

GUÍA · VALOR DIFERENCIAL, 30 REFLEXIONES

Valor diferencial

15 consejos y 15 herramientas para vender tecnología sin regalar margen

José Luis Montes

The IT Sales Institute · Differential Value Chain · GotoMarket Lab

www.differentialvaluechain.com

Antes de empezar

Esta guía acompaña a la serie de vídeos **Valor diferencial, 30 reflexiones**, que publico en LinkedIn cada día laborable durante seis semanas. Cada reflexión se convierte aquí en un consejo o en una herramienta, explicados con más calma de la que cabe en veinte segundos.

Está escrita para quienes dirigen y venden en empresas que comercializan soluciones, servicios y consultoría de tecnología. Empresas que integran tecnologías de varios fabricantes, que tienen buenos técnicos y buenos clientes, y que aun así ven cómo demasiadas operaciones se deciden por precio.

La idea que recorre las treinta piezas cabe en una frase:

Si no eres diferente, vas a tener que ser más barato.

Ser diferente no basta con decirlo. La diferencia tiene que ser **relevante** para la persona que decide la compra y **valiosa** frente a lo que le ofrece tu competencia. A eso lo llamo valor diferencial relevante. Los consejos te ayudan a pensarlo. Las herramientas, a trabajarlo con tu equipo el lunes por la mañana.

Cómo usarla

- **Si ves la serie**, busca aquí la reflexión del día: cada consejo y cada herramienta lleva su número.
- **Si vas con prisa**, empieza por las herramientas 2, 3 y 4. Con ellas ya puedes revisar esta semana tus operaciones abiertas.
- **Si diriges un equipo**, usa una herramienta por reunión comercial. En quince semanas habréis pasado por todas.

Parte 1 · Quince consejos

Los consejos no son recetas. Son conclusiones a las que he llegado en treinta y cinco años vendiendo tecnología y ayudando a otros a venderla. Léelos con tu empresa en la cabeza y quédate con los que te incomoden: suelen ser los que más falta hacen.

Consejo 1 · La reputación vende antes de que llegues

REFLEXIÓN 5 DE 30

Llegué a una primera reunión con un posible cliente. La directiva sacó de su estantería una carpeta de anillas con mis artículos de revista, recortados, cada uno en su funda de plástico. Yo no sabía que me leía. Supe que esa venta la iba a ganar, y la gané.

Esa venta la ganaron años de escribir sobre lo que sé, sin saber quién me estaba leyendo. **Publica con regularidad sobre los problemas de tus clientes.** Cuando llegue la reunión, una parte del trabajo ya estará hecha, y la habrás hecho tú solo, sin que el cliente te lo pidiera.

Consejo 2 · El valor añadido ya no protege tu margen

REFLEXIÓN 6 DE 30

Hoy tus competidores también venden valor añadido, y lo hacen bastante bien. El cliente tiene encima de la mesa cuatro propuestas buenas que resuelven su problema. ¿Cómo decide? Por precio.

El valor añadido sigue siendo necesario, pero ya es la condición de entrada, no lo que te hace ganar.

Pregúntate qué das tú que no dé ninguna de las otras tres propuestas. Si la respuesta es «el servicio» o «la experiencia», no has llegado todavía: eso lo dicen todos.

Consejo 3 · La tecnología cambia; los motivos de compra, no

REFLEXIÓN 8 DE 30

El primer ordenador que vendí pesaba ocho kilos: pantalla de fósforo verde, MS-DOS y contabilidad en COBOL. En treinta y cinco años ha cambiado todo, menos una cosa: por qué la compra la gente. Para conseguir algo o para evitar algo.

Antes de explicar tu solución, escribe en una línea qué quiere conseguir tu cliente y qué quiere evitar. Si no sabes rellenarla, todavía no estás preparado para hablar de tecnología.

Consejo 4 · Algunas cosas no salen en el microondas

REFLEXIÓN 11 DE 30

Hay cosas que puedes hacer en un microondas: palomitas en un minuto. Un soufflé necesita tiempo y horno. En go-to-market (la forma en que una empresa lleva lo que vende al mercado, con marketing y ventas trabajando juntos) pasa igual.

Algunas acciones dan resultado en un trimestre. La marca, el posicionamiento y una voz experta que el mercado reconozca necesitan años. **Separa en tu plan lo que es palomita de lo que es soufflé, y protege el presupuesto del soufflé aunque un trimestre vaya mal.**

Consejo 5 · Vende el camino, no la herramienta

REFLEXIÓN 13 DE 30

El cliente no quiere más herramientas. Quiere a alguien que le explique cómo usarlas para conseguir sus objetivos.

Las empresas de tecnología que crecen venden justo eso: el camino desde la herramienta hasta el objetivo del cliente. **En tu próxima propuesta, dedica más espacio a cómo va a llegar el cliente a su resultado que a lo que hace el producto.** Ahí es donde nota la diferencia.

Consejo 6 · Un proyecto aplazado puede acabar en manos de tu competidor

REFLEXIÓN 14 DE 30

Lo peor de un proyecto aplazado no es perderlo hoy, sino lo que pasa dentro de un año. Tú ayudaste al cliente a entender su necesidad y a dibujar la solución. Cuando el proyecto se reabre, ya no te llaman: llaman a otro, o hay otro en el momento justo.

Has trabajado para tu competidor. **Distingue a tiempo las operaciones que el cliente necesita de las que estaría bien tener** (consulta la herramienta 4) y dedica tu mejor esfuerzo a las primeras.

Consejo 7 · Cada treinta años, el sector cambia de piel

REFLEXIÓN 15 DE 30

En los noventa, el sector de la tecnología hizo una gran transición: de vender cajas a vender valor añadido, de producto a servicios. Llevó años, y casi todos los que no la hicieron cerraron.

Treinta años después toca otra: del valor añadido al valor diferencial relevante. **Mira a tu alrededor quién la está haciendo ya.** Las empresas que se mueven pronto eligen dónde colocarse; las que llegan tarde ocupan el sitio que les dejan.

Consejo 8 · Hay gente que te lee en silencio

REFLEXIÓN 19 DE 30

Hay personas que llevan años leyéndote sin que lo sepas. No comentan, no dan «me gusta», no levantan la mano. Pero leen cada correo y ven cada vídeo. Y un día te llaman.

Cuando llegas a esa reunión, la venta ya está casi decidida, y ningún competidor puede igualar eso. **No mides tu contenido solo por las reacciones visibles.** Mide cuántos clientes nuevos te dicen «te sigo desde hace tiempo».

Consejo 9 · La tecnología pide pincel fino

REFLEXIÓN 22 DE 30

Muchas consultoras de go-to-market vienen de banca, industria o seguros, y aplican el mismo método a una empresa de ciberseguridad que a una aseguradora. Con brocha gorda.

La tecnología tiene matices que no se ven desde fuera: cómo se compra la nube, quién decide en ciberseguridad, cuánto tarda un ERP en dar resultados. **Cuando busques ayuda externa para tu go-to-market, pregunta cuántos años lleva quien te asesora vendiendo tecnología.**

Consejo 10 · Lo que más falta se construye despacio

REFLEXIÓN 23 DE 30

Muchos directivos me cuentan lo que les falta: marca, posicionamiento, una voz que el mercado reconozca como experta. Casi siempre es justo lo que solo se construye a largo plazo.

No les faltó talento. Les faltó paciencia y constancia, y dieron bandazos cada pocos trimestres. **Elige una dirección, escríbela y revísala una vez al año, no una vez al trimestre.**

Consejo 11 · Tus clientes ya no son tecnólogos

REFLEXIÓN 24 DE 30

La tecnología es un caso casi único en la historia: un sector que nace, crece y se transforma en pocas décadas. Tan rápido que a los pioneros no nos ha dado tiempo a jubilarnos. Empezamos hablando de tecnología con tecnólogos. Hoy la usan desde niños hasta abuelos.

Y muchos vendedores siguen hablando solo de tecnología. **Revisa tu última presentación comercial y cuenta cuántas diapositivas hablan del negocio del cliente y cuántas de tu producto.**

Consejo 12 · Si tu eslogan podría ser de otro, no es tuyo

REFLEXIÓN 26 DE 30

Lee los eslóganes de tu sector en voz alta: «Tu socio tecnológico de confianza». «Impulsamos tu transformación digital». «Soluciones a medida». Podrías intercambiarlos entre empresas y nadie lo notaría. En la reflexión 9 vimos que hasta las doce mayores consultoras del mundo caen en lo mismo.

Un buen eslogan dice algo que solo puede firmar una empresa. **Tapa el logotipo de tu web y pregunta a un cliente si sabría de quién es.** Si duda, tu mensaje compite por precio. Si lo reconoce a la primera, ya tienes una parte de tu valor diferencial contada.

Consejo 13 · El marketing también es comunicación, pero no solo

REFLEXIÓN 27 DE 30

Una fabada también son alubias, pero no es solo alubias. Con el marketing pasa igual: también es comunicación (la web, las redes, los eventos), pero sobre todo es una estrategia de posicionamiento diferencial.

Primero se decide qué te hace distinto y relevante para quien compra, y después se cuenta. **Antes de aprobar la próxima campaña, pide que te expliquen en una frase qué diferencia comunica.**

Consejo 14 · Crecer en volumen no siempre es crecer

REFLEXIÓN 29 DE 30

Muchas empresas de soluciones tecnológicas esperan vender más el año que viene, pero no ganar más. Crecen en facturación mientras el margen se queda quieto o baja.

Pon en la misma hoja tu crecimiento de ventas y tu crecimiento de beneficio de los tres últimos años (la herramienta 12 te enseña cómo). Si la primera línea sube y la segunda no, el problema no es comercial: es de posicionamiento.

Consejo 15 · Las empresas que crecen entran por valor

REFLEXIÓN 30 DE 30

¿Qué hacen las empresas de tecnología que crecen mientras otras se estancan? Construyen, con constancia, un posicionamiento valioso y diferente.

Lleva tiempo. Pero cuando lo tienes, entras en clientes nuevos sin pelear por precio y creces sin sacrificar margen. Eso es crecer de forma rentable, y es la razón de ser de esta serie. **Si te quedas con una sola idea de las treinta, que sea esta.**

Parte 2 · Quince herramientas

Cada herramienta cabe en una hoja y se puede usar en una reunión de equipo de treinta minutos. Todas siguen el mismo esquema: para qué sirve, cómo se usa y cómo sabes que ha funcionado.

Herramienta 1 · Qué vendes de verdad

REFLEXIÓN 1 DE 30

Para qué sirve. Descubrir el valor que el cliente compra, que casi nunca coincide con el producto que le vendes.

Cómo se usa.

- Con ocho años yo partía regaliz en dos y se lo vendía a mis hermanos al doble. Me compraban. No les vendía regaliz: les vendía el valor de no tener que bajar a la tienda.
- Completa esta frase para tu solución principal: «No vendo ____; *vendo* ____».
- La primera casilla es tu producto. La segunda es lo que el cliente se ahorra, gana o evita gracias a él.
- Hazlo con tres personas del equipo por separado y comparad las respuestas.

Cómo sabes que ha funcionado. Las tres respuestas coinciden y la segunda casilla habla del cliente, no de ti.

Herramienta 2 · El test del valor diferencial relevante

REFLEXIÓN 2 DE 30

Para qué sirve. Comprobar si lo que consideras tu diferencia lo es de verdad.

Cómo se usa.

- Escribe tus tres principales argumentos de venta.
- Pasa cada uno por tres preguntas: ¿le importa a la persona que decide la compra? ¿Lo ofrece también tu competencia? ¿Puedes demostrarlo con un caso o un dato?
- Solo los que pasan las tres preguntas son valor diferencial relevante. Los demás son valor añadido: útiles, pero no te hacen ganar.

Cómo sabes que ha funcionado. Te queda al menos un argumento que pasa las tres preguntas. Si no te queda ninguno, ya sabes por qué compites por precio.

Herramienta 3 · La ficha del capítulo 1

REFLEXIÓN 3 DE 30

Para qué sirve. Entender a las personas antes de hablar de tecnología. La tecnología nunca es el capítulo 1: el capítulo 1 son las personas.

Cómo se usa.

- Antes de cada primera reunión, rellena tres líneas sobre la persona con la que vas a hablar: qué quiere conseguir, qué quiere evitar y cómo decide.
- Si no sabes alguna, conviértela en pregunta para la reunión.
- Solo cuando las tres estén rellenas, pasa al capítulo 2: la tecnología.

Cómo sabes que ha funcionado. Tu propuesta empieza con el problema del cliente en sus palabras, no con tu catálogo.

Herramienta 4 · La pregunta del año

REFLEXIÓN 4 DE 30

Para qué sirve. Saber pronto si una operación se va a cerrar o se va a aplazar.

Cómo se usa.

- Haz al cliente esta pregunta: «¿Qué pasa si esto no lo solucionáis ahora, sino dentro de un año?».
- Si la respuesta es «nada grave», estás ante un nice to have: algo que estaría bien tener, pero sin lo que el cliente puede seguir viviendo.
- Si la respuesta describe un coste, un riesgo o una oportunidad perdida, estás ante un must have: algo que el cliente necesita resolver.

Cómo sabes que ha funcionado. Sabes en qué operaciones invertir tu tiempo. Recuerda: los nice to have casi nunca se pierden contra un competidor. Se pierden contra el aplazamiento.

Herramienta 5 · Las preguntas de implicación

REFLEXIÓN 7 DE 30

Para qué sirve. Convertir un nice to have en una necesidad, o descubrir a tiempo que no lo es.

Cómo se usa.

- No cruces los dedos esperando que el cliente se decida. Pregunta por las implicaciones.
- ¿Qué le cuesta al cliente no solucionarlo? ¿Qué gana, en cifras, si no lo aplaza? ¿Quién más en su empresa sufre el problema?
- Anota las respuestas con sus palabras y úsalas en la propuesta.

Cómo sabes que ha funcionado. Si afloran consecuencias, la operación deja de ser fácil de aplazar. Si no afloran, al menos sabrás que estabas perdiendo el tiempo.

Herramienta 6 · La auditoría de tu mensaje

REFLEXIÓN 9 DE 30

Para qué sirve. Comprobar si te presentas al mercado igual que tus competidores.

Cómo se usa.

- Copia en una hoja la frase con la que te presentas en tu web y las de tus cinco competidores más directos.
- Tacha las palabras que se repiten: transformación digital, innovación, soluciones, partner de confianza.
- Lo que queda sin tachar en tu frase es lo único que te diferencia en el mensaje.

Cómo sabes que ha funcionado. Tu frase sobrevive al tachón con algo concreto que solo puedes decir tú.

Herramienta 7 · El mapa de quién decide

REFLEXIÓN 10 DE 30

Para qué sirve. Asegurarte de que hablas con quien decide o influye de verdad en la compra.

Cómo se usa.

- En mi experiencia, si solo hablas con alguien que no decide ni influye en quien decide, nueve de cada diez veces pierdes la venta.

- Dibuja para cada operación quién usará la solución, quién impulsa la compra, quién decide y quién puede frenarla.
- Marca con quién has hablado de verdad. Los huecos son tu plan para las próximas dos semanas. Esa persona muchas veces está ahí para recoger información, no para ayudarte a subir: tienes que subir tú.

Cómo sabes que ha funcionado. En tus operaciones importantes has hablado al menos con quien decide.

Herramienta 8 · La entrada en un cliente ocupado

REFLEXIÓN 12 DE 30

Para qué sirve. Entrar en un cliente que ya tiene proveedor sin tener que bajar el precio.

Cómo se usa.

- Cuando entras en un cliente nuevo, casi siempre ya hay alguien dentro. Si no tienes nada diferente que contar, solo te queda desplazarlo por precio.
- Antes de contactar, escribe una hipótesis: qué problema concreto de este cliente resuelves mejor que su proveedor actual, y cómo lo sabes.
- Abre la conversación por ese problema, no por tu empresa.

Cómo sabes que ha funcionado. El cliente acepta una segunda reunión sin haberte pedido precio.

Herramienta 9 · La Cadena de Valor Diferencial en tres preguntas

REFLEXIÓN 16 DE 30

Para qué sirve. Situar tu empresa en el recorrido que va de vender cajas a vender valor diferencial.

Cómo se usa.

- Hace treinta años el sector pasó de vender cajas a vender valor añadido. Hoy todos venden valor y el cliente acaba decidiendo por precio. La Cadena de Valor Diferencial es mi método para construir lo que te saca de ahí.
- Pregunta 1: ¿qué parte de tu facturación viene de vender producto?
- Pregunta 2: ¿qué parte viene de servicios y valor añadido que también ofrecen tus competidores?
- Pregunta 3: ¿qué parte viene de algo relevante que solo ofreces tú?

Cómo sabes que ha funcionado. Conoces el peso de cada parte y sabes cuál quieres que crezca.

Herramienta 10 · Los tres bloques de la venta informativa

REFLEXIÓN 17 DE 30

Para qué sirve. Preparar una primera reunión con la información que de verdad importa. La venta consultiva de toda la vida yo la llamo venta informativa, porque hoy se apoya en la información que reúnes antes y durante las primeras conversaciones.

Cómo se usa.

- **La cuenta:** quién es quién en el cliente y cómo se relacionan, qué tecnología tiene instalada, sus competidores, los retos de su sector y las prioridades de la empresa.
- **La operación:** quién participa en esta compra, qué necesita (lo que dice y lo que no dice), con qué resultados medirá el éxito, qué solución tiene hoy, con quién compites, y el presupuesto, los plazos y cómo se decide.

- **Nosotros:** lo que tu empresa puede aportar a esta operación concreta: experiencias parecidas, acreditaciones, método.

Cómo sabes que ha funcionado. Entrás en la reunión sabiendo qué preguntar, no qué contar.

Herramienta 11 • Obtener, generar, convertir

REFLEXIÓN 18 DE 30

Para qué sirve. Aprovechar la información que hoy es más fácil que nunca de conseguir.

Cómo se usa.

- **Obtener:** la información que ya existe, como la web del cliente, sus noticias o sus ofertas de empleo.
- **Generar:** la información que nace en la reunión, por ejemplo con un tomador de notas con inteligencia artificial.
- **Convertir:** transformar lo obtenido y lo generado en argumentos de valor diferencial para esa empresa y para esa persona.

Cómo sabes que ha funcionado. Cada propuesta incluye al menos un argumento que solo podías escribir para ese cliente.

Herramienta 12 • El test del crecimiento rentable

REFLEXIÓN 20 DE 30

Para qué sirve. Saber si tu empresa crece o solo factura más.

Cómo se usa.

- Analizamos empresas medianas españolas de soluciones y servicios tecnológicos (finales de 2024 y principios de 2025). Muchas crecían en ventas un 10, un 12 o un 14 %, y su EBITDA (el beneficio de la operación antes de intereses, impuestos y amortizaciones) solo entre un 3 y un 7 %.
- Pon en dos columnas tu crecimiento de ventas y tu crecimiento de EBITDA de los tres últimos años.
- Si las ventas crecen mucho más que el beneficio, crecer te está costando margen. Con los sueldos de los técnicos subiendo, puede llegar un punto en que crecer deje de ser rentable.

Cómo sabes que ha funcionado. Las dos columnas crecen a un ritmo parecido.

Herramienta 13 • Los dos caminos del crecimiento

REFLEXIÓN 21 DE 30

Para qué sirve. Distinguir entre proteger lo que tienes y crecer de verdad.

Cómo se usa.

- Vender lo mismo a los mismos no es crecer: es proteger lo que tienes. Y ni eso, porque los clientes, tarde o temprano, se pierden.
- Crecer solo tiene dos caminos: vender cosas nuevas o llegar a clientes nuevos.
- Reparte tu facturación del último año en tres partes: lo mismo a los mismos, cosas nuevas y clientes nuevos.

Cómo sabes que ha funcionado. Las dos últimas partes suman lo suficiente para compensar los clientes que perderás este año.

Herramienta 14 • El autodiagnóstico de las tres creencias

REFLEXIÓN 25 DE 30

Para qué sirve. Detectar si tu empresa comparte las tres creencias del sector que frenan el crecimiento rentable.

Cómo se usa.

- Creencia 1: que los resultados se construyen en un trimestre. La marca no.
- Creencia 2: que crecer es vender más. Sin rentabilidad, no es crecer.
- Creencia 3: que marketing es solo comunicación. Es, sobre todo, posicionamiento diferencial.
- Pide a tu equipo de dirección que puntúe de 1 a 5 cuánto actúa la empresa según cada creencia, y comparad.

Cómo sabes que ha funcionado. Habéis hablado abiertamente de las puntuaciones altas y sabéis cuál cambiar primero.

Herramienta 15 · Las dos conversaciones

REFLEXIÓN 28 DE 30

Para qué sirve. Unir lo que dice el cliente con lo que dice tu propuesta.

Cómo se usa.

- El cliente habla de lo que quiere conseguir y evitar. La empresa que le vende la solución habla de su producto. Alguien tiene que unir las dos conversaciones y que se entiendan.
- Haz una tabla de dos columnas. A la izquierda, las frases del cliente en la reunión. A la derecha, la parte de tu propuesta que responde a cada una.
- Las frases del cliente sin respuesta son huecos de tu propuesta. Las partes de tu propuesta sin frase del cliente sobran.

Cómo sabes que ha funcionado. Cada parte de tu propuesta responde a algo que el cliente dijo.

Tu checklist: de la reflexión a la práctica

Leer treinta reflexiones está bien. Lo que cambia los resultados es cuáles de ellas ya hacéis en vuestro día a día. Esta hoja te ayuda a verlo con calma, sin puntuaciones ni notas: solo una marca por fila.

Lee cada práctica pensando en las últimas operaciones de tu empresa, no en cómo os gustaría trabajar, y marca con qué frecuencia la hacéis de verdad.

Nº	Lo que hacemos	En la guía	Nunca	A veces	Siempre
1	Sabemos decir qué valor compra el cliente, más allá del producto que le vendemos.	Herramienta 1	☐	☐	☐
2	Pasamos nuestros argumentos de venta por tres filtros: le importan a quien decide, nos distinguen de la competencia y podemos demostrarlos.	Herramienta 2	☐	☐	☐
3	Antes de una primera reunión sabemos qué quiere conseguir, qué quiere evitar y cómo decide la persona con la que vamos a hablar.	Herramienta 3	☐	☐	☐
4	Preguntamos qué pasa si el proyecto se aplaza un año, para saber si el cliente lo necesita o solo le gustaría tenerlo.	Herramienta 4	☐	☐	☐
5	Publicamos con regularidad sobre los problemas de nuestros clientes.	Consejo 1	☐	☐	☐
6	Sabemos qué ofrecemos que no ofrezca ninguna de las otras propuestas que el cliente tiene encima de la mesa.	Consejo 2	☐	☐	☐
7	Cuando una operación parece un nice to have, preguntamos por sus implicaciones en lugar de esperar a que el cliente se decida.	Herramienta 5	☐	☐	☐
8	Escribimos qué quiere conseguir y qué quiere evitar el cliente antes de explicar nuestra solución.	Consejo 3	☐	☐	☐
9	Hemos comparado nuestro mensaje con el de nuestros competidores y nos queda algo que solo podemos decir nosotros.	Herramienta 6	☐	☐	☐
10	En las operaciones importantes hablamos con la persona que decide la compra.	Herramienta 7	☐	☐	☐
11	Protegemos el presupuesto de lo que da fruto a largo plazo, como la marca, aunque un trimestre vaya mal.	Consejo 4	☐	☐	☐
12	Entramos en clientes que ya tienen proveedor con una hipótesis concreta del problema que resolvemos mejor.	Herramienta 8	☐	☐	☐
13	Nuestras propuestas dedican más espacio a cómo llegará el cliente a su resultado que a lo que hace el producto.	Consejo 5	☐	☐	☐
14	Distinguimos a tiempo las operaciones que el cliente necesita de las que le gustaría tener, y ponemos el esfuerzo en las primeras.	Consejo 6	☐	☐	☐
15	Tenemos claro qué estamos haciendo para pasar del valor añadido al valor diferencial.	Consejo 7	☐	☐	☐
16	Sabemos qué parte de nuestra facturación viene de algo relevante que solo ofrecemos nosotros.	Herramienta 9	☐	☐	☐
17	Preparamos las primeras reuniones con información de la cuenta, de la operación y de lo que podemos aportar.	Herramienta 10	☐	☐	☐
18	Convertimos la información pública y la de las reuniones en argumentos escritos para ese cliente concreto.	Herramienta 11	☐	☐	☐
19	Medimos nuestro contenido también por los clientes que llegan diciendo «te sigo desde hace tiempo».	Consejo 8	☐	☐	☐
20	Comparamos cada año el crecimiento de nuestras ventas con el de nuestro beneficio.	Herramienta 12	☐	☐	☐

Nº	Lo que hacemos	En la guía	Nunca	A veces	Siempre
21	Sabemos cuánto de nuestra facturación viene de cosas nuevas y de clientes nuevos.	Herramienta 13	☐	☐	☐
22	Cuando buscamos ayuda externa, elegimos a quien conoce cómo se compra y se vende tecnología.	Consejo 9	☐	☐	☐
23	Mantenemos una dirección de posicionamiento durante años y la revisamos una vez al año.	Consejo 10	☐	☐	☐
24	Nuestras presentaciones hablan más del negocio del cliente que de nuestro producto.	Consejo 11	☐	☐	☐
25	La dirección ha hablado abiertamente de las tres creencias del sector que frenan el crecimiento rentable.	Herramienta 14	☐	☐	☐
26	Un cliente reconocería nuestra web aunque le tapáramos el logotipo.	Consejo 12	☐	☐	☐
27	Antes de aprobar una campaña, sabemos qué diferencia comunica.	Consejo 13	☐	☐	☐
28	Cada parte de nuestras propuestas responde a algo que el cliente nos dijo.	Herramienta 15	☐	☐	☐
29	Nuestro beneficio crece a un ritmo parecido al de nuestras ventas.	Consejo 14	☐	☐	☐
30	Entramos en clientes nuevos sin tener que pelear por precio.	Consejo 15	☐	☐	☐

Cómo leer tus marcas

Lo que marcas en «Siempre» es vuestro valor diferencial en acción. Asegúrate de que el mercado lo sabe: cuéntalo en tu web, en tus propuestas y en tus primeras reuniones.

Lo que marcas en «A veces» son buenas prácticas que dependen de quién lleve la operación. Elegid una y convertidla en costumbre de todo el equipo: escribidla en vuestra forma de trabajar y revisadla en la reunión comercial.

Lo que marcas en «Nunca» es tu margen de mejora. Elige una o dos prácticas, no más, y trabájalas este mes con el consejo o la herramienta que indica la columna «En la guía».

Vuelve a esta hoja dentro de tres meses y compara. Ver cómo se mueven las marcas de una columna a otra es la mejor señal de que tu empresa está pasando del valor añadido al valor diferencial.

El siguiente paso: GotoMarket Lab

Esta guía te da quince consejos y quince herramientas para trabajar por tu cuenta. Si quieres aplicarlos a tu empresa con método y acompañamiento, para eso existe el **GotoMarket Lab**.

Si al rellenar el checklist te han quedado bastantes marcas en «Nunca» y «A veces», no estás solo: es lo habitual en empresas con buenos técnicos y buenos clientes que llevan años compitiendo por precio. Lo difícil no es saber qué hay que cambiar, sino ordenarlo y sostenerlo mientras el día a día aprieta.

El GotoMarket Lab es un programa para empresas que venden soluciones, servicios y consultoría de tecnología y quieren crecer sin regalar margen. Empieza por un autodiagnóstico de vuestro go-to-market, la forma en que lleváis lo que vendéis al mercado. Ese autodiagnóstico se convierte en un informe con lo que funciona, lo que falta y por qué, y en un plan de acción ordenado. A partir de ahí trabajáis con las herramientas del Lab y contrastáis conmigo las decisiones importantes.

¿Quieres saber si el Lab encaja con tu empresa? Escríbeme un mensaje en LinkedIn ([linkedin.com/in/joseluis-montes](https://www.linkedin.com/in/joseluis-montes)) contándome en dos líneas a qué os dedicáis y qué os gustaría cambiar. Te respondo yo.

Sobre José Luis Montes

Consultor y formador de desarrollo de negocio para empresas que venden tecnología. Treinta y cinco años en tecnología B2B, de comercial a director de ventas y marketing, directivo de multinacionales y miembro de juntas directivas de asociaciones de tecnología. Fundador de The IT Sales Institute y de Differential Value Chain. Presenta el podcast The Value Chain. Vive y trabaja entre el Priorat y Gotland.