[...] términos de pago, volumen de compra, nivel de servicio y calidad de productos.

Cuando llegues a la fase de negociación, aplica el *quid pro quo*. Verás cómo facilita los acuerdos y te permite cerrar negociaciones más rentables sin comprometer el valor de tu oferta. 🔄

INICIATIVA 9

Propicia que tus Prospectos te Busquen por su Propia Iniciativa Elevando los Beneficios y el Estatus de ser tu Cliente

Cuando un prospecto te busca por su propia iniciativa, todo el proceso comercial se vuelve más fácil y rápido. Además, suele haber menos presión para reducir precios. Una de las formas más efectivas de atraer prospectos interesados en tu oferta es elevando los beneficios y el estatus de ser tu cliente, lo que también aumenta la probabilidad de que tus clientes te recomienden.

La importancia de este principio se refleja en la resistencia de muchos compradores a cambiar de proveedor, incluso cuando no reciben el mejor producto o servicio. En muchos casos, estos proveedores ofrecen beneficios estratégicos en el ámbito profesional, personal y empresarial, generando un alto nivel de lealtad.

Aquí algunos ejemplos:

Beneficios en el ámbito profesional:

- » Acceso gratuito a información técnica, cursos y certificaciones.
- » Invitaciones a eventos privados, como conferencias con expertos, cócteles de networking y presentaciones de productos.
- » Exposición con sus pares al invitarlos como expositores, grabar su caso de éxito y posicionarlos como expertos en su industria.

Beneficios en el ámbito personal:

- » Acceso a eventos exclusivos, como pases a competencias deportivas o invitaciones a fiestas privadas.
- » Invitaciones a reuniones informales, como cafés, comidas o clubes.
- » Oportunidad de desarrollar relaciones personales y amistades dentro de la red de clientes.

Beneficios en el ámbito empresarial:

- » Mejores condiciones comerciales a partir de cierto volumen de compra.
- » Acceso a productos y servicios exclusivos no disponibles para todos los clientes.
- » Un nivel de servicio superior al de la competencia.
- » Inclusión de productos y servicios complementarios sin costo adicional.

Solo una advertencia: Evita problemas y no te excedas con estas medidas. Asegúrate de que estén alineadas con las políticas de compliance más estrictas para evitar riesgos éticos o legales.

Pocos Capitanes y empresas cultivan esta estrategia de manera sistemática, pero cuando logras un estatus aspiracional, los prospectos harán todo lo posible por convertirse en tus clientes. Revisa esta lista y comienza a implementar varios de estos puntos en tu negocio. ☺

INICIATIVA 10

Eleva tu Impacto al Utilizar tu Tiempo Estratégicamente con este Tip de Productividad

LA RUTA DEL CAPITÁN

SAILAWAY

En su libro *Lead the Field*, Earl Nightingale, presentador de radio y autor de libros motivacionales, compartió una anécdota de principios del siglo pasado que sigue siendo altamente relevante hoy en día. Ivy Lee, el consultor que desarrolló la disciplina de las relaciones públicas, tuvo una conversación con el presidente de una importante empresa de acero en Estados Unidos. El directivo le pidió un principio para gestionar su empresa de manera más efectiva. El tip que le dio tuvo un impacto tan profundo que se convirtió en un pilar

del éxito posterior del directivo. Como retribución, le pagó a Ivy Lee \$25,000 USD, una suma enorme hace 100 años.

El tip es el siguiente:

Haz una lista de las 6 actividades más prioritarias para el día siguiente, ordénalas acorde a su prioridad y empieza a hacerlas (y terminarlas) en orden de prioridad, una por una, de forma sistemática.

Una vez que las termines, haz una nueva lista y repite el proceso.

Te recomiendo que estas actividades prioritarias sean estratégicas, no parte del día a día operativo. En mi caso, algunas de mis actividades estratégicas incluyen descubrir nuevos Segmentos Atractivos de Mercado para mis servicios de Asesoría Estratégica, generar Ofertas Hiper-Relevantes al calibrar mis servicios según las necesidades de mis clientes, perseguir oportunidades de alto potencial, cultivar relaciones

con Superconectores y generar activos, comunidades y productos que eleven los beneficios y el estatus de mis clientes (como La Ruta del Capitán y la Comunidad Sail Away).

El poder de este tip radica en ser implacable al utilizar el tiempo en actividades prioritarias, terminirlas de forma secuencial y darles la tangibilidad de estar escritas en papel sobre tu escritorio. Te recomiendo que le des una oportunidad y lo apliques con conciencia. En un par de meses, verás el efecto. ☺

INICIATIVA 11

Haz que 5 Minutos Valgan Millones y Opera con Ritmo Vertiginoso

Hace 10 años, en el contexto de un ambicioso proyecto de consultoría de estrategia de Go-To-Market para una empresa multinacional de productos de consumo, asistí a una convención de Coca-Cola en Brasil, donde estaban presentes todos los dueños y altos directivos de las embotelladoras de ese país.

En una conversación con uno de los dueños, le llamó la atención mi acento y me preguntó si era originario de Monterrey. Tras confirmarlo, me preguntó si conocía al “Diablo” Fernández, José Antonio Fernández Carbajal, quien en ese

momento era CEO de FEMSA. Me contó que, cada mes, José Antonio Fernández lo llamaba. Sin charlas informales ni preámbulos, le hacía una única pregunta: “¿Cuánto?”. La respuesta del dueño brasileño era siempre la misma: “No vendo”.

Esa anécdota quedó grabada en mi memoria, y años después vi en un boletín de negocios que FEMSA había adquirido esa embotelladora. ¿Qué tuvo que hacer José Antonio Fernández para comprarla? Dedicó 5 minutos cada mes para hacer una llamada telefónica. A lo largo de mi carrera, he observado cómo [...]

[...] operan los directivos al más alto nivel, y esta historia ilustra una de las formas más impactantes de utilizar el tiempo estratégicamente.

Una característica que distingue a los Capitanes más efectivos es la velocidad con la que ejecutan sus decisiones. A esto lo llamo operar con un ritmo vertiginoso.

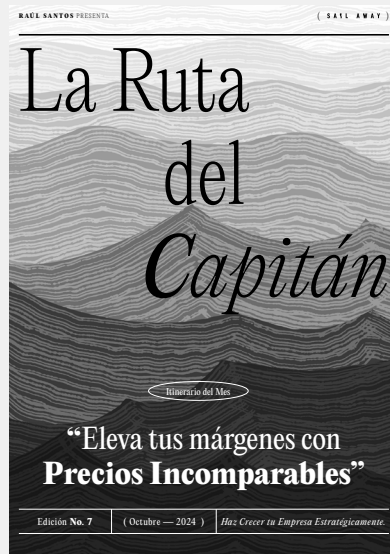
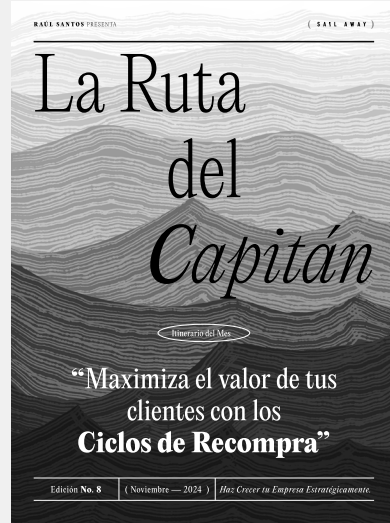
Lo veo todos los días en mi práctica de Asesoría Estratégica: entre más exitoso es un directivo, más rápido actúa, sin importar su nivel de responsabilidades o qué tan ocupado esté.

Algunos ejemplos de cómo operar con ritmo vertiginoso son:

- » Resolver en una llamada de 5 minutos lo que a otros les toma una reunión de una hora.
- » Tomar una decisión hoy y no la próxima semana.
- » Enviar propuestas en menos de 24 horas, no en una semana.
- » Dar seguimiento a partir de reportes, no de reuniones.
- » En general, ejecutar en mucho menos tiempo del habitual.

Te invito a hacer tu propia lista de cómo puedes acelerar tu operación a un ritmo vertiginoso. Aplicar este principio, en combinación con el resto de las iniciativas, te dará las bases para un negocio con mayor crecimiento, rentabilidad y profesionalización. ③

Ediciones Anteriores de La Ruta del Capitán



+INICIATIVA 12

¡Suscríbete a La Ruta del Capitán!

Obtendrás acceso a principios, herramientas y soporte para aumentar tus ventas, profesionalizar tu operación comercial y rentabilizar tu negocio.

Los principios que comparto son aplicables, rentables y explicados a profundidad. Proviene de iniciativas reales que implemento con clientes de mis servicios de asesoría.

La suscripción incluye:

- Boletín mensual impreso de 24 páginas, enviado a tu casa u oficina vía DHL.

- Masterclass y sesión de preguntas y respuestas exclusiva para suscriptores vía Zoom cada mes.
- Recomendaciones personalizadas vía WhatsApp.

Puedes obtener más información y suscribirte aquí:

→ sailaway.mx/la-ruta-del-capitan/

Será un gusto tenerte como Capitán. Estoy seguro de que tu suscripción a La Ruta del Capitán te resultará altamente rentable y valiosa. 💰



ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO | SERVICIOS DE ASESORÍA
PARA CRECER, RENTABILIZAR Y PROFESIONALIZAR EMPRESAS.



**SEGMENTOS ATRACTIVOS
DE MERCADO,
OFERTAS HIPER
RELEVANTES,
CICLOS DE RECOMPRA,
PRECIOS INCOMPARABLES**

**LOS RESULTADOS
YA MUESTRAN EL
CRECIMIENTO
EN ESCALERA**