CRECER CON SISTEMA · LIBRO 2

Un equipo que vende sin vos

Cómo lograr que tu gente atienda, siga y venda con sistema

1. Soltar
2. Contratar
3. Enseñar
4. Medir
5. Sostener

C. RAMIRO RAMÍREZ D.

CRECER CON SISTEMA · LIBRO 2

Un equipo que vende sin vos

Cómo lograr que tu gente atienda, siga y venda con sistema

C. RAMIRO RAMÍREZ D.

R

RAMIRO RAMÍREZ

ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

Un equipo que vende sin vos
Cómo lograr que tu gente atienda, siga y venda con sistema

© 2026 C. Ramiro Ramírez D.. Todos los derechos reservados.

Primera edición · Versión preliminar para revisión del autor. No publicar.

Los casos de este libro son hipotéticos e ilustrativos, construidos a partir de situaciones comunes; no describen negocios ni personas reales. Los números que aparecen en ejemplos son ilustrativos: sirven para explicar el método y no representan datos reales, promedios ni promesas de resultado. Este libro no ofrece asesoría legal, laboral ni tributaria; para esos temas, consultá con un profesional de tu país.

Las marcas mencionadas (WhatsApp, ChatGPT, Gemini) pertenecen a sus respectivos dueños y se mencionan solo como referencia.

León, Nicaragua.

Contenido

Cómo usar este libro 6

Introducción 8

CAPÍTULO 1 · SOLTAR
1 Si todo pasa por vos, todo espera por vos 12

CAPÍTULO 2 · CONTRATAR
2 Contratar a quien venda, sin ser una empresa grande 18

CAPÍTULO 3 · CONTRATAR
3 Las primeras dos semanas deciden todo 24

CAPÍTULO 4 · ENSEÑAR
4 El guion de atención: qué decir, qué preguntar y cómo cerrar 30

CAPÍTULO 5 · ENSEÑAR
5 La rutina que tu equipo cumple sin que lo persigás 37

CAPÍTULO 6 · MEDIR
6 Metas y comisiones que premian al cliente que vuelve 43

CAPÍTULO 7 · MEDIR
7 La reunión de 15 minutos con tres números 50

CAPÍTULO 8 · SOSTENER
8 Delegar sin perder calidad 55

CAPÍTULO 9 · SOSTENER
9 Cuando alguien falla o se va 60

Casos prácticos 66

Autodiagnóstico 71

Plan de 8 semanas 74

Apéndice 76

Cierre 85

Sobre el autor 88

Cómo usar este libro

Este libro es la continuación de *Clientes que vuelven*. Aquel enseñaba a montar el sistema comercial de tu negocio: atraer, atender, seguir, hacer volver y dirigir con datos. Este responde la pregunta que llega después: **¿cómo hago para que ese sistema lo cumpla mi gente, y no solo yo?**

No hace falta haber leído el primero. Si ya lo leíste, aquí no vas a encontrar repetido lo que ya sabés. Cuando un tema se apoya en el primer libro, te lo digo en una línea y seguimos.

Está pensado para vos si tenés un negocio que creció —un restaurante, una panadería, una cafetería, una ferretería, una tienda, un negocio de servicios — y sentís que estás amarrado al mostrador. También si dirigís un equipo pequeño de ventas y todo termina pasando por tu teléfono.

Cada capítulo tiene la misma estructura:

- **El problema**, contado como pasa en la vida real.
- **Por qué pasa**, para atacar la causa y no solo el síntoma.
- **El método en pasos**, en el orden en que conviene hacerlo.
- **Una herramienta** lista para copiar: formatos, guiones, checklists y tablas.
- **Un ejercicio «Hacelo esta semana»**, con acciones concretas para tu equipo.
- En algunos capítulos, **un recuadro «Cómo te ayuda la IA»**, con instrucciones (prompts) para copiar y pegar en ChatGPT, Gemini o la herramienta que usés.

Al final tenés cuatro casos prácticos en distintos tipos de negocio, un autodiagnóstico, un plan de ocho semanas y un apéndice con plantillas para imprimir y pegar en la pared.

UN CONSEJO ANTES DE ARRANCAR

No intentés cambiar todo el mismo mes. Tu equipo necesita tiempo para aprender una forma nueva de trabajar. Un cambio bien instalado vale más que diez cambios anunciados en una reunión y olvidados a la semana.

SOBRE LOS CASOS Y LOS NÚMEROS DE ESTE LIBRO

Los casos son hipotéticos e ilustrativos: están construidos a partir de situaciones comunes y no describen negocios ni personas reales. Cuando aparece un número, es un **ejemplo ilustrativo** para explicar una idea, no un dato real, un promedio ni una promesa de resultado.

INTRODUCCIÓN

Tu negocio creció. Vos te quedaste en el mostrador.

Al principio era lógico que todo pasara por vos. Abrías, atendías, cobrabas, contestabas el WhatsApp, hacías los pedidos y cerrabas. Nadie conocía el negocio mejor que vos, y nadie lo cuidaba igual.

Después el negocio creció. Llegaron más clientes, contrataste a una o dos personas, quizás abriste un segundo turno. Pero algo no cambió: **todo sigue pasando por vos**.

Si te vas a una reunión, te llaman tres veces para preguntar un precio. Si te enfermás, las ventas bajan. Si te tomás un día libre, lo pasás pegado al teléfono. Tus empleados trabajan, pero esperan que les digás qué hacer. Y cuando algo sale mal, la respuesta casi siempre es: «Es que usted no estaba».

Ese es el techo de muchos negocios que ya funcionan. No es falta de clientes ni falta de ganas. Es que **el negocio sabe vender solo cuando el dueño está presente**.

La trampa del «yo lo hago más rápido»

Casi todos los dueños caemos en lo mismo. Ves a alguien de tu equipo atender a un cliente y pensás: «Así no». Entonces te metés, lo resolvés vos y seguís. Es más rápido. El cliente queda bien. Problema resuelto.

Pero cada vez que hacés eso, tu equipo aprende algo: que cuando hay una duda, el que resuelve es el dueño. Y la próxima vez te van a buscar otra vez.

Hacerlo vos es más rápido hoy. Enseñar es más rápido este año.

DESDE MI EXPERIENCIA

Trabajé con el dueño de un café que abría, atendía, cobraba y contestaba el WhatsApp. Su equipo era bueno, pero cada duda terminaba en su teléfono: un cambio en un pedido, un cliente que quería pagar después, un producto que se acabó. Si él no contestaba, todo se detenía. Lo primero que hicimos fue anotar, durante una semana, cada vez que alguien lo interrumpía. Con esa lista escribimos unas pocas reglas claras —qué se resuelve sin consultar y qué no— y las pegamos junto a la caja. Al mes, el teléfono sonaba mucho menos, y él pudo tomarse una tarde libre sin dejar el negocio en pausa.

Qué significa «vender sin vos»

No significa desaparecer. Significa que tu presencia deja de ser la condición para que las cosas salgan bien.

Un equipo que vende sin vos tiene cuatro cosas:

Lo que tiene	Qué significa en el día a día
La gente correcta	Personas con la actitud para atender y aprender, elegidas con una prueba y no solo con una plática
Una forma de hacer las cosas	Un guion de atención y una rutina de seguimiento escritos, que todos conocen
Razones para cumplir	Metas claras y premios que reconocen lo que le conviene al negocio: que el cliente vuelva
Un espacio para corregir	Una reunión corta cada semana, con números, donde se decide qué mejorar

Fijate que ninguna de las cuatro depende de que vos estés vigilando. Dependen de que vos las **diseñés una vez** y las **sostengás cada semana**.

Lo que este libro no es

No es un manual de recursos humanos ni de derecho laboral. Cuando un tema toque contratos, salarios o comisiones, te voy a pedir que lo revisés con un profesional de tu país.

Tampoco es un libro de motivación. No te voy a pedir que «inspirés» a tu equipo con discursos. Te voy a pedir cosas más sencillas y más difíciles: escribir cómo se hace el trabajo, enseñarlo, medirlo y corregirlo con respeto.

Si lo hacés, vas a ganar algo que hoy no tenés: **tiempo para dirigir tu negocio en lugar de atenderlo**.

Empecemos por entender por qué todo terminó pasando por vos.

01

CAPÍTULO 1 · SOLTAR

Si todo pasa por vos, todo espera por vos

R
RAMIRO RAMÍREZ
ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

El problema

Imaginá un martes cualquiera. Son las 11 de la mañana y tenés tres cosas pendientes: un proveedor que quiere cobrar, un cliente que pide una cotización grande y un empleado que no sabe si puede hacer un descuento. Las tres te esperan a vos.

Mientras resolvés una, las otras dos se enfrían. El proveedor se molesta. El cliente compra en otro lado. El empleado, por si acaso, no hace nada.

Eso es un **cuello de botella**: el punto donde todo se atasca porque solo cabe una cosa a la vez. En muchos negocios pequeños, ese punto es el dueño.

Y lo peor es que no se nota de golpe. Se nota en ventas que se pierden sin hacer ruido, en empleados que dejan de proponer y en un dueño que trabaja más horas cada año sin que el negocio crezca al mismo ritmo.

Por qué pasa

- **Lo que sabés está en tu cabeza.** Los precios especiales, los clientes delicados, cómo se arma un pedido grande, qué decir cuando alguien reclama. Nada de eso está escrito.
- **Nadie tiene permiso para decidir.** Tu equipo no sabe hasta dónde puede llegar sin consultarte. Entonces consulta todo, o no hace nada.
- **Corregís en lugar de enseñar.** Cuando algo sale mal, lo arreglás vos. El error se resuelve, pero la causa queda.
- **Te gusta ser necesario.** Es humano. Que te busquen se siente bien. Pero un negocio que no funciona sin vos no es un negocio: es un empleo con más responsabilidades.

LA IDEA CLAVE DE ESTE CAPÍTULO

Antes de delegar, tenés que **ver** qué es lo que solo vos estás haciendo. No se puede soltar lo que no se ha identificado.

El método en 4 pasos

Paso 1. Registrá tus interrupciones durante una semana

Durante cinco días, cada vez que alguien te pregunte algo, te pida permiso o te pase un problema, anotalo. Una libreta en el bolsillo o una nota en el celular basta. Anotá tres cosas: qué te preguntaron, quién y si era algo que esa persona podía haber resuelto sola con la información correcta.

Al principio te va a dar pereza. Hacelo igual. Al final de la semana vas a tener el mapa más honesto de tu negocio.

Paso 2. Agrupá lo que se repite

Leé tu lista y agrupá las preguntas parecidas. Casi siempre aparecen los mismos grupos:

- **Precios y descuentos**: «¿Cuánto le cobro?», «¿Le puedo rebajar?».
- **Excepciones**: «El cliente quiere cambiar el pedido», «Quiere pagar después».
- **Reclamos**: «El cliente dice que llegó frío», «Dice que se lo dimos incompleto».
- **Cosas del día a día**: «¿Dónde está...?», «¿Ya pedimos...?».
- **Decisiones de verdad**: contratar, invertir, cambiar un producto.

Las primeras cuatro casi nunca necesitan al dueño. Necesitan una regla.

Paso 3. Convertí cada grupo en una regla escrita

Una regla buena cabe en una o dos líneas y responde: **qué se hace, hasta dónde y cuándo se consulta**. Por ejemplo:

- *«Si un cliente frecuente pide un descuento, podés dar hasta el descuento que acordamos sin consultar. Más de eso, me escribís.»*
- *«Si un pedido llega incompleto, se repone sin discutir y se anota en el cuaderno de reclamos.»*
- *«Si alguien quiere pagar después, solo se acepta a clientes de la lista de crédito.»*

El límite exacto lo ponés vos. Lo importante es que la regla exista y que tu equipo la conozca.

Paso 4. Decidí qué vas a dejar de hacer este mes

Elegí **una sola tarea** que hoy hacés vos y que alguien más puede hacer con una regla y un poco de práctica. No la más importante: la más repetida. Esa es la primera que vas a soltar. En el capítulo 8 vas a ver cómo hacerlo sin que baje la calidad.

Las cuatro señales de que sos el cuello de botella

Señal	Cómo se ve	Qué la resuelve
Teléfono que no para	Te escriben por cosas que tienen respuesta conocida	Reglas escritas (este capítulo)
Ventas que dependen de tu turno	Los días que no estás se vende menos	Guion de atención (capítulo 4)
Seguimiento que nadie hace	Los «te aviso» se pierden si vos no te acordás	Rutina de seguimiento (capítulo 5)
Equipo que no propone	Nadie sugiere mejoras ni avisa a tiempo	Reunión semanal (capítulo 7)

Herramienta 1 · Registro de interrupciones

Usalo cinco días seguidos. Al final, marcá qué preguntas se pueden convertir en regla.

Día	Qué me preguntaron o pasaron	Quién	¿Podía resolverlo solo?	¿Regla posible?
Lun	Ej.: si se puede rebajar a un cliente que compra seguido	Ej.: cajera	Sí, con un límite	Sí

MIS TRES PRIMERAS REGLAS

1. Cuando pase _____, se hace _____ hasta _____. Si es más, me consultan.
2. Cuando pase _____, se hace _____ hasta _____. Si es más, me consultan.
3. Cuando pase _____, se hace _____ hasta _____. Si es más, me consultan.

HACELO ESTA SEMANA

1. Llevá el registro de interrupciones durante cinco días.
2. El viernes, agrupá lo que se repite y escribí tus tres primeras reglas.
3. Leéselas a tu equipo en cinco minutos y pegalas donde todos las vean.

CÓMO TE AYUDA LA IA

PROMPT

Te pego la lista de preguntas que me hizo mi equipo esta semana: *PEGÁ*. Agrupalas por tema, decime cuáles se repiten más y redactame una regla de una o dos líneas para cada grupo, con el formato: «qué se hace, hasta dónde y cuándo se consulta». Usá voseo.

02

CAPÍTULO 2 · CONTRATAR

Contratar a quien venda, sin ser una empresa grande

R
RAMIRO RAMÍREZ
ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

El problema

Necesitás a alguien que atienda y venda. Le contás a un conocido, alguien te recomienda a un sobrino o a una vecina, platicás diez minutos y decís: «Venite el lunes».

A veces sale bien. Muchas veces no. A las tres semanas te das cuenta de que la persona no tiene paciencia con los clientes, o no le gusta el teléfono, o no anota nada. Y como no querés el mal rato, la dejás seguir. O la despedís y empezás de cero.

Las empresas grandes tienen departamentos enteros para contratar. Vos tenés una tarde libre y mucha prisa. Por eso necesitás un proceso corto, pero que funcione.

Por qué pasa

- **Contratás por urgencia.** Buscás cuando ya no das abasto, y cualquiera que llegue parece buena opción.
- **No sabés qué buscás.** «Alguien responsable» no es un perfil. Es un deseo.
- **Te fiás de la plática.** Hay personas que hablan muy bien en una entrevista y venden poco. Y hay personas tímidas en la entrevista que con el cliente se transforman.
- **No hay prueba.** Nunca viste a la persona hacer el trabajo antes de contratarla.

LA IDEA CLAVE DE ESTE CAPÍTULO

Contratá por actitud y probá la habilidad. Los productos y los precios se enseñan en dos semanas. La paciencia, el orden y las ganas de servir, casi no.

El método en 5 pasos

Paso 1. Escribí el perfil en una página

Antes de buscar, escribí qué va a hacer la persona y cómo vas a saber si lo está haciendo bien. Un perfil sencillo responde cinco preguntas:

1. **¿Para qué existe este puesto?** En una frase. Por ejemplo: «*Atender a cada cliente en mostrador y WhatsApp para que compre bien y quiera volver*».
2. **¿Qué hace en un día normal?** Cinco o seis tareas concretas.
3. **¿Qué tiene que saber hacer desde el primer día?** Lo mínimo: leer y escribir bien un mensaje, usar el celular, hacer cuentas sencillas.
4. **¿Qué le vas a enseñar vos?** Productos, precios, guion, sistema de caja.
5. **¿Cómo se ve un buen trabajo al mes?** Dos o tres señales observables.

Paso 2. Definí los cinco rasgos que importan

Para vender en un negocio pequeño, estos rasgos pesan más que la experiencia:

Rasgo	Cómo se nota	Cómo lo probás
Gusto por la gente	Sonríe, mira a los ojos, pregunta	En la prueba de atención
Orden	Anota, cumple lo que dice, llega a tiempo	Pedile que llegue a una hora exacta y que te mande un dato por escrito
Ganas de aprender	Hace preguntas, acepta correcciones	Corregí algo en la prueba y mirá cómo reacciona
Comunicación escrita	Escribe claro y sin faltas graves	En la prueba de WhatsApp
Honestidad	Reconoce lo que no sabe	Preguntale algo que no tiene por qué saber

Paso 3. Buscá donde está tu candidato, con un anuncio claro

Un buen anuncio dice qué negocio sos, qué va a hacer la persona, el horario, qué ofrecés y **cómo postularse**. Ese último punto filtra mucho: pedí que te escriban por WhatsApp con un mensaje específico, por ejemplo: *«Escribí "Quiero atender" y contanos en tres líneas por qué te gusta trabajar con clientes».*

Quien no sigue esa instrucción sencilla, probablemente tampoco va a seguir el guion de atención.

Buscá en tu red de clientes, en grupos de tu ciudad, entre conocidos de tu equipo actual y en centros de estudio cercanos. Las recomendaciones están bien, pero pasan por la misma prueba que todos.

Paso 4. Entrevistá corto, con preguntas que revelen

La entrevista no necesita durar una hora. Veinte minutos, con preguntas que obliguen a contar situaciones reales:

- «Contame de una vez que atendiste a alguien molesto. ¿Qué hiciste?»
- «¿Qué hacés cuando no sabés la respuesta a algo que te preguntan?»
- «En tu último trabajo o estudio, ¿qué te corregían más?»
- «Si un cliente te dice "lo voy a pensar", ¿qué le decís?»
- «¿Por qué te interesa este trabajo y no otro?»

Escuchá más de lo que hablás. No buscás respuestas perfectas. Buscás honestidad y sentido común.

Paso 5. Hacé una prueba práctica

Este es el paso que casi nadie hace y el que más errores evita. La prueba dura entre 30 y 45 minutos y tiene tres partes:

- **Atención en vivo (simulada).** Vos hacés de cliente. Entrás, preguntás, dudás, pedís un precio y decís «lo voy a pensar». Mirá si saluda, si pregunta, si recomienda y si intenta cerrar.
- **WhatsApp.** Le mandás un mensaje de cliente desde otro teléfono y le pedís que lo conteste como si ya trabajara con vos. Mirá la ortografía, el tono y si termina con una pregunta.

- **Orden.** Le das una lista de cinco productos con precios y le pedís que arme una cuenta o una cotización. Mirá si revisa antes de entregar.

Si querés ver a la persona trabajar un turno real antes de decidir, acordá las condiciones por escrito y pagale ese tiempo. Sobre lo que exige la ley en tu país para contratos, períodos de prueba y pagos, consultá con un profesional.

DESDE MI EXPERIENCIA

Liderando marketing para equipos de ventas en Estados Unidos aprendí que la experiencia pesa menos de lo que uno cree. Las personas que mejor funcionaron no siempre eran las que más habían vendido antes, sino las que preguntaban bien y seguían el proceso sin sentirse menos por usarlo. La señal que me enseñó a desconfiar fue otra: el candidato que en la entrevista habla mucho de sí mismo y nunca le pregunta nada al cliente simulado. Si no pregunta en la prueba, tampoco le va a preguntar a tus clientes.

Herramienta 2 · Hoja de evaluación de la prueba práctica

Llenala durante la prueba, no después. Puntuá de 1 (débil) a 3 (fuerte).

Qué observo	1	2	3	Nota
Saluda y se presenta				
Hace al menos dos preguntas antes de ofrecer				
Recomienda algo concreto				
Responde a «lo voy a pensar» sin presionar ni rendirse				
Mensaje de WhatsApp claro, sin faltas graves				
Termina el mensaje con una pregunta				
Revisa la cuenta antes de entregarla				

Qué observo	1	2	3	Nota
Acepta una corrección sin ponerse a la defensiva				

Cómo decidir. Más que el total, mirá los rasgos que no se enseñan: gusto por la gente, orden y ganas de aprender. Si uno de esos tres sale en 1, pensalo dos veces aunque el resto esté bien.

HACELO ESTA SEMANA

1. Escribí el perfil de una página del puesto que más necesitás (aunque hoy no estés contratando).
2. Prepará tu prueba práctica: el diálogo de cliente simulado, el mensaje de WhatsApp y la lista de productos para la cuenta.
3. Hacele la prueba a alguien de tu equipo actual. Te va a mostrar qué tenés que enseñar mejor.

CÓMO TE AYUDA LA IA

PROMPT

Tengo un negocio de *TIPO* en *CIUDAD*. Necesito contratar a una persona para *PUESTO*. Escribime un perfil de una página con: para qué existe el puesto, tareas diarias, lo que debe saber desde el primer día, lo que le voy a enseñar y tres señales de buen trabajo al mes. Lenguaje sencillo, con voseo.

PROMPT

Escribime un guion para hacer de cliente en una prueba práctica de atención en un negocio de *TIPO*. Que el cliente tenga una duda real, pida un precio y al final diga «lo voy a pensar».

03

CAPÍTULO 3 · CONTRATAR

Las primeras dos semanas deciden todo

R
RAMIRO RAMÍREZ
ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

El problema

La persona nueva llega el lunes. Vos estás ocupado, así que le decís: «Quedate con Martha y fijate cómo hace». Martha también está ocupada, así que le enseña lo que puede, a su manera, entre cliente y cliente. A la semana, la persona nueva ya aprendió los atajos de Martha, incluidos los malos.

Al mes te preguntás por qué no atiende como vos querías. La respuesta es sencilla: nadie le enseñó cómo querías.

Por qué pasa

- **No hay plan de entrada.** Se aprende «sobre la marcha», según lo que toque ese día.
- **Se enseña todo de golpe.** Productos, precios, caja, WhatsApp y reglas en dos días. Nadie retiene eso.
- **No se revisa el avance.** La persona nueva no sabe si va bien hasta que comete un error grave.
- **Se espera demasiado, demasiado pronto.** O se la pone a vender sola el tercer día, o se la deja meses haciendo solo tareas de apoyo.

LA IDEA CLAVE DE ESTE CAPÍTULO

Las primeras dos semanas no son para que la persona produzca. Son para que **aprenda la forma de trabajar de tu negocio** antes de aprender los atajos de otro.

El método: cuatro etapas en catorce días

La idea es avanzar de menos a más: primero mira, después hace con ayuda, después hace sola con revisión. Los días son una guía: ajustalos a tu horario y a tu tipo de negocio.

Etapa 1 (días 1 y 2). Conocer el negocio

- Recorrido completo: dónde está cada cosa, cómo se abre y cómo se cierra.
- Tu historia en cinco minutos: por qué existe el negocio y qué tipo de cliente querés que vuelva.
- Las reglas escritas del capítulo 1 y el perfil del puesto.
- Los productos más vendidos: probarlos, tocarlos, saber para qué sirven.

Etapa 2 (días 3 a 5). Mirar con propósito

No es «quedate viendo». Es mirar con una hoja en la mano. Pedile que observe a la persona que mejor atiende y que anote:

- Cómo saluda.
- Qué preguntas hace.
- Cómo recomienda.
- Cómo cierra la venta.
- Qué hace cuando el cliente duda.

Al final de cada día, diez minutos con vos: ¿qué viste?, ¿qué te sorprendió?, ¿qué no entendiste?

Etapa 3 (días 6 a 10). Hacer con apoyo

Empieza a atender, con alguien al lado. Primero los clientes sencillos, después los más complicados. Practicá con ella el guion de atención del capítulo 4 antes de que abra el negocio, dos o tres veces, haciendo vos de cliente.

En esta etapa también empieza a contestar WhatsApp, pero cada mensaje lo revisa alguien antes de enviarlo, durante los primeros días.

Etapa 4 (días 11 a 14). Hacer sola, con revisión

Atiende sola. Al final del día, revisan juntos tres cosas: una venta que salió bien, una que no y un mensaje de WhatsApp. El día 14 tienen una conversación más larga: qué domina, qué le falta y qué va a practicar en las siguientes dos semanas.

El acompañante

Elegí a una persona de tu equipo como **acompañante** de la persona nueva. No tiene que ser quien más vende. Tiene que ser quien mejor cumple la forma de trabajar del negocio. Reconocé ese esfuerzo: acompañar a alguien quita tiempo y merece un agradecimiento visible, y si podés, un reconocimiento concreto.

La conversación del día 14

Es corta, pero no se salta. Tres preguntas, en este orden:

1. **¿Qué ya hacés bien?** Empezá por ahí y sé específico: «Me gustó cómo le preguntaste a la señora para cuántas personas era el pedido».
2. **¿Qué te falta practicar?** Uno o dos puntos, no diez.
3. **¿Qué necesitás de mí?** Muchas veces la respuesta te va a mostrar algo que vos no estás explicando bien.

Si al día 14 ves que los rasgos que no se enseñan no aparecen (gusto por la gente, orden, ganas de aprender), es mejor tener esa conversación ahora, con respeto y claridad, que dentro de seis meses.

Herramienta 3 · Plan de entrada de 14 días

Imprimilo, poné el nombre de la persona nueva y marcá cada día cuando se cumpla.

Días	Etapa	Qué se hace	Quién acompaña	Hecho
1–2	Conocer	Recorrido, historia del negocio, reglas, productos estrella	Dueño	
3–5	Mirar	Observar con hoja de observación; 10 min de repaso diario	Acompañante	
6–10	Hacer con apoyo	Atender clientes con alguien al lado; WhatsApp revisado	Acompañante	
11–14	Hacer sola	Atender sola; repaso diario de 3 casos	Dueño o encargado	
14	Conversación	Qué hace bien, qué practicar, qué necesita	Dueño	

HOJA DE OBSERVACIÓN (ETAPA 2)

Momento	Qué hizo la persona que observé	Qué frase me gustó
Saludo		
Preguntas		
Recomendación		
Cierre		
Cuando el cliente dudó		

HACELO ESTA SEMANA

1. Adaptá el plan de 14 días a tu negocio y guardalo para la próxima contratación.
2. Elegí a tu acompañante y explicale qué se espera de él o de ella.
3. Si alguien entró hace poco, tené con esa persona la conversación del día 14, aunque ya haya pasado más tiempo.

04

CAPÍTULO 4 · ENSEÑAR

El guion de atención: qué decir, qué preguntar y cómo cerrar

El problema

Dos empleados del mismo negocio, con los mismos productos y los mismos precios, venden muy distinto. Uno pregunta, recomienda y cierra. El otro contesta lo que le preguntan y espera. Ninguno de los dos está haciendo nada «malo». Simplemente, cada uno atiende a su manera.

Cuando vos atendés, vendés más porque sabés qué preguntar y qué recomendar. Ese conocimiento vale mucho. El problema es que solo vive en vos.

Un guion de atención es la forma de **pasar lo que vos hacés bien a la cabeza de tu equipo**.

Por qué pasa

- **Se cree que vender es un talento.** Algo con lo que se nace. En realidad, atender bien es una secuencia que se aprende.
- **Se teme sonar a robot.** Por eso no se escribe nada. Pero sin guion, cada uno improvisa y la calidad depende del humor del día.
- **Nadie practica.** Se enseña una vez, de palabra, y se espera que salga solo.

> **LA IDEA CLAVE DE ESTE CAPÍTULO**
>
> Un guion no es un texto para recitar. Es **un orden de pasos con frases de apoyo**. Tu equipo puede usar sus propias palabras, pero no se salta pasos.

Si leíste *Clientes que vuelven*, ya tenés guiones de WhatsApp para responder rápido. Este capítulo va un paso antes: cómo conduce **tu equipo** una conversación de venta completa, en persona o por mensaje, y cómo se entrena.

Los cinco momentos de la atención

Toda venta bien atendida pasa por cinco momentos. El guion le da a cada momento un objetivo y dos o tres frases de apoyo.

1. Recibir

Objetivo: que el cliente se sienta visto en los primeros segundos.

Saludo con nombre del negocio, contacto visual y una pregunta abierta. Si ya conocés al cliente, usá su nombre.

> «Buenos días, bienvenido a *negocio*. ¿Qué andás buscando hoy?»

2. Entender

Objetivo: saber qué necesita antes de ofrecer nada.

Aquí está la diferencia entre despachar y vender. Dos o tres preguntas bastan. Las mejores preguntas no se responden con sí o no:

- «¿Para qué lo vas a usar?»
- «¿Para cuántas personas es?»
- «¿Para cuándo lo necesitás?»
- «¿Ya lo has probado antes o es la primera vez?»

3. Recomendar

Objetivo: ofrecer una opción concreta, explicada con lo que el cliente dijo.

No muestres todo el catálogo. Recomendá una opción y, si hace falta, una alternativa. Usá las palabras del cliente: «Como me dijiste que es para diez personas y lo querés para el sábado, te recomiendo...».

Aquí también entra la venta complementaria: lo que de verdad le sirve junto con lo que compra. No es empujar. Es pensar por el cliente.

4. Cerrar

Objetivo: pedir la venta con una pregunta sencilla.

Muchos vendedores explican todo bien y después se quedan callados, esperando que el cliente decida. Cerrar es ayudarlo a decidir con una pregunta que se responde fácil:

- «¿Te lo preparo?»
- «¿Lo querés para retirar o para entrega?»
- «¿Te lo aparto con el anticipo?»

5. Dejar la puerta abierta

Objetivo: que el cliente se vaya con una razón para volver y que quede registrado.

Agradecer, ofrecer guardar su contacto para avisarle de algo útil y anotar lo que compró. Este momento conecta con la rutina de seguimiento del capítulo 5.

> «Gracias por venir. ¿Te guardo tu número para avisarte cuando tengamos *producto o novedad*?»

Las dudas que siempre aparecen

Hay frases que el cliente dice casi siempre. Tu equipo tiene que tener una respuesta preparada para cada una. No para ganar una discusión, sino para entender qué hay detrás.

El cliente dice	Qué suele haber detrás	Qué puede responder tu equipo
«Está caro»	No ve el valor o no le alcanza	«¿Lo estás comparando con algo? Te explico qué incluye» o «Tengo esta otra opción que se ajusta mejor»
«Lo voy a pensar»	Le falta información o no se siente seguro	«Claro. ¿Qué te gustaría tener más claro para decidir?»
«Voy a ver en otro lado»	Quiere comparar	«Perfecto. ¿Te anoto la cotización para que la tengás a mano y te escribo mañana?»
«No sé si me va a servir»	Miedo a equivocarse	Explicar la política de cambio o mostrar un caso parecido
«¿Me hacés un descuento?»	Costumbre o prueba	Aplicar la regla de descuentos del capítulo 1, sin inventar

Lo que nunca se dice

Un guion también marca límites. Escribí con tu equipo una lista corta de frases prohibidas. Por ejemplo:

- «No sé» (sin agregar «pero ya le averiguo»).
- «Eso no se puede» (sin ofrecer una alternativa).
- «Es que el dueño no está».
- Cualquier comentario sobre otros clientes o sobre la competencia.

Cómo se entrena un guion

Un guion que solo está en papel no cambia nada. Se instala con práctica, igual que cualquier habilidad:

1. **Leelo en voz alta con tu equipo.** Que cada uno diga las frases con sus palabras.
2. **Practiquen en parejas** cinco minutos antes de abrir, dos veces por semana. Uno hace de cliente y el otro atiende. Después cambian.
3. **Observá y dá una sola corrección** por persona y por práctica. Diez correcciones a la vez no se recuerdan.

4. **Reconocé en público** cuando alguien usa bien un paso con un cliente real.
5. **Actualizalo cada mes** con las frases nuevas que funcionan y las dudas nuevas que aparecen.

Herramienta 4 · Guion de atención para completar

Llenalo con tu equipo. Que quepa en una hoja y que esté pegado cerca de la caja o del teléfono.

Momento	Objetivo	Nuestras frases de apoyo
1. Recibir	Que el cliente se sienta visto	«Buenos días, bienvenido a _____. ¿_____?»
2. Entender	Saber qué necesita	«¿Para qué _____?» · «¿Para cuántos _____?» · «¿Para cuándo _____?»
3. Recomendar	Una opción concreta	«Como me dijiste que _____, te recomiendo _____ porque _____.»
4. Cerrar	Pedir la venta	«¿Te lo _____?» · «¿Lo querés para _____ o _____?»
5. Puerta abierta	Que vuelva y quede registrado	«Gracias por _____. ¿Te guardo tu número para _____?»

HOJA DE PRÁCTICA EN PAREJAS

Paso	¿Lo hizo?	Una cosa a mejorar
Saludó con el nombre del negocio	Sí / No	
Hizo dos preguntas antes de ofrecer	Sí / No	
Recomendó con las palabras del cliente	Sí / No	
Hizo una pregunta de cierre	Sí / No	
Ofreció guardar el contacto	Sí / No	

HACELO ESTA SEMANA

1. Atendé tres clientes vos mismo y anotá exactamente qué preguntás y cómo cerrás. Esa es la base de tu guion.
2. Completá la herramienta con tu equipo en una reunión de 20 minutos.
3. Hagan la primera práctica en parejas antes de abrir y fijá dos días a la semana para repetirla.

CÓMO TE AYUDA LA IA

PROMPT

Tengo un negocio de *TIPO* en *CIUDAD*. Estos son mis cinco productos más vendidos: *LISTA*. Escribime un guion de atención en cinco momentos (recibir, entender, recomendar, cerrar, dejar la puerta abierta) con tres frases de apoyo para cada momento. Tono cercano, con voseo, que no suene a vendedor insistente.

PROMPT

Hacé de cliente difícil de un negocio de *TIPO*. Yo voy a atender. Poneme objeciones reales, una a la vez, y al final decime qué hice bien y qué puedo mejorar.

05

CAPÍTULO 5 · ENSEÑAR

La rutina que tu equipo cumple sin que lo persigás

RAMIRO RAMÍREZ
ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

El problema

Ya le explicaste a tu equipo que hay que dar seguimiento. Que hay que escribirle al cliente que pidió precio, revisar los pedidos del día siguiente, avisar cuando algo se está terminando. Todos dijeron que sí.

La primera semana funcionó. La segunda, a medias. A la tercera, otra vez estabas vos preguntando: «¿Ya le escribieron a la señora del pastel?». Y nadie sabía.

No es mala voluntad. Es que lo que no tiene hora, responsable y lugar donde anotarse, **se olvida**. Y cuando el único sistema de control es que vos preguntés, el día que no preguntás, no se hace.

Por qué pasa

- **Las tareas no tienen dueño.** «Hay que dar seguimiento» es de todos, y por eso no es de nadie.
- **No tienen hora.** «Cuando haya tiempo» casi nunca llega en un negocio con clientes.
- **No se ven.** Si la lista de pendientes está en tu cabeza o en tu celular, tu equipo no puede trabajar con ella.
- **Nadie revisa, o revisa solo el dueño.** Sin una revisión fija, la rutina depende de tu memoria otra vez.

LA IDEA CLAVE DE ESTE CAPÍTULO

Una rutina se cumple sola cuando tiene **cuatro cosas: un dueño, una hora, un lugar visible y una revisión fija**. Si le falta una, vas a terminar persiguiendo a tu gente.

Si leíste *Clientes que vuelven*, ya tenés la hoja de seguimiento y la cadencia de mensajes. Aquí no vamos a repetirlas. Este capítulo trata de cómo lograr que **tu equipo** las use todos los días sin que vos estés encima.

El método en 5 pasos

Paso 1. Hacé la lista de lo que no puede quedar sin hacer

Sentate con tu equipo y respondan: ¿qué cosas, si no se hacen hoy, nos hacen perder una venta o un cliente mañana? Normalmente son pocas:

- Contestar los mensajes pendientes antes de cerrar.
- Escribirle a quien pidió precio o dijo «te aviso».
- Confirmar los pedidos o citas del día siguiente.
- Anotar a los clientes nuevos en la lista.
- Revisar quién dejó de venir (si ya aplicás el primer libro, esto ya lo conocés).

Paso 2. Ponele dueño y hora a cada tarea

Cada tarea de la lista tiene **un solo responsable** (no «todos») y **una hora fija**. Por ejemplo: «Ana confirma los pedidos de mañana a las 4 de la tarde». Si hay turnos, cada turno tiene su dueño.

Cuando alguien falta, el reemplazo también está definido de antemano. Así la tarea no muere con una ausencia.

Paso 3. Convertilo en checklist de apertura y cierre

La forma más sencilla de que una rutina se cumpla es pegarla a algo que ya pasa todos los días: abrir y cerrar el negocio. Escribí dos checklists cortas, de no más de ocho puntos cada una. Que se puedan marcar en dos minutos.

Si la checklist tiene veinte puntos, nadie la va a llenar con honestidad.

Paso 4. Hacela visible

Pegá las checklists en la pared, junto a la caja o en la cocina. O tenelas en un grupo de WhatsApp del equipo donde cada responsable manda una foto o un «listo» cuando termina. Lo importante es que **cualquiera pueda ver, sin preguntarte, si la rutina se cumplió**.

Paso 5. Revisá siempre en el mismo momento

La rutina diaria la revisa el encargado de turno al cerrar. La semanal se revisa en la reunión de 15 minutos del capítulo 7. Vos no revisás cada tarea: revisás que **la revisión** se haya hecho.

Ese cambio es grande. Pasás de perseguir personas a mirar un sistema.

Cuando alguien no cumple la rutina

Va a pasar. Antes de molestarte, hacete tres preguntas:

1. **¿Estaba claro?** ¿La persona sabía que era su tarea y a qué hora?
2. **¿Era posible?** ¿Tenía tiempo y lo necesario para hacerla?
3. **¿Hubo consecuencia?** ¿Alguien notó cuando no se hizo?

Si la respuesta a alguna es «no», el problema es del sistema, no de la persona. Arreglá eso primero. Si todo estaba claro, era posible y aun así no se cumple, es momento de la conversación del capítulo 9.

Herramienta 5 · Checklists de apertura, cierre y semana

Ejemplos para adaptar. Cambiá las tareas por las de tu negocio y poné nombres reales en la columna de responsable.

CHECKLIST DE APERTURA

Tarea	Responsable	Hora	Listo
Revisar mensajes que llegaron fuera de horario y contestarlos			
Revisar la hoja de seguimiento: ¿a quién hay que escribirle hoy?			
Confirmar pedidos o citas del día			
Leer en voz alta el producto o la recomendación del día			

CHECKLIST DE CIERRE

Tarea	Responsable	Hora	Listo
Ningún mensaje de cliente sin responder			
Seguimientos del día hechos y anotados			
Clientes nuevos anotados en la lista			
Pedidos o citas de mañana confirmados			
Reclamos del día anotados en el cuaderno			

CHECKLIST SEMANAL

Tarea	Responsable	Día	Listo
Revisar clientes que dejaron de venir y escribirles			
Cerrar oportunidades viejas como ganadas o perdidas			
Preparar los tres números para la reunión semanal			
Actualizar el guion con frases o dudas nuevas			

HACELO ESTA SEMANA

1. Hacé con tu equipo la lista de lo que no puede quedar sin hacer (15 minutos).
2. Escribí las checklists de apertura y cierre, con nombres y horas.
3. Pegalas en un lugar visible y pedile al encargado de turno que las revise al cerrar durante dos semanas seguidas.

CÓMO TE AYUDA LA IA

PROMPT

Tengo un negocio de *TIPO*

con *NÚMERO*

empleados y estos turnos: *TURNOS*

. Estas son las tareas que no pueden quedar sin hacer cada día: *LISTA*

. Armame una checklist de apertura y otra de cierre, de máximo ocho puntos cada una, con una columna de responsable y hora. Repartí las tareas de forma equilibrada.

06

CAPÍTULO 6 · MEDIR

Metas y comisiones que premian al cliente que vuelve

RAMIRO RAMÍREZ
ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

El problema

Querés que tu equipo venda más, así que ponés una comisión por venta. Funciona: las ventas suben. Pero empiezan a pasar cosas raras. Los vendedores se pelean por el cliente que entra. Se ofrecen descuentos para cerrar rápido. Se promete lo que no se puede cumplir. Y nadie quiere atender al cliente que solo viene a preguntar o a reclamar, porque «eso no deja comisión».

El problema no es la comisión. Es **lo que la comisión premia**. Tu equipo hace exactamente lo que el sistema de pago le dice que es importante. Si solo premiás la venta de hoy, vas a tener ventas de hoy. Y clientes que no vuelven.

Por qué pasa

- **Se mide solo el resultado.** La venta cerrada es fácil de contar. La atención que hace volver al cliente, no tanto.
- **Se premia lo individual en un trabajo de equipo.** En un negocio pequeño, una venta casi siempre depende de varias personas: quien atiende, quien prepara, quien entrega.
- **Las reglas no están escritas.** Cada mes se discute cómo se calculó la comisión, y eso genera desconfianza.
- **Las metas se inventan.** Se pone un número alto «para motivar», nadie llega y el equipo deja de creer en las metas.

LA IDEA CLAVE DE ESTE CAPÍTULO

Diseñá tus incentivos para premiar **tres cosas a la vez: vender, cumplir la forma de trabajar y que el cliente vuelva**. Si solo premiás una, las otras dos se descuidan.

ANTES DE SEGUIR

Los salarios, comisiones y bonos tienen implicaciones legales y tributarias. Antes de cambiar la forma en que le pagás a tu equipo, consultá con un profesional de tu país.

Primero las metas, después el dinero

Una meta sirve si cumple tres condiciones: tu equipo la entiende, puede influir en ella y la ve avanzar durante el mes.

Cómo ponerla. Si no tenés historial, usá el primer mes solo para medir. Después poné una meta un poco por encima de lo que venían haciendo, no el doble. Una meta que nadie alcanza desmotiva más que no tener meta.

Dividila. Una meta mensual es abstracta. Una meta semanal o diaria se puede perseguir. Si la meta del mes se divide entre las semanas, el equipo sabe cada lunes cuánto le falta.

Que no sea solo de ventas. Combiná una meta de resultado (cuánto se vendió) con una o dos de comportamiento (cuántos seguimientos se hicieron, cuántos clientes volvieron).

Cuatro diseños de incentivo

No hay un diseño perfecto. Cada uno tiene ventajas y riesgos. Lo importante es elegir con conciencia y escribir las reglas.

Diseño	Cómo funciona	Ventaja	Riesgo
Comisión por venta	Un porcentaje de lo que vende cada persona	Fácil de entender	Premia la venta rápida, no la relación
Bono por cliente que vuelve	Se premia la recompra de clientes atendidos o registrados	Alinea al equipo con la fidelidad	Requiere llevar bien la lista de clientes
Bono de equipo	Si el negocio llega a la meta, todos ganan	Fomenta la colaboración	Algunos pueden apoyarse en el esfuerzo de otros
Bono por cumplimiento	Se premia cumplir la rutina y el guion	Refuerza la forma de trabajar	Si se exagera, se vuelve burocracia

Un diseño combinado

Para muchos negocios pequeños, funciona mejor una mezcla sencilla: una parte por venta, una parte por cliente que vuelve y una condición de cumplimiento. Así nadie gana por vender a cualquier costo.

EJEMPLO ILUSTRATIVO

Los montos y porcentajes son inventados para explicar el diseño. No son una recomendación de cuánto pagar. Calculá los tuyos según tus márgenes y consultá con un profesional.

Imaginá una tienda con tres vendedoras. El dueño decide repartir un fondo mensual de incentivos de esta forma (**ejemplo ilustrativo**):

Parte del incentivo	Regla	Ejemplo ilustrativo
Venta individual	Un porcentaje pequeño de lo vendido por cada una	1 % de sus ventas del mes
Cliente que vuelve	Un monto fijo por cada cliente registrado por ella que vuelve a comprar en el mes siguiente	C$ 20 por cliente que vuelve
Meta de equipo	Si la tienda llega a la meta del mes, un bono igual para todas	C$ 500 por persona
Condición	Para recibir cualquier parte, la checklist de cierre debe estar completa al menos en 9 de cada 10 días	Sin checklist, no hay incentivo

Con este diseño, una vendedora que cierra mucho pero no registra clientes gana menos que una que vende un poco menos y hace que sus clientes regresen. Y nadie gana si el equipo no cumple la rutina básica.

Reglas para que el sistema sea justo

- **Escribilo en una hoja** y entregalo a cada persona antes de que empiece el mes.
- **Que se pueda calcular sin vos.** Si solo vos entendés la fórmula, va a haber desconfianza.
- **Mostrá el avance cada semana**, no solo a fin de mes.
- **Definí qué pasa con las devoluciones** y los reclamos: una venta que se devuelve no suma.
- **No cambiés las reglas a mitad de mes.** Si algo no funciona, se ajusta para el siguiente.
- **Probá antes de comprometerte.** Podés correr el sistema un mes «en papel», calculando cuánto habría ganado cada uno sin pagarlo, para ver si los números tienen sentido para tu negocio.

Reconocimiento que no cuesta dinero

No todo incentivo es plata. En un equipo pequeño, pesan mucho:

- Decir en la reunión semanal qué hizo bien cada persona, con un ejemplo concreto.
- Dejar que quien mejor atiende entrene a los nuevos.
- Dar a elegir turno u horario a quien cumplió la meta.
- Compartir con el equipo los mensajes de clientes contentos.

DESDE MI EXPERIENCIA

En una distribuidora con la que trabajé, la comisión se pagaba solo por venta cerrada. El resultado fue el esperado, pero no el deseado: los vendedores perseguían los pedidos grandes y dejaban sin seguimiento a los clientes pequeños que compraban cada semana. Cambiamos el reconocimiento: además de la venta, empezamos a reconocer en la reunión semanal a quien tenía su cartera al día. No costó más dinero, y el equipo entendió que cuidar al cliente frecuente también cuenta.

Herramienta 6 · Hoja de diseño de incentivos

Llenala antes de anunciar cualquier cambio. Los espacios en blanco los decidís vos según tus números.

Pregunta	Mi respuesta
¿Cuál es la meta de ventas del mes y de cada semana?	
¿Qué comportamiento quiero premiar además de vender?	
¿Cómo se registra un cliente que vuelve?	
¿Cuánto puedo destinar a incentivos sin afectar mis márgenes?	

Pregunta	Mi respuesta
¿Qué parte es individual y qué parte es de equipo?	
¿Qué condición mínima hay que cumplir para recibir el incentivo?	
¿Qué pasa con devoluciones y reclamos?	
¿Cuándo y cómo se muestra el avance?	
¿Lo revisé con un profesional?	

HACELO ESTA SEMANA

1. Escribí cómo le pagás hoy a tu equipo y preguntate: ¿qué comportamiento está premiando?
2. Llená la hoja de diseño de incentivos.
3. Corré el nuevo sistema un mes en papel antes de anunciarlo.

CÓMO TE AYUDA LA IA

PROMPT

Tengo un negocio de *TIPO* con *NÚMERO* vendedores. Mis ventas mensuales aproximadas son *MONTO* y puedo destinar *MONTO* a incentivos. Quiero premiar la venta, el cumplimiento de la rutina y que los clientes vuelvan. Proponeme tres diseños de incentivo distintos, con ventajas y riesgos de cada uno, y un ejemplo de cálculo para un mes. Aclarame qué debería revisar con un profesional.

07

CAPÍTULO 7 · MEDIR

La reunión de 15 minutos con tres números

RAMIRO RAMÍREZ
ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

El problema

Las reuniones de equipo en muchos negocios pequeños son de dos tipos. Las que no existen, porque «no hay tiempo». Y las que existen, pero son un regaño largo del dueño, una vez al mes, cuando algo ya salió mal.

Ninguna de las dos ayuda. En la primera, cada uno trabaja sin saber cómo va el negocio. En la segunda, el equipo aprende a quedarse callado y a esperar que pase.

Lo que necesitás es otra cosa: **un espacio corto, fijo y con números**, donde el equipo vea cómo va la semana y decida qué mejorar. Sin discursos.

Por qué pasa

- **Se cree que las reuniones son pérdida de tiempo.** Y muchas lo son, porque no tienen orden ni final.
- **No hay números que mirar.** Sin datos, la reunión se vuelve una conversación de opiniones.
- **Habla solo el dueño.** El equipo no participa porque no le toca nada.
- **No se decide nada.** Se habla de problemas y nadie sale con una tarea.

LA IDEA CLAVE DE ESTE CAPÍTULO

Quince minutos, el mismo día, a la misma hora, con tres números y una decisión. Si la reunión dura más, se está convirtiendo en otra cosa.

Si leíste *Clientes que vuelven*, conocés el tablero de cinco indicadores que mira el dueño. Esta reunión es distinta: es **para el equipo**. Por eso usa solo tres números que cualquier persona del negocio entiende y en los que puede influir con su trabajo diario.

Los tres números

Elegí tres números, uno de cada tipo:

Tipo	Qué mide	Ejemplos según el negocio
1. Resultado	Cuánto vendimos frente a la meta de la semana	Ventas de la semana, pedidos entregados, citas atendidas
2. Cliente que vuelve	Si la gente regresa	Clientes de la lista que volvieron a comprar, pedidos de clientes frecuentes
3. Disciplina	Si cumplimos la forma de trabajar	Días con checklist completa, seguimientos hechos a tiempo, mensajes sin responder al cierre

El primero dice **cómo vamos**. El segundo, **si lo estamos haciendo de forma que dure**. El tercero, **si estamos haciendo lo que nos lleva ahí**. Cuando el primero baja, casi siempre la explicación está en el tercero.

Los números se escriben en una pizarra, una hoja pegada en la pared o un mensaje fijado en el grupo del equipo. Que todos los vean durante la semana, no solo en la reunión.

La agenda minuto a minuto

Minutos	Qué se hace	Quién
0–3	Los tres números de la semana frente a la meta	Quien los preparó (rotá a esta persona)
3–6	Lo que salió bien: un reconocimiento concreto	Cualquiera del equipo
6–11	El número más flojo: ¿qué pasó? Solo hechos, sin buscar culpables	Todo el equipo
11–14	Una sola decisión para la semana, con responsable	Todo el equipo, decide el encargado
14–15	Repetir la decisión en voz alta y cerrar	Encargado

Reglas de la reunión

- **Empieza a la hora, aunque falte alguien.** Si se espera, la próxima vez llegan más tarde.
- **De pie, si se puede.** Las reuniones de pie duran lo que tienen que durar.

- **Se habla de hechos, no de personas.** «El martes quedaron cinco mensajes sin responder» y no «Fulano no contesta».
- **Una sola decisión.** Tres decisiones por semana se olvidan. Una se cumple.
- **La decisión de la semana pasada se revisa primero.** Si no se cumplió, se entiende por qué antes de decidir otra.
- **Vos no siempre la dirigís.** Cuando la reunión ya está instalada, pasale la conducción al encargado o rotala. Ahí empieza de verdad el equipo que funciona sin vos.

Qué hacer con los números en rojo

Un número en rojo no es para regañar. Es una pregunta: **¿qué tendría que pasar para que mejore la próxima semana?** Algunas decisiones típicas:

- Si bajaron las ventas y la disciplina también: reforzar la checklist antes que pedir más ventas.
- Si las ventas están bien pero no vuelven los clientes: revisar el quinto momento del guion (dejar la puerta abierta) y la lista de clientes.
- Si todo está en verde: reconocerlo y subir un poco la meta del mes siguiente.

Herramienta 7 · Tablero de tres números y acta de 15 minutos

Una hoja por semana. Guardalas en una carpeta: en tres meses vas a ver el cambio.

Número	Meta de la semana	Real	¿Cómo vamos?
1. Resultado: _____			Verde / Amarillo / Rojo
2. Cliente que vuelve: _____			Verde / Amarillo / Rojo
3. Disciplina: _____			Verde / Amarillo / Rojo

ACTA DE LA REUNIÓN

Punto	Lo que se dijo o decidió
¿Se cumplió la decisión de la semana pasada?	
Reconocimiento de la semana	
Número más flojo y por qué	
Decisión de esta semana	
Responsable y fecha	

HACELO ESTA SEMANA

1. Elegí tus tres números: uno de resultado, uno de cliente que vuelve y uno de disciplina.
2. Fijá día y hora de la reunión y avisale al equipo con tiempo.
3. Hacé la primera reunión con el cronómetro del celular a la vista. Si te pasás de 15 minutos, la próxima vez recortá.

CÓMO TE AYUDA LA IA

PROMPT

Tengo un negocio de *TIPO*. Te pego mis tres números de las últimas seis semanas: *PEGÁ*. Explicame en lenguaje sencillo qué tendencia ves, cuál número debería atender primero y proponeme tres posibles decisiones para esta semana, de las que el equipo pueda elegir una.

08

CAPÍTULO 8 · SOSTENER

Delegar sin perder calidad

RAMIRO RAMÍREZ
ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

El problema

Un día decidís soltar algo. Le pasás a tu encargada los pedidos a proveedores, o la atención del WhatsApp, o la apertura del negocio. Las primeras veces sale bien. Después aparece un error: se pidió de menos, un cliente se quejó, alguien abrió tarde.

Y entonces hacés lo que hacemos casi todos: **lo volvés a agarrar**. «Mejor lo hago yo.» El mensaje que recibe tu equipo es claro: aquí no se delega, se presta por un rato.

Delegar no es soltar y esperar. Tampoco es soltar y vigilar cada paso. Es un proceso con etapas, igual que contratar o enseñar un guion.

Por qué pasa

- **Se delega la tarea, pero no el criterio.** La persona sabe qué hacer, pero no sabe cómo se ve «bien hecho».
- **Se delega todo de un solo golpe.** De no decidir nada a decidir todo, sin escalones.
- **No hay forma de revisar sin meterse.** O revisás todo, o no revisás nada.
- **Un error se trata como un fracaso.** En lugar de corregir el proceso, se retira la confianza.

LA IDEA CLAVE DE ESTE CAPÍTULO

Delegar bien es entregar **la tarea, el estándar y el nivel de decisión**. Y revisar por muestras, no todo el tiempo.

Los cuatro niveles de delegación

No es «lo hago yo» o «lo hacés vos». Hay escalones en el medio. Cada tarea delegada avanza por estos niveles a medida que la persona demuestra que la domina:

Nivel	Qué significa	Ejemplo con pedidos a proveedores
1. Hacé lo que te digo	La persona ejecuta instrucciones exactas	«Pedí esto, en esta cantidad, a este proveedor»
2. Proponé y yo decido	La persona prepara la propuesta; vos aprobás	«Revisá el inventario y decime qué hay que pedir»
3. Decidí y avisame	La persona decide y te informa después	«Hacé el pedido y mandame la lista cuando lo envíes»
4. Decidí	La persona decide sola dentro de un límite; lo ves en la revisión semanal	«Los pedidos son tuyos, hasta *monto* por semana»

Decile a la persona en qué nivel está y qué tiene que pasar para subir al siguiente. Eso convierte la delegación en un camino, no en un favor.

El método en 4 pasos

Paso 1. Escribí el estándar: así se ve bien hecho

Para cada tarea que delegás, escribí en media página:

- **Qué** se hace y **para qué**.
- **Los pasos** en orden.
- **Cómo se ve bien hecho**: si se puede, con una foto. Una foto del mostrador bien ordenado, del pedido bien empacado o de un mensaje bien escrito enseña más que un párrafo.
- **Los errores más comunes** y cómo evitarlos.
- **Cuándo consultar**: las excepciones que todavía son tuyas.

Paso 2. Enseñá en tres tiempos

1. **Yo lo hago, vos mirás.** Explicando el porqué de cada paso.
2. **Vos lo hacés, yo miro.** Sin intervenir, salvo que el error sea grave.
3. **Vos lo hacés, yo reviso después.** Con el estándar en la mano.

Paso 3. Revisá por muestras

Cuando la persona ya hace la tarea sola, no revisés todo. Elegí una muestra: tres chats al azar por semana, un pedido de cada cinco, un cierre de caja por semana. Revisá contra el estándar escrito, no contra lo que vos habrías hecho.

Si la muestra sale bien varias semanas seguidas, revisá menos. Si sale mal, revisá más y volvé a enseñar el paso que falla.

Paso 4. Tratá el error como información

Cuando algo salga mal, antes de retirar la tarea, preguntate: ¿el estándar estaba claro?, ¿la persona estaba en el nivel correcto?, ¿el error se puede evitar con un paso más en la checklist? La mayoría de las veces, el error te muestra qué faltaba explicar.

Retirar la tarea debería ser la última opción, no la primera.

El manual del negocio, una página a la vez

Si cada tarea delegada tiene su estándar escrito, en pocos meses vas a tener algo muy valioso: **el manual de tu negocio**. No hace falta escribirlo de una vez. Una página por cada tarea que soltás. Guardalas en una carpeta física y en una carpeta compartida en el celular.

Ese manual es lo que va a permitir que una persona nueva aprenda más rápido, que alguien cubra un turno sin llamarte y que, algún día, puedas abrir otro local.

Herramienta 8 · Ficha de tarea delegada

Una ficha por tarea. Juntas, forman el manual de tu negocio.

Campo	Contenido
Tarea	

Campo	Contenido
Para qué sirve	
Responsable	
Nivel de delegación actual (1 a 4)	
Qué tiene que pasar para subir de nivel	
Pasos en orden	
Así se ve bien hecho (foto o descripción)	
Errores comunes	
Cuándo consultar	
Cómo y cada cuánto se revisa (muestra)	

HACELO ESTA SEMANA

1. Elegí la tarea que identificaste en el capítulo 1 para soltar.
2. Escribí su ficha de tarea delegada, con foto si se puede.
3. Decile a la persona responsable en qué nivel empieza y qué tiene que pasar para subir.

CÓMO TE AYUDA LA IA

PROMPT

Voy a delegar esta tarea de mi negocio de *TIPO*:
DESCRIBÍ LA TAREA COMO LA HACÉS VOS, CON TODOS LOS DETALLES. Convertí mi explicación en una ficha de tarea con: para qué sirve, pasos en orden, cómo se ve bien hecho, errores comunes y cuándo consultar. Lenguaje sencillo, con voseo, que quepa en una página.

09

CAPÍTULO 9 · SOSTENER

Cuando alguien falla o se va

R
RAMIRO RAMÍREZ
ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

El problema

Tarde o temprano va a pasar. Alguien de tu equipo deja de cumplir: llega tarde, no hace los seguimientos, trata mal a un cliente. O alguien que hacía bien su trabajo te avisa que se va, a veces con una semana de anticipación, a veces sin aviso.

Si tu negocio depende de personas sin sistema, cualquiera de las dos cosas es una crisis. Los clientes que atendía esa persona se pierden, lo que sabía se va con ella y vos volvés al mostrador a tapar el hueco.

Este capítulo es para que esos momentos sean un problema que se resuelve, no un golpe que te devuelve al principio.

Por qué pasa

- **Se evita la conversación difícil.** Se deja pasar una falla, después otra, hasta que el enojo explota de la peor manera.
- **No se distingue la causa.** Se trata igual al que no sabe que al que no quiere.
- **Los clientes están en el celular del empleado.** Cuando la persona se va, se lleva los contactos y las conversaciones.
- **Nadie más sabe hacer lo que hacía.** No había estándar escrito ni reemplazo entrenado.

LA IDEA CLAVE DE ESTE CAPÍTULO

Corregí pronto, en privado y con hechos. Y prepará hoy el día en que alguien se vaya: **los clientes y el conocimiento tienen que ser del negocio, no de una persona**.

Cuando alguien falla: no sabe, no puede o no quiere

Antes de hablar, entendé qué está pasando. Casi toda falla cae en una de tres causas, y cada una pide una respuesta distinta:

Causa	Cómo se nota	Qué hacer
No sabe	Hace mal algo que nunca se le enseñó bien	Volver a enseñar con el estándar y practicar
No puede	Sabe, pero no le alcanza el tiempo, le faltan herramientas o tiene un problema personal	Revisar la carga de trabajo, dar lo que falta o acordar un ajuste temporal
No quiere	Sabe, puede y aun así no lo hace	Conversación de corrección con un acuerdo claro y una fecha

La mayoría de las fallas son de las dos primeras. Por eso conviene empezar preguntando y no acusando.

La conversación de corrección en 5 pasos

Hacela pronto, en privado y en calma. Nunca delante de clientes ni del resto del equipo.

1. **El hecho.** Concreto y sin adjetivos. «Esta semana, tres días quedaron mensajes de clientes sin responder al cierre.» No: «Sos irresponsable».
2. **El impacto.** Por qué importa. «Esos clientes esperaron hasta el día siguiente y uno compró en otro lado.»
3. **Su versión.** Preguntá y escuchá. «¿Qué pasó?» Muchas veces vas a descubrir una causa que no veías.
4. **El acuerdo.** Una acción concreta. «A partir de mañana, a las 5:30 revisás los mensajes antes de cerrar caja.»
5. **La fecha de revisión.** «Lo vemos juntos el viernes.» Y cumplí esa revisión.

Si después de varias conversaciones con acuerdos claros la situación no cambia, ya no es un problema de método. Para cualquier decisión sobre sanciones o terminar una relación laboral, consultá con un profesional de tu país.

Cuando alguien se va

Prepará el día antes de que llegue

Hay cosas que conviene hacer desde hoy, aunque nadie esté pensando en irse:

- **Los clientes son del negocio.** El WhatsApp de atención es un número del negocio, no el personal del empleado. La lista de clientes está en una hoja del negocio, no en un cuaderno personal.
- **Cada tarea tiene su ficha.** Las fichas del capítulo 8 son tu seguro contra la salida de alguien.
- **Cada puesto tiene un reemplazo entrenado.** Al menos una persona más sabe hacer lo básico de cada puesto. Rotá tareas de vez en cuando para que no se olviden.

Cuando te avisa que se va

1. **Agradecé y mantené el respeto.** Cómo despedís a alguien también le enseña algo al equipo que se queda.
2. **Hacé la lista de traspaso.** Clientes en seguimiento, pedidos pendientes, tareas que solo esa persona hacía, contraseñas de cuentas del negocio que deben cambiarse.
3. **Que entrene a su reemplazo** durante los días que le quedan, si es posible, con la ficha de cada tarea.
4. **Avisale a los clientes importantes** quién los va a atender a partir de ahora. Un mensaje corto y cálido evita que se sientan abandonados.
5. **Preguntale por qué se va.** Una conversación de salida honesta te puede mostrar algo que el resto del equipo no se anima a decir.

DESDE MI EXPERIENCIA

Me tocó ver a una ferretería perder de un día para otro a su mejor vendedor. Se llevó algo que nadie había anotado: qué clientes compraban al crédito, qué maestros de obra pedían cada quincena y qué precios se les habían prometido. Durante semanas, el dueño estuvo llamando a ciegas para reconstruir esa información. Desde entonces lo repito en cada negocio: los clientes son del negocio, no de una persona. Si la lista, las notas y los acuerdos están en el sistema, cuando alguien se va, se va una persona, no la cartera.

Herramienta 9 · Conversación de corrección y lista de traspaso

Preparala por escrito antes de hablar. Te ayuda a mantener la calma y los hechos.

PREPARACIÓN DE LA CONVERSACIÓN DE CORRECCIÓN

Paso	Lo que voy a decir
El hecho (concreto, sin adjetivos)	
El impacto (por qué importa)	
La pregunta para escuchar su versión	
El acuerdo que propongo	
Fecha de revisión	

LISTA DE TRASPASO CUANDO ALGUIEN SE VA

- ☐ Lista de clientes que atendía, con su estado y próxima acción
- ☐ Pedidos, cotizaciones o citas pendientes
- ☐ Tareas que solo esa persona hacía, con su ficha actualizada
- ☐ Reemplazo definido y fechas de entrenamiento

- [ ] Mensaje a clientes importantes con el nombre de quien los atenderá
- [ ] Cambio de contraseñas de cuentas del negocio a las que tenía acceso
- [ ] Entrega de llaves, uniformes o equipos del negocio
- [ ] Conversación de salida: qué mejoraría del negocio

HACELO ESTA SEMANA

1. Revisá dónde están los contactos de tus clientes. Si están en celulares personales, empezá a pasarlos a una lista del negocio.
2. Hacé una tabla con cada puesto y quién es su reemplazo. Donde no haya, ahí está tu próximo entrenamiento.
3. Si hay una conversación de corrección pendiente, preparala con la herramienta y tenela esta semana.

CASOS PRÁCTICOS

Cuatro negocios, un mismo método

R

RAMIRO RAMÍREZ

ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

ESCENARIOS HIPOTÉTICOS

Estos cuatro casos son imaginarios. Están construidos a partir de situaciones comunes para mostrar cómo se aplica el método; no describen negocios ni personas reales. Los números son ejemplos ilustrativos.

Cada caso sigue el mismo orden: la situación, lo que el dueño hace con las herramientas del libro y lo que tiene que cuidar. Leé primero el que más se parece a tu negocio, pero no te saltés los otros: muchas soluciones se pueden trasladar.

Caso 1 · El restaurante donde todo dependía del dueño en el salón

La situación. Imaginá un restaurante familiar en Granada, con doce mesas, dos meseros, una cajera y tres personas en cocina. El dueño atiende el salón en el almuerzo: recibe a los clientes, recomienda el plato del día, resuelve reclamos y cobra a los clientes de confianza. Cuando él está, las mesas piden entrada, plato fuerte y postre. Cuando no está, piden lo justo. Los meseros son amables, pero esperan a que el cliente decida.

LO QUE HACE.

- **Registra sus interrupciones** durante una semana (capítulo 1) y descubre que la mitad son sobre cambios en los platos y descuentos a clientes conocidos. Escribe dos reglas: qué cambios se aceptan sin consultar y hasta dónde puede llegar un mesero con un cliente frecuente.
- **Escribe el guion de atención** del salón (capítulo 4) a partir de lo que él mismo hace: saludo, pregunta de «¿es su primera vez aquí?», recomendación del plato del día con una razón y la pregunta de cierre del postre: «¿Les traigo el postre de la casa o prefieren un café?».
- **Practica con los meseros** cinco minutos antes de abrir, dos veces por semana. Cada mesero recibe una sola corrección por práctica.
- **Elige tres números** para su reunión de los lunes (capítulo 7): mesas atendidas frente a la meta, clientes frecuentes que volvieron en la

semana según la lista de la caja y días con la checklist de cierre completa.

Lo que cuida. Que el guion no suene recitado. Al principio, un mesero lo dice como si lo leyera. El dueño le pide que lo diga con sus propias palabras, mientras no se salte la recomendación ni la pregunta de cierre.

Lo que podría cambiar. Después de algunas semanas, el dueño puede pasar uno o dos almuerzos por semana en la oficina, revisando proveedores, sin que el salón dependa de él. No porque el equipo atienda igual que él, sino porque atiende con el mismo orden.

Caso 2 · La panadería con dos turnos que no se hablaban

La situación. Imaginá una panadería en Masaya con un turno de madrugada que hornea y un turno de día que vende. La dueña está en los dos. Los encargos para cumpleaños llegan por WhatsApp al turno de día, pero quien los hornea es el turno de madrugada. Cada semana hay algún encargo mal anotado, una dedicatoria con errores o un pastel que no estaba listo a la hora.

LO QUE HACE.

- **Crea una ficha de tarea** para tomar encargos (capítulo 8): qué datos se piden siempre (nombre, sabor, tamaño, dedicatoria escrita por el cliente, hora de retiro, anticipo), cómo se anotan y cómo se ve un encargo bien anotado, con foto de ejemplo.
- **Agrega dos puntos a las checklists** (capítulo 5): al cierre del turno de día, revisar que todos los encargos del día siguiente estén en la hoja; al inicio de la madrugada, leer la hoja de encargos antes de hornear.
- **Pone dueño a cada tarea:** una persona del turno de día es responsable de confirmar por WhatsApp cada encargo el día anterior.
- **Cambia una parte del incentivo** (capítulo 6): el bono mensual del equipo depende, en parte, de los encargos entregados sin errores. **Ejemplo ilustrativo:** si en el mes no hay más de dos encargos con errores, cada persona recibe un bono fijo igual.

Lo que cuida. Que los dos turnos se sientan parte del mismo equipo. Una vez al mes, la reunión semanal se hace en el cambio de turno para que todos estén.

Lo que podría cambiar. Menos errores en los encargos y una dueña que ya no tiene que estar a las cuatro de la mañana revisando cada pedido.

Caso 3 · La ferretería donde los vendedores despachaban, pero no vendían

La situación. Imaginá una ferretería en Chinandega con tres vendedores de mostrador. Conocen bien los productos, pero atienden igual que un despacho: el cliente pide un producto, se lo dan, cobran. Nadie pregunta para qué es. Nadie ofrece lo que el cliente va a necesitar después. Y las cotizaciones de obras grandes se mandan por WhatsApp y nunca se les da seguimiento.

LO QUE HACE.

- **Entrena el momento «Entender»** del guion (capítulo 4) con una pregunta obligatoria: «¿Para qué trabajo lo necesita?». Con esa respuesta, el vendedor puede recomendar lo complementario que de verdad hace falta.
- **Asigna dueño a cada cotización** mayor de un monto que él define y la anota en la hoja de seguimiento del negocio, no en el teléfono del vendedor (capítulo 9).
- **Agrega a la checklist de apertura** revisar las cotizaciones con seguimiento para ese día (capítulo 5).
- **Diseña un incentivo combinado** (capítulo 6): una parte por venta y otra por cotizaciones que se convierten en venta. **Ejemplo ilustrativo:** un monto fijo por cada cotización cerrada, más un bono si el cliente de obra vuelve a comprar en los siguientes dos meses.

Lo que cuida. Que la pregunta «¿para qué lo necesita?» no se vuelva un interrogatorio cuando hay fila. La regla es: si hay más de tres personas esperando, se atiende rápido y la pregunta se guarda para las compras grandes.

Lo que podría cambiar. Los vendedores empiezan a conocer las obras de sus clientes y a ser consultados, no solo buscados para despachar.

Caso 4 · La tienda de ropa que perdió a su mejor vendedora

La situación. Imaginá una tienda de ropa en Heredia, Costa Rica. Tiene dos vendedoras. Una de ellas lleva años y conoce a las clientas por nombre, sabe sus tallas y les escribe cuando llega algo de su estilo. Un día avisa que se va en dos semanas. La dueña se da cuenta de que todas esas conversaciones están en el celular personal de la vendedora.

LO QUE HACE.

- **Activa la lista de traspaso** (capítulo 9): con la vendedora, pasan a una hoja del negocio a las clientas frecuentes, con su talla, estilo preferido y fecha de última compra. Le escriben juntas un mensaje a las más importantes para presentar a quien las va a atender.
- **Contrata con el proceso del capítulo 2:** perfil de una página, anuncio con instrucción para postularse y una prueba práctica donde la dueña hace de clienta indecisa.
- **Sigue el plan de 14 días** (capítulo 3), con la vendedora que se queda como acompañante.
- **Decide** que, a partir de ahora, la atención por WhatsApp se hace desde el número del negocio y que la lista de clientas se actualiza en la checklist de cierre.

Lo que cuida. No culpar a la vendedora que se va. Ella hizo su trabajo muy bien; el sistema era el que estaba incompleto. La dueña le agradece y le pide, en la conversación de salida, que le diga qué mejoraría de la tienda.

Lo que podría cambiar. La próxima vez que alguien se vaya, la tienda no va a perder a sus clientas. Y la dueña aprende que el conocimiento de su mejor vendedora era un activo que había que escribir.

AUTODIAGNÓSTICO

¿Cuánto depende tu negocio de vos?

R

RAMIRO RAMÍREZ

ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

Respondé con honestidad. No es un examen: es una foto de cómo está hoy tu equipo. Marcá **2** si es verdad siempre, **1** si es verdad a veces y **0** si no es verdad.

Afirmación	Puntos (0, 1, 2)
Soltar	
Las preguntas que más me hace mi equipo tienen una regla escrita	
Puedo pasar un día fuera sin que me llamen más de una vez	
Contratar	
Tengo un perfil escrito para cada puesto de venta o atención	
Antes de contratar, veo a la persona hacer una prueba práctica	
Cada persona nueva sigue un plan de entrada con etapas	
Enseñar	
Tenemos un guion de atención escrito que todos conocen	
Practicamos el guion al menos una vez por semana	
Hay checklists de apertura y cierre con responsables y horas	
La rutina se revisa sin que yo tenga que preguntar	
Medir	
Las metas y los incentivos están escritos y se entienden sin mí	
Los incentivos premian también que el cliente vuelva	

Afirmación	Puntos (0, 1, 2)
Hacemos una reunión semanal corta con números	
Sostener	
Las tareas que delegué tienen una ficha con su estándar	
Los contactos de los clientes están en listas del negocio, no en celulares personales	
Cada puesto tiene al menos un reemplazo entrenado	
Total	**/30**

Cómo leer tu resultado

Total	Qué significa	Por dónde empezar
0–10	Tu negocio funciona gracias a vos, no a un sistema	Capítulo 1 y capítulo 5: reglas escritas y checklists
11–18	Hay buenas personas, pero pocas reglas	Capítulos 4 y 7: guion y reunión semanal
19–25	Tenés un equipo con sistema en construcción	Capítulos 6 y 8: incentivos y delegación por niveles
26–30	Tu equipo ya vende con sistema	Capítulo 9 y el manual del negocio; pensá en crecer

Mirá también cuál bloque sacó menos puntos. Ese es tu cuello de botella principal, aunque el total sea alto.

PLAN DE 8 SEMANAS

Del mostrador a dirigir

RAMIRO RAMÍREZ
ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

Este plan supone que le dedicás unas tres horas por semana, además de tu trabajo normal. Si una semana no podés, no te saltés pasos: corré el plan una semana más.

ANTES DE EMPEZAR

Hacé el autodiagnóstico. Si tu bloque más débil es otro, podés cambiar el orden de las semanas 3 a 6. Pero empezá siempre por la semana 1: sin ver dónde estás atascado, lo demás no se sostiene.

Semana	Foco	Qué hacés	Herramienta
1	Soltar	Registro de interrupciones durante cinco días; escribir tres reglas	Herramienta 1
2	Enseñar	Guion de atención con el equipo; primera práctica en parejas	Herramienta 4
3	Enseñar	Checklists de apertura, cierre y semana, con responsables	Herramienta 5
4	Medir	Elegir los tres números y hacer la primera reunión de 15 minutos	Herramienta 7
5	Sostener	Elegir una tarea para delegar y escribir su ficha	Herramienta 8
6	Sostener	Pasar contactos de clientes a listas del negocio; definir reemplazos	Herramienta 9
7	Medir	Diseñar los incentivos y correrlos un mes en papel	Herramienta 6
8	Contratar	Perfil, prueba práctica y plan de 14 días listos para la próxima contratación	Herramientas 2 y 3

Al terminar la semana 8, repetí el autodiagnóstico y compará. Después, mantené tres hábitos para siempre: la práctica del guion, la revisión de la checklist al cierre y la reunión semanal.

APÉNDICE

Plantillas para imprimir

Estas plantillas están pensadas para imprimir, llenar a mano y pegar donde tu equipo las vea. Cada una ocupa una página. Si preferís trabajar en el celular, copiá las columnas en una hoja de cálculo.

Plantilla	Para qué sirve	Capítulo
A. Perfil del puesto	Saber qué buscás antes de contratar	2
B. Plan de entrada de 14 días	Que la persona nueva aprenda tu forma de trabajar	3
C. Guion de atención en una página	Pegarlo junto a la caja o el teléfono	4
D. Checklist diaria de la semana	Marcar apertura y cierre de lunes a domingo	5
E. Tablero mensual de tres números	Ver las cuatro semanas del mes de un vistazo	7
F. Mapa de delegación y reemplazos	Saber quién hace qué, en qué nivel y quién cubre	8 y 9
G. Acuerdo de mejora	Dejar por escrito una conversación de corrección	9

A. Perfil del puesto

Puesto: _____ **Fecha:** _____

¿Para qué existe este puesto? (una frase)

¿Qué hace en un día normal? (cinco o seis tareas)

¿QUÉ TIENE QUE SABER HACER DESDE EL PRIMER DÍA?

¿QUÉ LE VAMOS A ENSEÑAR NOSOTROS?

¿Cómo se ve un buen trabajo al mes? (dos o tres señales observables)

RASGOS QUE NO NEGOCIAMOS

- ☐ Gusto por la gente
- ☐ Orden
- ☐ Ganas de aprender
- ☐ Buena comunicación escrita
- ☐ Honestidad

B. Plan de entrada de 14 días

Nombre de la persona nueva: _____ Acompañante: _____ Fecha de inicio: _____

Día	Qué se hace hoy	Quién enseña	Hecho
1	Recorrido, historia del negocio, reglas escritas		
2	Productos más vendidos: probar, tocar, saber para qué sirven		
3	Observar con hoja: saludo y preguntas		
4	Observar con hoja: recomendación y cierre		
5	Observar con hoja: dudas y reclamos		
6	Práctica del guion antes de abrir; atender clientes sencillos con apoyo		
7	Atender con apoyo; WhatsApp revisado antes de enviar		
8	Atender con apoyo; checklist de cierre con el acompañante		
9	Atender con apoyo clientes más complicados		
10	Atender con apoyo; primera reunión semanal		
11	Atender sola; repaso de 3 casos al cerrar		
12	Atender sola; repaso de 3 casos al cerrar		
13	Atender sola; checklist de cierre sin ayuda		
14	Conversación: qué hace bien, qué practicar, qué necesita		

NOTAS DE LA CONVERSACIÓN DEL DÍA 14

C. Guion de atención en una página

Negocio: _____

1. Recibir · Que el cliente se sienta visto

2. Entender · Dos o tres preguntas antes de ofrecer

3. Recomendar · Una opción concreta, con las palabras del cliente

4. Cerrar · Una pregunta fácil de responder

5. Dejar la puerta abierta · Agradecer y guardar el contacto

NUESTRAS RESPUESTAS A LAS DUDAS DE SIEMPRE

El cliente dice	Nosotros respondemos
«Está caro»	
«Lo voy a pensar»	
«Voy a ver en otro lado»	
«¿Me hacés un descuento?»	

Lo que nunca decimos: _____

D. Checklist diaria de la semana

Semana del _____ al _____ · Marcá cada casilla cuando esté hecho.

Tarea	Resp.	L	M	M	J	V	S	D
Apertura								
Mensajes fuera de horario contestados								
Seguimientos del día revisados								
Pedidos o citas del día confirmados								
Cierre								
Ningún mensaje sin responder								
Seguimientos hechos y anotados								
Clientes nuevos en la lista								
Pedidos de mañana confirmados								
Reclamos anotados								
Revisó (encargado)								

E. Tablero mensual de tres números

Mes: _____ Meta del mes: _____

Número	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
1. Resultado (meta)				
1. Resultado (real)				
2. Cliente que vuelve (meta)				
2. Cliente que vuelve (real)				
3. Disciplina (meta)				
3. Disciplina (real)				
Decisión de la semana				
¿Se cumplió?				

LO QUE APRENDIMOS ESTE MES

RECONOCIMIENTOS DEL MES

F. Mapa de delegación y reemplazos

Anotá cada tarea importante, quién la hace, en qué nivel de delegación está y quién la cubre si esa persona falta.

Niveles: 1 = Hacé lo que te digo · 2 = Proponé y yo decido · 3 = Decidí y avisame · 4 = Decidí

Tarea	Responsable	Nivel	Reemplazo	¿Tiene ficha?
				Sí / No
				Sí / No
				Sí / No
				Sí / No
				Sí / No
				Sí / No
				Sí / No
				Sí / No
				Sí / No
				Sí / No

TAREAS SIN REEMPLAZO (PRÓXIMOS ENTRENAMIENTOS):

G. Acuerdo de mejora

Para dejar por escrito lo conversado en privado. Una copia para cada persona.

Nombre: _____ **Fecha:** _____

El hecho (concreto, sin adjetivos)

Por qué importa (impacto en clientes o en el equipo)

LO QUE LA PERSONA EXPLICÓ

Lo que acordamos (acción concreta)

LO QUE NECESITA DE MÍ PARA LOGRARLO

Fecha de revisión: _____

Conversación entre: _____ y _____

CIERRE

Un negocio que no te necesita en todo, te necesita para lo importante

Al principio de este libro te dije que tu negocio había crecido y vos te habías quedado en el mostrador. Si aplicás lo que leíste, eso va a empezar a cambiar. No de un día para otro, sino semana a semana, con cada regla escrita, cada práctica del guion y cada reunión de quince minutos.

Vas a notar que te llaman menos. Que tu equipo propone más. Que los días en que no estás ya no son días perdidos. Y vas a tener algo que hoy te falta: tiempo para pensar en tu negocio y no solo para atenderlo.

Te dejo tres ideas para que te las llevés:

1. **Lo que solo sabés vos, escribilo.** Una regla, un guion o una ficha valen más que diez explicaciones de palabra.
2. **Premiá lo que querés que se repita.** Tu equipo hace lo que el sistema reconoce. Que reconozca al cliente que vuelve.
3. **Corregí el sistema antes que a la persona.** La mayoría de las fallas vienen de algo que no estaba claro, no de alguien que no quiere.

Delegar no es perder el control de tu negocio. Es cambiar el tipo de control: de estar encima de todo a diseñar cómo se hacen las cosas y revisar que se cumplan.

Gracias por leer. Ahora, a armar tu equipo con sistema.

C. RAMIRO RAMÍREZ D.

Unite a la comunidad «Crecer con Sistema»

Es una **comunidad gratuita en WhatsApp** para dueños y líderes de negocios que quieren vender con sistema. Ahí comparto plantillas, guiones e ideas aplicadas con IA, y respondo preguntas. Sin spam; podés salirte cuando querás.

Encontrá el enlace para entrar en **ramiroramirez.com**, o buscá **Crecer con Sistema** en redes.

¿Todavía no leíste el primer libro?

Clientes que vuelven explica el sistema comercial de cinco piezas que tu equipo va a cumplir: atraer, atender, seguir, hacer volver y dirigir con datos. Los dos libros se complementan: uno ordena cómo vende tu negocio y el otro, cómo lo hace tu gente.

Sobre el autor



RAMIRO RAMÍREZ

ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

ESTRATEGA COMERCIAL · CREADOR DEL MÉTODO CRECER CON SISTEMA

Carlos Ramiro Ramírez Duarte, que firma como C. Ramiro Ramírez D., es nicaragüense y vive en León. Es estratega comercial y creador del método **Crecer con Sistema**.

Empezó su carrera en el sector público, haciendo trabajo social con personas. Después se reinventó en ventas y marketing digital. Entre 2019 y 2024 vivió y trabajó en Estados Unidos, en Miami y Atlanta, donde pasó de asistente a liderar el marketing para equipos de ventas.

En 2024 regresó a Nicaragua. Desde entonces acompaña a negocios de Nicaragua y Costa Rica a ordenar su forma de vender, y construye su propio negocio digital con inteligencia artificial: **Seguidito**, un sistema para negocios de comida en Nicaragua con menú QR, pedidos que llegan al WhatsApp del negocio, lista de clientes guardada y una alerta diaria de quién ya no está volviendo.

Su experiencia está en construir sistemas comerciales para negocios reales de América Latina: atención con guiones, seguimiento, recompra, equipos de televentas e inteligencia artificial aplicada al trabajo comercial diario.

Crecer con Sistema es su proyecto para ayudar a dueños y líderes a vender con sistema, para crecer sin tener que estar encima de todo. *Un equipo que vende sin vos* es su segundo libro, después de *Clientes que vuelven*.

DÓNDE ENCONTRARLO

Web: **ramiroramirez.com**. En redes, buscá **Ramiro Ramírez** o **Crecer con Sistema**: ahí comparte ideas, guiones y herramientas para vender y dirigir equipos con sistema, y avisa primero las fechas de talleres y conferencias.

CRECER CON SISTEMA · LIBRO 2

Tu negocio creció. Vos te quedaste en el mostrador.

Este libro responde la pregunta que llega después de montar el sistema: ¿cómo hago para que ese sistema lo cumpla mi gente, y no solo yo?

Cada capítulo trae el problema, por qué pasa, el método en pasos y una herramienta lista para copiar.

LAS CINCO ETAPAS

1. **Soltar**
2. **Contratar**
3. **Enseñar**
4. **Medir**
5. **Sostener**

R

RAMIRO RAMÍREZ

ESTRATEGIA COMERCIAL · CRECIMIENTO · IA

León, Nicaragua