

**VÍCTOR TELLO**

# EL MANUAL DEL VENDEDOR INSTITUCIONAL

LA GUÍA COMPLETA SOBRE EL PROCESO DE VENTA B2B

NEGOCIACIÓN Y CIERRE

LISTA

SEGMENTACIÓN

PRESUPUESTO

CONTACTO

NECESIDADES

PROPUESTA

SEGUIMIENTO

COBRANZA

SISTEMA DE GESTIÓN CRM



**VÍCTOR TELLO**

**EL MANUAL DEL  
VENDEDOR INSTITUCIONAL**  
LA GUÍA COMPLETA SOBRE EL PROCESO DE VENTA B2B



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ  
LONDRES | SHANGHÁI

# ÍNDICE

Introducción .....	9
--------------------	---

## PARTE 1: EL VENDEDOR

<b>1. ¿Qué es vender?</b> .....	23
El arte de la venta .....	28
La naturaleza del vendedor .....	29
El concepto moderno del vendedor: el asesor .....	36

## PARTE 2: EL PROCESO

<b>2. El proceso de ventas</b> .....	47
<b>3. Desarrollar una lista de prospectos</b> .....	53
<b>4. Segmentación del mercado y clientes objetivo</b> .....	57
Planteamiento inicial del cliente objetivo .....	72
Definición de nuestro cliente objetivo .....	75
Matriz ponderada para calificación de cartera .....	77
<b>5. El presupuesto de ventas</b> .....	87
<b>6. El contacto</b> .....	105
<b>7. Conoce a tu cliente y entiende sus necesidades</b> .....	117
El expediente comercial .....	119
<b>8. Presentar una propuesta efectiva</b> .....	123

<b>9. Seguimiento</b> . . . . .	129
<b>10. Negociación y cierre</b> . . . . .	137
<b>11. Posventa, cobranza y empezar de nuevo</b> . . . . .	143

### **PARTE 3: LA PROFESIÓN**

<b>12. La venta como profesión</b> . . . . .	153
La administración del tiempo . . . . .	155
Planteamiento de metas . . . . .	160
El desarrollo de una agenda de trabajo . . . . .	162
<b>13. El sistema de gestión de calidad en el área de las ventas</b> . . . . .	169
¿Qué es un sistema de gestión de calidad? . . . . .	170
La importancia de un CRM . . . . .	172
Aseguramiento en el cumplimiento del pronóstico de ventas . . . . .	183
<b>Conclusiones</b> . . . . .	191

### **ANEXOS**

<b>Anexo 1. Cartera tipo</b> . . . . .	197
<b>Anexo 2. Matriz ponderada</b> . . . . .	200
<b>Anexo 3. Expediente comercial</b> . . . . .	205
<b>Anexo 4. Formato de cotización</b> . . . . .	208
<b>Anexo 5. Resumen general de cotizaciones</b> . . . . .	210
<b>Bibliografía</b> . . . . .	225

# INTRODUCCIÓN

Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho

**Peter Drucker**

Hay únicamente un jefe: el cliente. Y este puede despedir a todo el mundo en la empresa, desde el presidente hasta el de más abajo, simplemente gastando su dinero en otra parte

**Sam Walton**

Me inicié en el mundo de las ventas a finales de la década de los noventa, cuando estaba por terminar mi carrera como ingeniero mecánico eléctrico. Se podría decir que en esa época era un estudiante atípico, ya que la mayoría de mis compañeros de la universidad buscaban enfocarse en actividades como diseño, producción o mantenimiento. En general, querían dedicarse a «algo relacionado con nuestra carrera», en la cual las ventas no figuraban, ni siquiera como una actividad digna para que alguien con título de estudios superiores la desempeñara, mucho menos un egresado de ingeniería.

En mi caso, esta situación fue diferente porque no me imaginaba trabajando en la línea de producción, «arreglando fierros» en el área de mantenimiento ni en diseño. Prefería estar en una actividad que ofreciera retos cambiantes de manera constante y que, a su vez, me permitiera tener contacto con una variedad de industrias, además del aliciente de que mis ingresos fueran directamente proporcionales a mis resultados. En ese sentido, las ventas representaban una oportunidad única que me permitiría aplicar

mis conocimientos de ingeniería a situaciones muy diversas, para dar solución a las diferentes necesidades de mis clientes.

Como antecedente tenía el ejemplo de mi padre, quien se desarrolló en el área de ventas de productos de acero desde que yo era niño. Su trabajo no solo le daba la oportunidad de que sus resultados se vieran reflejados en sus ingresos sino que, la mayoría de las veces, también gozaba de cierta libertad que le brindaba ser dueño de su tiempo. Para él no había un horario laboral, ya que su función principal era generar nuevas oportunidades de negocio para las empresas en las que trabajaba. En general, las compañías le ofrecían esta libertad de acción, siempre que su labor fuera rentable y, de esta manera, gozaba de la capacidad de convivir con nosotros, ya fuera llevándonos al colegio, estando presente a la hora de la comida o en los festivales escolares.

Además, la labor que mi padre desempeñaba lo involucraba en una gran variedad de procesos industriales de manufactura, para igual variedad de productos hechos a base de las materias primas que él ofrecía. Fue este ejemplo lo que posteriormente me dio la pauta para decidirme a enfocar mi actividad profesional al área comercial en el futuro.

En ese momento estudiaba la carrera de ingeniero mecánico eléctrico; empecé a sentirme atraído por la ingeniería eléctrica, que fue hacia lo que me enfoqué en los siguientes años. Cuando inicié mi último año de estudios, un buen amigo y compañero de la universidad me contactó para ofrecerme una oportunidad en ventas, pues sabía de mi interés en iniciarme en esta área. Fue entonces cuando me comentó que él ya estaba trabajando en una empresa relacionada con el área de estampados e inyección de plásticos de un amigo y que, justamente, estaban buscando a un vendedor que les ayudara a incrementar sus ventas. Así fue como me recomendó en esa empresa e inicié carrera en esta profesión, que después de 20 años se ha convertido más en un estilo de vida que en una actividad laboral.

Cuando empecé a trabajar me encontré con ciertos obstáculos que hasta la fecha se han repetido en diferentes empresas en las que he participado, tanto como vendedor como en puestos de gerente comercial. Y es que, en general, la actividad de la venta depende en gran medida de las habilidades y la experiencia que el vendedor ha ido acumulando a lo largo de su trayectoria. Es decir, en ese entonces no había grandes apoyos formales que orientaran a una persona que quisiera dedicarse a esta profesión. Tampoco existían las herramientas que hoy ayudan a los vendedores a administrar su

cartera de clientes y actividades diarias para ayudarles a ser más efectivos en su labor.

Para poner en perspectiva las condiciones en las que inicié mi carrera, a finales de la década de los noventa no existía la telefonía celular como la tenemos actualmente, el internet apenas era un concepto que empezaba a demostrar su utilidad más allá de las universidades y las computadoras de escritorio eran la regla general.

Cuando inicié mis actividades como vendedor, la empresa en la que trabajaba me dio una capacitación relacionada con los productos que ofrecía, sus características y principales usos. Sin embargo, siendo un novato en el área de las ventas tenía solo una leve idea de lo que implicaba el trabajo como vendedor. Sabía que tenía que salir a visitar clientes y hablarles sobre las bondades de mi empresa y de nuestros productos, pero en realidad no tenía la menor idea de cómo desarrollar una cartera de clientes, cómo contactarlos, qué tenía que decir cuando estuviera frente a ellos, solo por mencionar algunos temas.

Afortunadamente para mí, la compañía tenía una base de clientes y prospectos que estaban desatendidos, y tenía la necesidad de que alguien se hiciera cargo de esa cartera. Así que mi labor principal consistió en comunicarme con los clientes, que en su mayoría necesitaban vendedores que se acercaran a escuchar sus necesidades en cuanto a los productos y emparejarlos con la oferta de sus empresas. De igual forma, mi padre laboraba en aquel momento en una industria complementaria a la que yo trabajaba (por lo que tenía entre sus clientes algunas empresas que compraban de manera regular los productos que yo ofrecía y me ayudó a ponerme en contacto con ellos); esto me abrió algunas puertas adicionales para incrementar mi cartera.

Con esto resolví el problema de iniciar una base de prospectos con quienes empezar, pero me dejaba con muchas otras contrariedades e interrogantes que fui descubriendo conforme me involucraba en el trabajo. En aras de desempeñarme de la mejor manera, me di a la tarea de buscar la mayor cantidad posible de libros que me dieran una pauta sobre los pasos a seguir para convertirme en un buen vendedor. Sin embargo, me encontré con que gran parte de la información gira en torno a conceptos específicos como presentaciones de ventas efectivas, habilidades de negociación y técnicas de cierre de la venta. No había bibliografía que me ayudara a entender el proceso de la venta y las características de la profesión en la que me estaba iniciando; menos aún que estuviera enfocada a las ventas industriales.

El principal problema para la mayoría de los vendedores novatos es la dificultad para encontrar programas de apoyo serios que los guíen en el proceso de ventas como un todo. A lo largo de los años han surgido teorías formales que buscan dar cierta estructura a la labor del vendedor pero que, a final de cuentas, se enfocan casi siempre en los mismos temas: AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción), SPIN (Situación, Problema, Implicación y Necesidad), Programación Neurolingüística (PNL) y, recientemente, neuromarketing. Aunque no pongo en duda la efectividad de estas herramientas, en lo personal considero que dicha eficiencia está limitada a situaciones en las que nos encontramos cara a cara con el cliente y, sin duda, no abarcan el proceso completo.

Los vendedores que, como yo, se desempeñaban en esta labor a finales de los noventa enfrentaban retos como tener un excelente conocimiento del producto, mantener una cercanía constante con el cliente, estar en el momento preciso para atender sus necesidades y tener la habilidad de resolver sus dudas e inquietudes para, posteriormente, entrar en el proceso de negociación. Estas eran las principales actividades que desarrollábamos en nuestra profesión; vivíamos en un mundo en el que los vendedores eran necesarios para que las empresas mantuvieran una presencia constante frente a sus clientes y su labor principal era estar en la calle buscando pasar la mayor parte del tiempo frente a ellos.

En la actualidad esto ha cambiado radicalmente: la información está disponible cada vez con mayor facilidad y se encuentra al alcance de cualquiera. Las tecnologías de información han permitido que muchos de los procesos de compraventa sean directos y automatizados, de manera que la presencia que las empresas buscaban mantener a través de sus vendedores ha ido disminuyendo cada vez más hasta llegar a desaparecer en algunos casos. Hoy, compañías como EBay, Amazon o Airbnb ofrecen una experiencia de venta completa sin necesidad de intermediarios. Existe un gran número de negocios que pueden vender sus bienes directamente o a través de alguna plataforma en línea, sin depender de la interacción de un vendedor. En algún momento se llegó hasta a pensar que el desarrollo de estas nuevas tendencias significaría la desaparición absoluta de las fuerzas de ventas; nada más lejos de eso.

Aunque los vendedores no hemos desaparecido, nuestra actividad se ha transformado porque nuestro entorno ha cambiado: la disponibilidad de información hace que los clientes sepan mucho más sobre los bienes y servicios que van a adquirir, y los compradores cuentan con una gran cantidad de información relativa a sus necesidades y las posibles soluciones a las mismas,



ya sea a través de nosotros o de la competencia. La creciente oferta de productos y servicios hace que cada vez sea más complicado para nuestros clientes encontrar características que nos distinguan de nuestros competidores. Digamos que estamos en un momento en el que los bienes y servicios en general están «comoditizados», es decir, los elementos diferenciadores entre uno y otro producto se difuminan en características tan importantes como precio, calidad, capacidades e incluso apariencia.

Como veremos más adelante, en estos tiempos nuestra labor como vendedores ya no recae en demostrar nuestros productos y servicios a los clientes, sino en educarlos en cuestión de las ventajas de nuestra oferta para ayudarlos a encontrar estos elementos diferenciadores, no tanto en función de las características, sino más bien en función de entender sus necesidades específicas. De esta forma, aptitudes que antes eran apreciadas en un vendedor, como tener una gran facilidad de palabra, ahora pasan a segundo término. En la actualidad, desarrollar la empatía por el cliente y tener una gran capacidad para escucharlo y traducir sus necesidades en requerimientos se vuelve mucho más importante.

Esto es más complejo cuando hablamos del universo de ventas industriales o institucionales (ventas B2B o *Business to Business*), pues la mayoría de las herramientas se enfocan en atender las ventas uno a uno o ventas al consumo, y este último difiere radicalmente en estructura de las que se realizan entre empresas o instituciones. Para empezar, entendamos el concepto de ventas B2B y por qué es importante diferenciarlo. B2B se trata del tipo de ventas que se realizan entre dos empresas o de negocio a negocio, y no entre una empresa y una persona como consumidor final.

Entender este concepto es importante ya que las herramientas mencionadas anteriormente y la teoría general, que se ha enseñado en los últimos años en las clases de mercadotecnia en las universidades, pierden su efectividad al no poder dirigirse a un consumidor como individuo. Las técnicas y estudios que se realizan en cuestión de investigación de mercados, comportamiento del consumidor y técnicas de venta están orientadas a influir en el cliente como individuo. Como veremos a lo largo de este libro, el proceso general de la venta consta de una serie de pasos dentro de los cuales solo en algunos de ellos nos encontraremos en contacto con el cliente. Esta es la razón por la que, si basamos nuestra estrategia de venta solo en las herramientas que nos ayudan a persuadir al cliente, dejamos fuera la mayor parte del proceso. Es aquí donde esta actividad puede tornarse frustrante, al no dar los resultados esperados.

Cuando hablamos de ventas institucionales, o ventas B2B, no podemos utilizar estas mismas herramientas, ya que tratamos con un conjunto de individuos, cada uno de ellos con una mente, necesidades y funciones específicas dentro de la organización. No obstante, resulta paradójico que la venta B2B requiera al mismo tiempo un mayor grado de venta personalizada que el que demanda la venta al consumo (venta B2C, *Business to Consumer*). ¿Por qué es eso? Por la sencilla razón de que cada empresa, al contar con procedimientos de compra diferentes, necesita que haya un enlace entre ella y la compañía proveedora para que estos requerimientos se cumplan y se pueda completar la transacción. Aunque en años pasados muchas llevaron a cabo esfuerzos importantes para tratar de automatizar el proceso de compraventa entre compañías, estos empeños no rindieron los frutos deseados debido a que necesitaban contar con soluciones enfocadas a cada cliente en particular, exigiendo que el vendedor se convirtiera en un elemento indispensable para llevar a buen término el cierre del negocio entre ambas.

Durante la revisión de este libro, le pedí a un amigo que me diera su opinión sobre los conceptos que aquí explico. En la conversación, entramos en un debate porque él me indicaba que no veía una manera de aplicar esta teoría al negocio que estaba desarrollando en ese momento. La principal confusión era que él no entendía claramente cómo separar las ventas B2B de las ventas al consumo y no veía la utilidad que este método podría tener para él y su empresa.

Él estaba iniciando un negocio de producción y venta de bebidas fermentadas y sus clientes objetivo eran restaurantes y algunas tiendas especializadas en productos orgánicos y para el mercado vegano. Me comentaba que su principal problema era dar a conocer las bondades de su producto al público, de manera que pudiera ayudarle a sus clientes a venderlo más fácilmente. En ese momento entramos en una discusión sobre la utilidad de estos conceptos en su negocio y me di cuenta de que el tema era que él no tenía claras las diferentes características entre la venta al consumo y el B2B que se mezclaban en su empresa.

Me explicaba que, debido al perfil de los clientes al que se enfocaba, normalmente tenía que tratar directamente con los dueños de los establecimientos y, por tal motivo, consideraba que esto se trataba de una venta al consumo. Así que, con la intención de ayudarle a entender las diferencias prácticas se me ocurrió el siguiente ejemplo:

Usted es dueño de una pequeña empresa dedicada a la construcción. Supongamos que, entre sus proveedores, compra regularmente en una tienda de materiales para construcción e instalaciones, y en su relación comercial ha logrado negociar algunas ventajas como la entrega en sitio por cuenta de la tienda, además de una línea de crédito. Para lograr estas condiciones, lo más probable es que la tienda le pida un volumen mínimo de compra en cada operación, así como un mínimo de facturación mensual, de manera que pueda ser considerado un cliente corporativo. Incluso, si su volumen de compra es lo suficientemente atractivo, la tienda puede asignarle un vendedor para que su empresa esté lo mejor atendida posible y se incremente el volumen de negocio.

Ahora bien, supongamos que usted necesita hacer una pequeña remodelación en su casa y va a utilizar materiales que puede adquirir en esta tienda, pero obviamente, en un volumen mucho menor que el que requiere su empresa. En este momento, lo más probable es que se presente como consumidor a comprar lo que necesita para su remodelación, lo pague con su tarjeta personal y se lo lleve a su casa en su auto.

En el primer caso, resulta claro que estamos hablando de una relación entre dos empresas (*Business to Business*) y las condiciones comerciales serán muy diferentes a la operación comercial del segundo caso, que se trata de una venta al consumo.

Aunque en ambas situaciones es usted quien está involucrado en las operaciones, la diferencia comercial entre una y otra es la que dicta la naturaleza del negocio y no necesariamente las entidades involucradas.

En el ejemplo de la empresa de mi amigo, él tiene que hacer una labor de venta B2B cuando se presenta ante un comercio (tienda, restaurante, etc.) para tratar de vender sus productos al mayoreo. Por otro lado, las labores para promover sus productos hacia el consumidor y ayudar a sus clientes a desplazarlos de la mejor manera son actividades más de mercadotecnia que de venta. En el caso de que quisiera vender directamente a las personas, entonces estaríamos hablando de una venta al consumo, pero esta corresponde principalmente a sus clientes y no tanto a él como productor.

El concepto de vendedor ha ido evolucionando a lo largo de las últimas décadas, desde una mera función de proponer un producto o servicio con la intención de conseguir un pedido hasta el concepto actual en el que juega un papel fundamental, no solo como asesor ante los clientes, sino como

un coordinador que entiende sus necesidades, la oferta en cuanto a bienes y servicios de su empresa, así como los procedimientos y normativas de ambos (cliente y proveedor) para empatar sus necesidades y de esta manera conseguir el cierre de la venta.

Los desafíos que este concepto plantea para nosotros como vendedores son muy variados. En principio, partimos del reto principal que es lo que deberíamos estudiar para ser vendedores profesionales o institucionales. La paradoja que nos plantea esta actividad es que debemos tener un antecedente educativo acorde con el mercado o tipo de bienes y servicios que vamos a ofrecer.

Para ciertas industrias sería idóneo contar con personal titulado como ingenieros, médicos, licenciados etc., cuya área de estudio les permita dominar mejor los bienes y las empresas que representarán ante sus clientes. Sin embargo, dichas carreras normalmente no cuentan con materias enfocadas al área comercial, lo que provoca un vacío que deberá ser llenado posteriormente, ya sea de manera individual por el vendedor autodidacta o que se convierta en una carga en cuestión de capacitación para las empresas que contraten a estos profesionistas.

Al momento de escribir este libro, en México existían universidades que ofrecían materias relacionadas con administración de ventas, ventas B2B o técnicas de venta como parte de los programas de mercadotecnia. Algunas ofrecen ciertos tipos de certificación en ventas, en las que se imparten materias como administración de ventas, desarrollos de equipos comerciales y técnicas de venta como materias complementarias a ciertos planes de estudio. También podemos encontrar algunas universidades que ofrecen una carrera completa en ventas, pero el enfoque que tienen es en su mayoría administrativo y con un soporte en conceptos de mercadotecnia.

El problema es que estas carreras o especializaciones normalmente están orientadas a las áreas administrativas de las universidades, no así a las áreas técnicas como las carreras de ingeniería, ciencias o medicina; por lo que será mucho más difícil capacitarlas en los temas relacionados con los principios técnicos de los bienes ofrecidos en mercados industriales que requieran un alto grado de especialización. Pareciera que, por regla general, en pleno siglo XXI seguimos pensando que un egresado de una carrera profesional de perfil técnico, como un ingeniero o un médico, no están hechos para vender, tal como me lo decían mis compañeros de universidad a finales de la década de los noventa.

Si comparamos el Área Comercial con algunas otras de las empresas como Producción, Mantenimiento, Contabilidad o Recursos Humanos, encontraremos que todas ellas tienen profesionistas que se formaron para atenderlas. Hay ingenieros industriales en el Área de Producción, contadores para el Área Administrativa y psicólogos organizacionales para Recursos Humanos. Sin embargo, en el Área Comercial es sumamente complicado empatar una carrera técnica con un puesto de ventas o buscar a un egresado de una carrera de ventas para un puesto de ventas técnicas.

Según este principio, las áreas comerciales pueden estar en una desventaja inicial si no cuentan con el recurso humano que esté a la par de su contraparte. No solo se enfrentan a la dura competencia de otras empresas del ramo similar, sino que se encontrarán con profesionales formados desde su base universitaria en las técnicas y disciplinas de los puestos que desempeñan, llevando una clara ventaja respecto a un vendedor que puede no conocer los detalles del mercado y los bienes que está ofreciendo o desconocer el proceso de compraventa en el que se va a desenvolver.

Esta misma problemática es la que enfrenta un emprendedor cuando crea un negocio para atender a cierta industria o segmento de mercado. Estas personas inician desarrollando una cierta actividad en la que logran alcanzar cierto nivel de experiencia y dominio de sus habilidades, deciden tomar su destino en sus manos y se independizan con la visión de desarrollar una empresa dentro del mismo segmento en el que se desenvolvían cuando trabajaban para alguien más. Sin embargo, es en estos inicios cuando se dan cuenta de que pueden conocer a fondo los bienes o servicios que van a ofrecer al mercado, pero desconocen por completo el proceso de la venta; por esta razón, tienen un arranque lento y doloroso al tener que llevar la curva de aprendizaje sobre este proceso de manera empírica.

La evolución que la actividad de ventas ha tenido en la última década plantea nuevos retos a los vendedores debido a que deberán desenvolverse en entornos cada vez más tecnificados, haciendo uso de las tecnologías actuales como dispositivos móviles, herramientas de administración digital, redes sociales, sin olvidar los requerimientos de los clientes en cuanto al cumplimiento de normativas internacionales (como ISO, Lean o Six Sigma, solo por mencionar algunos).

Este punto se volvió crítico para mí cuando asumí puestos como gerente de ventas, ya que por mi experiencia profesional sabía qué pasos debían seguir los vendedores a mi cargo, pero no había una manera formal o estructurada

de comunicárselo a mis equipos de trabajo. Comentando esto con otros colegas, advertí que es un problema común de las organizaciones, pues tienen grupos de vendedores con diferentes antecedentes y cada uno cuenta con su propia manera de atender a los clientes. Esto genera una gama muy variada de áreas de oportunidad en las organizaciones comerciales, ya que, al no haber una metodología definida, no hay homogeneidad en el proceso de ventas, incluso dentro de una misma compañía.

El primer reto que enfrentan las empresas que buscan ofrecer sus productos o servicios a un mercado cada vez más competitivo es encontrar el recurso humano que sea capaz de dominar los aspectos técnicos de dichos productos o servicios, pero que al mismo tiempo tenga un perfil adecuado que le permita entrar en contacto con clientes muy exigentes, en negociaciones igual de complejas, y que le posibilite sobresalir de la competencia y obtener solo la venta con la mayor utilidad posible.

Posteriormente, tendrán que apoyar el desarrollo de sus recursos del Área Comercial para que sean lo más efectivos y eficientes al momento de salir al mercado. Además de esto, cuando hablamos del Área Comercial también ha habido una evolución que busca enfocar sus recursos dependiendo de los mercados que se atienden. Esto pretende especializar a su personal, de manera que sean más eficientes al enfocarse en una industria o mercado determinado. Encontramos vendedores especializados en industria, construcción, venta al menudeo, canales de distribución, proyectos, etc. Sin embargo, no tenemos la misma cantidad de apoyos teóricos para el área comercial, más allá de técnicas de venta o de negociación.

El mayor reto aquí es, una vez que tenemos el mejor recurso humano, cómo lo ayudamos a desarrollar sus habilidades como vendedor, de manera que ese tiempo de arranque sea lo más corto posible tanto por el bien del empleado como de la organización.

Las ventas son el principio de todo negocio. Desde la microempresa hasta las grandes corporaciones transnacionales necesitan vender para poder subsistir. Sin ventas, un negocio no tiene razón de ser. Esto cobra mayor relevancia cuando se trata de un emprendedor que inicia su compañía y se encuentra con que antes de administrarla, necesita empezar a vender. De lo contrario, no habrá nada que administrar. Todo emprendedor debe ser en principio un buen vendedor para que su negocio prospere.

El objetivo de este libro es ofrecer una guía para vendedores y emprendedores, la cual les permita entender de mejor manera el proceso completo de

la venta institucional, desde la etapa de prospección hasta el cierre de la misma, pasando por algunos conceptos clave relativos a la administración del tiempo para ayudarnos a ser más efectivos, todo esto apoyado en las herramientas tecnológicas de los sistemas de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM, por sus siglas en inglés) que nos permitirá no solo entender el proceso de la venta, sino ayudarnos a convertirnos en un profesional en esta área.

Sin importar nuestros antecedentes académicos y, en general, el tipo de clientes al que atendamos, este libro nos ayudará a navegar las diferentes áreas que implican atender a un cliente institucional, desde una microempresa hasta una gran transnacional. Asimismo, en los siguientes capítulos nos enfocaremos tanto en la profesión de la venta como en su proceso mismo, dejando de lado las competencias o habilidades que se requieren para el desarrollo de esta profesión. La razón de esto es que mi objetivo principal es presentar un manual que pueda ser desarrollado prácticamente por cualquier persona, sin importar sus características de personalidad, antecedentes o habilidades previas.

Otro de mis objetivos es romper con el paradigma de que los grandes vendedores nacen. En lo personal, estoy en desacuerdo con esto. Aunque no puedo negar que hay personas con habilidades innatas que les ayudan a avanzar en algunos aspectos de esta profesión, estoy convencido que el método que describiré en las siguientes páginas servirá para que cualquier persona pueda desarrollarse con éxito en esta profesión hasta convertirla en una forma de vida.



#VendedorInstitucional

# EL MANUAL DEL VENDEDOR INSTITUCIONAL

Un vendedor necesita apoyo, y contar con un proceso de venta claramente definido lo llevará a entender que todos podemos ser exitosos. En esta obra, el autor satisfará las necesidades de los profesionales que ya están en el área, de los que quieren iniciarse y de los estudiantes. A todos los ayudará a mejorar los negocios y desarrollar sus carreras con una visión 360° sobre esta profesión. Un manual de ejecución y evaluación de las más variadas actividades de la venta.

**Francisco Xavier**

Product Marketing Director, ABB

Víctor Tello aporta una obra de enorme valor a uno de los temas menos cubiertos de las ventas: las que se realizan entre empresas. Abarca el proceso completo de la venta institucional dando ejemplos prácticos y consejos de gran utilidad. Desmitifica el que los vendedores nacen y demuestra que pueden hacerse. Es una lectura obligada para los profesionales de este campo.

**Santiago Barcón**

Director general, Baorgg

Al romper mitos sobre la profesión, Víctor logra enfocarnos en las técnicas y procesos para un tipo de venta (B2B) que hoy, más que nunca, exige adaptabilidad. Además, realiza una importante mención del valor de la relación a largo plazo y de la transformación de vendedor a asesor que, desde mi perspectiva, es invaluable en la profesionalización de todas aquellas personas que desean vender. Recomiendo este libro a todo individuo que busque mejorar su desempeño individual como vendedor y a quienes deseen desarrollar a un equipo de ventas en una empresa.

**Ángel Lagarda**

VP Sales & Marketing, Serviacero Worthington

Todo el tiempo estamos vendiendo algo a alguien. El complejo proceso de escuchar, entender, guiar y asesorar es muchas veces subestimado, pero sin duda es el motor de cada empresa.

Mediante ejemplos y herramientas prácticas, este libro es una excelente guía para entender y profesionalizar el arte de la venta; desde la prospección y búsqueda, hasta el cierre y la posventa. Sin duda, *El manual del vendedor institucional* es una guía práctica y completa indispensable para quien quiera desarrollarse en las ventas B2B.

**Óscar Aguilar**

CEO & Angel Investor, Cosmos Holding Group

ISBN: 978-607-8704-56-9



9 786078 704569