



Cómo vender en tiempos de incertidumbre:

Un plan de acción para profesionales de venta

Por **Randy Illig**, Global Leader of
Sales Performance, FranklinCovey

FranklinCovey

Los profesionales de ventas se enfrentan a desafíos sin precedentes. En su radar: cambios tecnológicos vertiginosos, una incertidumbre económica generalizada, dinámicas laborales en evolución y un descenso fundamental de la confianza a prácticamente todos los niveles de la sociedad.

Y, sin embargo, los equipos de ventas y sus líderes que afrontan toda esta incertidumbre —que adoptan un enfoque intencional y proactivo— pueden encontrar nuevas vías de crecimiento y prosperar, incluso mientras sus competidores luchan por mantenerse a flote. La incertidumbre implica que los contratos pueden quedar estancados en el embudo de ventas, o que los clientes

desaparezcan mientras se redefinen los presupuestos. Pero también puede significar que algunos clientes se encuentren en una mejor posición para crecer y se sientan repentinamente motivados para adquirir una nueva solución —y con urgencia—. Los profesionales de ventas ágiles y centrados en las personas pueden abrirse paso en medio del caos y aumentar sus probabilidades de éxito en tiempos impredecibles.

Sin duda, estas fuentes de incertidumbre están transformando el panorama comercial. Pero he aquí cómo los líderes de ventas y sus equipos pueden responder con efectividad para salir fortalecidos.

Incertidumbre económica y cambio en los comportamientos de compra	3	Trabajo híbrido y falta de conexión	5	Apoyo y supervisión de la Inteligencia Artificial	8	El futuro pertenece al profesional de ventas que priorice la confianza	9
--	----------	--	----------	--	----------	---	----------

Incertidumbre económica y cambio en los comportamientos de compra

Ser proactivo calma los miedos



Es suficiente para quitarle el sueño a cualquiera cuya remuneración esté vinculada a las ventas: la creciente ansiedad provocada por los cambios en la política comercial, constantes cambios, y el temor a una recesión. La incertidumbre económica en Estados Unidos ha alcanzado un máximo histórico. El índice de Incertidumbre en la Política Económica de EE. UU., por ejemplo, analizado por McKinsey, superó los 641 puntos en marzo de 2025, superando los 557 registrados en marzo de 2020 tras los confinamientos por la pandemia de la COVID-19.

Para los profesionales de ventas, épocas como esta exigen agilidad. Esto puede significar aplicar un nuevo enfoque sobre el cliente objetivo o compartir conocimientos del sector con clientes que también estén lidiando con la ambigüedad. Podría implicar llamar a un cliente potencial que no ha respondido a una propuesta —y que evidentemente está paralizado por un cambio de política— para ver si existe una forma de reducir sus riesgos o miedos. Al ser proactivos y mostrar interés por comprender a los demás, los profesionales de ventas pueden aportar calma ante una incertidumbre abrumadora.

Mercados fragmentados y prioridades cambiantes

La incertidumbre económica no afecta por igual a todas las empresas. Algunos sectores pueden estar en auge mientras otros atraviesan dificultades. En medio de ambos se encuentra una vasta “zona intermedia caótica” compuesta por empresas que navegan por un terreno impredecible. Los equipos de ventas deben ir más allá de los indicadores superficiales y profundizar en las realidades específicas de cada cuenta.

Las circunstancias de los compradores evolucionan rápidamente. Una propuesta enviada hace seis meses puede haber quedado obsoleta. Congelaciones presupuestarias, cambios en la dirección o giros inesperados del mercado pueden invalidar conversaciones previamente prometedoras.

Empiece por afinar su perfil de cliente ideal (ICP). ¿Quiénes son ahora sus clientes con mayor probabilidad de conversión? No solo desde una perspectiva histórica, sino en las condiciones actuales del mercado. La dirección debe respaldar este proceso con ajustes en tiempo real en la selección de cuentas. Muchos profesionales de ventas trabajan con una cartera fija de cuentas, pero en tiempos de volatilidad, esas listas deben ser revisadas. Centre su atención allí donde el éxito sea más probable.

¿Por qué la proactividad es clave para el éxito en ventas?

En tiempos impredecibles, la proactividad es esencial. Los profesionales de ventas no pueden permitirse operar en piloto automático, reciclando tácticas antiguas o esperando a que los clientes se pongan en contacto. En su lugar, deben implicarse activamente con los clientes para comprender qué ha cambiado, qué es lo más importante ahora y cómo alinear sus soluciones con las nuevas prioridades.

Un hábito simple pero poderoso es el enfoque de planificación 30/10: dedicar 30 minutos al inicio de cada semana para identificar las prioridades clave y 10 minutos cada día para avanzar en esas prioridades. Esta estructura ayuda a que los profesionales de ventas actúen con intención, especialmente cuando el estrés y las distracciones son elevados.

Pero la proactividad no se trata solo de actuar—se trata de curiosidad y perspectiva. Imagine a un profesional de ventas retomando una oportunidad antigua y diciendo: “Sabemos que le propusimos esta solución el trimestre pasado, pero muchas cosas han cambiado. ¿Podemos revisar la propuesta para reducir su riesgo o mejorar el resultado dadas las circunstancias actuales?” Este enfoque demuestra comprensión, iniciativa y un compromiso con el éxito del cliente—no solo con cerrar una venta.

Comprender el cambio en el comportamiento del comprador

Los compradores actuales son más adversos al riesgo, toman decisiones de forma más consensuada y son



más escépticos que nunca. Los ciclos de decisión son más lentos, los grupos de compra son más amplios y la confianza es, cada vez más, el factor decisivo. Como resultado, los profesionales de ventas deben pasar de presentar propuestas a convertirse en asesores de confianza que ayudan a los compradores a gestionar la incertidumbre.

Igualmente importante es la forma en que se interactúa. Las tácticas de presión—como plazos artificiales o condiciones unilaterales—pueden mejorar momentáneamente los resultados, pero erosionan la confianza a largo plazo. Y cuando la confianza se pierde, los acuerdos desaparecen. Los profesionales de ventas

más exitosos son aquellos capaces de equilibrar la urgencia con la empatía, y que priorizan el éxito del cliente tanto como el propio.

Dedique 30 minutos al comienzo de cada semana a identificar sus prioridades clave y 10 minutos cada día a avanzar en esas prioridades.

La confianza: factor diferencial

Cuando la incertidumbre genera miedo, los compradores se refugian en lo que les resulta seguro. La confianza se convierte en un atajo para la toma de decisiones—un refugio cuando la información es incompleta y los riesgos son altos. Por eso, los profesionales de ventas que lideran con transparencia, coherencia y empatía destacarán entre los demás.

La confianza es un motor fundamental dentro de los equipos y organizaciones. En *La Velocidad de la Confianza*, Stephen M. R. Covey destaca que la confianza es el gran diferenciador, actuando como la base de las organizaciones de alto rendimiento. Cuando los empleados se sienten reconocidos y la confianza es elevada, los “impuestos de la confianza” se reducen, lo que se traduce en resultados más rápidos y mejores—un componente crucial para gestionar con éxito la disrupción.

Construir confianza es un activo estratégico. Significa estar presente sin ser invasivo. Significa escuchar más que hablar. Significa ofrecer soluciones que prioricen las necesidades del comprador—aunque eso suponga un inconveniente para su objetivo de ventas. Así es como se refuerza la lealtad del cliente.

Los líderes de ventas deben abanderar este enfoque alineando métricas e incentivos con la construcción de relaciones a largo plazo, no solo con la cantidad de actividad a corto plazo. Cuando las ventas se complican, el comportamiento disfuncional suele aumentar—tanto por parte de los vendedores sometidos a presión como de los líderes que exigen “más” en lugar de “mejor”. Pero duplicar el número de reuniones, demostraciones y propuestas sin afinar la estrategia solo agota a los equipos y aleja a los compradores.



Trabajo híbrido y falta de conexión

Adaptarse a un entorno laboral en constante evolución

Nuevas rutinas laborales han dejado tanto a líderes de ventas como a miembros de equipo con una sensación de inestabilidad. Algunos líderes se preguntan si sus equipos están realmente comprometidos o simplemente ausentes. Los profesionales de ventas pueden sentirse desconectados, al ver a compañeros y clientes solo como rostros en una pantalla. Esta falta de interacción real genera incertidumbre, debilita la confianza y, en última instancia, ralentiza la productividad, a medida que las reuniones pierden dinamismo y el progreso se mide en trimestres y meses, en lugar de semanas y días.

En la situación económica actual, el profesional de ventas debe recordar que su primera misión es buscar colaboradores—no solo ingresos. Para ello, debe volver a lo básico, buscando comprender en profundidad los puntos de dolor del cliente y su proceso de compra:

- ¿Qué ha cambiado en su empresa en los últimos 6-12 meses?
- ¿Cómo se están tomando las decisiones—y ha cambiado ese proceso recientemente?
- ¿Quién más necesita participar en esta conversación?
- ¿Cómo define el éxito para el próximo trimestre?
- ¿Qué le impide avanzar?

Es fundamental que el profesional de ventas entable una conversación con el cliente sobre el entorno

cambiante y su impacto en la organización. ¿Han cambiado los asesores del cliente? ¿Conocen su solución? ¿Ha influido su retroalimentación en la perspectiva del cliente?

Cómo superar la falta de conexión

Tanto líderes de ventas como profesionales están lidiando con una creciente sensación de desconexión, menor confianza e incertidumbre en sus rutinas diarias. La ausencia de interacciones presenciales constantes ha desestabilizado las estrategias tradicionales de ventas y, en muchos casos, cualquier sentido de cohesión de equipo.

Una de las preocupaciones más frecuentes de la dirección es la falta de visibilidad. Los responsables a menudo expresan su frustración preguntándose qué hacen sus equipos durante el día—“¿Están siquiera trabajando?”, se preguntan en tono medio en broma. Aunque los indicadores de rendimiento ofrecen algo de información, no cuentan toda la historia. El rendimiento desigual entre equipos—donde un profesional supera los objetivos y otro se queda atrás—solo incrementa la incertidumbre.

Esta desconexión no solo afecta a la dirección. Los propios profesionales de ventas, a menudo vistos





como resistentes al rechazo, son tan humanos como cualquiera. Sin espacios físicos donde colaborar, desahogarse o recargar energías, muchos se ven obligados a enfrentarse en soledad a sus jornadas en sus “cuevas” domésticas, acompañados solo por mascotas y recuadros pixelados de Zoom o Teams. El coste psicológico es real: el aislamiento perjudica la creatividad, la motivación y, en última instancia, la productividad.

En momentos como estos, es fundamental que los líderes de ventas escuchen de forma intencional a sus equipos—para comprender los obstáculos emocionales y logísticos que ha introducido el trabajo híbrido. La curiosidad y la capacidad de indagar no son habilidades “blandas” en el liderazgo comercial; son herramientas esenciales de influencia.

Un ejemplo ilustrativo: un equipo de ventas global que operaba completamente en remoto finalmente se reunió en persona. El impacto emocional y operativo de ese único día fue transformador. Se forjaron vínculos. Se aclararon malentendidos. El Director Comercial concluyó simplemente: “Vamos a hacerlo dos veces al año. Nunca deberíamos haberlo dejado.”

Otro ejemplo: el profesional de ventas con mejores resultados viaja cada semana, incluso cuando los clientes prefieren Zoom. Cuando se le preguntó por qué, respondió: “Porque mis competidores no lo hacen.”

En tiempos de ventas lentas, aproveche los momentos de baja actividad para volar, comer con los clientes y fortalecer relaciones.

¿La conclusión? Es hora de reinvertir en la conexión. Redirija parte del ahorro generado por la reducción de viajes y el cierre de oficinas hacia encuentros presenciales intencionados. Incluso un contacto limitado en persona puede generar beneficios.

Apoyo y supervisión de la IA

Encontrando el equilibrio justo



Para muchos, la inteligencia artificial ha sido una incorporación bienvenida, ya que incrementa la productividad y reduce el tiempo dedicado a tareas repetitivas. Para los profesionales de ventas, en particular, la IA puede ayudar a investigar y priorizar contactos o a mejorar habilidades mediante avatares de coaching.

Sin embargo, la IA también puede introducir un nivel casi orwelliano de supervisión sobre el trabajo del comercial. Estos nuevos niveles de vigilancia y escrutinio minan aún más la confianza en una profesión que ya se caracteriza por unos niveles de confianza intrínsecamente bajos. Los profesionales de ventas pueden ser despedidos por no alcanzar sus objetivos, y ahora sus palabras, expresiones y sentimientos también están siendo monitorizados, ya que la IA analiza cada llamada, reunión y correo.

Los líderes deben contrarrestar estas fuerzas creando—y reforzando continuamente—una cultura de alta confianza. La colaboración solo es posible cuando existe confianza. Como escribió Stephen M. R. Covey,

“Sin confianza no hay colaboración; simplemente coordinamos, o en el mejor de los casos, cooperamos.”

Coaching en la era de la IA

Para la mayoría de las personas, el miedo al fracaso es el principal factor que mina la confianza, convirtiendo la retroalimentación en una especie de *kryptonita* para el profesional de ventas. Los buenos líderes de ventas elogian en público y ofrecen retroalimentación en privado, guiándose por una curiosidad no juiciosa.

Pruébalo así: Tras una llamada de ventas, especialmente si ha sido complicada, plantee a su colaborador preguntas abiertas como:

- “¿Qué cree que hizo bien?”
- “¿Qué podría haber hecho mejor?”
- “¿Dónde se atascó?”

Este tipo de enfoque más humanos es más propenso a generar una autoevaluación honesta y un desarrollo profesional real.

Sin embargo, la IA también tiene un papel valioso en la formación de vendedores. Estas herramientas pueden configurarse para escenarios reales, incluyendo la empresa objetivo, el rol y actitud del cliente, y el producto que se está vendiendo, con el fin de ofrecer una experiencia que se asemeje mucho a un ensayo real. Estas herramientas pueden proporcionar una retroalimentación directa pero privada—perfecta para la mejora personal.

El futuro pertenece al profesional de ventas que priorice la confianza

En este entorno tan exigente, los profesionales de ventas ya no son solo vendedores: son navegantes de la incertidumbre, guías en medio de la complejidad y asesores de confianza para organizaciones que buscan claridad en el caos. Los equipos más resilientes no se limitan a reaccionar ante la volatilidad, sino que la reinterpretan como una oportunidad para fortalecer relaciones y ofrecer un valor personalizado. La estrategia clave no consiste en esforzarse más, sino en vender de forma más inteligente y proactiva, con la confianza, la curiosidad y la adaptabilidad como pilares.

Aunque la tecnología puede amplificar los esfuerzos, no puede sustituir la confianza ni la cercanía que surgen del entendimiento genuino y de experiencias compartidas. Los líderes deben fomentar culturas que prioricen la confianza frente a la vigilancia, el coaching frente a la crítica, y la presencia humana frente a los indicadores de productividad.

En definitiva, los profesionales de ventas que lideren con empatía, piensen estratégicamente y se hagan presentes—tanto digital como presencialmente—no solo superarán las aguas turbulentas, sino que se convertirán en socios imprescindibles para el crecimiento de sus clientes.



Ayude a su equipo de ventas a triunfar en tiempos de incertidumbre

La incertidumbre puede ser el desafío, pero la conexión, la claridad y la confianza son las herramientas que la transforman en una ventaja competitiva.

FranklinCovey es la compañía de liderazgo de mayor confianza del mundo, con presencia en más de 160 países. Nuestro enfoque en liderazgo y cambio organizacional ha sido probado y perfeccionado a lo largo de los últimos 40 años, colaborando con decenas de miles de equipos y organizaciones.

En tiempos de incertidumbre, los líderes de ventas y sus equipos deben ser extraordinariamente diferentes en aquello que más importa. En FranklinCovey, ayudamos a los líderes de ventas a transformar a sus equipos tanto en lo personal como en lo profesional—para mejorar el rendimiento, alcanzar resultados sostenibles y obtener la ventaja competitiva definitiva.

Nuestras soluciones de aprendizaje de clase mundial—disponibles en formato virtual en vivo, A demanda o Presencial—están diseñadas para desarrollar habilidades de liderazgo excepcionales y enriquecer la cultura de su organización a todos los niveles.

Descubra cómo FranklinCovey puede ayudar a su organización en tiempos de incertidumbre con [Ayudando a los clientes a triunfar](#)®

Para saber más, escribanos a covey@franklincovey.com.uy o visite franklincovey.com.uy



