

## 1 Perspectiva general de la venta personal 3

### Introducción 3

#### 1-1 Definición de venta personal 4

#### 1-2 Venta relacional basada en la confianza 4

La importancia del valor para el cliente 4 / La importancia del diálogo de ventas 6

#### 1-3 Evolución de la venta personal 7

#### 1-4 Contribuciones de la venta personal 8

Los vendedores y la sociedad 8 / Los vendedores y la empresa 9 / Los vendedores y el cliente 10

#### 1-5 Otros enfoques o métodos de la venta personal 11

Las ventas de estímulo-respuesta 12 / Las ventas con base en los estados psicológicos (AIDA) 13 / Las ventas para satisfacer necesidades 14 / Las ventas para solucionar problemas 15 / La venta consultiva 15

#### 1-6 El proceso de ventas basado en la confianza 17

#### 1-7 Carreras en ventas 18

Características de las carreras en ventas 18 / Clasificación de los empleos en la venta personal 20 / Soporte a ventas 20 / Nuevos negocios 21 / Negocios existentes 21 / Ventas desde el interior 22 / Venta directa al consumidor 22 / Combinación de empleos de ventas 22 / Competencias y habilidades que requieren los vendedores para tener éxito 22 / *Caso práctico* 24 / *Capítulo 1 Desempeño de roles* 26



## PARTE I

## 2 La confianza y la ética en las ventas 29

### Introducción 29

#### 2-1 ¿Qué es la confianza? 31

#### 2-2 ¿Por qué la confianza es tan importante? 32

#### 2-3 Cómo generar confianza 32

Expertise (conocimiento experto) 32 / Confiabilidad 34 / Sinceridad 34 / Orientación hacia el cliente 34 / Compatibilidad/simpatía 35

#### 2-4 ¿Por qué las bases de conocimientos sirven para generar confianza y construir relaciones? 36

Conocimientos de la industria y la empresa 37 / Conocimiento del producto 38 / Servicio 38 / Promoción y precio 39 / Conocimiento del mercado y del cliente 40 / Conocimiento de los competidores 41 / Conocimiento de la tecnología 41

#### 2-5 La ética en las ventas 42

Imagen de los vendedores y de los ejecutivos de ventas 42 / Prácticas engañosas 43 / Actividades ilegales 43 / Conducta no orientada hacia el cliente 45 / ¿Cómo manejan la ética las empresas? 45 / *Caso práctico* 48 / *Capítulo 2 Desempeño de roles* 49

## 3 Cómo entender a los compradores 51

### Introducción 51

#### 3-1 Tipos de compradores 52

#### 3-2 Características distintivas de los mercados de negocios 52

Demanda concentrada 52 / Demanda derivada 54 / Mayores niveles de fluctuación de la demanda 54 / Profesionales de las compras 54 / Influencias múltiples en las compras 54 / Relaciones estrechas entre comprador y vendedor 55

#### 3-3 El proceso de compra 55

Fase 1: Identificar el problema o necesidad: La brecha de la necesidad 57

#### 3-4 Tipos de necesidades de los compradores o clientes 58

Fase 2: Determinar las características del producto y el volumen que se necesita 59  
Fase 3: Describir las características del producto y el volumen que se requiere 60 / Fase 4: Buscar fuentes potenciales y calificarlas 61 / Fase 5: Adquirir y analizar las propuestas 61

#### 3-5 Procedimientos para evaluar a los proveedores y los productos 62

Evaluación del desempeño del producto o el proveedor 62 / Consideración de la importancia relativa de cada característica 62 / Cómo aplicar los procedimientos de evaluación de los compradores para mejorar las estrategias de ventas 63 / Fase 6: Evaluar las propuestas y seleccionar a los proveedores 64 / Fase 7: Seleccionar una rutina para los pedidos 65 / Fase 8: Retroalimentar y evaluar el desempeño 65

#### 3-6 Comprender la evaluación posterior a la compra y la generación de satisfacción 65

La creciente importancia de los vendedores en las evaluaciones poscompra de los compradores 66

#### 3-7 Tipos de decisiones de compra 67

Readquisiciones directas 67 / Tareas nuevas 68 / Readquisiciones modificadas 69

#### 3-8 Cómo entender los estilos de comunicación 69

Cómo flexibilizar el estilo para dominar la comunicación 72

#### 3-9 Equipos de compras 72

#### 3-10 Desarrollos actuales en las compras 74

Uso creciente de la tecnología de información 74 / Demanda y acceso de los compradores a información relevante 75 / Relaciones que enfatizan la cooperación y la colaboración 76 / Administración de la cadena de suministro 76 / Outsourcing creciente 77 / Precios objetivo 77 / La creciente importancia del conocimiento y la creatividad 77

Caso práctico 79 / Capítulo 3 Desempeño de roles 81



© lee hacker/Alamy Limited

## 4 Habilidades para la comunicación 83

### Introducción 83

#### 4-1 La comunicación para las ventas como proceso colaborativo 84

Comunicación verbal: La formulación de preguntas 85

#### 4-2 Tipos de preguntas clasificadas con base en la cantidad y especificidad deseadas de la información 86

Preguntas abiertas 86 / Preguntas cerradas 86 / Preguntas dicotómicas/de opción múltiple 87

#### Tipos de preguntas clasificadas con base en su objetivo estratégico 87

Preguntas de sondeo 87 / Preguntas de evaluación 87 / Preguntas tácticas 87 / Preguntas reactivas 87



© kiz/Shutterstock.com

**4-3 Aplicación estratégica de las preguntas en las ventas basadas en la confianza 88**

Sistema de preguntas spin 89

**4-4 El sistema de preguntas ADAPT 90**

La comunicación verbal: Escuchar 95

**Cómo usar las diferentes formas de escuchar 96**

**4-5 La escucha activa 97**

La comunicación verbal: proporcionar información 98

**4-6 Comprender que las imágenes son superiores a las palabras 98**

Efecto de la sintaxis y la secuencia lógica 100

**4-7 Comunicación no verbal o corporal 100**

Las expresiones faciales 101 / Movimientos de los ojos 101 / Colocación y movimientos de las manos, los brazos, la cabeza y las piernas 101 / Postura e inclinación del cuerpo 101 / Proxemia 101 / Variaciones en las características de la voz 102 / Velocidad al hablar y duración de las pausas 102 / Tono y frecuencia 102 / Intensidad y volumen 103 / Cómo utilizar los clusters no verbales 103

*Caso práctico* 105 / *Capítulo 4 Desempeño de roles* 106

## PARTE II

# 5 Proceso estratégico de prospección y preparación del diálogo de ventas 109

**Introducción 109**

**5-1 Importancia y desafíos de la prospección 110**

**5-2 El proceso estratégico de prospección 111**

Generación de contactos de ventas 112 / Determinación de los prospectos de ventas 112 / Clasificación de los prospectos por orden de prioridad 112 / Preparación para el diálogo de ventas 113

**5-3 Métodos de prospección 113**

Prospección en frío 114 / Trabajo en red o creación de redes 114 / Fuentes de información de la empresa 115 / Fuentes de información publicadas 116

**5-4 Cómo diseñar un plan estratégico de prospección 118**

**5-5 Cómo obtener información sobre el prospecto a efecto de prepararse para el diálogo de ventas 119**

Información básica acerca del prospecto 120 / Información acerca de la situación de ventas 121 / Fuentes de información 121 / *Caso práctico* 124 / *Capítulo 5 Desempeño de roles* 125

# 6 Planeación de los diálogos y presentaciones de ventas 127

**Introducción 127**

**6-1 Planeación del diálogo de ventas enfocado en el cliente 128**

**6-2 Formatos de las comunicaciones de ventas 128**

Presentaciones preelaboradas de ventas 129 / Propuesta de ventas por escrito 130 / Cómo redactar propuestas eficaces 130 / Evaluación de las propuestas antes de entregarlas 132 / Diálogos de ventas organizados 132

**6-3 Modelo de bitácora o ficha técnica de ventas 136**

Sección 1: Información del prospecto 138



## 6-4 Sección 2: Propuesta de valor para el cliente 138

Sección 3: El objetivo de la visita de ventas 139

## 6-5 Sección 4: Vincular los motivos para comprar, los beneficios, la información de apoyo y otros métodos de refuerzo 140

Sección 5: Situación competitiva 140 / Sección 6: Inicio del diálogo de ventas 141 / El contacto inicial 142 / Sección 7: Anticipar las preguntas y las objeciones 143 / Sección 8: Lograr el compromiso del prospecto 143 / Sección 9: Crear valor mediante la acción de seguimiento 143

## 6-6 Cómo cautivar al cliente 143

Caso práctico 145 / Capítulo 6 Desempeño de roles 147

# PARTE III

## 7 El diálogo de ventas: Cómo crear y comunicar valor 149

### Introducción 149

#### 7-1 Diálogo de ventas eficaz 150

#### 7-2 Cómo fomentar la retroalimentación del cliente 151

#### 7-3 Cómo crear valor para el cliente 152

#### 7-4 Diálogo de ventas interesante y entendible 154

Características de la voz 155 / Ejemplos y anécdotas 156 / Comparaciones y analogías 156

#### 7-5 Cómo captar el interés y propiciar la participación del comprador 157

Tipos de apoyos de ventas 158 / Materiales visuales 158 / Materiales electrónicos 159 / Demostraciones de productos 159  
Uso de apoyos de ventas en la presentación 160 / Exponer el tema de ventas y presentar el apoyo respectivo 160 / Presentar el apoyo de ventas 160 / Explicar el apoyo de ventas 161 / Elabore un resumen 161

#### 7-6 Apoyo de los argumentos a favor del producto 161

Estadísticas 161 / Testimoniales 162 / Historias de casos 163

#### 7-7 Diálogo de ventas en grupo o comité 163

Tácticas de ventas para ventas a comités o grupos 164 / Tácticas de llegada 164 / Contacto visual 164 / Recomendaciones para la comunicación 165 / Manejo de preguntas en un diálogo grupal 166

Caso práctico 168 / Capítulo 7 Desempeño de roles 169

## 8 Cómo atender las preocupaciones y obtener el compromiso del cliente 171

### Introducción 171

#### 8-1 Cómo prever y negociar las preocupaciones y la resistencia 172

#### 8-2 Razones por las que los prospectos plantean objeciones 173

#### 8-3 Tipos de resistencia a la venta 173

Objeciones a la necesidad 174 / Objeciones al producto o servicio 175 / Objeciones a la empresa u origen 176 / Objeciones al precio 176 / Objeciones de tiempo 177

#### 8-4 Cómo utilizar LAARC: Un proceso para negociar la resistencia del comprador 177



© C Squared Studios/Photodisc/Jupiter Images

### **8-5 Métodos recomendados para responder a las objeciones 180**

Anticiparse 180 / Refutación directa 180 / Refutación indirecta 180 / Traducción o búmeran 181 / Compensación 181  
Preguntar o evaluar 181 / Refuerzo de terceros: Siente-sintió-descubrió 181 / "Hablares más adelante de eso" o  
posponer 183

### **8-6 Cómo obtener el compromiso y cerrar la venta 183**

Directrices para obtener el compromiso del cliente 184 / Técnicas para obtener el compromiso del cliente 185 / Sondar para  
obtener el compromiso del cliente 187 / Métodos tradicionales 187

*Caso práctico* 189 / *Capítulo 8 Desempeño de roles* 190

## **PARTE IV**

## **9 Ampliación de las relaciones con el cliente 193**

### **Introducción 193**

#### **9-1 Cómo evaluar la satisfacción del cliente 195**

#### **9-2 Cómo aprovechar la tecnología para mejorar el seguimiento y las relaciones entre cliente y vendedor 196**

#### **9-3 Cómo asegurar la satisfacción del cliente 199**

Recordar al cliente después de la venta 200 / Agilizar los pedidos y monitorear la instalación 202 / Capacitar al personal  
del cliente 202 / Corregir errores de facturación 203 / Resolver las quejas y estimular los encuentros cruciales 203 / Un  
procedimiento para manejar las quejas 205 / Cultivar la relación hasta el punto en que los clientes se sientan cómodos de  
quejarse 205 / Escuchar con atención toda la historia 206 / Preguntar a los clientes cómo les gustaría que se resolviera su  
queja 206 / Llegar a un acuerdo en torno a una solución 206 / Empezar la acción: Educar al cliente 206 / Cumplir todas las  
promesas: Agregar valor 207

#### **9-4 Mantener la comunicación bidireccional abierta 207**

#### **9-5 Ampliar la participación colaborativa 208**

#### **9-6 Trabajar para agregar valor y mejorar las oportunidades mutuas 208**

Proporcionar servicio de calidad al cliente 209 / Expectativas de los clientes 211 / Cómo diseñar una estrategia de servicio 211  
Dimensiones del servicio al cliente 212

*Caso práctico* 213 / *Capítulo 9 Desempeño de roles* 215

## **10 Valor agregado: Autoliderazgo y trabajo en equipo 217**

### **Introducción 217**

#### **10-1 Autoliderazgo efectivo 218**

Etapas: Establecimiento de metas y objetivos 219 / ¿Cómo se establece una meta adecuada? 219

#### **10-2 Cómo trabajar con diferentes niveles y tipos de metas 221**

Etapas: Análisis del territorio y clasificación de las cuentas 221

#### **10-3 Clasificación de las cuentas 222**

Análisis de un solo factor 222 / Análisis del portafolio 223 / Etapa tres: Desarrollo e implementación de estrategias y  
planes 224 / Elaboración e implementación de planes de actividades y tareas de ventas 225

#### **10-4 Establecimiento de planes de rutas en el territorio 227**

Planes de ruta en línea recta 228 / Planes de ruta de trébol 228 / Planes de ruta circular 229 / Planes de ruta en saltos  
progresivos 229 / Plan de ruta por ciudad principal 229

### 10-5 Etapa cuatro: Aprovechamiento de la tecnología y la automatización 230

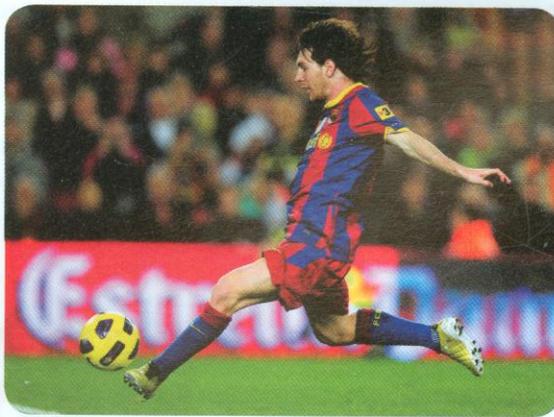
Tecnologías de ventas para dispositivos móviles 231  
Administración de relaciones entre clientes y vendedores (CRM) 233 / Análisis de acuerdos 233  
Internet, intranets y extranets 233 / Oficinas de alta tecnología de soporte a ventas 234 / Etapa cinco: Evaluación del desempeño y del logro de metas 234

### 10-6 Incremento del valor para el cliente por medio del trabajo en equipo 235

Equipos y sociedades internas 235 / Sociedades de ventas 236 / Sociedades de marketing 237  
Sociedades de diseño y manufactura 237  
Sociedades de apoyo administrativo 237  
Sociedades de envíos y transporte 237 / Sociedades con servicio al cliente 238

### 10-7 Desarrollo de habilidades para trabajar en equipo 238

Caso práctico 241 / Capítulo 10 Desempeño de roles 242



© JOSEF LAGO/Stringer/AFP/Getty Images

## PARTE V

# 11 Administración de ventas y Ventas 2.0 245

### Introducción 245

#### 11-1 Perspectiva general de la administración de ventas 246

El proceso de administración de ventas 246 / Puestos de los gerentes de ventas 247 / Las mejores prácticas en administración de ventas 247

#### 11-2 Diseño e implementación de estrategias efectivas de ventas 248

Estrategia de ventas 248 / Estructura de ventas 250

#### 11-3 Desarrollo de la fuerza de ventas 252

El proceso de reclutamiento y selección 252 / Capacitación de ventas 254

#### 11-4 Dirección de la fuerza de ventas 256

Enfoques del liderazgo en las ventas 257 / El rol del poder 258 / Comunicación con la fuerza de ventas 259  
Motivación y sistemas de recompensas 260

#### 11-5 Determinación de la eficacia y el desempeño de la fuerza de ventas 261

Evaluación de la eficacia de la organización de ventas 262 / Auditoría de la organización de ventas 262 / Análisis de las ventas 263 / Análisis de costos y rentabilidad 264 / Evaluación del desempeño del vendedor 264  
Criterios para evaluar el desempeño de un vendedor 265  
Evaluaciones basadas en los resultados 266  
Evaluaciones basadas en el comportamiento 266  
Métodos de evaluación del desempeño 266

#### 11-6 Ventas 2.0 267

Administración de las relaciones con el cliente (crm) 267  
Productos Web 2.0 268  
Caso práctico 270 / Capítulo 11 Desempeño de roles 271



© Raluca Tudor | Dreamstime.com

Notas finales 273

Índice 276