



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Ventas

Sub tema

El método de ventas spin selling en el cierre de ventas

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Mercadotecnia

Autores

Bra. Saddy Guadalupe Reynozo Martínez

Br. Mayquel Javier Urbina

Br. Mayckold Josué Silva Lagos

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, enero 2023

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Administración de ventas .....	4
1.1. Antecedentes .....	4
1.2. Concepto de administración de ventas .....	9
1.3. Proceso administrativo de las ventas.....	10
1.4. Elementos de la venta .....	10
1.4.1. Preparación .....	13
1.4.2. Concertación de la visita.....	14
1.4.3. Contacto y presentación .....	17
1.4.4. Sondeo y necesidades.....	19
1.4.5. Argumentación.....	21
1.4.6. Objeciones.....	23
1.4.7. Cierre .....	25
1.5. Proceso de organización de ventas .....	26
1.5.1. Personal del departamento de ventas .....	26
1.5.2. Los agentes de ventas.....	27
1.5.2.1. Rol del gerente de ventas.....	28
1.5.2.2. Objetivos de los agentes de ventas.....	29
1.5.2.3. Tipos de vendedores o agentes de ventas.....	29
1.6. Organización del departamento de ventas.....	30
1.6.1. Estructura de un departamento de ventas.....	30
1.6.1.1. Geográfica .....	31
1.6.1.2. Por tipo de producto .....	31

1.6.1.3. Por cliente .....	31
1.6.1.4. Por función de ventas.....	31
1.7. Contratación del personal de ventas.....	32
1.8. Tamaño efectivo de vendedores.....	34
1.9. Planeación y administración del departamento de ventas .....	34
1.9.1. Qué es administración de ventas.....	36
1.9.2. Funciones de la administración de ventas.....	36
1.9.3. Técnicas administrativas modernas.....	39
1.9.4. Importancia para planificar las ventas .....	42
1.10. El juego interno de las ventas .....	43
1.11. Proceso de ventas .....	43
Capítulo dos: El método de ventas spin selling.....	47
2.1. Antecedentes .....	47
2.2. Conceptualización del método de ventas spin selling.....	48
2.3. Fases del método de ventas spin selling .....	49
2.3.1. De situación .....	49
2.3.2. De problemas .....	50
2.3.3. De implicaciones.....	52
2.3.4. De necesidad de solución.....	53
2.4. Diferencia entre los vendedores .....	55
2.5. Características de los mejores vendedores .....	56
2.6. 7 Principios de la atención al cliente .....	62
Capítulo tres: Relación del método spin selling en el cierre de ventas y la ley de Pareto .....	65
3.1. Ley de Pareto en las ventas.....	65
3.2. Como utilizar el método spin selling en las ventas.....	68
3.3. Ley de Pareto.....	69
3.4. Que es la ley de Pareto o regla 80/20.....	69
3.5. Cuál es el objeto de la Ley de Pareto .....	70
3.6. Inconvenientes y peligros de la Ley de Pareto.....	71
3.7. Utilidad de la ley de Pareto .....	72

Conclusiones.....	73
Bibliografía .....	74

## **Dedicatoria**

Dedico este informe documental a Dios quien me ha regalado salud, sabiduría y fuerza para seguir adelante para la buena realización de este trabajo.

A mi familia por su amor incondicional, especialmente a mis padres Saddy Reynozo y Claudia Martínez, quienes son los que me han alentado a cumplir mis sueños y por proveerme con gran esfuerzo los recursos necesarios para que esta meta se hiciera realidad. A la institución y maestros quienes con ardua labor me proporcionaron los conocimientos necesarios, con los que pude desarrollar este trabajo.

Bra. Saddy Guadalupe Reynozo Martínez

## **Dedicatoria**

Este Seminario de Graduación se lo dedico principalmente a Dios, por la Sabiduría y fuerza que me ha regalado para concluir mis estudios superiores, a pesar de todas las dificultades presentadas en el transcurso de la carrera desde el 2018 hasta la actualidad con la Covid-19.

A mi madre, abuela y hermanos por todo el apoyo brindado durante la carrera, debido que siempre fueron de gran motivación para finalizar.

Agradezco a todos los profesores que fueron motivo de ayuda para el aprendizaje adquirido, como también de Manera especial al tutor M.A.E. José Javier Bermúdez.

Br. Mayquel Javier Urbina

## **Dedicatoria**

A mi familia quienes han sido de apoyo incondicional desde el comienzo en esta etapa de mi vida, quienes me alentaron y fueron mi soporte para seguir adelante en mis estudios y agradezco a los docentes por compartir sus conocimientos en el transcurso de mi formación profesional.

Br. Mayckold Josué Silva Lagos

## Agradecimiento

Luego de varios años de esfuerzos, sacrificios y anhelos por culminar esta etapa educativa, puedo decir que he llegado a la meta, por tanto, extendiendo mis agradecimientos a:

Dios por haberme permitido llegar al último paso para culminar esta etapa, porque es quien da la sabiduría e inteligencia. También, agradezco a mis padres porque son el pilar fundamental de esto, son quienes están apoyándonos de todas las maneras posibles, los cuales se han esforzado por educarme y suplir las necesidades que se presentan.

Asimismo, agradecemos a toda la comunidad educativa Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, por habernos brindado la oportunidad de estudiar en esta institución, con docentes calificados, especialmente a nuestro tutor con las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades y con una metodología de alta calidad, que aportó en gran manera a nuestro crecimiento personal y profesional. Por último, agradecemos a nuestros amigos que nos han dado el apoyo para seguir adelante y culminar este proceso.

Bra. Saddy Guadalupe Reynozo Martínez

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por la vida permitida, la sabiduría, inteligencia y las puertas laborales las cuales me permitieron llegar a este momento de finalizar nuestro seminario de graduación, agradezco también a mi Madre la cual me apoyo al inicio de la carrera, a mis hermanos y abuela.

En la parte de enseñanza profesional agradezco a todos los docentes los cuales me brindaron de su conocimiento y enseñanza, especialmente a todos los docentes que me impartieron sus conocimientos y ayuda en la UNAN-Managua.

Agradezco de manera especial al tutor M.A.E José Javier Bermúdez el cual me ha impartido clases en varios semestres de la carrera, por brindarme sus conocimientos y dedicación de su tiempo, motivarnos a siempre seguir adelante en el transcurso de la carrera.

Agradezco a las empresas para las cuales he laborado y me han dado la oportunidad de estudiar y trabajar, ya que para mí ha servido de gran apoyo (Connect Ministries, Rainbow-Network, Banco Lafise Bancentro) por el creer en mí y darme el tiempo Necesario para poder prepararme profesionalmente.

Br. Mayquel Javier Urbina

## **Agradecimiento**

Doy gracias a Dios por haberme dado el privilegio de llegar hasta este momento, porque me ha dado las fuerzas y la inteligencia necesaria para desarrollar mis conocimientos y habilidades que me preparan para la vida, el ámbito laboral y profesional; asimismo agradezco a mi madre María Teresa Lagos Gutiérrez, a mis hermanos Oscar Wagner y Alexander Isaac Silva Lagos, por estar conmigo en los momentos que necesité de su apoyo, como también agradezco al tutor M.A.E José Javier Bermúdez, quien me ha impartido asignaturas fundamentales dentro de la carrera, de las cuales ha demostrado ser un docente excelente en lo que hace y que se compromete para que los estudiantes aprendamos.

Br. Mayckold Josué Silva Lagos



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**VENTAS**” hace constar que los bachilleres **REYNOZO MARTINEZ SADDYA GUADALUPE**, Carnet No. **18-20702-0**, **SILVA LAGOS MAYCKOLD JOSUE**, Carnet No. **18-20480-9** y **URBINA MAYQUEL JAVIER**, Carnet No. **18-20784-5**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **EL MÉTODO DE VENTAS SPIN SELLING EN EL CIERRE DE VENTAS**, obteniendo los bachilleres **REYNOZO MARTINEZ**, **SILVA LAGOS** y el bachiller **URBINA**, la calificación de **48 (CUARENTA Y OCHO) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 15 días del mes de noviembre del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente informe documental tiene como tema principal ventas y subtema el método de ventas spin selling en el cierre de ventas.

El objetivo general del seminario de graduación es definir el método spin selling como parte del proceso del cierre de ventas para una mayor productividad en la planeación y administración del departamento de ventas.

Esta investigación tiene como estructura tres capítulos tales como, capítulo uno: administración de ventas, capítulo dos: el método de ventas spin selling, capítulo tres: relación del método spin selling en el cierre de ventas y la ley de Pareto.

La metodología empleada es a través de las técnicas de investigación tales como: recopilación de datos encontrados en libros, lecturas en la web, se aplicaron las normas apa sexta edición, la aplicación de la rúbrica de evaluación elaborada por el departamento de administración de empresas, la implementación de la estructura de evaluación de seminario de graduación de la estructura de la Unan-Managua; la información facilitada en esta investigación será de beneficio para personas interesadas en el tema investigativo spin selling.

## Introducción

El presente documento de investigación bibliográfico de seminario de graduación tiene como tema ventas y sub tema el método de ventas spin selling en el cierre de ventas.

El método de ventas spin selling es una herramienta que sirve para dar solución a las problemáticas que influyen en los cierres de ventas, de manera que los vendedores sean más productivos con la atención al cliente.

Como objetivo general del informe investigativo se pretende definir el método spin selling como parte del proceso del cierre de ventas para una mayor productividad en la planeación y administración del departamento de ventas.

Este informe está estructurado por tres capítulos tales como:

El capítulo uno administración de ventas, tiene como temas principales: antecedentes, concepto de administración de ventas, proceso administrativo de las ventas, elementos de la venta, proceso de organización de ventas, estructura de un departamento de ventas, contratación del personal de ventas, tamaño efectivo de vendedores, planeación y administración del departamento de ventas, el juego interno de las ventas y proceso de ventas.

El capítulo dos el método de ventas spin selling tiene como temas principales: antecedentes, conceptualizar el método de ventas spin selling, fases del método de ventas spin selling, diferencia entre los vendedores, características de los mejores vendedores y 7 principios de la atención al cliente.

El capítulo tres relación del método spin selling en el cierre de ventas y la ley de Pareto tiene como temas principales: ley de Pareto en las ventas, como utilizar el método spin selling en las ventas, ley de Pareto, que es la ley de Pareto o regla 80/20, cual es el objeto de la ley de Pareto, inconvenientes y peligros de la ley de Pareto y utilidad de la ley de Pareto.

## Justificación

Esta investigación documental tiene como aspecto teórico el método de ventas de spin selling en el cierre de ventas, el cual brindara una variedad de conocimientos acerca de la administración de ventas, las técnicas administrativas modernas y los principios de la atención al cliente.

Aspecto práctico, este trabajo bibliográfico pretende contribuir de manera investigativa a todas aquellas empresas privadas y públicas de bienes y servicios como también a cualquier ONG de investigación o algún emprendedor en el futuro que lo requiera, los cuales cuenten con áreas de ventas o con un departamento de mercado que desarrolle y aborda las posibles estrategias que se utilizaran en el proceso de ventas.

El aspecto metodológico de esta investigación documental, servirá como aporte a la investigación del método de ventas spin selling para la recolección de todos los datos necesarios para estudiantes y personas en general que requieran investigar sobre este método de preguntas situacionales en el cierre de ventas o ventas importantes.

## Objetivos

### Objetivo general

Definir el método spin selling como parte del proceso del cierre de ventas para una mayor productividad en la planeación y administración del departamento de ventas.

### Objetivos específicos

1. Describir los elementos que conforman la administración de ventas como preparación para el personal del departamento.
2. Comprender el método spin selling como estrategia de ventas para solucionar las necesidades y problemáticas de los clientes.
3. Determinar la relación que existe entre el método spin selling y la ley de Pareto para que los vendedores cumplan con el cierre de ventas.

## **Capítulo uno: Administración de ventas**

Son todas las actividades que abarcan un proceso de administración de ventas de una empresa. Por ejemplo, la toma de decisiones, supervisión, control, evaluación, auditoría, etc. De esta forma, se hacen los procesos de seguimiento y se concretan más oportunidades para la empresa. Además, el área ayuda a estar al día con los vendedores.

Son los procesos que se gestionan en el área de ventas para hacer el seguimiento de las actividades y concretar mayores oportunidades en una empresa. Así que es de suma importancia tener métricas que nos permitan evaluar el desempeño de los miembros de un equipo de ventas.

La administración de ventas, es el área que ayuda a una empresa a cumplir sus objetivos según su plan de trabajo permitiendo que se mantenga en su sintonía a medida que crece la empresa. Esto puede ser la diferencia entre sobrevivir y salir a flote en un mercado más competitivo. (Benavides, s.f.) (Párr. 1-3)

### **1.1. Antecedentes**

La primera mitad del Siglo XX, con dos guerras mundiales, un periodo entreguerras marcado por el descalabro bursátil de Wall Street y la Gran Depresión, golpeó a las empresas productoras al caer vertiginosamente los niveles de consumo, y con ello los precios. Algunos fabricantes, especialmente estadounidenses, vieron una tabla de salvación en la Segunda Guerra Mundial, pues el gobierno de su país abocó virtualmente toda la producción industrial al abastecimiento de sus tropas en los campos de batalla. Ello coadyuvó a sostener ocupada su fuerza laboral.

No obstante, la bonanza industrial y laboral presente en la América del Norte, Europa sufrió los embates de la guerra en carne propia. Muchas de sus fábricas, consideradas blancos estratégicos por los ejércitos enemigos, fueron bombardeadas, minando así las principales fuentes de trabajo e ingresos.

Los empresarios descubrieron una muy desagradable realidad. Sus mercados, otrora prósperos y abundantes, habían desaparecido; en el mejor de los casos, se había contraído. Los países europeos donde se habían librado las grandes batallas, estaban destruidos y despoblados. ¡No había quien comprase productos! Como si fuese poco, las fábricas, en especial las estadounidenses, contaban con una enorme capacidad productiva instalada. Entonces la estrategia cambió. ¡Ahora necesitaban vender!

He aquí el nacimiento del Oficio de las Ventas. Los empresarios comenzaron a contratar personas cuya labor sería visitar todo el mercado, todos los posibles clientes, y promover sus productos. La misión de estos agentes era vender, a como diese lugar.

Se da entonces una práctica de ventas “a presión”. Se esperaba de un vendedor, tener dominio de ciertas técnicas, a saber: Prospección, Presentación, Negociación, Cierre y Manejo de Objeciones.

Pero la historia estaba destinada a cambiar. Los mercados, ya bastante invadidos con productos alternativos, se saturaron aún más. Nace la competencia aguerrida, tanto nacional, como internacional. Surge el fenómeno japonés, fabricando bienes de bajo costo y aceptable calidad, quienes mejorando asombrosamente su nivel cualitativo industrial y comercial, ubican sus productos entre los de mayor prestigio a nivel mundial. (Mejia, 2017)(Párr. 1-5)

La historia de la administración es reciente. En el curso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estalló en un desarrollo de notable auge e innovación. Una de las razones de esto es que hoy en día, la sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones (como la producción de bienes y servicios en general) se confía a las organizaciones (como industrias, universidades, escuelas, etcétera), que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces.

Poco antes, a mediados del siglo XIX la sociedad era completamente diferente. Las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominando las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (como médicos, abogados y artistas que trabajaban por cuenta propia), el agricultor, el almacén de la esquina, etcétera.

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó hace poco tiempo.

Desde la antigüedad, la administración ha recibido la influencia de la filosofía. El filósofo griego Sócrates en sus discusiones en Nicómaco, expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. Platón filósofo, discípulo de Sócrates, analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su obra La República, expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos. Aristóteles, discípulo de Platón, dio el primer impulso a la filosofía, la cosmología, la gnoseología, la metafísica, la lógica, las ciencias naturales y abrió horizontes al conocimiento humano. En el libro Política, que versa sobre la organización del estado, distingue las tres formas de administración pública:

1. Monarquía o gobierno de uno solo (que puede convertirse en tiranía)
2. Aristocracia o gobierno de una elite (que puede transformarse en oligarquía)
3. Democracia o gobierno del pueblo (que puede volverse anarquía) Durante los siglos que van de la antigüedad al inicio de la edad moderna, la filosofía estudió gran variedad de temas ajenos a los problemas administrativos.

Francis Bacon, filósofo y estadista inglés, fundador de la lógica moderna, basada en el método experimental e inductivo, muestra la preocupación práctica por separar, experimentalmente, lo esencial de lo experimental o accesorio. Bacon se anticipó al principio de administración conocido como principio de la prevaecía de lo principal sobre lo accesorio. Rene Descartes, filósofo matemático y físico francés, considerado el fundador de la filosofía moderna, creó las coordenadas cartesianas y dio impulso a la Matemática y la Geometría de la época. En filosofía se hizo célebre por su libro el discurso del método, donde describe su método filosófico denominado método cartesiano, cuyos principios son:

1. Principio de la duda sistemática o de la evidencia. Consiste en no aceptar como verdadera cosa alguna mientras no se sepa con evidencia (clara y nítidamente) aquello que es realmente verdadero. Con esta duda sistemática se evita la prevención y la precipitación, aceptándose solo como cierto aquello que lo sea evidentemente.

2. Principio del análisis o de descomposición. Consiste en dividir y descomponer cada dificultad o problema en tantas partes como sea posible y necesario para su educación y solución, y resolverlas por separado.
3. Principio de la síntesis o de la composición. Consiste en conducir ordenadamente nuestros pensamientos y nuestro raciocinio, comenzando por los objetivos y asuntos más fáciles y simples de conocer.

Principio de la enumeración o de la verificación. Consiste en hacer recuentos, verificaciones y revisiones tan generales, de modo que se tenga la seguridad de no haber omitido o dejado nada de lado (pag:1-2)

Influencia de los economistas liberales A partir del siglo XVII se desarrollaron varias teorías económicas centradas en la explicación de los fenómenos empresariales (microeconómicos) y basados en datos empíricos, es decir, en la experiencia cotidiana en las tradiciones del comercio de la época. A finales del siglo XVIII los economistas clásicos liberales obtuvieron la aceptación de sus teorías. Esta reacción hacia al liberalismo culmina en la revolución francesa. Las ideas liberales provienen del derecho natural: el orden natural es el más perfecto.

Los bienes naturales, sociales y económicos son eternos; los derechos económicos humanos son inalienables y existe una armonía preestablecida en toda colectividad e individuos. Según el liberalismo, la vida económica debe separarse de la influencia estatal, pues el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional.

Los operarios, sin embargo, están a merced de los patrones, que son los dueños de los medios de producción. La libre competencia es el postulado principal del liberalismo económico. Las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativos de nuestros días.

Adam Smith es el fundador de la economía clásica, cuya idea central es la competencia. Aunque los individuos actúan en provecho propio, en los mercados en que ocurre la competencia funcionan en forma natural para garantizar (mediante algún mecanismo abstracto, que Smith denominaba la mano invisible que gobierna el mercado) la asignación más eficiente de los recursos y la producción, sin que haya exceso de utilidades.

Por esta razón, el único papel económico del gobierno (además del básico que es garantizar la ley del orden) consiste en intervenir en la economía cuando no existe mercado o cuando este deje de funcionar en condiciones satisfactorias; es decir, cuando no existe libre competencia. Smith ya visualizaba el principio de la especialización de los operarios en una fábrica de alfileres y ya enfatizaba la necesidad de racionalizar la producción.

El principio de la especialización y el principio de la división del trabajo aparecen referenciados en el libro la riqueza de las naciones, publicado en 1776; para el autor, Adam Smith, el origen de la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, pregonando el estudio de tiempos y movimientos que, más tarde, Taylor y Gilbreth postularon como la base de la administración científica. Adam Smith reforzó la importancia de la planeación y de la organización dentro de las funciones de la administración.

Karl Marx y Frederic Engels, creador del socialismo científico y del materialismo histórico, publicaron en 1848 el manifiesto comunista. En este analizan los diversos regímenes económicos y sociales, así como la sociedad capitalista, y concluyen que la lucha de las clases es el motor de la historia. El capitalismo es un modo de producción transitorio sujeto a crisis económicas cíclicas debido a sus contradicciones internas, y es una etapa del desarrollo de la sociedad en dirección hacia el modo de producción socialista y al comunismo.

La clase obrera debe luchar por conquistar el estado, órgano de la clase dominante, e imponer la dictadura del proletariado.

En 1867 Marx publica El Capital, seguido de sus teorías respecto de la plusvalía, basada en la teoría del valor del trabajo.

El socialismo y el sindicalismo obligan al capitalismo de comienzos del siglo XX a perfeccionar los factores de producción involucrados, así como a remunerarlos de manera adecuada. En consecuencia, cuanto mayor sea la presión de las exigencias proletarias, menos graves se vuelven las injusticias, y el proceso de desarrollo de la tecnología se configura en forma más acelerada e intensa. En esta situación, surgen los primeros intentos de las empresas capitalistas para la implantación de métodos y procesos de racionalización del trabajo cuyo estudio metódico y exposición teórica coincidieron con el inicio del siglo XX. (Pág. 7-8)

## **1.2. Concepto de administración de ventas**

La administración de ventas es el proceso constante de desarrollar una fuerza comercial y coordinar las operaciones del día a día. Debes implementar estrategias de ventas que permitan a tu empresa alcanzar consistentemente e incluso superar sus objetivos de ventas.

Esta disciplina de negocios trata de asignar efectivamente personal y recursos para alcanzar los objetivos de ingresos de tu empresa. Tanto a largo como a corto plazo.

Algunas de las tareas básicas de la administración de ventas incluyen:

1. Crear modelos y predicciones de oferta y demanda
2. Crear estrategias de venta
3. Presupuestar costos operativos
4. Reclutar, capacitar y medir el desarrollo del personal de ventas
5. Establecer metas, cuotas, descuentos y comisiones de venta
6. Pronosticar resultados e ingresos del departamento comercial

Claro está que el rol de un gerente de ventas cambia con base en las necesidades de su organización. Ser un buen gerente se trata en específico de gestionar tanto las actividades como las emociones de tu equipo.

Gran parte del trabajo de la gestión de ventas es mantener a tu equipo motivado y enfocado en sus objetivos. Esto requiere tanto de conocimiento técnico como de inteligencia emocional.

En resumen, una administración de ventas prepara las estrategias de venta. Recluta y prepara a la fuerza de ventas, mide y pronostica los resultados del área comercial. También sirve como una clase de coach y motivador personal para el equipo de ventas. (SN, pipedrive, SF) (Párr. 9-14)

### **1.3. Proceso administrativo de las ventas**

El proceso de administración de ventas reúne todas las actividades, técnicas y estrategias de ventas que usa una empresa para cumplir los objetivos trazados y consolidar su crecimiento. También gestiona las capacidades de la fuerza de ventas y los recursos necesarios para que puedan hacer su trabajo con éxito.

Un proceso de administración de ventas eficiente constituye una ventaja competitiva, pues se asegura de que la organización comercial esté actualizada con las innovaciones de su segmento y cuente con elementos para mantenerse en el mercado.

Como se mencionó, el concepto de administración de ventas también se vincula de forma directa con el de fuerza de ventas, es decir, la integración de los recursos humanos y tecnológicos que participan del proceso de ventas.

La fuerza de ventas se refiere a las personas, estrategias y productos de una empresa que se enfocan en asegurar la satisfacción total del cliente, generar demandas sobre los bienes de la empresa, mejorar sus ventas y apalancar los ingresos de la organización. (Silva, Zendesk, 2022) (Párr. 7-10)

### **1.4. Elementos de la venta**

La venta consta de un proceso y muchos autores coinciden en la importancia de cada uno de sus fases las cuales han determinado de acuerdo a distintos criterios. A continuación, se presenta un esquema sencillo que recoge siete fases para entender los elementos clave de un proceso de ventas:

1. Preparación
2. Concertación de la visita
3. Contacto y presentación

4. Sondeo y necesidades
5. Argumentación
6. Objeciones
7. Cierre. (Acosta Véliz, Marjorie; Salas Narváez, Luci ; Jiménez Cercado, María y Guerra Tejada, Ana María, 2018, pág. 11)

La técnica de ventas spin es una metodología de ventas en la que los vendedores organizan las llamadas de ventas utilizando preguntas de cuatro categorías: situación, problema, implicación y necesidad. Este enfoque se centra en los retos del comprador y permite a los representantes desarrollar las relaciones consultivas con el cliente que requieren los acuerdos complejos.

La técnica de ventas spin es muy importante para las empresas que venden productos con ciclos de venta largos y tienen una implementación complicada. Por lo general, los compradores a menudo no se dan cuenta de que tienen un problema o, si son conscientes del problema, asumen que no se puede resolver.

El uso del spin selling ayuda a descubrir sus necesidades y crear valor para el comprador. Así los vendedores crean urgencia y necesidad en sus compradores lo que los impulsa a comprar.

Por este motivo, el hacer las preguntas correctas en un proceso de ventas es fundamental para que, el prospecto entienda el problema que tiene y descubra que tú puedes ayudar a solucionarlo. Además, el sesgo de autoridad puede ayudarte, ya que te estás posicionando como una referencia y esto es fundamental a la hora de que el cliente tome la decisión de compra. (Bruzzoni, 2022) (Párr. 4-6,8,9)

El secreto para tener éxito en el mundo de los negocios, ya no está en fabricar productos sino en venderlos, y para esto hay que conocer lo que la gente necesita y está en capacidad de comprar. Para atender esta realidad de nuestro tiempo, el concepto de mercadeo - generar clientes y mantenerlos satisfechos - ha desarrollado métodos que permiten averiguar primero lo que las personas necesitan y desean, para luego fabricarlo, en lugar de proceder con el enfoque tradicional de fabricar primero para tratar de venderlo después.

Esta manera de actuar nos lleva al reconocimiento de que cliente es el origen y sustento del negocio, y por lo tanto su satisfacción es la clave para la existencia misma de la empresa. Las nuevas y difundidas teorías sobre calidad total y la excelencia son precisamente instrumentos para incidir sobre esa realidad contemporánea, pero aplicar rigurosa y creativamente esta actitud y esta política cuyo epicentro es el cliente, no alcanza para resolver el problema de la supervivencia y el éxito de la empresa.

Es necesario ubicarse ventajosamente frente a una competencia que se hace más feroz e implacable en la misma medida en que la oferta supera a la demanda, es decir, en la medida en que se achica el mercado y crece la demanda de productos. A menudo las inversiones y el éxito en la investigación no son suficiente para vencer a la competencia.

La nueva tecnología permite que lo que hoy se inventa con costosos ensayos de prueba y error, mañana pueda ser copiado, adaptado o “pirateado” por la competencia.

Se ha difundido ese principio según el cual es más rápido, más barato y menos riesgoso copiar que investigar y descubrir. Adicionalmente, las características actuales del mercado inciden sobre todas las industrias, porque en todas ellas incide de alguna manera la relación causal que se establece a partir del desarrollo tecnológico.

Los productos que ofrecen las empresas dentro de las líneas en las que compiten tienden a ser semejantes, a veces casi idénticos en cuanto a presentación y ventajas.

Observados superficialmente, frecuentemente resulta muy difícil establecer diferencias. Tiende a haber, así mismo, uniformidad en los precios. (Ramos Aranda, Desarrollo temático de ventas, 2017, pág. 10)

A través del método SPIN Selling, podrá obtener las siguientes ventajas:

1. Puedes recopilar datos e información relevantes de la situación actual del cliente.
2. Muestra la necesidad del cliente, motivándolos a definir y ampliar el problema.
3. Dirige al representante de ventas a la raíz del problema, para ayudarlo a buscar la mejor solución posible para el cliente.
4. Hace que el cliente comprenda la gravedad del problema y la urgencia de su solución.
5. Los representantes de venta no necesitan forzar los cierres de negocios, esto ocurrirá naturalmente si haces las preguntas correctas.

6. Gracias a este método los representantes de ventas aprenden a tener conversaciones más estimulantes con los clientes, ya que no están siguiendo un guion general.
7. Es una buena forma de vender productos de alto valor al crear sentimientos de urgencia alrededor de los problemas detectados.

Para tener éxito en las ventas de tu compañía, tienes que ver los problemas de tus prospectos como tuyos, debes demostrar al cliente tu preocupación por su situación. (Moya polo, 2021) (Párr. 43 y 44)

#### **1.4.1. Preparación**

(Acosta, et al., 2018) Se debe realizar una preparación para atender a los clientes reales y potenciales, aunque con los últimos el proceso es más complejo ya que se conoce poco de ellos. (Pág. 11)

##### **1. Conoce a tu cliente**

No trates de vender nada antes de conocer bien a tu cliente. Tu objetivo principal es entender cuáles son sus necesidades para poder ofrecerle la solución. Esto es más importante que cerrar el trato.

Al mismo tiempo, al identificar los problemas verdaderos y sobre todo ocultos del consumidor aumentas la probabilidad de que finalice la compra.

Limítate a las preguntas que importan

La utilidad de las preguntas que haces dependerá de tu producto o servicio. Siempre que hables con tu cliente potencial, recuerda que cada pregunta debe tener sentido. Es decir, limítate a las preguntas que puedan influir en la solución que ofreces.

Ejemplifiquémoslo así: la pregunta “¿Tienes una mascota?” es totalmente inútil si vendes ordenadores, pero puede servirte si vendes aspiradoras. En el último caso, puedes ofrecer un modelo que limpie efectiva y rápidamente los muebles tapizados de pelo de mascotas o una aspiradora robot que pueda limpiar el suelo todos los días.

## 2. Gestiona el diálogo

Acuérdate del objetivo que tienes: hay que pasar por todas las etapas de la técnica SPIN antes de ofrecer una solución. No dejes al cliente llevarte fuera de la estructura que tienes. Sé amable, mantén el tono de voz adecuado y guía la conversación.

## 3. Ten paciencia

El método spin sólo funciona si pasas las cuatro etapas. No siempre podrás finalizarlas a la vez y es normal. Lo podrás hacer otra vez. No trates de saltar a la venta lo más pronto posible. Si no, el cliente puede pensar que lo estás presionando y lo único que te importa es vender.

### Administra tu negocio con un *CRM*

1. Almacenar toda la información sobre los clientes, pedidos, productos, agentes, etc. en el mismo lugar
2. Etiquetar y calificar a los *leads* y a los clientes
3. Segmentarlos según los parámetros personalizados
4. Configurar los *triggers* de acción para enviar *emails* o *SMS*
5. Configurar las reglas de *marketing* según el comportamiento de los clientes u otros factores
6. Gestionar todas las conversaciones en una sola venta
7. Prueba antes de implementar

Antes de implementar el método de ventas spin en tu negocio, prueba si te va a funcionar o no. En el ejemplo de una tienda de colchones, puedes pensar en varios buyer persona, pero puedes iniciar con uno solo de ellos. (SN, Recomendaciones para adoptar el metodo spin, 2022) (Párr. 36-42)

#### **1.4.2. Concertación de la visita**

(SN, Todo sobre la concertación de visitas, 2013) En el mercado actual, la avalancha de ofertas ha llevado a que la captación a “puerta fría” haya dejado de ser rentable para los equipos comerciales, generando pérdidas de tiempo y dinero para las empresas. (Párr.

1)

El proceso para la concertación de visitas comerciales requiere mucho tiempo y dedicación, así como una planificación adecuada para contactar con el interlocutor válido en el momento preciso y que nuestros esfuerzos no sean en vano.

Sigue siendo fundamental conseguir ser el primero en llevar tus productos o servicios a los clientes y presentárselos a la persona cualificada que tenga la capacidad de decidir en el proceso de compra, por lo que las agendas de los comerciales han de estar siempre llenas de nuevos leads que permitan detectar nuevas oportunidades de negocio, captar clientes e incrementar las ventas.

En el proceso comercial, la concertación previa de una entrevista con tu cliente potencial es un elemento básico para conseguir tus objetivos de ventas. En este artículo vamos a contar, desde nuestra experiencia, cuáles son los elementos básicos para una concertación de visitas de calidad dentro de un marco B2B.

Existen tres procesos esenciales para garantizar el éxito en la concertación de visitas:

1. La base de datos de clientes y/o potenciales
2. El argumentario
3. La llamada telefónica.

La base de datos de clientes y/o potenciales

Una base de datos de calidad es esencial para garantizar el éxito. Pero, ¿Qué significa una base de datos de calidad? Una base de datos de calidad es aquella que contiene de forma precisa el público objetivo de tu producto o servicio.

Para encontrar al público objetivo hay que disponer de información que nos permita segmentar adecuadamente la base de datos de la empresa. Existen tres tipos de variables que hay que tener en cuenta a la hora de crear o comprar una base de datos:

Variables demográficas: son aquella que permiten localizar a los clientes en un área geográfica determinada. Básicamente, dirección, localidad, código postal y provincia.

Variables económicas: son aquellas que permiten seleccionar las empresas a las que se quiere dirigir una acción desde el punto de vista de su potencial económico. La más importante es la facturación, pero también se pueden considerar variables como crecimiento, rentabilidad, etc. En este apartado también se incluye el número de trabajadores, pues es una variable orientada a conocer el potencial de la empresa.

Variables de actividad: son aquellas que nos permiten conocer a qué se dedica el cliente. Existen clasificaciones de actividad como la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), o Clasificación Estándar Industrial (SIC), que en principio informan sobre la actividad, pero si queremos una información más detallada como qué productos comercializa, cuál es su principal actividad o quién es el responsable de marketing, por ejemplo, deberemos realizar una labor de investigación utilizando el teléfono, internet, directorios, etc.

En el caso de que la base de datos se compre a empresas especializadas, no hay problema para segmentar por variables demográficas y económicas, así como tampoco por variables de actividad como CNAE o código SIC, pues todos esos datos se recogen adecuadamente. Pero si de lo que se trata es de utilizar tu propia base de datos, esa que has ido elaborando durante mucho tiempo en tu relación comercial, o de disponer de otro tipo de información de valor, lo primero que hay que hacer es depurarla y cualificarla.

Esto quiere decir: eliminar duplicados por un lado y conseguir aquella información de la que no dispones para segmentarla adecuadamente por otro. Se trata de un proceso tedioso que requiere coger el teléfono y llamar para conseguir la información precisa, realizar búsquedas en internet, etc., En tal caso, hay dos opciones: disponer recursos internos para esta tarea o contratar una empresa externa que se dedique a ello. (SN, Todo sobre la concertación de visitas, 2013, págs. 2-11)

Los equipos de ventas en las empresas muchas veces requieren de un apoyo o soporte extra que les ayude en tareas de prospección, la parte más laboriosa de la venta, con el objetivo de agilizar la apertura e identificación de oportunidades comerciales.

Según las necesidades de la empresa, se crearán y definirán estrategias a seguir para ayudar a alcanzar los objetivos en ventas, con la generación de nuevas oportunidades comerciales y concertación de visitas en cliente nuevo, fidelizando al cliente actual, o recuperando cliente antiguo. (Grifo, 2022) (Párr. 1 y 2)

### 1.4.3. Contacto y presentación

El contacto con el cliente les produce auténtico pánico a muchos vendedores que conozco, el hecho de tener que ponerse cara a cara por primera vez con un cliente nuevo. Sudan, tartamudean, les tiemblan las piernas y todo por el hecho de estar ante un primer contacto con el cliente. Es lógico y lo entiendo, yo también he atravesado por esa etapa y te aseguro que lo pasaba muy mal.

En la primera toma de contacto con un cliente potencial, el principal objetivo que se persigue es obtener información de la situación del mismo y hacer un estudio o sondeo de sus necesidades. No intentes vender el producto en esta fase porque lo más seguro es que fracasas.

En esta etapa hay dos normas que has de seguir al pie de la letra:

1. vende la entrevista, no el producto.
2. véndete como un profesional competente.

Existen distintas formas para ponernos en contacto con el cliente por primera vez. Veamos algunas.

La visita personal.

Se use cualquiera de las que describo a continuación, ésta es el fin de todas ellas (la visita personal). Ponerse cara a cara con el cliente es el motivo de cualquier contacto. En esta ocasión me refiero a la visita fría, sin ningún tipo de preámbulos.

Presentación mediante referencias.

Posiblemente sea una de las formas más efectivas para conseguir un buen inicio en las relaciones con el cliente potencial. Estas referencias pueden ser de dos tipos: presentación de ambas partes, cliente potencial y vendedor, por un cliente satisfecho de sus servicios o un amigo común. Carta de presentación de un cliente amigo común de ambos y que esté contento con los servicios prestados por el vendedor. Aunque hoy en día la carta suele sustituirse por la llamada telefónica.

Teléfono.

Este método se puede utilizar cuando tengamos gran número de clientes potenciales en la zona y se desee hacer un primer sondeo de cuáles son los más interesantes para la empresa o un producto determinado.

## Correo.

Esta es una de las formas más utilizadas. Se divide en dos fases: consiste en enviar una carta a una serie de clientes previamente seleccionados presentándoles los servicios o productos de la empresa. Al cabo de unos días se les llama por teléfono para preguntarles si han recibido dicha carta y aprovechar para concertar la primera visita.

Con el primero de los pasos lo que se pretende es suavizar la primera visita o toma de contacto con el cliente.

Desde el principio es necesario predisponer al cliente a nuestro favor. Lo que se llama “crear un clima favorable”.

## Fórmula para enviar emails fríos.

Cuando enviamos correos hay algunas cosas que debemos hacer y otras que no. A continuación, te enseñaremos una fórmula para estructurar tus próximos correos con el objetivo de que sea relevante y personalizado para nuestro potencial cliente.

El primer paso es tener una introducción relevante, donde debes exponer quién eres, una pincelada de tus servicios y porqué deberían conectar.

El segundo paso es hablar del dolor del cliente. Para este paso es importante tener conocimiento de la persona a la que nos dirigimos, estar preparados en el sentido de lo que hace la empresa, investigar del sector, revisar el sitio web y analizar que podrías aportar.

En tercer lugar, debemos indicarle a nuestro destinatario como podemos resolver su dolor. ¿qué servicios le puedo ofrecer para solucionar sus problemas? ¿cómo lo voy a hacer? Aquí podemos incluir casos de éxito para aumentar la confianza de nuestro cliente, mostrándole soluciones acordes a su sector.

Por último, tenemos el call to action. En este apartado concluimos nuestro correo. Aquí muchas personas se equivocan, donde tenemos que ser muy claros con lo que queremos que pase después de enviar este mensaje. Y adaptar nuestro correo al objetivo comercial que hemos fijado. Por último, firmamos el correo y enviamos. Recuerda redactar un asunto que genere intriga e interés en nuestro destinatario. (SN, El primer contacto con el cliente, 2016) (Párr. 1-18)

Para tener una presentación de ventas exitosa es necesario estar preparado con el material y lo que se expondrá. Al presentar los argumentos debes conocer el público a quienes te diriges, así como sus intereses de compra. Antes de llegar a la presentación de ventas se han de seguir estrategias comunicacionales para captar la atención del usuario. Estas pautas servirán para que la actitud del presentador, así como la estrategia de comunicación sean claras. El prospecto, dependiendo del mensaje que haya recibido, será el primer paso para contactar y conocer más del tema. Se ha de revisar cuál ha sido el aspecto relevante para ellos y tomar nota para que sea parte de la exposición. (SN, Condiciones para ventas de éxito, SF) (Párr. 1)

#### **1.4.4. Sondeo y necesidades**

En muchos tipos de ventas es fundamental buscar clientes nuevos. Este aspecto es uno de los más desalentadores de las ventas, sobre todo para los vendedores que empiezan. Los esfuerzos por buscar clientes en perspectiva muchas veces se rechazan y los resultados inmediatos generalmente son pocos. No obstante, la capacidad para descubrir a posibles clientes con frecuencia es lo que distingue al vendedor exitoso del que no lo es.

En algunos negocios de bienes de consumo, la búsqueda de clientes en perspectiva implica simples recorridos en frío; es decir, ir de casa en casa, tocando de puerta en puerta. Sin embargo, en la mayoría de los casos el mercado objetivo está mejor definido y el vendedor debe identificar a los clientes potenciales dentro de ese segmento. Los vendedores emplean diversas fuentes de información para identificar a los clientes en perspectiva importantes, entre ellas, las agrupaciones sindicales, los directorios industriales, las guías telefónicas, otros vendedores, otros clientes, los proveedores, los empleados de la empresa que no están en ventas, así como los contactos sociales y profesionales.

Muchas empresas echan mano del telemarketing para encontrar a nuevos clientes. El telemarketing hacia fuera consiste en llamar a los posibles clientes a su casa u oficina, tanto para realizar una venta como para concertar una cita para el representante que trabaja en la calle.

El telemarketing hacia adentro es cuando los posibles clientes pueden llamar a un teléfono gratis a fin de pedir más información; también se emplea para identificar a los clientes en perspectiva y calificarlos.

Cuando éstos llaman para pedir más información acerca de un producto o servicio, un representante trata de determinar la medida de su interés y si cumple con las calificaciones que requiere la compañía para los clientes nuevos. En tal caso, la información acerca de la persona que llamó se transmite al vendedor o a la oficina regional correspondiente

El sondeo podríamos definirlo como una fase “intrafases” de la venta que se encarga de lanzar mensajes al cliente para que éste emita una respuesta sobre sus preferencias, que le permita al comercial adecuar su discurso eficientemente a las necesidades del cliente y conseguir con más facilidad la venta.

Viendo esta definición, nos encontramos con que el sondeo no es una fase de la venta en el sentido estricto de la palabra, sino una forma de actuación que el comercial desarrolla durante toda la entrevista de venta y que orienta su comunicación hacia el conocimiento de las necesidades del cliente. El uso del sondeo es importante en varios aspectos.

1. Rompe la monotonía del discurso del comercial, ayudando a que el cliente potencial esté más atento.
2. Comprueba la comprensión que tiene el cliente sobre las argumentaciones que utiliza el comercial.
3. Recoge información sobre el cliente para su uso en el discurso comercial.

Exploración de verdaderas necesidades del cliente para decidir la actitud para realizar la venta. (SN, El sondeo, 2016) (Párr. 1-5)

Los vendedores necesitan herramientas adecuadas para realizar su trabajo. Uno de ellos son los programas CRM, que minimizan la carga de trabajo y gestionan todas las actividades de forma rápida y efectiva.

También es útil el trabajo mano a mano con el departamento de marketing. Ellos pueden proporcionar otro tipo de herramientas (folletos, campañas publicitarias, presentaciones, etc.) que simplifiquen el trabajo del equipo de ventas. (Data CRM, SN, 2021) (Párr. 22 y 23)

### 1.4.5. Argumentación

Si se llega a esta etapa el cliente ha mostrado el interés y debe generarse la explicación necesaria de los beneficios y ventajas que ofrece el producto y servicio por sobre otras ofertas.

Los argumentos de venta son, simplemente, presentaciones que los representantes de ventas dan cuando intentan convencer a un cliente potencial para que haga negocios con su empresa.

Los argumentos de venta suelen ser de naturaleza formularia, diseñados para captar la atención de su audiencia. Se pueden dar verbalmente por teléfono o con materiales visuales adjuntos en persona.

Los argumentos también pueden dirigirse a una variedad de audiencias. Los inversores, clientes potenciales y socios comerciales en ciernes son solo algunos ejemplos de personas o entidades a las que se podría llamar prospectos. (Mrázová , 2022) (Párr. 2-4)

El argumentario de ventas da esa opción a los vendedores. Una ruta que ayuda a las empresas a mejorar su volumen de ventas.

El argumentario de ventas es una herramienta clave que permite a los vendedores explicar el potencial que tiene el producto o servicio que se está intentando vender. Es una especie de guión que sirve para dar a conocer tanto las características, como las ventajas y los beneficios del producto o servicio que se está ofreciendo al posible cliente.

Pero ¡este argumentario no es un simple guión! Es un documento mucho más complejo, un documento con el que los vendedores tienen que promover los deseos de compra de los clientes, un documento basado en argumentos, datos, y experiencia.

Existen diferentes tipos de argumentario de venta (más adelante los veremos con detalle). Por este motivo, no hay una única forma de crear un argumentario de venta. No obstante, podemos darte algunas ideas para que afrontes la creación de una forma adecuada:

Realiza la descripción de tu producto o servicio: desarrolla la descripción de tu producto o servicio de forma muy precisa, recalcando todas las ventajas que aportará al cliente si este decide adquirirlo.

Dale valor a tu empresa: este paso es fundamental para la elaboración de un buen argumentario de ventas. Consiste en desarrollar los elementos estratégicos de la empresa: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Valores y, por supuesto, las Políticas de Ventas. Para darle valor también puedes hablar de clientes referenciales, con el objetivo de generar confianza en el posible cliente.

Conoce a tu público objetivo: ¿cómo vas a vender sin saber a quién? Como vendedor tienes que conocer a tu público objetivo, a tus clientes potenciales. Esta es la mejor forma de no perder ni tiempo ni recursos en intentar vender productos o servicios a personas que no están interesadas. Segmenta bien el mercado y elabora fichas de clientes con toda la información más relevante.

Predice el comportamiento del cliente: en esta parte del argumentario lo que debes es predecir cuál va a ser el comportamiento del cliente, es decir, predecir las preguntas que el cliente va a hacerte para preparar las mejores respuestas.

#### 1. Ventajas de hacer un buen argumentario de ventas

Realizar un buen argumentario tiene múltiples ventajas para un vendedor:

Te ayudará a no improvisar: La improvisación a veces puede dar lugar a errores, así que mejor tener los argumentos claros para presentarlos al cliente con confianza.

Te marca una ruta: sí, te marca la ruta. Te marca cómo comenzar la conversación, cómo conectar con el cliente, qué preguntas hacer, qué valores remarcar...

Aporta seguridad: al tener un 'guión' te sentirás mucho más seguro. Ganarás confianza para poder cerrar las ventas.

Se puede replicar el proceso: con un argumentario de ventas todos los vendedores podrán vender los productos o servicios de la misma forma. Sirve para que todos utilicen el mismo procedimiento y tengan marcada la misma ruta.

#### 2. Tipos de argumentarios de ventas

A continuación, elaboramos la lista de los tipos de argumentario de ventas que puedes encontrar:

Argumentario comercial: son todos los argumentos que se dicen a los posibles clientes de manera totalmente mecánica, con el objetivo de cerrar una venta. Con este tipo de argumentario se busca que el cliente preste atención a lo más relevante de la oferta que comenta el vendedor.

Guión de venta: el tradicional guion de venta es el documento que suele utilizarse en la venta por medio de llamadas telefónicas.

Material gráfico: a través del material gráfico también puedes argumentar. Por ejemplo, por medio de los catálogos. En ellos se pueden colocar imágenes acompañadas de palabras adecuadas que describan tus productos y te hagan conseguir ventas.

Argumentario online: el argumentario online es aquel que puedes poner en la página web. ¿Dónde? En cualquier lugar, por ejemplo: en la descripción de los productos, o incluso puedes crear un apartado de preguntas frecuentes para resolver y resaltar el potencial del producto que ofreces.

Redes sociales: las redes sociales también son un buen argumentario de venta. Piensa que cada vez que realizas un post estás argumentando, estás dándole valor a tu empresa, producto o servicio, no solo estás vendiendo. (Peiró, SF) (Párr. 2-20)

#### **1.4.6. Objeciones**

Con el manejo de las objeciones, es en donde realmente se pone a prueba un vendedor, su capacidad de reacción y la naturalidad para manejar los problemas y los imprevistos. En la mayoría de los casos las objeciones representan oportunidades. En muchos casos son un símbolo de interés por parte de los clientes.

Es recomendable aceptar la objeción con naturalidad, mostrar argumentos, demostrar los beneficios del producto y concluir de forma positiva. Las objeciones requieren de un trabajo de planificación, en la mayoría de los casos pueden ser repetitivas entre los diferentes clientes, por lo que es posible tener la respuesta idónea y de esta forma poder desarrollar la habilidad para responderlas de forma adecuada. Es el momento perfecto para demostrar seguridad e inspirar la confianza del cliente. En caso de no tener la respuesta es mejor indicar al cliente que se debe consultar las objeciones y que tendrá una respuesta concreta en un lapso de tiempo razonable ojalá el mismo día. (SN, Manejo de objeciones, SF) (Párr. 1 y 2)

Es tarea del vendedor descubrir cuándo se producen esos altos, ya que será en ese momento cuando deba intentar cerrar la venta.

Por lo tanto, durante todo el proceso de ventas, el vendedor debe estar muy atento a las señales que el cliente le envía. Un buen observador podrá interpretar esas señales verbales y no verbales que transmite el cliente y que manifiestan una actitud positiva o negativa hacia la presentación de ventas, hacia el producto, hacia la empresa o hacia el propio vendedor: Si el vendedor observa con detalle el comportamiento del cliente, sabrá cuando deberá intentar el cierre de la venta. A estas señales se les conoce como “Señales de Compra o Indicios al Cierre”.

Señales de compra:

1. Comunicación no verbal: Actos físicos que indican que el cliente está dispuesto a comprar.
2. Comunicación Verbal: Afirmaciones, preguntas, comentarios que indican la disposición del cliente a comprar. Del mismo modo puede establecer algún tipo de requisito que, en caso de cumplirse, implicaría el cierre de la venta.

A su vez, el vendedor se enfrenta a dos tipos de dificultades:

Nos enfocaremos principalmente en tres; Suposición del cierre, técnica del cierre “si” y la técnica del hecho inminente.

### 3. Técnica de Suponer el Cierre

Se sugiere un sistema que podría ensayar un vendedor, a saber, suponer el cierre. Esta técnica implica que el vendedor dé por hecho que el comprador está dispuesto a comprar, y es una manera útil de verificar hasta qué punto se siente comprometido el cliente. Para que este sistema produzca los resultados esperados, el vendedor debe ser asertivo.

El vendedor se arma de valor y solicita el pedido. El comprador reflexiona y, para sorpresa de ambos, anuncia que está cerrado el trato. (Moubarak, SF, págs. 2-3)

### 1.4.7. Cierre

Culminar una venta significa obtener el consentimiento final para una compra. Todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no “estampe su firma en la línea punteada”, sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan. Es natural que los compradores demoren el mayor tiempo posible la decisión de comprar.

No obstante, conforme más se tarde el vendedor en cerrar la venta, más disminuye la utilidad que le corresponde y el riesgo de perderla aumenta. En consecuencia, la tarea del vendedor es acelerar la decisión final. Con frecuencia, esto se logra con sólo conseguir un pedido.

Dos cierres muy comunes son, por ejemplo: “¿Me permite usted que tome este pedido?” y “¿cuándo quiere que se lo entregue?” Otra táctica para cerrar la venta es pedir al cliente que se decida por una de dos opciones; por ejemplo: “¿Pagará en efectivo o se lo cargo a su cuenta?”, o “¿quiere la azul o la roja?” En las compras y las ventas industriales, los agentes de compras y otros de los profesionales que toman las decisiones conocen bien las técnicas y detectan en seguida los cierres manipuladores, por lo cual se debe tener mucho cuidado de elegir una forma natural para solicitar la venta. (Johnston, Mark W. y Marshall, Greg W., 2008, pág. 52)

Etapa en la cual se puede cerrar la venta o se concreta una cita posterior para cerrarla. También puede ocurrir que el proceso no se cierre y el cliente manifieste no cerrar la venta.

Un buen vendedor sabrá manejar estas circunstancias y ser persistente para lograr encontrar nuevas oportunidades de negocio, para ello debe ser parte de un buen sistema de ventas en el cual todos estos elementos tienen un vínculo sinérgico para generar un sistema de ventas el cual se cumplen seis.

1. Define Metas
2. Aplica Políticas
3. Establece procedimientos
4. Idea Estrategias
5. Dirige Tácticas
6. Diseña Controles. (Acosta, et al., 2018, pág. 12)

## 1.5. Proceso de organización de ventas

### 1.5.1. Personal del departamento de ventas

Los miembros de este departamento son muy importantes para la toma de decisiones, en el caso de un pequeño negocio como una panadería, carreta o consultoría la producción del producto o servicio está a cargo del dueño, pero cuando el negocio crece se multiplican las tareas y responsabilidades, por tanto, las funciones deben dividirse y es necesario que exista una organización formal para lograr los objetivos deseados. Ver figura 1.1. Organizaciones de ventas de personal de línea y cuerpo administrativo. (Acosta, et al., 2018, pág. 12)

Figura: Organizaciones de ventas de personal de línea y cuerpo administrativo

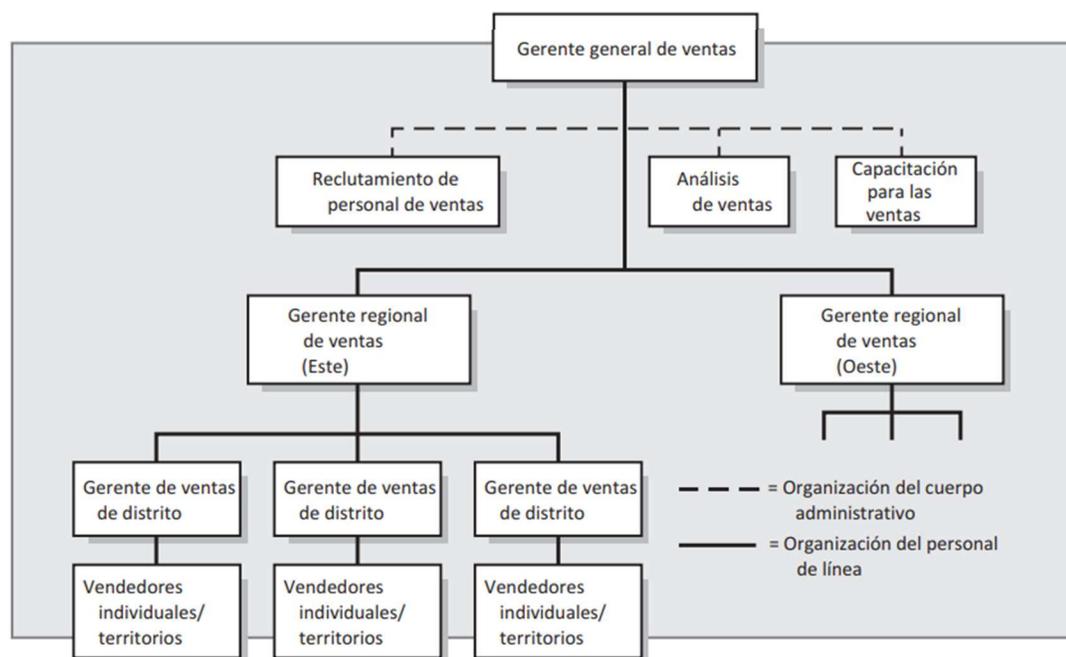


Figura: 1.1. (Acosta, et al., 2018, pág. 12)

Una parte importante del análisis contempla que tipos de vendedores tiene la compañía y esta taxonomía puede clasificarse dependiendo de:

1. El tipo de empresa
  - Minoristas
  - Intermediarios o mayorista
2. Naturaleza del producto
  - Bienes
  - Servicios
3. Tipo de Ventas
  - Mostrador
  - Representante
  - Creadores de clientela (visitadores, promotores)
  - Demostradores

En el desarrollo de sus actividades en los diversos tipos mostrados, se destaca que el agente debe cumplir con requisitos básicos que visibilicen sus cualidades personales, sus conocimientos profesionales y sus cualidades profesionales. (Acosta, et al., 2018, págs. 14-15)

### **1.5.2. Los agentes de ventas**

Las principales características de un agente de Ventas, además de ser una persona versátil, culta y emprendedora, también lo distinguen su flexibilidad, su carácter y otras que van estrechamente relacionadas su diario actuar. Ver figura 1.2. Características de un agente de ventas.

Figura: Características de un agente de ventas

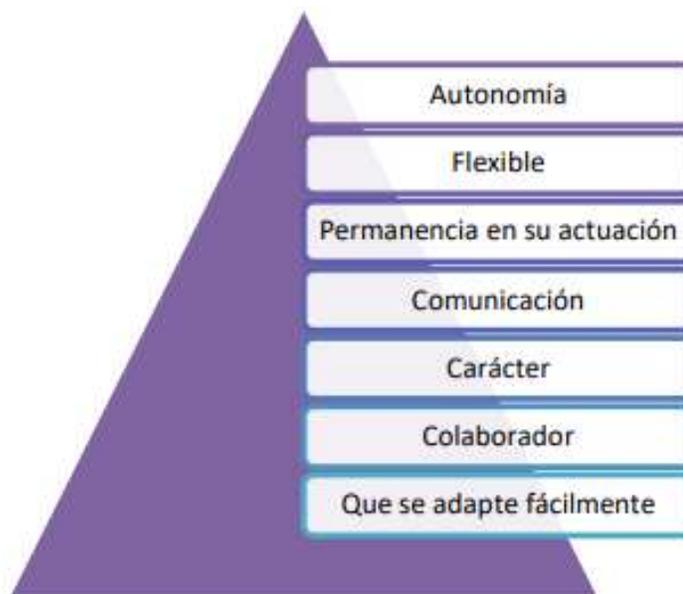


Figura: 1.2. (Acosta, et al., 2018, pág. 13)

Para un agente de ventas es básico el análisis de su entorno, iniciando con las personas, su poder y deseo de compra, la disponibilidad de que exista el producto y todas las fuentes de datos primarios y secundarios para diagnosticar el mercado (Investigación de Mercado). (Acosta, et al., 2018, pág. 13)

#### **1.5.2.1. Rol del gerente de ventas**

Un gerente de ventas toma un rol protagónico, pero la esencia del éxito de este trabajo está en saber dirigir y trabajar en equipo, teniendo clara la visión de su trabajo, creer en ella siendo desafiante y logrando el compromiso de los involucrados pues debe constantemente ajustarse a las situaciones dinámicas de su macroentorno y de los grupos de interés de su mercado.

Los negocios necesitan una fuerza de ventas fortalecida a través de un buen liderazgo de su gerente, director o jefe, sin importar la denominación su cargo directivo le permitirá hacer que las cosas sucedan, buscar las ventas y consolidar la fidelización del cliente.

Sus principales funciones serán de administración, organización y desarrollo y control, todos estos a través de planes, programas y proyectos que le permitan cumplir con sus metas y las del equipo que dirige cumpliendo nuevos roles como la Administración de Relaciones con el Cliente (CRM) y el servicio de consultoría al cliente para llevar a cabo una relación con el cliente en el largo plazo.

Otro reto para el gerente de ventas es prepararse para las mega tendencias de hoy, en donde las fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas son el desafío al momento de ejecutar o cumplir sus funciones dentro de cualquier organización. La clave será mantener una continua preparación y desarrollo para poder afrontar con éxito estos nuevos contextos empresariales. (Acosta, et al., 2018, pág. 14)

#### ***1.5.2.2. Objetivos de los agentes de ventas***

Como objetivo los agentes de ventas se dirigen principalmente a vender por volúmenes, por ganancias, por gastos y por tipos de actividades, sean antes diarias, semanales o mensuales. Así es susceptible de medición y evaluación por parte de sus superiores.

Estos objetivos deben basar sus resultados, en promover la venta, tramitar y gestionar la cartera de clientes, así el ciclo del proceso puede tener los controles adecuados en consonancia a la administración del vendedor. (Acosta, et al., 2018, pág. 14)

#### ***1.5.2.3. Tipos de vendedores o agentes de ventas***

Una parte importante del análisis contempla que tipos de vendedores tiene la compañía y esta taxonomía puede clasificarse dependiendo de:

1. El tipo de empresa: Minoristas, Intermediarios o mayorista.
2. Naturaleza del producto: Bienes, Servicios.
3. Tipo de Ventas: Mostrador, Representante, Creadores de clientela (visitadores, promotores), Demostradores.

En el desarrollo de sus actividades en los diversos tipos mostrados, se destaca que el agente debe cumplir con requisitos básicos que visibilicen sus cualidades personales, sus conocimientos profesionales y sus cualidades profesionales. (Acosta, et al., 2018, págs. 14-15)

## 1.6. Organización del departamento de ventas

### 1.6.1. Estructura de un departamento de ventas

Un agente de ventas forma parte de una organización por tanto es miembro de una estructura establecida la cual reúne todas las actividades que deben desempeñarse y distribuye las responsabilidades de cada uno de sus integrantes.

La estructura organizacional debe definir tres aspectos básicos para sus agentes:

1. Especializar el trabajo para que las actividades se desarrollen eficientemente.
2. Brindar estabilidad y continuidad.
3. Coordinar las funciones de las personas y departamentos.

La estructura básicamente puede ser: Horizontal, Vertical, Matricial y Matricial Multidimensional. En el caso de la horizontal se puede considerar cuatro alternativas muy prácticas de aplicar, pero no existe una forma única, el dinamismo de este proceso permite una variabilidad de métodos acorde a las necesidades de la organización las cuales deben definir si se requiere un equipo de ventas propio o manejar agentes externos a la institución. Ver figura 1.3. Organización de ventas. (Acosta, et al., 2018, pág. 15)

Figura: Organización de ventas



Figura: 1.3. (Acosta, et al., 2018, pág. 15)

### **1.6.1.1. Geográfica**

(Acosta, et al., 2018) Es una de las más sencillas formas de organización y propone realizar una división geográfica de la venta (Norte, Sur, Oriente y Occidente), Zona A, B y C. (Pág. 16)

### **1.6.1.2. Por tipo de producto**

(Acosta, et al., 2018) Cuando una empresa tiene varias líneas de productos puede generar este tipo de estructura y tener una fuerza de ventas para cada línea, empresas como 3M, Tony, P&G trabajan bajo esta línea (Línea 1, Línea 2). (Pág. 16)

### **1.6.1.3. Por cliente**

(Acosta, et al., 2018) Este tipo de división se realiza pensando en dar prioridad al tipo de cliente, si son mayoristas o minoristas, grandes o pequeños y el vendedor se especializa en su atención y determinación de necesidades (Clientes A, B). (Pág. 16)

### **1.6.1.4. Por función de ventas**

Esta forma de estructura u organización promueve que el vendedor fortalezca distintas capacidades y habilidades, especializándose en distintas funciones de ventas. Cabe indicar que es una de las estructuras más difícil de implementar por la presión y el escalamiento exigido a los vendedores.

De estos a su vez se deriva la existencia de Cuentas Clave, con las cuales se procede asignando la cuenta, creando una división para la cuenta y finalmente también puede asignarse toda una fuerza de ventas independiente para el tratamiento y contacto de las cuentas. La elección del mejor método dependerá siempre del análisis y valoración de las ventajas y desventajas de su uso.

Cuando exista la decisión de la Gerencia de contratar agentes externos su decisión será valorada en base a 4 ítems:

1. Criterio Económico
2. Control
3. Costos
4. Flexibilidad Estratégica

La forma vertical tiene que ver con los niveles y el tipo de control. Las matriciales hablan de una organización multidimensional que combinan varias formas de organización dependiendo de la magnitud de sus transacciones, las multinacionales son ejemplos claros como latam.

Existen varios factores que definen el tamaño de estas estructuras entre ellos se enlistan:

1. El tamaño del departamento de ventas: Determinado por el número de personas que lo conforman, por lo que deben considerarse que a mayor número mayor control.
2. El tamaño del mercado: Ubicación geográfica que incluye concentración y dispersión de los clientes en la zona territorial.
3. La composición de la cartera de productos: Depende del tipo y cantidad de productos.
4. El tipo de clientes: Existe posibilidad que el cliente requiera un trato diferenciado o especializado.
5. El canal de distribución: Finalmente, el canal de distribución que esté determinado en la empresa es un decisor importante para elegir la estructura del departamento de ventas. (Acosta, et al., 2018, págs. 16-17)

### **1.7. Contratación del personal de ventas**

Como función básica de la administración de ventas está la contratación del personal y es una tarea muy importante porque contratar al personal adecuado puede hacer la diferencia en un proceso de ventas. Dado que los buenos vendedores deben reunir habilidades, conocimientos, experiencia y actitud hacia la venta, su selección implica mucha responsabilidad pues formarán parte del equipo de la empresa.

Para iniciar este proceso deben determinarse tres variables clave, el tipo de puesto, el perfil y cuál es el objetivo que la empresa quiere cumplir en su Unidad Estratégica de Negocio. Los responsables de esta tarea deben establecer los pasos que se enlistan a continuación. Ver tabla 1.1. Proceso de selección. (Acosta, et al., 2018, pág. 17)

Tabla 1.1.

Proceso de selección

FASE	DESCRIPCIÓN
<b>Establecer Política de Reclutamiento</b>	Se definen quienes serán los participantes del proceso
<b>Analizar Puesto y Criterios de Selección</b>	Se determinan las responsabilidades del cargo, sus actividades y tareas
<b>Encontrar y atraer solicitantes</b>	Se acude a fuentes internas (concursos internos) o fuentes externas con anuncios o empresas especializadas
<b>Elaborar y aplicar procedimientos</b>	Se aplican los distintos procedimientos, como entrevistas, test, exámenes, etc.

(Acosta, et al., 2018, pág. 17)

Los procedimientos a aplicar pueden contemplar las siguientes actividades: La solicitud:

1. Las entrevistas.
2. La investigación de referencias.
3. La investigación del crédito.
4. Pruebas de aptitud para ventas.
5. Exámenes físicos.
6. Examen Médico.
7. Contratación.
8. Charlas o cursos de inducción. (Acosta, et al., 2018, pág. 18)

## 1.8. Tamaño efectivo de vendedores

Para lograr que el proceso sea exitoso y definir el número ideal de vendedores que deben ser parte del equipo de ventas se puede calcular de las siguientes formas:

1. Método de Desglose:  $N=S/P$

N: Cantidad de personal de ventas

S: Volumen planificado de ventas

P: Productividad por vendedor esperada o histórica

2. Método de Carga de Trabajo

Para este método se debe considerar:

Número de clientes

Frecuencia de visitas

Duración de visitas

Si se divide el resultado entre la cantidad de trabajo que un vendedor realiza, se puede obtener un aproximado de la cantidad de vendedores necesarios.

3. Método Incremental

Se incrementa la fuerza de ventas a medida que aumentan las ventas del negocio y aumentan las utilidades producidas. (Acosta, et al., 2018, pág. 18)

## 1.9. Planeación y administración del departamento de ventas

En años recientes, diversos cambios relevantes han afectado a las organizaciones de ventas y a sus administradores. Es fundamental que los estudiantes de ventas y administración de ventas entiendan plenamente estas tendencias y cómo afectan el éxito de sus esfuerzos de ventas. A lo largo de todo este libro se identifican y desarrollan tres temas fundamentales: la innovación, la tecnología y el liderazgo, los cuales conllevan importantes problemas globales y éticos para los gerentes del siglo XXI.

La administración eficaz requiere un conocimiento sólido de las actividades que se desea administrar. Por desgracia, muchas personas tienen nociones equivocadas acerca del proceso de las ventas, las actividades que desempeñan los vendedores y las características personales que se necesitan para hacer una carrera profesional en el campo de las ventas. En parte, estos conceptos equivocados se deben a que distintos tipos de trabajos de ventas implican distintos tipos de tareas y requieren que las personas que las desempeñan posean diferentes capacidades y habilidades.

La administración de ventas implica tres procesos que se interrelacionan: 1) La formulación de un programa de ventas; 2) La implantación de un programa de ventas; 3) La evaluación y el control del programa de ventas. El objeto de este libro es describir las variables y las actividades de la administración de ventas que entraña cada uno de estos procesos. Cada sección trata de uno de los procesos: la primera parte aborda la formulación; la segunda, la aplicación o implantación, y la tercera, la evaluación y el control. (Johnston, Mark W. y Marshall, Greg W., 2009, pág. 44)

La planificación de ventas y operaciones es un proceso de negocios de seis etapas que ayuda al equipo directivo a lograr la coordinación y el enfoque en todas las áreas y procesos de la empresa, desde la cadena de suministro hasta la demanda del producto, y a modificar las necesidades según corresponda. Si bien puede parecer un poco abrumador, puedes usar esta guía paso a paso para aportar mayor claridad y lograr la alineación de la empresa. (SN, Gestores de Proyectos, 2022) (Párr. 3)

La planeación es la primera función administrativa. Consiste en analizar la situación de la organización, definir los objetivos o metas a alcanzar, establecer la estrategia general que permita alcanzar esos objetivos y desarrollar planes de acción que señalen cómo implementar las estrategias.

Los planes estratégicos son a largo plazo. Están diseñados por el área directiva ya que planifican a nivel macro de la institución. Se consideran las actividades organizacionales y la asignación de los recursos necesarios para poder cumplir los objetivos estratégicos. (Genwords, 2021)(Párr. 4 y 12)

### **1.9.1. Qué es administración de ventas**

La administración moderna de ventas comprende la dirección y el control de los agentes; el planeamiento, la elaboración del presupuesto y táctica de las ventas; la coordinación de la investigación del mercado, la publicidad, la promoción de ventas y sus beneficios.

La administración del departamento de ventas es responsabilidad del gerente de la misma, quien, junto con sus ayudantes, establece la organización, determina los procedimientos, dirige el personal administrativo, celebra juntas de ventas, coordina el trabajo de los miembros del departamento, lleva registros de las ventas y asigna tareas a los jefes de las secciones administrativas. (Gonzalez Trevino, 1975, pág. 5)

### **1.9.2. Funciones de la administración de ventas**

Las funciones del administrador de ventas varían considerablemente según sea la magnitud de la empresa, el número de los agentes de ventas, la cantidad de calidad de los productos vendidos, la extensión del mercado, los métodos de distribución y la idea que tenga el mismo gerente de ventas sobre su oficio, es decir, si cree que se limita a manejar a los agentes o si estima que debe integrar todas las actividades de la compañía que tengan relación con el mercadeo.

Las responsabilidades de un gerente de ventas que opera en virtud de una política de integración de las actividades mercantiles comprenden el desarrollo o manipulación del producto, su distribución física, el planeamiento de las ventas, la estrategia de las mismas, la publicidad y promoción, el estudio del mercado, el financiamiento de las ventas, sus costos y presupuestos, las relaciones con mayoristas y minoristas, el servicio mecánico, el personal de ventas, la administración del departamento de ventas, y la integración y coordinación de todas estas funciones, las responsabilidades que comporte el gerente de ventas con su personal de especialistas y con los demás departamentos de manufactura y finanzas, son las siguientes.

Desarrollo o manipulación del producto. Un buen mercadeo depende de la aceptación del producto o servicio por parte del consumidor. En consecuencia, el gerente de ventas debe ser responsable de los perfeccionamientos del producto; de la introducción de nuevos productos; de las modificaciones en sus estilos, colores y modelos; de la eliminación de los productos pasados de moda; observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia; estandarización de los productos; su envase; relación de los productos anteriores y nuevos con otros de la misma línea; accesorios del producto; de su eficiencia; sus características distintas y su nombre.

Distribución física. Responsabilidad importante del moderno gerente de ventas, es la distribución física de los productos.

Dicha responsabilidad es repartida por los gerentes de los departamentos de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina éstas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo material de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprenden los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos del manejo, los inventarios, el uso de distintos tipos de locales para almacenes, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios, y los costos de manejo.

Estrategia de ventas. La política a seguir constituye una de las grandes responsabilidades del gerente de ventas. Son normas prácticas que resultan las relaciones con los agentes, distribuidores, minoristas y clientes, tienen que ver con las condiciones y precios de las ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, marcas, créditos y cobros, servicio mecánico, pago de fletes, publicidad y promoción, reciprocidad, personal de ventas, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.

Finalmente, las herramientas de las ventas. Para financiar las ventas a plazos el ejecutivo de ventas tiene que consultar con los ejecutivos de finanzas de la empresa reelecto a los planes de pago diferido que deben adoptarse, la duración del período de crédito, de una compañía financiera, y otros asuntos relacionados con la práctica crediticia. Es función esencial del ejecutivo de ventas estar en contacto directo con el departamento de crédito en lo relativo a cuentas pendientes y pedidos en curso.

Relación con los distribuidores y minoristas. Las buenas relaciones con mayoristas y minoristas requieren proporcionarles asistencia en ventas, servicios mecánicos, informarlos sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía, y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas. Es preciso ayudarlos con programas de adiestramiento en ventas, con equipo, planes y métodos de administración de ventas, promoción de las mismas compañías publicitarias y establecer buenas normas de distribución para conquistarse su lealtad.

Servicios mecánicos. Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren servicios de instalación y técnicos, establecer normas al efecto en relación con el personal, equipo, locales, costos y servicios prestados por los vendedores al consumidor. Los ejecutivos de ventas, junto con el departamento de servicios, debe organizar programas educativos para adiestrar a los agentes de ventas del productor, a los dependientes de los minoristas y a los clientes.

El personal de ventas. El gerente de ventas y sus ayudantes en la organización de línea son responsables de buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas, así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control de gerencia de ventas debe determinar la amplitud de los territorios de los diversos agentes, y ayudarles a cambiar con eficiencia sus zonas y a emplear su tiempo con el mayor beneficio para ellos y para la empresa.

Administración del departamento de ventas. La administración del departamento de ventas responsabilidad del gerente de las mismas quien, junto con sus ayudantes, establece la organización, determina los procedimientos, dirige al personal administrativo, celebra juntas de ventas, coordina el trabajo de los miembros del departamento, lleva registros de las ventas y asigna tareas a los jefes de las secciones administrativas. (Gonzalez Trevino, 1975, pág. 5 al 8)

### 1.9.3. Técnicas administrativas modernas

Los jefes de ventas se dan cuenta de que la moderna administración de ventas ha llegado a ser importantísima e implica para ellos una gran responsabilidad; que ya ellos no son simplemente jefes de un grupo de vendedores, sino el principal factor en la creación de nuevos planes de ventas y mercadotecnia de la compañía; que ya han aprendido, por amarga experiencia, que la mercadotecnia moderna incluye un gran número de importantes detalles que antes se pasaban por alto o que ahora se han hecho más importantes con el rápido progreso y el constante desarrollo de los problemas de mercadotecnia en este complicado mundo de la industria y comercio.

El jefe de ventas moderno está aprendiendo a ser un dirigente a la vez un jefe; a desarrollar las aptitudes especiales de otros y aprovecharlos para sus propios problemas; a convertirse en jefe y consejero de su propio personal; y a ser un buen organizador de negocios. Está aprendiendo a delegar la autoridad necesaria a sus subalternos y conservar así su mente libre para la planeación creadora y provechosa.

Acostumbra planear sus obligaciones más eficientemente y ejecutar sus planes más metódicamente; estimular e invitar a sus subalternos encargados de la publicidad y la promoción de ventas; sabe crear y poner en práctica nuevos planes para ventas selectivas y mercadotecnia; y sabe aprovechar las nuevas técnicas de relaciones públicas.

Los actuales jefes de ventas han llegado a comprender que existe una ley de oferta y demanda en la administración, como la hay en las mercancías. aprendiendo que una alta administración bien organizada debe necesariamente incluir funcionarios de diversas categorías que posean la capacidad y la preparación necesaria para encargarse de las funciones y obligaciones de la oferta y la demanda, así como una administración de ventas bien organizada tiene que incluir subalternos capaces y deseosos de encargarse de las múltiples obligaciones de este puesto. (Gonzalez Trevino, 1975, pág. 9 y 10)

Las organizaciones de ventas modernas son muy complejas y dinámicas, así como las empresas de sus clientes. La gran cantidad de personas que hay en la organización de ventas, junto con las necesidades muy variadas en términos de factores básicos de éxito en las relaciones de ventas, significan desafíos.

Debido a que es muy difícil reclutar a personas muy calificadas para que trabajen en ventas y a que los programas de capacitación necesarios para enseñar a los nuevos representantes de ventas las habilidades requeridas suelen ser muy largos, a menudo no es nada fácil ampliar la fuerza de ventas a la velocidad necesaria para aprovechar los productos nuevos o los mercados crecientes.

Sin embargo, en algunos casos la empresa puede compensar la falta de empleados informados mediante la utilización de despachos o especialistas externos que trabajen por honorarios o por comisión como agentes intermediarios. Por ejemplo, cuando las compañías ingresan en mercados nuevos, sobre todo si son extranjeros, muchas de ellas recurren a los distribuidores, porque pueden entrar mucho más rápido al aprovechar las fuerzas de ventas existentes (Marshall, Mark W. y Johnson, Greg W., 2009, pág. 21)

Alternativas metodológicas para el mejoramiento de los procesos: El mejoramiento de los procesos es un tema obligado del mundo empresarial siempre ha existido una preocupación permanente por la forma como hacemos nuestro trabajo; sin embargo, hoy, la urgencia de manejar los procesos es mayor, dada la velocidad de movimiento que se requiere para permanecer y triunfar en mercados cada vez más competidos.

Urge entonces, que las empresas se organicen alrededor de los procesos y no de las funciones, que se piense de una manera polifuncional sobre la manera como se crea valor para los clientes, como se diseña y se hacen los productos, como se venden, como se atiende y enamora al cliente. Mejoramiento continuo: significa cambio incremental expansivo, constante, sistemático y permanente búsqueda por hacer las cosas mejor.

Esto requiere planear lo que se va a hacer, y/o lo planeado, verificar si los resultados concuerdan con lo planeado y actuar modificar o eliminar Entradas Inputs Transformación Salidas (Outputs) Recursos: Humanos, Insumos, MP, Tiempo, energía Proceso de Cambio Resultados Productos Bienes Servicios, los problemas encontrados y garantizar resultados positivos Preparación y organización para el mejoramiento de los procesos: El mejoramiento de los procesos de la empresa requiere dentro de la perspectiva moderna, un enfoque de sistemas tanto en la visión de conjunto de los procesos de la organización como para cada proceso en particular.

Dicho enfoque permite para el logro de los objetivos corporativos, ordenar los procesos y sus componentes en sus interrelaciones y dependencias, proponiendo soluciones factibles que se acerquen a la situación ideal. La empresa vista como un sistema de procesos:

En general, con base en la naturaleza de la misión que desempeñan en la organización se distinguen tres tipos de proceso: De dirección y control, funcionales o de operación y de apoyo Procesos de Dirección y Control: Están relacionados con la gerencia, la planeación, organización, coordinación, control y retroalimentación de un área o de la empresa. Procesos Funcionales o de Operación: Se refieren a la función sustantiva y tienen que ver con la transformación de insumos y cumplimiento de las atribuciones u objetivos encomendados a cada área funcional.

Procesos de Apoyo: Son los procesos que proveen los servicios necesarios para hacer factible el funcionamiento de la organización y sus dependencias.

Diseño de estructura por procesos: Estructurar por procesos, es integrar las acciones en una o más áreas claves de resultados. El diseño es de acuerdo a la tipificación de sus procesos que están relacionados con su objetivo social. Este diseño organizacional se fundamenta en niveles participativos y no impositivos, en la dinámica moderna que involucra al ser en su totalidad, se trabaja más por resultado que por tareas dándole sentido a un trabajo que valga la pena, con alto valor agregado, por tanto, se concibe como abierta, flexible al cambio, innovadora, creativa, con apoyos tecnológicos en todos sus niveles, requisito prioritario para trabajar en procesos.

Parte de describir los resultados del Macro proceso y con base en las necesidades, se definen los perfiles ocupacionales para describir los cargos según las actividades y las responsabilidades que deben realizar dentro del proceso, el cual se ejecuta en la base, apoyando el actuar en un continuo, donde los resultados son logrados en equipo y medidos por indicadores de gestión más precisos.

Todos los procesos se trabajan en interrelaciones haciendo primero un inventario de los macro procesos y luego de los subprocesos, elaborando mapas de estas interrelaciones e identificando a qué resultados apuntan para definir la estructura y las responsabilidades involucradas.

Es necesario pensar en una estructura que permita el desarrollo de estrategias; la propuesta radica en indicar cómo es posible implementar un sistema que defina el diseño organizacional exitoso por procesos que se transforman en procedimientos y actividades del día a día, permitiendo definir funciones y responsabilidades por persona, área o producto. (SN, Procesos de Administracion , 2009, pág. 143 y 144)

#### **1.9.4. Importancia para planificar las ventas**

En un mundo globalizado las empresas se esfuerzan por tener una mayor participación en el mercado, lo que origina el desarrollo de estrategias de distribución y técnicas de venta que refuercen los objetivos económicos de los negocios. Por esta razón, las pequeñas y medianas empresas en el mundo buscan aplicar todos los métodos a su alcance que ayuden a fortalecer su relación con sus clientes y socios comerciales, por medio de modelos de venta frescos y atractivos que puedan cumplir de forma eficiente y eficaz.

Puedo definir al Plan de Ventas como un documento que recoge la relación de todas aquellas acciones, sistematizadas y ordenadas para presentar la estimación de ventas con las que la organización va a contar en el próximo ejercicio, período o estrategia.

El fin de este plan es el de obtener datos más cercanos a la realidad, tanto de nuestra empresa, como del entorno en que desarrollamos el negocio. Se suelen tomar como referencia los datos del ejercicio o periodo anterior, con los que se compara la proyección.

Sin embargo, este plan no es único para empresas ya establecidas en el mercado, sino que también se pueden efectuar para un nuevo negocio, o para penetrar un nuevo mercado de un negocio ya definido. En este caso, se deberían de realizar previsiones de ventas realistas definidas por el entorno, publico meta, cultura y hasta preferencias de la región en la que llegaremos a trabajar, esto nos va a permitir conocer la viabilidad del proyecto. (Alvarez, 2021) (Párr. 1-4)

### **1.10. El juego interno de las ventas**

1. Nada sucede hasta que ocurre una venta
2. Los vendedores son algunas de las personas más importantes de nuestra sociedad.
3. Sin ventas, toda nuestra sociedad y el mundo se paralizaría por completo.

La generación de ingresos se provoca cuando se da una transacción comercial, por ello mientras más potente sea el nivel de ventas de una empresa, de una comunidad o de un país, más exitosa y rentable serán las personas de esa empresa o país. (Polanco MBA, SF) (Párr. 4-7)

### **1.11. Proceso de ventas**

Desde este punto de vista, lo más importante es reconocer las necesidades del cliente para desarrollar así nuestro argumento de venta de manera que esté ajustado a ellas. Esto supone captar toda la información posible mediante la técnica de las preguntas.

Supone también evitar los prejuicios que nos sugieran que sabemos de antemano las necesidades del cliente. Si sospechamos cuáles son, debemos comenzar por reafirmarlas, es decir, por asegurarnos que estamos en lo cierto.

El proceso de venta se asemeja a una escalera. Hay que subir cada peldaño hasta que se llega al cierre. No existe ascensor, es decir, antes de exponer las condiciones de la venta hay que argumentar, antes de esto recabar información acerca del cliente; y, previamente, al principio, establecer un buen contacto.

Los clientes compran cuando tienen necesidades explícitas y percibe que el producto o servicio presenta beneficios.

Hasta llegar a la presentación de beneficios, hay que desarrollar una serie de etapas. La técnica spin, es un proceso, flexible, que nos permite obtener la información necesaria para presentar los beneficios del modo más adecuado.

Sintetizando, el proceso consiste en obtener una visión amplia de la situación del cliente (preguntas abiertas) centrándonos después en un problema que hayamos detectado, con el objeto de poner de manifiesto necesidades implícitas.

A continuación, nos centramos en esas implicaciones, de manera que el cliente se concencie sobre el tema.

Posteriormente, sondearemos las necesidades explícitas y el deseo de resolverlas.

Finalmente, presentamos las soluciones que nuestro producto brinda para la satisfacción de las necesidades expresadas. (Rackham, El método spin de ventas, 1988) (Párr. 4-8, 31-34)

El paso a paso de una venta es un ejercicio obligado hasta en las ventas puerta a puerta y, con mayor razón en las ventas previamente planificadas. El proceso de la venta inicia con el saludo, continua con las intenciones, pasa por un proceso de calentamiento, descubrimiento y demostración para terminar con los testimonios de la compañía y el cierre de la venta.

#### Saludo

Es el primer paso que se da en toda venta, toda venta inicia con un saludo, por lo tanto, es momento para que el vendedor profesional aproveche al máximo para generar confianza, para lograr la atención del cliente y para iniciar una relación personal exitosa, estos primeros segundos, muy posiblemente dejen una buena o mala impresión y, aunque una mala impresión exige volver a comenzar, es este momento del saludo definitivo para el éxito de la venta.

El vendedor puede detectar si el saludo puede ser largo o muy breve, dependiendo de la información y actitud del cliente, si se tiene la posibilidad de dar la mano, este gesto debe hacerse firmemente, mirar a los ojos y sonreír. Si el posible cliente está acompañado, se recomienda saludar a todo el grupo uno a uno, sin ignorar a los hijos o familiares quienes normalmente son definitivos en una decisión de compra.

**Intenciones** Las situaciones en las cuales el vendedor pretende llevar a cabo una venta, puede resultar incómodo para algunos compradores, es una realidad, o en ocasiones las personas quieren comprar sin ser presionadas o abordadas insistentemente, así como hay personas dispuestas a escuchar y están interesadas en las información que el vendedor tiene sobre los productos, por esto es preciso que el vendedor profesional, capte rápidamente la posición y actitud del cliente prospecto, aunque dicho cliente nos haya concedido una entrevista, dado que esto no quiere decir ni asegura la disponibilidad positiva del cliente.

Un mal inicio en la demostración de las intenciones del vendedor puede hacer perder una venta, así que declarar que se está allí para ayudar, para solucionar problemas o para satisfacer una necesidad es primordial. Las intenciones deben estar claras desde el inicio, inmediatamente después del saludo, para no correr el riesgo de entrar en una situación de molestia hay que dejar al cliente en libertad de escuchar y de atender al vendedor, no parecer que se trata de una imposición, así es más posible llamar su atención, lograr su confianza y posiblemente cerrar la venta.

**Calentamiento** Como su nombre lo dice el calentamiento es acabar con el frío, romper el hielo, entrar en una relación cordial y de total afecto, es lograr que el cliente prospecto esté comfortable con la situación inesperada o programada para una exposición de un producto o servicio.

Normalmente, el calentamiento tiene que ver con la entrada de un tema fuera de la circunstancia de la venta, como el tema de la familia, el tema de los gustos, algún acontecimiento noticioso que sea de actualidad y, tiene mucho que ver con el tiempo disponible y con la actitud del cliente.

Se deben evitar temas de política, religión o contrariedades evidentes con los gustos del cliente. Si las circunstancias no permiten detenerse en este punto utilizar tan solo 1 o 2 minutos para soltar un poco la tensión que pueda estar rodeando la venta, si el cliente muestra interés y responde, es preciso aprovechar dicha situación para reforzar los lazos de confianza.

**Descubrimiento** Es un paso sino el más importante uno de los más importantes, el vendedor no debe caer en error de adivinar las necesidades puntuales del cliente, ni las circunstancias particulares que rodean el uso del producto, es definitivo descubrir, las particularidades del cliente, que puede llegar a motivar a la compra. Es el paso en el que el vendedor hace las preguntas para con las respuestas del cliente organizar sus argumentos de venta, mostrando exactamente lo que el cliente está buscando, pensando, necesitando o deseando. Es necesario tomarse unos minutos en el descubrimiento para garantizar el cierre de la venta, pasar por alto este paso, puede ser la causa del fracaso en dicha intención de venta.

**Demostración** Si ya se tiene claridad sobre las necesidades y expectativas del cliente prospecto sobre los productos y servicios es preciso pasar sin pérdidas de tiempo a la demostración, permitiendo que el cliente viva la experiencia, tenga un contacto directo con las ventajas y beneficios, o recree su imaginación en función de su propio bienestar, su satisfacción o la resolución de un problema. El objetivo es ilusionar al cliente con el producto, hacerlo sentir el dueño desde ya del producto o servicio.

**Testimonio de la compañía** Una vez se ha logrado la demostración de beneficios, bondades y ventajas, es necesario reforzar la confianza, tanto en el vendedor, en el producto y servicios como en la empresa, es momento entonces, de hablar de los éxitos alcanzados por la compañía, los años de experiencia en el mercado y la trayectoria del vendedor en el logro de dichos éxitos. Esto propicia el inicio del cierre de la venta que es el último paso.

**Cierre** Como ya habíamos dicho, el cierre de la venta es un momento de mucha cautela y prudencia, si todos los pasos se han culminado satisfactoriamente, es preciso no entrar bruscamente a obligar la decisión de compra, al contrario, está debe ser un proceso natural, una conclusión final del cliente. (Ramos Aranda, Técnicas de ventas, 2017, págs. 64-65)

## Capítulo dos: El método de ventas spin selling

Según los resultados de este estudio, se identifica que un cliente comprará siempre y cuando esté motivado a hacerlo, y estará motivado si identifica que necesita lo que se le está vendiendo.

Un cliente puede no ser consciente de que tiene un problema; por lo tanto, no tiene una necesidad, por lo tanto, no está motivado a comprar.

Este método, mediante 4 fases de preguntas (situación, problema, implicaciones, necesidad... spin son las iniciales de estas 4 fases), llevará al cliente a conocer que tiene un problema, o potencial problema, las implicaciones que puede generar ese problema para finalmente identificar que necesita una solución. Es entonces cuando presentaremos nuestra solución a los problemas, implicaciones y necesidad de solución del cliente: nuestro producto.

El método spin pretende llevar a los clientes a descubrir su problema primero, para después hacerle descubrir sus necesidades, que serán en ese momento explícitas, y será entonces cuando le podremos proponer nuestro producto, nuestra solución a su problema. Y lo haremos mediante preguntas, que se clasifican en 4 fases. (Rackham, El método de ventas spin selling, 1988, págs. 1-2)

### 2.1. Antecedentes

El método SPIN es una técnica de ventas que ayuda a las empresas a ganar más clientes mediante la aplicación de preguntas estratégicas y la escucha activa. Fue creado en 1988 por Neil Rackham, quien se basó en evidencia concreta del rendimiento de equipos de ventas, para destacar qué funciona y qué no en situaciones reales.

El método SPIN de ventas surgió de la dificultad de las empresas para vender más. Con la competencia en aumento y clientes cada vez más informados, el mercado se ha convertido en una fuente de disputas constantes. De hecho, 9 de cada 10 empresas dicen que su industria se ha vuelto más competitiva en los últimos tres años. (Zendesk, 2022)

## 2.2. Conceptualización del método de ventas spin selling

El método SPIN de ventas consiste en presentar el producto como una herramienta para resolver un problema. Basado en la escucha activa, este método de ventas tiene como objetivo presentar a los clientes una solución, no un producto.

Al centrarse en la utilidad de un artículo o servicio útil para la vida del cliente potencial, el vendedor ofrece una solución personalizada, adaptada a las necesidades de cada consumidor.

Las letras del nombre de la técnica son claves para entender cuántas fases hay en el método SPIN. El acrónimo revela que implica cada una de ellas:

S: Situación;

P: Problema;

I: Implicaciones;

N: Necesidades.

Rackham creó la metodología después de recopilar datos de 35 mil llamadas con fines comerciales sobre productos y servicios, hechas por el equipo de su consultoría. Con estos datos en la mano, analizó científicamente qué influye en la toma de decisiones en el proceso de ventas.

A partir de ahí, estableció los objetivos para cada parte de la interacción, con preguntas que los representantes pueden hacer a los clientes para aumentar su tasa de ventas.

El método SPIN es clave para la venta inteligente. Gracias a las preguntas que se realizan en cada una de sus fases, esta técnica permite generar vínculos de confianza con los clientes, calificar leads, identificar necesidades y expectativas de los clientes para optimizar al máximo las conversiones de un negocio.

Un estudio publicado en Harvard Business Review (HBR) reveló que las interacciones positivas en el lugar de trabajo estimulan la producción de oxitocina, una hormona responsable de generar empatía entre las personas.

Basada en la escucha activa, la técnica de ventas SPIN provoca que los vendedores se preocupen genuinamente por las necesidades del cliente. Al ser curiosos y abiertos a la conversación, crean un espacio para el éxito mutuo.

Es decir, los vendedores escuchan las quejas de los clientes y buscan la mejor manera de ayudarlos a resolverlas. Si no pueden hacer eso, serán sinceros y seguirán adelante. No intentarán vender algo que no tenga sentido para la persona. Ésta, dicho sea de paso, es la principal diferencia entre persuasión y manipulación.

La primera etapa de la técnica de venta SPIN tiene como objetivo establecer la situación actual del comprador. Al recopilar información útil, como las herramientas que una persona ya tiene y la frecuencia con la que las usa, ofrece más contexto para los vendedores.

Debido a que son contextuales, estos datos suelen ser más detallados que los obtenidos por otras fuentes, como las estrategias de marketing. Estas son preguntas que ayudan a calificar el lead, es decir, descubrir qué tan beneficiosa la relación puede ser para cliente y empresa. (Zendesk, 2022)

## **2.3. Fases del método de ventas spin selling**

### **2.3.1. De situación**

En esta primera etapa debes entender en qué situación se encuentra la empresa de tu cliente, qué estrategias está implementando y cuáles son los logros que quiere alcanzar. Formula preguntas que te hagan descubrir directamente estos puntos.

A través de estas preguntas, conoces el estado de tu cliente, reúnes datos e información relevante sobre su situación y te acercas a cuáles son los problemas que pueden estar presentes en su entorno interno o externo.

Con estas preguntas los vendedores van a entender el contexto, el entorno y la situación del prospecto. De ahí podremos empezar a localizar posibles problemas del prospecto.

Esta fase de preguntas debe ser muy corta y orientada a ver dónde puede haber problemas. Hacer demasiadas preguntas de situación reduce la posibilidad de venta, porque son aburridas para el prospecto.

Ejemplos:

¿Qué equipo utilizas utilizando ahora?

¿Cuánto hace que tienes este equipo?

¿Cuánta gente utiliza este equipo?

¿Es comprada o es en leasing?

¿Qué tipo de programa/software utilizas para xxxxxxxxxx?

¿Hay alguna área de oportunidad o mejora con respecto a tu equipamiento de xxxxxxxxxx?

¿Tu proveedor te está dando un servicio adecuado?

¿Cuántos clientes/productos/objetos puede manejar tu sistema de información?

¿Realizas envíos automáticos de emails/avisos/llamadas a clientes con tu sistema actual?

¿Todo tu flujo de trabajo lo realizas con tu sistema de información, o cada uno a su manera?. (Rackham, El método de ventas spin selling, 1988, pág. 2)

### **2.3.2. De problemas**

En este punto, es importante que afines tu sensibilidad comercial y profundices en el problema principal que detectaste en los primeros minutos de la conversación.

Los clientes van a manifestar sus problemas de forma implícita (es necesario que lo busques entre líneas) o explícita (el cliente es directo con sus necesidades).

De hecho, algunos clientes no van a tener claridad de cuál es su problema, a pesar de saber que algo no está funcionando muy bien en su empresa. Por eso, es importante que indagues sobre ello y hagas las preguntas pertinentes para dejar claro la problemática a solucionar. (Medina, 2021)

Si en esta fase logramos que el cliente vea/reconozca que tiene un problema relacionado con el producto del que estamos hablando, es más que probable que se conecte contigo y te siga en las siguientes fases de preguntas. Ese va a ser nuestro objetivo en esta fase, que es la fase clave del método.

Recuerda que debes buscar problemas que después vaya a poder solucionar tu producto. Si identificas un problema que no tenga que ver con tu producto, descártalo para seguir buscando problemas que sí se solucionen usando tu producto.

Esos otros problemas que podamos detectar, puedes aconsejarle después cómo solucionarlos, recomendándole otro servicio que no sea de tu competencia, y ganarás puntos frente a tu cliente, pero céntrate en esta fase en los problemas que tú le vayas a poder solucionar después.

Hay dos tipos de preguntas a realizar en esta fase: las primeras, sobre el producto en sí, y las segundas, que tienen que ver con el seguimiento que se les da a los productos una vez han sido comprados.

Ejemplos:

¿Te generan los fallos de este producto problemas de productividad?

¿Consideras que tu sistema actual es difícil de utilizar/complicado de aprender a funcionar?

¿Estás contento con este producto actualmente?

¿Cuál ha sido el mayor problema/reto al que te has enfrentado con tus clientes? ¿Te dio este sistema una solución/aceleró el proceso?

¿Has tenido algún tipo de problema con el servicio técnico de este producto? ¿el servicio técnico responde ágilmente cuando lo necesitas?

¿Si mucha gente necesita utilizar este producto a la vez, se produce algún tipo de congestión, de reducción de productividad porque hay mucha gente esperando para utilizarlo?

¿Tu proveedor de xxxxx material te repone antes de que se te acabe el material, o tienes vacíos en los que hay que esperar a que sea la fecha oficial de reponer?

¿Cuánto tarda el técnico en venir a resolver una avería?

¿Mientras arreglan una avería... te dejan un sistema alternativo para no afectar a tu trabajo?

¿Cada cuánto se estropea/tiene fallos tu sistema actual?

¿Estás satisfecho con este sistema?

¿Qué desventajas consideras que tiene tu sistema actual?

¿Consideras que tu sistema pueda estar anticuado?

En esta fase no mencionaremos nunca nuestro producto, para evitar que tu cliente pueda ponerse a la defensiva, defendiendo su compra anterior contra tu alternativa.

Evitaremos esto, centrándonos exclusivamente en su entorno, en su sistema o producto actual, y viendo de manera proactiva cosas que pudieran ser mejoradas, sin proponer soluciones. Todavía.

Estamos ayudando al cliente a identificar problemas. La palabra clave aquí es ayudar. (Rackham, El método de ventas spin selling, 1988, págs. 3-4)

### **2.3.3. De implicaciones**

Una vez que quede claro cuál es el problema a atacar, averigua qué tan grave es y qué tan rápido debe solucionarse.

En esta parte de la conversación, tu cliente debe entender las implicaciones y las consecuencias de que el problema persista. Esto logra crear un sentido de urgencia y una comprensión de los efectos negativos que podría traerle el problema, si no se soluciona a tiempo.

Son preguntas que sirven para que el cliente identifique posibles impactos negativos adicionales que pueda tener el cliente si no soluciona el problema que acabamos de identificar en el paso anterior. Vamos a expandir en esta fase el daño que puede provocar ese problema, e incluso, si es posible, ligarlo a otros posibles problemas que se hayan identificado o que todavía no se hayan identificado.

Buscamos relacionar los problemas con daños en puntos estratégicos de la empresa: pérdida de ingresos, pérdida de tiempo, pérdida de clientes.

Ejemplos:

¿Cómo afecta a tu equipo que este sistema no funcione? ¿Dejan de trabajar, pierden tiempo?

¿Cuándo este sistema falla, el servicio que se le da a tus clientes se ve afectado?

¿Se ha ido alguna vez un cliente con una mala imagen de tu empresa debido a fallos en este sistema/producto?

¿El que este sistema no sea rápido/ágil provoca que la gente necesite hacer horas extras?

Página 5 Libros para emprendedores

¿Tienes que invertir en formación adicional para tu equipo, porque el sistema es muy complejo de aprender a manejar?

¿Qué efecto tiene ese problema en tu productividad?

¿Cuándo sucede ese problema, se elevan tus costos en otras áreas?

¿Este problema puede estar generando retraso en la expansión/crecimiento de tu empresa?

¿Cómo afecta este problema a la carga de trabajo de tu equipo?

Tu tarea proactiva debe ser siempre haber preparado estos escenarios por adelantado. Si conoces a tu cliente y su entorno de trabajo, debes conocer antes incluso de ir a ver a un cliente, cuáles son los problemas más comunes a los que se enfrenta un cliente, los fallos más comunes de los productos de tu competencia, y también debes haber identificado por adelantado qué implicaciones tienen esos problemas a corto, medio y largo plazo para tu cliente. Así, cuando llegas a hablar con él, ya tienes preparado un posible “guion” de cómo puede ser la conversación, y hacia dónde la vas a conducir. (Rackham, El método de ventas spin selling, 1988, págs. 4-5)

#### **2.3.4. De necesidad de solución**

Luego de detectar cuáles son los problemas, entender las limitaciones de tu cliente y plantear la importancia de buscar soluciones rápidas, es momento de que ofrezcas productos o servicios que encajen con su necesidad.

En esta última etapa no es suficiente con plantear una solución, es importante hacerle ver a tu cliente los beneficios de tu oferta y el valor que le aporta a su empresa. No te limites a dar un simple pitch de ventas genérico, ya que conoces suficientemente bien la situación en la que se encuentra tu cliente, así que usa palabras empáticas, amigables y que transmitan confianza.

En este paso, es el cliente o prospecto quién comienza a hacerte preguntas sobre tus productos y/o servicios. Así que debes responderlas con seguridad y centrándote en la utilidad que brindan.

No engañes a la persona con falsas promesas: sé honesto/a con las soluciones que vas a brindar y los pasos siguientes de contratación, en caso de que el cliente haya aceptado tu oferta.

Cierra la venta poniéndote a la orden para cualquier duda o consulta en un futuro y celebra con tus compañeros tu nuevo logro. (Medina, 2021)

Con este método desarrollaremos necesidades en los clientes. Hay 2 tipos de necesidades:

1. Implícitas: son aquellas que muestran los problemas del cliente. Las muestran cuando nos dicen “No estoy contento con esto...”, “No me gusta esto o lo otro...”. En este punto, el cliente no está listo para comprar... todavía.

2. Explícitas: Para que un cliente compre, su necesidad debe ser ya explícita, que lo esté expresando. Debe demostrarlo mediante frases que expresen deseo como

“necesito un xxxx que tenga xxxx característica”, “si tuviéramos xxxxxx y xxxxxxxx, entonces podríamos yyyyyyyy”.

El método spin pretende llevar a los clientes a descubrir su problema primero, para después hacerle descubrir sus necesidades, que serán en ese momento explícitas, y será entonces cuando le podremos proponer nuestro producto, nuestra solución a su problema. Y lo haremos mediante preguntas, que se clasifican en 4 fases. (Rackham, El método de ventas spin selling, 1988, págs. 1-2)

Estas preguntas se orientan a que el cliente asigne un valor a la solución al problema que acabamos de identificarle. Cuanto más valor le dé, cuanto más importante y más necesario le parezca, más estará dispuesto a pagar por la solución.

Si consigues hacerle ver los beneficios que tiene solucionar el problema, y las implicaciones adicionales, el precio puede dejar de ser un problema, o pasará a ser secundario, porque lo primario es solucionar y evitar pérdidas.

Estas preguntas reducen las objeciones cuando le ofrezcas tu producto al final.

Ejemplos:

¿Cuánto tiempo podrías ahorrar si tuvieras un sistema que no tuviera ese problema?

¿Qué tan útil sería para tu equipo un sistema que no hiciera esperar a la gente?

Página 6 Libros para emprendedores

¿Qué tan útil sería para tu empresa un sistema que automatizara tal o cual tarea?

¿Cuánto podría aumentar tu productividad/tus ingresos/tus ventas, el tener solucionado ese problema?

¿Crees que tus jefes te valorarían más positivamente si solucionaras este problema y sus implicaciones, haciéndole ganar xxxxx a la empresa?

¿Cuánto ahorrarías si pudieras hacer xxxxxxxxxxxxxxxx?

¿Cuánto ahorrarías si tuvieras un producto más silencioso/rápido/efectivo?

¿Cuánto ahorrarías si tu sistema no tuviera averías?

Nunca preguntarás “¿Esto sería útil para ti?”. Las preguntas deben ser del tipo “¿Si tuvieras un sistema nuevo, podrías conseguir mejoras en tal o cual área importante para ti?”

Estas preguntas también son previas a la introducción de tu producto en la conversación. El conseguir poner al cliente en esta situación de que ya conoce su problema y sus implicaciones, y ya sabe que solucionándolo puede obtener una serie de ventajas, lo coloca en situación de ansiedad positiva por conocer con qué va a conseguirlo. Tu producto.

Habremos conseguido crear una necesidad implícita (problema e implicaciones) en una necesidad explícita (necesidad de solucionarla).

Las tres ventajas que consigues con estas preguntas son que, primero, consigues que el cliente esté enfocando su atención en buscar una solución a un problema suyo; segundo, el cliente es el que va a explicar los beneficios de tener una solución, es decir, está explicando los beneficios de tu propio producto que le vas a presentar a continuación; y tercero, el cliente está entusiasmado y se siente seguro de que necesita una solución, y esa solución va a ser la tuya. Un cliente entusiasmado, es una venta segura. (Rackham, El método de ventas spin selling, 1988, págs. 5-6)

## **2.4. Diferencia entre los vendedores**

1. Conocimiento
2. Mejorar habilidades
3. Motivaciones Intrínsecas
4. La atención al cliente.

5. Nunca conformarse
6. Humildad para mejorar constantemente.
7. Ser Diferente. (Polanco MBA, SF) (Párr. 11)

## **2.5. Características de los mejores vendedores**

1. Comienza de la nada (Actitud y Motivación)
2. El éxito es mental
3. Aprovechan su potencial
4. Siguen a los líderes
5. Planifican y son eficientes
6. Mejoran constantemente. (Polanco MBA, SF) (Párr. 12)

Una de las características de un buen vendedor es:

1. Ser Consiente: ellos entienden la importancia de su trabajo, ya que, son una de las pocas personas dentro de la empresa que traen dinero, por lo tanto, un vendedor debe estar muy consciente de que su trabajo es algo muy importante dentro de la empresa.
2. Ser Comprometido: esto significa que hacen todo lo posible y más, si hace falta, para poder concretar una venta. No tienen miedo al fracaso y su determinación no les permite rendirse tan fácilmente. El éxito de sus clientes es su propio éxito. Si no hay compromiso con algo, seguro habrá fracaso. Así que, un vendedor realmente bueno va a buscar comprometerse para que algo este bien, y que algo este bien significa que realmente puede vender.

Otra característica de un buen vendedor es:

3. Saber Escuchar: a los clientes les gusta ser escuchados y los buenos vendedores lo saben. Por eso para los vendedores es importante conocer bien a su cliente, saber qué es lo que le sucede, cuál es su necesidad, y luego recomiendan algún producto o servicio el cual pueda satisfacer esa necesidad. No presionan al cliente, son paciente y evitan estrés, en especial cuando una elección tome más tiempo de lo que esperaban. Si el comprador nota impaciencia, intolerancia y frustración no va a adquirir tu producto.

4. Es disciplinado: los grandes vendedores son disciplinados, no solamente en el trabajo sino en la vida en general. Esto les ayuda a alcanzar sus objetivos en la empresa, estando constantemente capacitados, conociendo sus procesos y el seguimiento puntual en cada ciclo de venta.
5. Es entusiasta y positivo: no importa lo que le suceda a un buen vendedor ya sea en el trabajo, en la casa, o en la calle, siempre mantiene una actitud positiva. Transmite entusiasmo y de esta forma genera confianza. Este punto es muy importante en la venta, ya que, una actitud positiva hará que muchos clientes se interesen en lo que les estas ofreciendo; Pero, de no ser una persona entusiasta puede aumentar las posibilidades de rechazo.

Otra característica es:

6. Tener Buena Presencia: los vendedores exitosos cuidan de sí mismos, dan una buena primera impresión; ellos saben que no hay una segunda oportunidad para impresionar. La forma de vestir, los gestos, las posturas generan una impresión en las personas, por eso cuidar de su presencia va a generar esa buena impresión hacia el cliente; de esta forma estará más receptivo.

Siempre es importante primero generar confianza en la persona y después generar confianza en tu producto.

7. Posee seguridad: son personas seguras, ellos saben que, si no confían en ellos mismo y en su producto, nadie más lo va a hacer. Los vendedores exitosos desprenden seguridad en sí mismos. Son buenos en lo que hacen y saben que lo son, saben que valen y lo demuestran cada día. (SN, Características de un buen vendedor, SF) (Párr. 3-10)

Es, de hecho, el problema del miedo. Si ser una Vaca Púrpura es una táctica tan fácil y efectiva para abrirse paso entre el desorden, ¿por qué no la utiliza todo el mundo? ¿Por qué es tan difícil ser Púrpura? A algunas personas les gustaría hacerle creer que hay muy pocas buenas ideas o que su producto, su industria o su empresa no pueden respaldar una buena idea.

Evidentemente eso no tiene sentido. La Vaca es tan inusual porque la gente tiene miedo. Si usted es extraordinario, probablemente no caerá bien a algunas personas. Forma parte de la definición de extraordinario. Nadie recibe el elogio unánime, nunca.

Lo mejor que puede esperar una persona tímida es pasar desapercibida. Las críticas se dirigen a aquellos que destacan. ¿Dónde aprendió a fracasar? Si es usted como la mayoría de occidentales, lo aprendió en primer curso. Entonces descubrió que era más seguro encajar, pintar dentro de las líneas, no preguntar demasiado en clase y hacer caber sus deberes en la cartulina asignada para ellos.

Dirigimos nuestras escuelas como fábricas: colocamos a los niños en filas, los ponemos por lotes (llamados cursos) y nos esforzamos en asegurarnos de que no salen piezas defectuosas. No dejamos que nadie destaque, se quede atrás, vaya adelantado o arme jaleo. Ir a lo seguro, jugar según las reglas, parece ser el mejor modo de evitar el fracaso. Y en la escuela, es posible que sea cierto. Pero estas reglas se convierten en un patrón para la mayoría de la gente (¿quizá su jefe?) y este patrón es muy peligroso. Porque éstas son las reglas que, al final, llevan al fracaso.

En un mercado atestado donde encajar es fracasar, no destacar es lo mismo que ser invisible. Jon Spoelstra, en *Marketing Outrageously*, señala la paradoja de la Vaca Púrpura. En los malos tiempos, su jefe y sus homólogos le dirán que no pueden permitirse ser extraordinarios. Después de todo, deben mostrarse conservadores e ir a lo seguro, pues no tienen el dinero que les permita cometer un error

En los tiempos buenos, sin embargo, las mismas personas le dirán que se relaje, que se lo tome con calma, que pueden permitirse ser conservadores e ir a lo seguro. La buena noticia es que la sabiduría predominante facilita su trabajo. Como casi todos los demás se quedan paralizados ante la Vaca, usted puede ser extraordinario con menos esfuerzo.

Puesto que los nuevos productos de éxito son los que destacan y a la gente no le gusta destacar, ésta es su oportunidad. Así que parece que nos enfrentamos a dos elecciones: ser invisibles, anónimos, no recibir críticas y estar seguros o correr el riesgo de la grandeza, ser únicos y ser la Vaca. Según el *New York Times*, en un tramo de 14 manzanas de Amsterdam Avenue en Nueva York, se concentran 74 restaurantes.

Lo más notable de estos establecimientos es lo aburridos que son. Bueno, ofrecen cocina de veinte o treinta culturas y la comida es bastante buena, pero pocos locales destacan. Son bastante desaboridos comparados con los pocos restaurantes singulares de la ciudad. ¿Por qué? Es simple.

Tras invertir todo su dinero y su tiempo en abrir el restaurante, el emprendedor no está de humor para correr otros riesgos. Un local aburrido no recibe demasiadas críticas; es como los demás, nadie se desviará del camino para echar pestes sobre él. Ray's Pizza es del montón, no le causará molestias de estómago, pero tampoco quedará encantado.

Es otra pizzería más de Nueva York. Gracias a ello, su propietario se gana la vida. Casi nunca tiene que preocuparse de recibir una mala crítica ni de ofender a nadie. Nos han educado con una creencia falsa: creemos por error que la crítica conduce al fracaso.

Desde el momento que entramos en la escuela, nos enseñan que destacar es algo malo que nos lleva al despacho del director y no a Harvard. Nadie dice: «Sí, me gustaría recibir algunas críticas». Y en la práctica, ésa es la única forma de ser extraordinario.

Hace varias décadas, cuando Andrew Weil fue a la facultad de medicina de Harvard, el currículum era más o menos como el actual.

El objetivo era convertirse en el mejor médico posible, y no desafiar a la institución médica. Pero Weil tomó un camino distinto a sus compañeros.

Hoy, lleva vendidos millones de libros, tiene la satisfacción de saber que sus escritos, sus charlas y sus clínicas han ayudado a centenares de miles de personas, y es inmensamente rico. Y todo porque hizo algo que casi todos sus compañeros etiquetaron de incauto y arriesgado.

Lo más fascinante es que todos esos médicos trabajan ahora demasiado y están cansados y frustrados con el sistema que ayudaron a crear y que mantienen con su trabajo diario, mientras que Andrew Weil se lo está pasando en grande. La seguridad es un riesgo.

Normalmente respondemos a nuestra aversión por las críticas escondiéndonos, evitando los comentarios negativos y con ello (irónicamente) garantizamos nuestro fracaso.

Si la única forma de abrirse paso es ser extraordinario y la única manera de evitar las críticas es ser aburrido y estar seguro, bueno, la elección es obvia. O no. No hay que equiparar el proyecto; las críticas a este no son críticas hacia uno mismo. El hecho de que sea necesario que nos lo recuerden demuestra lo poco preparados que estamos para la era de la Vaca.

Es la gente con proyectos que jamás reciben críticas la que acaba fracasando. ¿Cometerá algunos errores en su carrera y le criticarán por no estar preparado, por ser descuidado o por no pensar? Claro. Pero estos errores no tienen nada que ver con los altibajos que experimentará como resultado de estar asociado a la Vaca Púrpura. Cuando lance una porquería al mercado, la crítica del fracaso será real, pero no irá dirigida a usted, sino a la idea. Todos los grandes artistas, dramaturgos, diseñadores, compositores, directores de arte, autores y grandes cocineros han sufrido fracasos importantes.

Es lo que da grandeza a sus obras de éxito. El CTS de Cadillac es, en mi humilde opinión, el coche más feo que se ha producido fuera del antiguo bloque soviético. Cadillac ha recibido severas críticas por parte de las revistas de coches, los concesionarios e innumerables páginas webs. A pesar de eso, los coches se venden, y rápido.

Es el renacimiento de una marca agotada, el mayor éxito de Cadillac en décadas. ¿Qué importa si a los críticos «oficiales» no les gusta el coche? A la gente que lo compra le encanta.

En la lista de las películas más taquilleras de 2002, junto a Spiderman y Goldemberg hay una sorpresa: Mi gran boda griega. Criticada en Hollywood por su bajo presupuesto y entre los independientes por ser poco original y conservadora, esta cenicienta de tres millones de dólares triunfó por dos razones: era una comedia romántica amable lo bastante excepcional como para destacar, y el mercado la compró.

Hace casi cuarenta años, Bob Dylan, una de mis Vacas Púrpuras favoritas, actuó en el Newport Folk Festival. Un poco más y lo quemaban vivo. El acto de «pasarse a la guitarra eléctrica» se interpretó como una traición. Había abandonado la causa, dijeron. Estaban furiosos. También se equivocaban.

En 2001, el millonario Mark Bloomberg se presentó a alcalde de Nueva York. Le criticaron, evitaron, abuchearon y, lo peor de todo, lo dejaron de lado por aficionado. Pero ganó. Ver para creer. Tras el fracaso del Apple Newton (satirizado de forma maravillosa en Doonesbury como un callejón tecnológico sin salida), los inventores del Palm Pilot se quedaron sin trabajo.

Los primeros modelos no funcionaban, las primeras operaciones conjuntas fracasaron, perdieron un pleito a causa de la marca y una empresa japonesa se quedó con el nombre. Lo más fácil e inteligente hubiera sido rendirse e ir a trabajar a algún laboratorio de I+D.

Pero los fundadores persistieron, continuaron fabricando un aparato de una sola función (cuando la sabiduría convencional apuntaba a aparatos multitarea) y barato (cuando la sabiduría convencional exigía la entrada de alta tecnología). Los fundadores eran excepcionales y ganaron.

Cuando Palm trató de jugar seguro, empezó a tambalearse. Tres años seguidos obcecados en mejorar las características les ha costado perder cuota de mercado y beneficios. Comparemos estos éxitos con Buick. El Buick es un coche aburrido. Lleva cincuenta años siendo aburrido y poca gente quiere comprar un Buick. No es fácil criticar a un Buick, pero tampoco tiene mucho éxito, ¿no? Drugstore.com es otra empresa aburrida. Poseen una página web insulsa, que vende material poco emocionante. ¿Cuándo fue la última vez que alguien se emocionó porque Braun lanzaba un nuevo cepillo de dientes eléctrico? Pero ¿se puede criticar la forma en que lleva su negocio? Realmente no.

Aunque no hay Vaca. Y, por lo tanto, pocos clientes se desvían de su camino para hacer negocios con ellos. ¿Cómo puede predecir qué ideas van a salir mal y cuáles le garantizan que valdrá la pena el esfuerzo que supone lanzarlas? La respuesta es sencilla: no puede.

Bueno, si fuera fácil convertirse en una estrella del rock, todo el mundo lo haría. No puede saber si su Vaca Púrpura funcionará. Nunca sabrá si es lo bastante extraordinaria o demasiado arriesgada. Ésa es la clave. Es el hecho de no poder predecir el resultado lo que hace que funcione. (Seth-Godin.pdf, 2002)

## 2.6. 7 Principios de la atención al cliente

### Comunicación efectiva y respetuosa

Es importante establecer una comunicación sana con los clientes y dirigirse a ellos siempre con respeto. Cuando la atención al cliente es cara a cara es imprescindible mostrar siempre una sonrisa. Esto contribuye a cambiar casi en automático una mala actitud por parte de la otra persona.

Incluso cuando estés en una llamada telefónica, usar un lenguaje y un tono de voz adecuados hará la diferencia.

### Actitud

Considera la actitud y apariencia como un fin profesional y también como parte de la imagen corporativa. De hecho, 73% de los consumidores se enamora de una marca cuando los agentes tienen una actitud amigable.

### Honestidad

Nunca engañes al cliente o prospecto y cumple las promesas a cabalidad. La honestidad es un factor importante en la atención al cliente, por eso nunca le prometas al cliente algo que no vas a cumplir. Proporciona un panorama completo sobre el producto o servicio, sea favorable o no.

### Conocimiento y precisión

Si conoces lo que estás vendiendo a profundidad, es más probable que soluciones las necesidades del cliente con rapidez y eficacia. Asegúrate de que la información que estás ofreciendo sea clara y verídica; presenta al cliente soluciones personalizadas y cumple con los plazos prometidos.

Utiliza tu habilidad analítica para extraer lo importante y céntrate en ello para ofrecer soluciones concretas.

### Autenticidad

Mantente dispuesto a conversar y ofrecer explicaciones. No solo quieres que tu negocio crezca, sino que tus clientes estén lo más satisfechos con tu marca.

Es por eso que cuando te enfoques en crear una relación significativa, con apertura y duradera con tus clientes, verás que la autenticidad será la clave. Esta es una cualidad que los clientes valoran y que será un plus durante todas sus interacciones.

## Iniciativa

Trata de anticiparte a lo que el cliente quiere, toma la iniciativa y haz propuestas interesantes; sé proactivo y anímate a dar sugerencias. Si no tienes una respuesta a las dudas del cliente en ese mismo momento, date a la tarea de hallarla y comunicarla lo antes posible.

Interésate en aprender y mejorar tus habilidades y conocimientos, pues te ayudarán a mejorar en tu trabajo.

## Responsabilidad

Cumple con las expectativas, pues un cliente decepcionado es un cliente perdido. Sé eficaz y cumple tus metas diarias para que tus objetivos a mediano y largo plazo estén asegurados.

Culminar una venta significa obtener el consentimiento final para una compra. Todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no “estampe su firma en la línea punteada”, sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan. Es natural que los compradores demoren el mayor tiempo posible la decisión de comprar. No obstante, conforme más se tarde el vendedor en cerrar la venta, más disminuye la utilidad que le corresponde y el riesgo de perderla aumenta.

En consecuencia, la tarea del vendedor es acelerar la decisión final. Con frecuencia, esto se logra con sólo conseguir un pedido.

Dos cierres muy comunes son, por ejemplo: “¿Me permite usted que tome este pedido?” y “¿cuándo quiere que se lo entregue?” Otra táctica para cerrar la venta es pedir al cliente que se decida por una de dos opciones; por ejemplo: “¿Pagará en efectivo o se lo cargo a su cuenta?”, o “¿quiere la azul o la roja?” En las compras y las ventas industriales, los agentes de compras y otros de los profesionales que toman las decisiones conocen bien las técnicas y detectan en seguida los cierres manipuladores, por lo cual se debe tener mucho cuidado de elegir una forma natural para solicitar la venta. (Marshall, Mark W. y Johnson, Greg W., 2009, págs. 51-52)

La conveniencia es otro de los principios básicos de atención al cliente. Según un estudio realizado por Zendesk los clientes “eligen canales basados en la velocidad de respuesta que quieren y en torno a la complejidad de su pregunta”.

Esto significa que es posible que una misma persona quiera utilizar diferentes canales para buscar ayuda. El desafío para las normas de servicio al cliente es, por lo tanto, ofrecer opciones para la audiencia y unificar las solicitudes en una única interfaz para que los agentes respondan con eficiencia.

De lo contrario, las conversaciones quedarían aisladas en sus respectivos canales de comunicación y el cliente tendría que repetir su problema cada vez que cambiara de una interfaz a otra. (Silva, Atención al cliente, 2020) (Párr. 33-35)

Michael Schrage descubrió refiriéndose a un gran banco, que el 10 % de sus clientes utilizaban sus servicios de banca on-line cada día, mientras que el resto sólo los usaba una vez al mes. A primera vista, un consultor hubiera aconsejado al banco que dejara de gastar tanto dinero en el servicio, ya que sólo lo empleaban los innovadores y algunos primeros adoptantes.

Pero una investigación más a fondo demostró que este grupo detentaba, a su vez, el 70 % de los depósitos de la entidad. Es fácil mirar la curva de difusión de ideas y decidir que el lugar más jugoso, beneficioso y maravilloso en el que uno puede colocarse es el centro, donde está toda la gente. Sin embargo, eso pocas veces es cierto. A menudo, los segmentos valiosos se localizan en un extremo o en el otro. Lo que este banco debe tener en cuenta es que, centrándose en estos clientes innovadores, la entidad puede atraer a una clientela más audaz, que genere mayores beneficios, y dejar que el sector lento y en declive busque otros bancos (menos provechosos). (Seth-Godin.pdf, 2002)

## **Capítulo tres: Relación del método spin selling en el cierre de ventas y la ley de Pareto**

El método SPIN Selling, de Neil Rackham, es un enfoque de ventas altamente eficiente, que se centra en las preguntas orientadoras que deben formularse durante la negociación. (souza, 2019)

El método SPIN es una técnica de ventas que te ayuda a estructurar una conversación con un cliente para entender sus problemas y ofrecerle soluciones rápidas y personalizadas. El acrónimo “SPIN” representa las 4 etapas que conforman el método: Situación, Problems, Implications y Need Pay Off. (Medina, 2021)

### **3.1. Ley de Pareto en las ventas**

El 20% de los mejores vendedores ganan el 80% del dinero; el 80% de los peores vendedores ganan solo el 20% del dinero:

“Tú debes ahora decidir en qué grupo quieres estar, y entonces aprender lo que hacen el 20% de los mejores”. (Polanco MBA, SF) (Párr. 8-10)

La Ley de Pareto se conoce también como Principio de Pareto o Regla del 80/20 (80/20 rule en inglés) y toma su nombre del ingeniero, sociólogo y economista de origen italiano Vilfredo Pareto, que a comienzos del siglo XX llevó a cabo algunas investigaciones en torno a la distribución de la riqueza entre la población italiana. Sus estudios concluyeron que una quinta parte de la población del país, es decir, un 20 por ciento, ostentaba cerca de un 80 por ciento de la riqueza total. De aquí extrajo Pareto la conclusión de que los bancos deberían concentrarse en este pudiente 20 por ciento con el fin de ganar eficiencia y aumentar los beneficios. A la inversa, con solamente la quinta parte restante de su tiempo, podrían atender al 80 por ciento de la población.

¿Qué es la Regla del 80/20?

La Ley de Pareto describe la distribución desigual y el desequilibrio entre el trabajo y el rendimiento. Este principio se observa en muchos ámbitos diferentes:

Empresa: el 20 por ciento de los productos o de los clientes aportan el 80 por ciento del volumen de ingresos.

Almacén: el 20 por ciento de los productos ocupan el 80 por ciento del espacio.

Internet: el 80 por ciento del tráfico de datos en Internet tiene lugar en el 20 por ciento de páginas web.

Circulación: el 80 por ciento del tráfico en la ciudad se concentra en el 20 por ciento de las calles.

Llamadas telefónicas: el 80 por ciento de las llamadas tienen por objeto el 20 por ciento de los contactos.

Pese a todo, es por su aplicación como técnica de gestión de tiempo como más se conoce al Principio de Pareto: estableciendo correctamente las prioridades, con el 20 por ciento del tiempo puede realizarse el 80 por ciento del trabajo.

Cuál es el objeto de la Ley de Pareto

Con el Principio de Pareto se persigue alcanzar un gran rendimiento con el menor esfuerzo posible con el fin de evitar invertir demasiado tiempo en tareas con escasa prioridad: estableciendo prioridades y gestionando mejor el tiempo, se puede trabajar de forma más eficiente y centrada en los objetivos.

Es un principio del que se puede sacar mucho provecho en aquellos ámbitos con fechas de entrega estrictas porque ayuda a focalizar el trabajo para cumplir con las entregas. Acostumbra a utilizarse en combinación con otros métodos de gestión del tiempo como el Método de Eisenhower.

Inconvenientes y peligros de la Ley de Pareto

En relación con la Ley de Pareto, suelen cometerse algunos errores típicos. Entre ellos, suele malinterpretarse, por ejemplo, que con el 20 por ciento del tiempo o el trabajo invertido puede obtenerse un 80 por ciento más de beneficio del que se obtendría con el trabajo habitual. De acuerdo con este pensamiento, con un 20 por ciento de esfuerzo se alcanzaría el cien por cien del beneficio.

Pero esta interpretación es falsa, puesto que, para obtener ese cien por cien se están sumando dos porcentajes que corresponden a dos aspectos diferentes: trabajo y rendimiento no son la misma cosa y no pueden calcularse juntos. Para generar el cien por cien del rendimiento, el esfuerzo también ha de situarse en un cien por cien.

Esta malinterpretación deriva con rapidez en suposiciones demasiado optimistas a propósito del esfuerzo necesario para obtener ciertos objetivos.

Pero incluso entendiendo el principio fundamental correctamente, la conclusión de que el 80 por ciento del rendimiento se obtiene con un 20 por ciento de esfuerzo puede llevar erróneamente a reducir todas las tareas hasta un 20 por ciento, sin tener en cuenta que hay muchas obligaciones que, aun sin contribuir directamente a la consecución de los objetivos, han de realizarse de todas maneras. Entre estas se pueden mencionar, por ejemplo, escribir y responder emails.

La correspondencia digital contribuye solo de forma secundaria al éxito de una empresa, pero no sería razonable dejar de contestar a los mensajes porque eso tendría efectos muy negativos –del mismo modo que renunciar a la contabilidad, aun cuando por sí misma no genera ningún beneficio. Lo que sí puede hacerse es optimizar estas necesarias pero improductivas tareas limitando el tiempo o el esfuerzo que se les dedica.

El Principio de Pareto tampoco excluye ciertas imprudencias que pueden colarse al subestimar la importancia de una gran parte de las tareas. Pero quien trabaja de forma meticulosa, concentrada y estructurada, puede efectivamente alcanzar el 80 por ciento del rendimiento con un 20 por ciento del trabajo.

#### Utilidad de la Ley de Pareto

La Regla del 80/20 es una técnica versátil que ayuda a gestionar el tiempo en la vida privada, en los estudios o en el trabajo. Tomando conciencia del trabajo necesario para obtener la mayor parte del beneficio se pueden priorizar mejor las tareas pendientes, de forma que el método puede ayudar a decidir qué trabajo se ha de realizar en primer lugar.

#### La Ley de Pareto en la práctica

Se trata de un principio válido para cualquier ámbito de la vida, desde el educativo al privado, aunque acostumbra a emplearse en la vida profesional, puesto que es donde aumentan las fechas de entrega obligatorias. Con todo, también en la vida privada se suceden obligaciones que han de realizarse en poco tiempo y de la forma más eficiente posible.

### El Principio de Pareto: un ejemplo cotidiano

Imagina que te anuncian una visita inesperada que se queda unos días en casa. Ante su llegada inminente, no hay mucho tiempo para ordenar la casa. Si normalmente tardarías tres horas para liquidar todas las tareas domésticas, en estos casos puedes llegar a contar con una escasa hora y media. Si siguieras la Ley de Pareto, deberías concentrarte en aquellos aspectos que más contribuyen a la comodidad de los invitados, como son recoger cosas y ropa del suelo, meter los platos sucios en el lavavajillas o limpiar las mesas.

Dado que las estancias más utilizadas por los huéspedes serán con toda probabilidad la sala de estar y las habitaciones y los baños de invitados, sería más conveniente dedicar un esfuerzo mayor a estas estancias que al sótano, por ejemplo. Limpiar estas habitaciones contribuye prácticamente al 80 por ciento del éxito, mientras que el dormitorio de los anfitriones y los sótanos tienen un escaso efecto, si es que lo tienen, en el buen humor de los invitados.

La curva de Yerkes-Dodson tiene la forma de una U invertida, por eso también se la conoce con este sobrenombre. Si se sigue invirtiendo tiempo y dinero una vez alcanzado el ápice, cae la productividad: la mayor presión y el estrés resultante provocan una fuga de rendimiento que conduce a un peor resultado.

De modo que, de forma similar a la Regla del 80/20, la curva de Yerkes-Dodson también predice que con solo una parte del esfuerzo se alcanza una gran parte de la productividad. El porcentaje restante solo tiene, en cambio, un efecto más reducido en la productividad. (SN, <https://www.ionos.es/>, 2019) (Párr. 1-15)

### **3.2. Como utilizar el método spin selling en las ventas**

El spin selling te permite reunir datos e información relevante de la situación del cliente. Así es más fácil detectar cuáles son sus problemas, limitaciones e insatisfacciones, y determinar cuál es la oferta que más encaja con su necesidad. Al averiguar la importancia que tiene esta necesidad para el cliente, encuentras maneras de hacerle comprender la seriedad del problema y la urgencia de su resolución, formulando preguntas clave con las que puedas mostrar el producto o servicio como la solución más apta.

El método spin es ideal para las ventas consultivas o que son un poco más complejas. El cliente se acerca al vendedor para resolver sus dudas o busca algún tipo de asesoramiento. La idea es que no presiones al consumidor, sino que identifiques su necesidad para, posteriormente, hacer la oferta más útil. (S.N, 2022)

Después de todo, en Spin Selling tu futuro cliente interactuará contigo, ya que las preguntas que haces son abiertas, lo que lo alentará a dar respuestas más profundas mediante las cuales podrás identificar numerosos detalles que anteriormente hacían difícil cerrar la venta.

Estos son los principales beneficios que puedes obtener al hacer las preguntas correctas del método de Spin Selling: acercarte más al cliente; comprender qué objeciones y condiciones del cliente pueden impedirle contratar tu solución; entender que el cliente solo te contratará si está claro cómo tu solución resolverá su problema; identificar posibles problemas durante las reuniones de negocios que pueden evitar la contratación o provocar otros problemas (como churn) después de la contratación; y lo más importante, al usar el método Spin Selling, te conviertes en consultor, por lo que las oportunidades de ventas solo aumentan, pues al saber más sobre el cliente, las posibilidades de cerrar las ventas son mayores. (souza, 2019)

### **3.3. Ley de Pareto**

El 20% de los mejores vendedores ganan el 80% del dinero; el 80% de los peores vendedores ganan solo el 20% del dinero:

“Tú debes ahora decidir en qué grupo quieres estar, y entonces aprender lo que hacen el 20% de los mejores”. (Polanco MBA, SF) (Párr. 8-10)

### **3.4. Que es la ley de Pareto o regla 80/20**

La Ley de Pareto describe la distribución desigual y el desequilibrio entre el trabajo y el rendimiento. Este principio se observa en muchos ámbitos diferentes:

Empresa: el 20 por ciento de los productos o de los clientes aportan el 80 por ciento del volumen de ingresos.

Almacén: el 20 por ciento de los productos ocupan el 80 por ciento del espacio.  
Internet: el 80 por ciento del tráfico de datos en Internet tiene lugar en el 20 por ciento de páginas web.

Circulación: el 80 por ciento del tráfico en la ciudad se concentra en el 20 por ciento de las calles.

Llamadas telefónicas: el 80 por ciento de las llamadas tienen por objeto el 20 por ciento de los contactos.

Pese a todo, es por su aplicación como técnica de gestión de tiempo como más se conoce al Principio de Pareto: estableciendo correctamente las prioridades, con el 20 por ciento del tiempo puede realizarse el 80 por ciento del trabajo.

La Ley de Pareto se conoce también como Principio de Pareto o Regla del 80/20 (80/20 rule en inglés) y toma su nombre del ingeniero, sociólogo y economista de origen italiano Vilfredo Pareto, que a comienzos del siglo XX llevó a cabo algunas investigaciones en torno a la distribución de la riqueza entre la población italiana. Sus estudios concluyeron que una quinta parte de la población del país, es decir, un 20 por ciento, ostentaba cerca de un 80 por ciento de la riqueza total. De aquí extrajo Pareto la conclusión de que los bancos deberían concentrarse en este pudiente 20 por ciento con el fin de ganar eficiencia y aumentar los beneficios. A la inversa, con solamente la quinta parte restante de su tiempo, podrían atender al 80 por ciento de la población.

### **3.5.Cuál es el objeto de la Ley de Pareto**

Con el Principio de Pareto se persigue alcanzar un gran rendimiento con el menor esfuerzo posible con el fin de evitar invertir demasiado tiempo en tareas con escasa prioridad: estableciendo prioridades y gestionando mejor el tiempo, se puede trabajar de forma más eficiente y centrada en los objetivos.

Es un principio del que se puede sacar mucho provecho en aquellos ámbitos con fechas de entrega estrictas porque ayuda a focalizar el trabajo para cumplir con las entregas. Acostumbra a utilizarse en combinación con otros métodos de gestión del tiempo como el Método de Eisenhower.

El 20% de los mejores vendedores ganan el 80% del dinero; el 80% de los peores vendedores ganan solo el 20% del dinero:

“Tú debes ahora decidir en qué grupo quieres estar, y entonces aprender lo que hacen el 20% de los mejores”. (Polanco MBA, SF) (Párr. 8-10)

### **3.6. Inconvenientes y peligros de la Ley de Pareto**

En relación con la Ley de Pareto, suelen cometerse algunos errores típicos. Entre ellos, suele malinterpretarse, por ejemplo, que con el 20 por ciento del tiempo o el trabajo invertido puede obtenerse un 80 por ciento más de beneficio del que se obtendría con el trabajo habitual. De acuerdo con este pensamiento, con un 20 por ciento de esfuerzo se alcanzaría el cien por cien del beneficio.

Pero esta interpretación es falsa, puesto que, para obtener ese cien por cien se están sumando dos porcentajes que corresponden a dos aspectos diferentes: trabajo y rendimiento no son la misma cosa y no pueden calcularse juntos. Para generar el cien por cien del rendimiento, el esfuerzo también ha de situarse en un cien por cien. Esta malinterpretación deriva con rapidez en suposiciones demasiado optimistas a propósito del esfuerzo necesario para obtener ciertos objetivos.

Pero incluso entendiendo el principio fundamental correctamente, la conclusión de que el 80 por ciento del rendimiento se obtiene con un 20 por ciento de esfuerzo puede llevar erróneamente a reducir todas las tareas hasta un 20 por ciento, sin tener en cuenta que hay muchas obligaciones que, aun sin contribuir directamente a la consecución de los objetivos, han de realizarse de todas maneras. Entre estas se pueden mencionar, por ejemplo, escribir y responder emails.

La correspondencia digital contribuye solo de forma secundaria al éxito de una empresa, pero no sería razonable dejar de contestar a los mensajes porque eso tendría efectos muy negativos –del mismo modo que renunciar a la contabilidad, aun cuando por sí misma no genera ningún beneficio. Lo que sí puede hacerse es optimizar estas necesarias pero improductivas tareas limitando el tiempo o el esfuerzo que se les dedica.

El Principio de Pareto tampoco excluye ciertas imprudencias que pueden colarse al subestimar la importancia de una gran parte de las tareas. Pero quien trabaja de forma meticulosa, concentrada y estructurada, puede efectivamente alcanzar el 80 por ciento del rendimiento con un 20 por ciento del trabajo. (Lahoyan, 2022)

### **3.7. Utilidad de la ley de Pareto**

La Regla del 80/20 es una técnica versátil que ayuda a gestionar el tiempo en la vida privada, en los estudios o en el trabajo. Tomando conciencia del trabajo necesario para obtener la mayor parte del beneficio se pueden priorizar mejor las tareas pendientes, de forma que el método puede ayudar a decidir qué trabajo se ha de realizar en primer lugar.

Se trata de un principio válido para cualquier ámbito de la vida, desde el educativo al privado, aunque acostumbra a emplearse en la vida profesional, puesto que es donde aumentan las fechas de entrega obligatorias. Con todo, también en la vida privada se suceden obligaciones que han de realizarse en poco tiempo y de la forma más eficiente posible. (S.N, startup guide, 2019)

## Conclusiones

Describiendo los elementos que conforman la administración de ventas como preparación para el personal del departamento, se percibe que cada elemento tiene un orden lógico el cual los agentes de ventas deben dar cumplimiento para una correcta administración, de esta manera se alcanzarían los objetivos propuestos.

Comprendiendo la planeación del departamento de ventas como organización que debe girar en torno a las funciones para el desarrollo de las técnicas administrativas modernas, con el fin de la optimización del plan de ventas y la aplicación del método spin selling.

Definiendo el método spin selling como estrategia de ventas para solucionar las necesidades y problemáticas de los clientes, para un mejor desarrollo del método en el proceso de ventas teniendo en cuenta la situación presentada.

Determinando el cierre de ventas como última fase en el proceso de ventas para que los vendedores cumplan con los principios de atención al cliente y dar un seguimiento activo para conseguir una atención personalizada.

Analizando el método spin selling como parte del proceso del cierre de ventas para una mayor productividad en la planeación y administración del departamento de ventas, se observa que es una de las partes más importantes para identificar a un comprador con los criterios específicos y así cerrar la venta.

## Bibliografía

- (Anderson, R. H. (2018). Administración de ventas. En *conceptos claves del siglo XXI* (págs. 11,12,13). Mexico.
- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018). *La Administración de Ventas* (Primera ed.). Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Recuperado el 13 de Noviembre de 2022, de file:///C:/Users/HP/Downloads/La-administracion-de-ventas\_Claves%20en%20el%20siglo%2021pdf%20(4).pdf
- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018). *LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS* (Primera ed.). ALICANTE: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Acosta Véliz, Marjorie; Salas Narváez, Luci ; Jiménez Cercado, María y Guerra Tejada, Ana María. (2018). *La Administración de Ventas* (Primera ed.). Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Recuperado el 13 de Noviembre de 2022, de file:///C:/Users/HP/Downloads/La-administracion-de-ventas\_Claves%20en%20el%20siglo%2021pdf%20(4).pdf
- Acosta, et al. (2018). *La Administración de Ventas* (Primera ed.). Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Recuperado el 28 de Octubre de 2022, de file:///C:/Users/HP/Downloads/La-administracion-de-ventas\_Claves%20en%20el%20siglo%2021pdf%20(6).pdf
- Alvarez, E. P. (5 de Mayo de 2021). *Linkedin*. Obtenido de LinkedIn: [https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-plan-de-ventas-esteban-pardo?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-plan-de-ventas-esteban-pardo?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)
- Benavides, A. A. (s.f.). <https://glosario.mott.pe>. Recuperado el 13 de noviembre de 2022, de <https://glosario.mott.pe>: <https://glosario.mott.pe/marketing/palabras/administracion-de-ventas>
- Bruzzoni, A. (17 de Junio de 2022). <https://primerareunion.com/>. Recuperado el 10 de 11 de 2022, de <https://primerareunion.com/2022/06/17/que-es-la-tecnica-de-ventas-spin/>

- Data CRM, SN. (17 de Mayo de 2021). <https://www.datacrm.com/>. Recuperado el 25 de Octubre de 2022, de <https://www.datacrm.com/blog/que-es-administracion-de-ventas/>: <https://www.datacrm.com/blog/que-es-administracion-de-ventas/>
- DocuSign, C. d. (19 de marzo de 2020). <https://www.docusign.mx/>. Recuperado el 13 de noviembre de 2022, de <https://www.docusign.mx/>: <https://www.docusign.mx/blog/cierre-de-ventas>
- Gasbarrino, S. (02 de Febrero de 2022). *HubSpot*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2022, de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/metodo-spin>
- Genwords, I. (15 de 03 de 2021). <https://aulicum.com>. Recuperado el 13 de noviembre de 2022, de <https://aulicum.com>: <https://aulicum.com/blog/planeacion-en-administracion-escolar/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20es%20la%20primera,se%C3%B1alen%20c%C3%B3mo%20implementar%20las%20estrategias>.
- Gonzalez Trevino, J. A. (1975). *El departamento de ventas y la capacitación de sus vendedores*. (U. A. Leon, Ed.) Nuevo leon: Direccion general de bibliotecas. Recuperado el 13 de Noviembre de 2022
- González Treviño, J. A. (1975). *El departamento de ventas y la capacitación de sus vendedores*. Monterrey, N.L., México. Recuperado el 13 de 11 de 2022, de [file:///C:/Users/HP/Downloads/Dpto%20ventas%20y%20su%20capacitaci%C3%B3n%20de%20sus%20vendedores%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Dpto%20ventas%20y%20su%20capacitaci%C3%B3n%20de%20sus%20vendedores%20(4).pdf)
- Grifo, M. (03 de mayo de 2022). <https://www.somosdrv.com/>. Recuperado el 08 de noviembre de 2022, de <https://www.somosdrv.com/wiki/concertacion-de-visitas-comerciales-con-telemarketing/>: <https://www.somosdrv.com/wiki/concertacion-de-visitas-comerciales-con-telemarketing/>
- Johnston, Mark W. y Marshall, Greg W. (2008). *Administración de Ventas*. En M. W. Johnston, *Administración de Ventas* (Novena ed., pág. 498). Mexico: Mc Graw-Hill. Recuperado el 09 de 11 de 2022, de [file:///C:/Users/HP/Downloads/administracion-de-ventas%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/administracion-de-ventas%20(5).pdf)
- Johnston, Mark W. y Marshall, Greg W. (2009). *Administración de Ventas*. Mexico D F: The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 09 de Noviembre de 2022
- Libro para Emprendedores . (1988). En N. Rackham, *Metodo Spin Selling* (págs. 4-6).

- Marshall, Mark W. y Johnson, Greg W. (2009). Administración de Ventas. En M. W. Marshall, *Administración de Ventas* (págs. 52-54). Mexico.
- Medina, K. R. (19 de Julio de 2021). <https://branch.com>. Recuperado el 11 de Octubre de 2022, de branch.com: <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-metodo-spin/>
- Mejia, M. (23 de junio de 2017). <https://abcdeventas.wordpress.com/>. (abcdeventas, Editor) Recuperado el 13 de noviembre de 2022, de <https://abcdeventas.wordpress.com/>:  
<https://abcdeventas.wordpress.com/2017/06/23/administracion-de-ventas-antecedentes-historicos-pt-2/>
- Moubarak, C. (SF). *Cierre de ventas*. Recuperado el 11 de 11 de 2022, de [https://www.academia.edu/25711120/CIERRE\\_DE\\_VENTAS](https://www.academia.edu/25711120/CIERRE_DE_VENTAS)
- Moya polo, D. (17 de Noviembre de 2021). [www.gestionar-facil.com](http://www.gestionar-facil.com). Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://www.gestionar-facil.com/tecnicas-de-ventas/que-es-el-metodo-de-ventas-spin/>: <https://www.gestionar-facil.com/tecnicas-de-ventas/que-es-el-metodo-de-ventas-spin/>
- Mrázová , N. (12 de Abril de 2022). <https://www.cloudtalk.io/>. Recuperado el 28 de 10 de 2022, de <https://www.cloudtalk.io/es/blog/10-ejemplos-de-argumentos-de-venta-perfectos-y-como-escribir-los-tuyos-propios/>: <https://www.cloudtalk.io/es/blog/10-ejemplos-de-argumentos-de-venta-perfectos-y-como-escribir-los-tuyos-propios/>
- nt. (15 de 10 de 2022). Obtenido de <https://www.tu-voz.com/>: <http://www.tu-voz.com/blog/>
- NT. (15 de 10 de 2022). <https://www.sistemaimpulsacom.com>. Obtenido de [www.sistemaimpulsacom.com](http://www.sistemaimpulsacom.com): <https://www.sistemaimpulsacom.com/blog/caracteristicas-de-un-buen-vendedor/>
- Peiró, E. (SF). <https://bloo.media/>. Recuperado el 11 de noviembre de 2022, de <https://bloo.media/blog/argumentario-de-ventas/>:  
<https://bloo.media/blog/argumentario-de-ventas/>
- Polanco MBA, I. I. (SF). Seminario de Cierre Ventas y Postventa. *Seminario de Cierre Ventas y Postventa*. Let's Camp S.A. Recuperado el 13 de Noviembre de 2022, de file:///C:/Users/HP/Downloads/cierre-ventas-y-postventa%20(5).pdf

- Por Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM. (31 de mayo de 2022). *zendesk.com.mx*. Obtenido de *zendesk.com.mx*: <https://www.zendesk.com.mx/blog/etapas-proceso-ventas/>
- Rackham, N. (1988). El método de ventas spin selling. En N. Rackham, *SPIN Selling* (pág. 197). Mc Graw-Hill. Recuperado el 13 de 11 de 2022, de [file:///C:/Users/HP/Downloads/47.%20El%20M%C3%A9todo%20de%20Ventas%20SPIN%20Selling%20autor%20Libros%20para%20Emprendedores%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/47.%20El%20M%C3%A9todo%20de%20Ventas%20SPIN%20Selling%20autor%20Libros%20para%20Emprendedores%20(6).pdf)
- Rackham, N. (1988). <https://www.aiteco.com/>. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de <https://www.aiteco.com/el-metodo-spin-de-ventas/>: <https://www.aiteco.com/el-metodo-spin-de-ventas/>
- Ramos Aranda, S. (2017). *Técnicas de ventas* (Primera ed.). Bogotá D.C., Colombia: Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/326425109.pdf>
- Ramos Aranda, S. (2017). *Técnicas de ventas* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado el 12 de 11 de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/326425109.pdf>
- Seth-Godin.pdf. (2002). <https://theoffice.pe/>. España: Centro Libros PAPF, S. L. U., 2008. Recuperado el 13 de Noviembre de 2022, de <https://theoffice.pe/>: <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/La-Vaca-P%C3%BArpura-Seth-Godin.pdf>
- Silva, D. d. (26 de Junio de 2020). *www.zendesk.com*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2022, de <https://www.zendesk.com.mx>: <https://www.zendesk.com.mx/blog/principios-basicos-atencion-al-cliente/>
- Silva, D. d. (13 de Diciembre de 2022). *Zendesk*. Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/proceso-administracion-ventas/#:~:text=El%20concepto%20de%20proceso%20de,nuevos%20desaf%C3%ADos%20todo%20el%20tiempo.>
- SN. (2009). ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA ORGANIZACIONES ORIENTADAS A RESULTADOS. En SN, *ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA ORGANIZACIONES ORIENTADAS A RESULTADOS* (pág. 146). Recuperado el 05 de Noviembre de 2022, de <file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-AdministracionModernaParaOrganizacionesOrientadasA-4728978.pdf>

- SN. (2013). <https://www.tu-voz.com/>. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de <https://www.tu-voz.com/wp-content/uploads/2013/10/LA-CONCERTACION-DE-VISITAS-comerciales-32.pdf>: <https://www.tu-voz.com/wp-content/uploads/2013/10/LA-CONCERTACION-DE-VISITAS-comerciales-32.pdf>
- SN. (10 de Marzo de 2016). <https://www.foromarketing.com/>. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de <https://www.foromarketing.com/el-primer-contacto-con-el-cliente/>: <https://www.foromarketing.com/el-primer-contacto-con-el-cliente/>
- SN. (20 de Diciembre de 2016). <https://www.fuerzasdeventas.com/>. Recuperado el 8 de Noviembre de 2022, de <https://www.fuerzasdeventas.com/sondeo-vender-mas-clientes-mas-satisfechos/>: <https://www.fuerzasdeventas.com/sondeo-vender-mas-clientes-mas-satisfechos/>
- SN. (23 de mayo de 2019). <https://www.ionos.es/>. Recuperado el 13 de noviembre de 2022, de <https://www.ionos.es/>: [https://www.ionos.es/startupguide/productividad/ley-de-pareto/?ac=OM.WE.WEo42K356300T7073a&itc=L0Q5C23R-FAC1E9-&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=SGE-ES-MYW-MIXX--PERFORMANCE\\_MAX---&utm\\_term=&matchtype=&utm\\_content=&gclid=Cj0KCQiAyMKbBhD1ARIs](https://www.ionos.es/startupguide/productividad/ley-de-pareto/?ac=OM.WE.WEo42K356300T7073a&itc=L0Q5C23R-FAC1E9-&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=SGE-ES-MYW-MIXX--PERFORMANCE_MAX---&utm_term=&matchtype=&utm_content=&gclid=Cj0KCQiAyMKbBhD1ARIs)
- SN. (24 de Octubre de 2022). <https://asana.com>. Recuperado el 05 de Noviembre de 2022, de [asana.com: https://asana.com/es/resources/sales-operations-planning](https://asana.com/es/resources/sales-operations-planning)
- SN. (29 de Abril de 2022). <https://www.simla.com>. Recuperado el 05 de Noviembre de 2022, de <https://www.simla.com/es>: <https://www.simla.com/blog/tecnicas-de-ventas-spin>
- SN. (SF). <https://www.eltrampolin.es/>. Recuperado el 08 de Noviembre de 2022, de <https://www.eltrampolin.es/presentacion-de-ventas/>: <https://www.eltrampolin.es/presentacion-de-ventas/>
- SN. (SF). <https://www.idearium.es/>. Recuperado el 15 de 10 de 2022, de <https://www.idearium.es/7-motivos-por-los-que-tus-ventas-estan-estancadas/>: <https://www.idearium.es/7-motivos-por-los-que-tus-ventas-estan-estancadas/>
- SN. (SF). <https://www.marketinginteli.com/>. Recuperado el 08 de 11 de 2022, de <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/gerencia-de->

ventas/t%C3%A9cnicas-efectivas-de-ventas/procesos-efectivos-de-ventas/manejo-de-objeciones-en-ventas/:

<https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/gerencia-de-ventas/t%C3%A9cnicas-efectivas-de-ventas/procesos-efectivos-de-ventas/manejo-de-objeciones-en-ventas/>

SN. (SF). <https://www.sistemaimpulsa.com/>. Recuperado el 11 de Noviembre de 2022, de <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/caracteristicas-de-un-buen-vendedor/>: <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/caracteristicas-de-un-buen-vendedor/>

SN. (SF). [pipedrive](https://www.pipedrive.com/). Obtenido de [pipedrive](https://www.pipedrive.com/): <https://www.pipedrive.com/es/blog/administracion-de-ventas>

Veliz Acosta, Marjorie; Sala Narvaez, Luci; Jiménez Cercado, Maria Y Guerra Tejada, Ana Maria. (2028). *La Administracion de ventas*.

Vellis Acosta et. al. (2018).