

PLAYBOOK - EDICIÒN 2025

Programa de Formación de la Next Sales Generation



Índice

- Descripción del modelo SPIN (historia y qué es)
- Flujo de preguntas (SPIN)
 - Preguntas sobre la situación
 - Descripción
 - Ejemplos
 - Preguntas sobre problemas
 - Descripción
 - Ejemplos
 - Preguntas sobre implicaciones
 - Descripción
 - Ejemplos
 - Preguntas sobre la necesidad de pago
 - Descripción
 - Ejemplos
 - Ejercicio: Ahora es el momento de aplicar el modelo SPIN
 - Ejercicio: Definir características, ventajas y beneficios de mis productos/soluciones
- ¿Cómo influir en los criterios de toma de decisiones?
 - Ejercicio: ¿Cómo decide el cliente?
 - Ejercicio: Importancia de los criterios de toma de decisiones
- Preparar la reunión perfecta
 - Ejercicio: Preguntas de flujo de preparación
- Suposiciones predeterminadas
 - Ejercicio: Desafiando sesgos
- Manejo de objeciones
 - Cómo prepararse para las objeciones de mi distribuidor/cliente
 - Ejercicio: uso de IA para manejar objeciones
- Autorreflexión sobre la calidad de la reunión
 - Ejercicio: Autoevaluación sobre el desempeño en la reunión
- Ejercicios sobre estudios de caso para productos CL
- Ejercicios sobre estudios de caso para productos RL

Descripción del modelo SPIN

Flujo de preguntas (SPIN)

Características

Ejemplos

S

Preguntas para obtener un contexto claro Pocas Abiertas No es necesario entrar en detalles

- 'menos es más'
- ¡el cliente necesita urgentemente expresar su 'dolor'!
- las preguntas sobre la situación benefician más al vendedor que al comprador
- reúne tanta información como sea posible antes de la reunión, para demostrar preparación

*¿Qué herramientas estás utilizando actualmente para gestionar [actividad específica]?
¿Cómo está estructurado tu proceso para [función específica]?
¿Quién está involucrado en las decisiones relacionadas con [tema]?
¿Qué criterios utilizas para elegir un proveedor de [producto/servicio]?*

P

- Se centran en las dificultades y puntos de insatisfacción del cliente
- Buscan resaltar la fatiga organizacional y del comprador
- Profundizan, buscando:
- Emociones expresadas por el cliente
- KPIs que confirmen la importancia del problema

*¿Hay algo que te gustaría cambiar de...?
¿Qué es lo que más te preocupa en comparación con...?
¿Qué tan difícil te resulta manejar...?
¿Encuentras algún tipo de problemas en comparación con...?*

I

- Destacar los efectos del problema en otras áreas del negocio
- Aumentan la gravedad del problema y la necesidad del cliente de un cambio
- Se utilizan antes de presentar la solución (VS gratificación inmediata)
- Son poderosos porque inducen 'dolor'
- Ayudan a transformar las 'necesidades implícitas' en 'necesidades explícitas'.
- Diseñar estas preguntas con anticipación significa aprender a hacerlas fluidas y naturales para evitar el efecto interrogatorio.

*¿Qué impacto / efecto tiene este problema en ...?
¿Qué tipo de consecuencias tiene este problema en ...?
¿Con qué frecuencia este problema también causa problemas en / fuera de ...?
Me dijiste que tienes problemas con x, ¿en qué afecta esto?*

N

- Están dirigidas a que el cliente exprese sus verdaderas necesidades, haciéndolo en términos de los beneficios que su solución puede ofrecerle.
- Son preguntas que investigan el valor, la importancia y la utilidad de una solución.
- Son el reflejo de las preguntas de implicación.
- "Si pudieras reducir este problema, ¿reduciría tus costos y aumentarías tus ganancias?"
- Reducen objeciones.

Identificación
"¿Me estás diciendo que si pudieras... eso te permitiría...?" "¿Te gustaría poder...?" "¿Estás buscando una manera de...?" "Si entiendo correctamente..."
Clarificación
"¿Qué tan importante es para ti...?" "¿Hay otros beneficios que esta solución pueda brindarte?"
Ampliación
"¿Cómo puedo ayudarte más?"

Ejercicio: Ahora es el momento de aplicar el modelo SPIN.

Prepara la próxima visita a tu concesionario.

Piensa en la próxima reunión que tendrás con el concesionario y formula las preguntas de acuerdo con el modelo SPIN:

Antes de la visita

S			P
I			N

Ejercicio: Ahora es el momento de aplicar el modelo SPIN

Ahora que has visitado al concesionario, reflexiona sobre cómo te fue.

Revisión Después de la Visita (RDV)

S

¿Qué preguntas de situación hiciste? ¿Fueron efectivas para establecer el ambiente? ¿Fueron suficientes? ¿Demasiadas? ¿Muy pocas?

.....

.....

.....

.....

.....

P

¿Qué tan efectivas fueron las preguntas sobre el problema? ¿Pudiste hacer que el distribuidor se sintiera lo suficientemente cómodo como para compartir sus problemas? ¿Alcanzaste la profundidad suficiente?

.....

.....

.....

.....

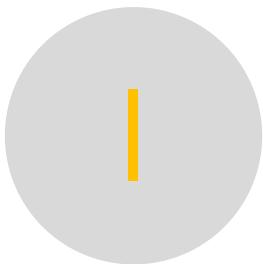
.....

Ejercicio: Ahora es el momento de aplicar el modelo SPIN.

Ahora que has visitado al concesionario, reflexiona sobre cómo te fue.

Revisión Después de la Visita (RDV)

¿Hiciste preguntas sobre las implicaciones? ¿Cómo ampliaron la conciencia del distribuidor sobre los problemas?



.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Lograste guiar al concesionario para que compartiera sus metas y aspiraciones? ¿Fue claro el beneficio de tu solución en relación con sus objetivos?



.....

.....

.....

.....

.....

Ejercicio: Define las características, ventajas y beneficios de mis productos/soluciones.

¿Cuál es el producto/solución más adecuado en este caso?

.....

Por favor, defina las características clave, ventajas y beneficios para el distribuidor/cliente completando la siguiente tabla:

Características principales	Ventajas	Beneficios

Ejercicio: ¿Cómo decide el cliente?

En las ventas complejas, las necesidades y los criterios de decisión están relacionados pero son conceptos distintos:

Las **necesidades** se refieren a los problemas, desafíos o resultados deseados específicos que el cliente desea abordar. Estos pueden ser explícitos (claramente planteados) o implícitos (problemas subyacentes que quizá no hayan articulado completamente).

Los **criterios de decisión** son los factores que el cliente utiliza para evaluar y comparar posibles soluciones. Estos criterios determinan cómo evaluará las diferentes ofertas y, en última instancia, tomará una decisión.

Diferencias clave

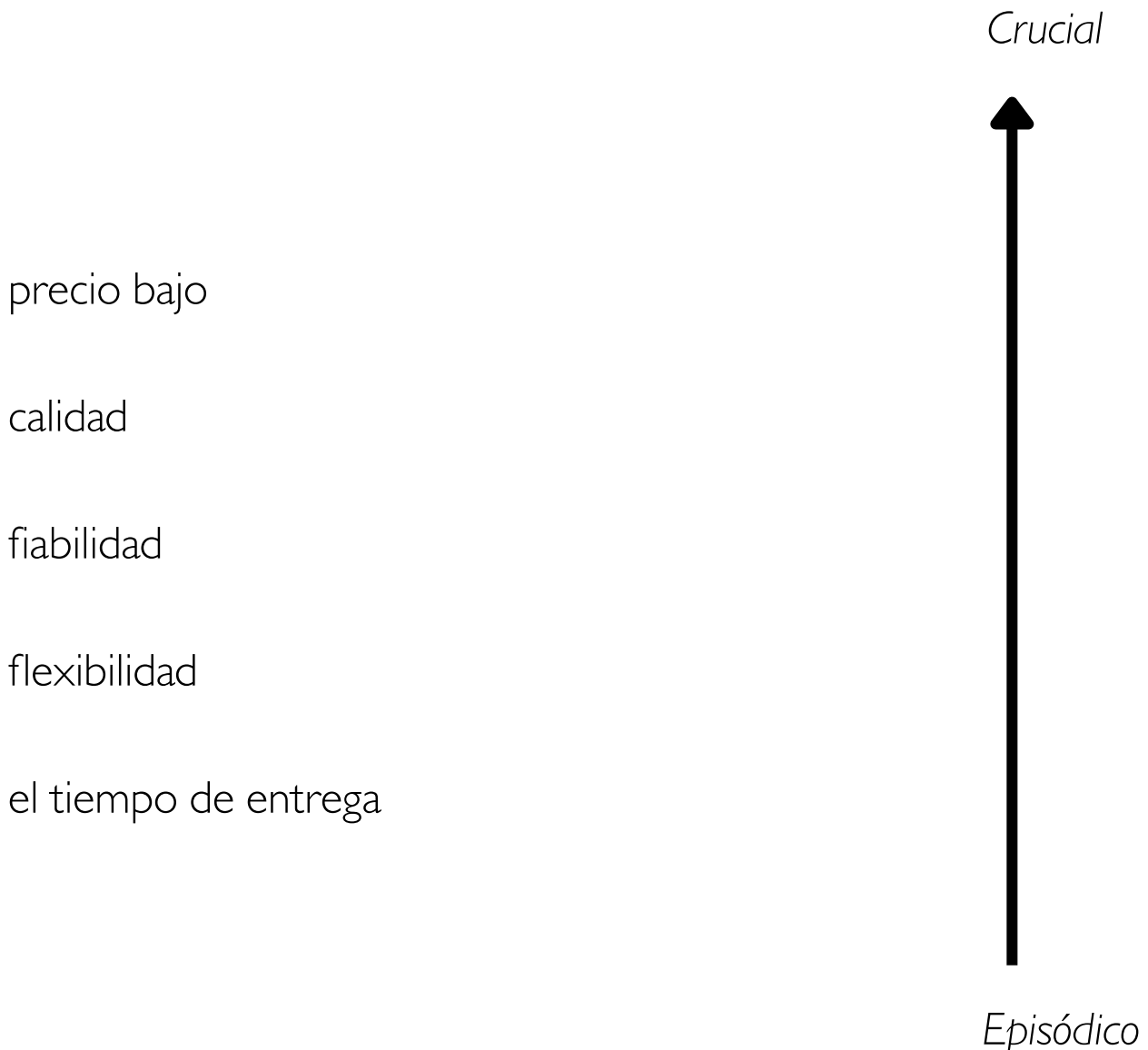
Aspecto	Necesidades	Criterios de toma de decisiones
Definición	Problemas a resolver u objetivos a alcanzar	Estándares utilizados para evaluar soluciones
Naturaleza	A menudo emocional, vinculado a puntos débiles o metas.	Más racional y estructurado
Ejemplos	"Necesitamos mejorar el flujo de caja" o "Necesitamos una mayor eficiencia del combustible"	Priorizamos el retorno de la inversión (ROI) en 12 meses o necesitamos una fiabilidad del proveedor superior al 95 %.
Influencia	Las necesidades crean la demanda de una solución	Los criterios determinan qué solución se elige

Por qué es importante en las ventas complejas

Comprender las necesidades le ayuda a dar forma a su propuesta de valor de manera efectiva, pero comprender los criterios de toma de decisiones le garantiza alinear su oferta con los factores que en última instancia impulsarán la venta.

Ejercicio: Importancia de los criterios de toma de decisiones

Se está preparando para hablar con su distribuidor/cliente o visitarlo.
¿En qué orden de prioridad anticipa usted que estarán los criterios de toma de decisiones del distribuidor/cliente?
Intente colocarlos en la escala de crucial (imprescindible) - incidental (agradable de tener):



Ejercicio: Cómo influir en la decisión del cliente

1. 🧠 Ponte en su mentalidad “Intenta imaginar que eres el dealer en esta conversación”.

¿Cómo es su negocio hoy (flujo de caja, rotación de stock, cartera de clientes)?

¿A qué presión se encuentran (objetivos de marca, unidades de movimiento lento, límites de financiación)?

¿Son más reacios al riesgo o buscan más oportunidades?

✅ Consejo: usa la empatía para anticipar su tono, lenguaje y señales corporales.

2. 🎯 Identificar sus criterios de decisión “¿Qué criterios son los más importantes para ellos al elegir una solución de financiación?”

¿Tiene algún costo (tasa de interés, comisiones)?

¿Es flexibilidad (pago anticipado, sin penalizaciones)?

¿Es la velocidad (aprobación rápida, proceso de portal fácil)?

¿Es control (visibilidad del stock, condiciones de pago)?

✅ Priorice los 1 o 2 factores de decisión principales para este cliente específico.

3. 🛠️ Adapte su propuesta a sus prioridades “¿Cómo puedo adaptar mi presentación para que se ajuste a lo que más les importa?”

¿Qué característica o beneficio habla directamente de su preocupación principal?

¿Cómo puedo expresarlo utilizando su lenguaje (por ejemplo, “más efectivo en sus manos”, “menos administración”)?

✅ Estructura tu discurso en torno a su lógica de decisión, no a tu hoja de producto.

4. 🌟 Influir en el resultado “¿Qué objeciones o dudas podrían bloquear la decisión y cómo puedo suavizarlas o replantearlas?”

¿Puedo utilizar un estudio de caso o un ejemplo de pares?

¿Puedo ofrecer una comparación (por ejemplo, “así funciona mejor que su financiamiento actual”)?

¿Puedo plantar un beneficio futuro (esto te libera para ese gran pedido del próximo trimestre)?

✅ Siempre cerca ayudándoles a visualizar el éxito con su solución implementada.

Ejercicio: Preguntas de flujo de preparación

INVESTIGACIÓN Y PREPARACIÓN

- **Perfil del cliente:** ¿Conoce plenamente el modelo de negocio y la posición en el mercado del concesionario? ¿Cuál es el perfil típico del cliente? ¿Cuál es la situación actual del concesionario?
- ¿Qué debo revisar antes de la reunión?
 - Edad y rango de existencias
 - ☒ Penetración de IB
 - ☒ Objetivos de la marca
 - ☒ Historial de líneas de crédito
 - ☒ Detalles de uso del producto
 - ☒ Historial de pagos / Liquidez
 - ☒ Condiciones del mercado local
 - ☐
- **Interacciones pasadas:** ¿Ha revisado conversaciones anteriores, acuerdos y cualquier problema en curso?
- **Persona de contacto:** ¿Qué papel juega mi persona de contacto en la toma de decisiones?
- **Ofertas de la competencia:** ¿Conoce soluciones financieras alternativas que el concesionario podría considerar?
- **Tendencias del mercado:** ¿Hay alguna tendencia específica del mercado que debamos tener en cuenta? (tasas de interés, productos financieros y cualquier cambio regulatorio reciente)

Ejercicio: Preguntas de flujo de preparación

DEFINIR OBJETIVOS

¿Está claro el propósito de la reunión?

- ☐ nueva oferta de productos
- ☐ evaluación de desempeño
- ☐ Resolver un problema
- ☐ otro.....
- ¿Has establecido un objetivo claro/resultado significativo para lo que quieres lograr?
 - ☐ cerrar un trato
 - ☐ recopilación de información
 - ☐ fortaleciendo la relación
 - ☐ otro.....

PREPARE SOLUCIONES A MEDIDA

- ¿Quiénes son todas las **partes interesadas relevantes**? ¿He estado en contacto con ellos?
- ¿Qué información necesito recopilar?
 - ¿Cuáles son sus objetivos en relación con la marca, los préstamos comerciales (C.L.) y los préstamos minoristas (R.L.)?
 - ¿Cuál es la situación actual de las acciones? ¿Qué antigüedad tienen? ¿Cuál es la rotación?
 - ¿Cuál fue el rendimiento del mes pasado? ¿Cuántos meses de acciones tienen?
- ¿Qué productos financieros se adaptan mejor a las **necesidades del distribuidor o del cliente**?
 - ¿Prevén nuevos pedidos próximamente? ¿Cuáles son los plazos de entrega previstos?
 - ¿Quiénes son sus principales competidores de C.L. y R.L. en la zona?
 - ¿Cómo está funcionando vuestra colaboración con nuestras soluciones financieras?
 - ¿Qué falta o se podría mejorar?
 - ¿Cuáles son sus necesidades actuales? ¿Cómo podemos ayudarle?
- ¿He desarrollado una propuesta que resalta **los servicios de valor agregado** y aborda los problemas, las implicaciones y las recompensas necesarias?

Ejercicio: Preguntas de flujo de preparación

PREPARACIÓN PARA EL MANEJO DE OBJECIONES

Enumere las posibles preocupaciones

- Enumere las posibles objeciones (tarifas, condiciones, competidores)

- ¿Ha preparado respuestas claras y orientadas a los beneficios?

LOGÍSTICA Y MATERIALES

¿ESTÁN LISTOS LOS MATERIALES DE APOYO?

- ☐ cálculos financieros
- ☐ estudios de caso
- ☐ testimonios de clientes
- ☐ presentaciones digitales
- ☐ otro.....

¿Tienes toda la documentación necesaria?

- ☐ contratos
- ☐ folletos
- ☐ listas de precios
- ☐ otro.....

Ejercicio: Preguntas de flujo de preparación

MENTALIDAD Y COMUNICACIÓN

¿CÓMO SE ASEGURA DE ADOPTAR UN ENFOQUE CONSULTIVO/ASESOR? ¿QUÉ VALOR APORTA?

- ¿Ha planificado preguntas abiertas del modelo SPIN para comprender mejor el negocio y los puntos débiles del cliente?
- ¿Qué espera el distribuidor?
- ¿Estamos revisando toda la propuesta en persona?
- ¿Estoy demostrando compromiso con una relación sólida y duradera?
- ¿Estamos discutiendo y comparando alternativas (competidores)?
- ¿La decisión es clara y está fundamentada?
- ¿Estamos revisando toda la propuesta en persona?
- ¿Estoy demostrando compromiso con una relación sólida y duradera?
- ¿Estamos discutiendo y comparando alternativas (competidores)?
- ¿La decisión es clara y está fundamentada?

ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO

¿HAS DEFINIDO LOS PRÓXIMOS PASOS AL FINAL DE LA REUNIÓN?

- ¿Preparó un correo electrónico o una llamada de seguimiento para resumir la discusión y reforzar su propuesta?
- ¿Estoy cumpliendo con las expectativas del concesionario?
 - ☐ Resolución de problemas
 - ☐ Comunicación continua
 - ☐ Visitas regulares
 - ☐ Enfoque proactivo
 - ☐ Introducción de nuevos productos
- Mi lista de verificación de seguimiento:
 - ¿He recogido los comentarios del distribuidor?
 - ¿Realizamos una reunión interna para alinear los próximos pasos (especialmente para C.L.)?
 - ¿Necesitamos involucrar a otros departamentos (Riesgo, Marca)?
 - ¿El informe está actualizado?
 - ¿Hemos acordado un nuevo plan de acción?
 - ¿He restablecido la comunicación con el concesionario?

Ejercicio: Desafiando los sesgos

Propósito:

Descubrir cómo los sesgos cognitivos pueden influir en su comportamiento de ventas o en la toma de decisiones del concesionario, y cómo superarlos o utilizarlos de manera eficaz.

Paso 1: Identifica tus propios sesgos. Indicación:

"¿Qué podría estar suponiendo sobre este distribuidor o esta situación que pudiera distorsionar mi forma de vender?"

Inclinación	Señal	Desafío
Sesgo de proyección	"Pensarán como yo"	¿Cuales son realmente sus prioridades?
Sesgo de exceso de confianza	"Lo tengo bajo control, no hace falta prepararse demasiado".	¿Qué no he probado o practicado todavía?
La maldición del conocimiento	"Esto es obvio."	¿Podría ser que estén pasando por alto el contexto que doy por sentado?
Sesgo de confirmación	"Sabía que no estaban interesados".	¿Estoy filtrando señales de oportunidad?
Falacia del costo hundido	"He invertido tanto tiempo en esto que no puedo dejarlo."	¿Realmente vale la pena dedicarle más tiempo o está estancado?
Sesgo de acción	"Es mejor simplemente hacer algo que esperar".	¿Podría la paciencia o el silencio funcionar mejor aquí?
Sesgo de disponibilidad	"Los últimos no fueron bien".	¿Estoy siendo influenciado por la memoria reciente y no por la realidad?

 Tu tarea: identifica al menos un sesgo que podrías tener en tu próxima conversación y escribe una cosa que harías para contrarrestarlo.

Ejercicio: Desafiando los sesgos

 Paso 2: Detectar los sesgos de decisión del concesionario.

"¿Qué podría estar frenando al cliente, que es más psicológico que racional?"

Sesgo del cliente	Señal	Estrategia
Sesgo del statu quo	"Siempre lo hemos hecho así".	Muestre cómo la inacción tiene un costo (por ejemplo, ingresos perdidos, efectivo bloqueado).
Aversión a la pérdida	"¿Qué pasa si perdemos dinero?"	Replantear: destacar las posibles ganancias sobre las pérdidas. Usar garantías o pruebas.
Sesgo de confirmación	"Escuché que esto no funciona".	Introduzca evidencia sorprendente o historias de terceros.
Sesgo de disponibilidad	"Mi amigo tuvo una mala experiencia".	Mostrar datos/tendencias más allá de la anécdota.
Falacia del costo hundido	"Ya invertimos en otra solución".	Reconozca y luego destaque cómo el cambio puede recuperar las pérdidas.
Efecto de dotación	"Pero esta es nuestra manera de hacer las cosas".	Invitar a realizar ensayos pequeños y de bajo riesgo o a realizar comparaciones lado a lado.

✓ Tu tarea: Piensa en un dealer real con el que estés tratando. ¿En qué sesgo podría estar atrapado? ¿Cuál es tu contraestrategia?

Ejercicio: Desafiando los sesgos

⚙️ Paso 3: Usa el sesgo estratégico a tu favor. Indicación:

"¿Cómo puedo utilizar las tendencias de comportamiento para guiar al cliente hacia la solución?"

Inclinación	Estrategia
Sesgo de anclaje	Comience con una solución de mayor valor para que los demás se sientan razonables.
Alternativas dominadas	Ofrecer una opción intermedia que parezca óptima al lado de otra claramente peor.
Sesgo de afinidad	Construya conexión: resalte objetivos, valores o contactos mutuos compartidos.
Heurística afectiva	Cree resonancia emocional: pinte la imagen del éxito, el alivio o la reputación obtenida.

✅ Tu tarea: elegir una técnica para preparar la próxima conversación y aumentar el poder de persuasión.

🕒 Paso 4 – Indicación de reflexión y recalibración:

"¿Qué ocurrió en las últimas dos o tres reuniones donde el sesgo pudo haber influido?"

¿Qué suposiciones hice que no eran ciertas?

¿Dónde se quedó "atascado" un cliente y por qué?

¿Qué podría cambiar la próxima vez?

✅ Use esto para llevar un diario personal o para informarse después de una reunión.

Ejercicio: Cómo prepararme para las objeciones de mi distribuidor/cliente

De acuerdo a la solución financiera ofrecida, ¿conozco plenamente sus especificaciones?

¿Debo contactar a alguien más para prepararme para manejar las objeciones?

¿Cuáles son las principales objeciones que tendrán los distribuidores/clientes?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

¿Cuáles son sus respuestas ganadoras o anticipaciones a sus objeciones?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Ejercicio: Uso de IA para gestionar objeciones

Indicaciones para el copiloto

Para la salud crediticia del concesionario:

¿Qué es...? Nombre del distribuidor

Para objeciones:

Soy gerente de ventas de capital de CNH/Iveco y propongo un producto financiero mayorista a un concesionario de camiones y productos agrícolas. Las especificaciones del producto son:

// Insertar especificaciones del producto: propósito, términos y beneficios //

¿Qué objeciones podría tener mi distribuidor y qué debo responder?

Ejercicio: Autoevaluación del desempeño de la reunión

 1. Efectividad general ¿Qué tan efectiva fue la reunión (1–5)?

1 = pobre / 5 = excelente, según el compromiso, el resultado y los próximos pasos.



 2. ¿Qué salió bien?

¿Qué fue lo que le gustó al cliente?

¿Qué parte de la conversación creó energía o curiosidad?

¿En qué casos gestioné eficazmente las objeciones o preguntas?

 3. ¿Qué se podría mejorar?

¿Dónde perdí claridad, impulso o confianza?

¿Hubo una oportunidad perdida de explorar más o de ofrecer valor?

¿Qué haría diferente la próxima vez?

Ejercicios sobre casos prácticos para productos CL

ESTUDIO DE CASO

ESCENARIO GENERAL

Concesionario con oportunidad de venta de un volumen grande recambios a un tercero si es capaz de ofrecer unos términos de pago de 120 días. El pago de las facturas de recambios a IC Financial Services es de 60 días, por lo que el concesionario tendría que adelantar tesorería por 60 días. El concesionario no dispone de recursos financieros para esta oferta, pero de conseguirlo, obtendría un aumento considerable de su volumen de venta que le haría conseguir un bonus a reinvertir en futuro.

El dealer tiene firmado el acuerdo marco para esta financiación, por lo que solo tendría que indicar el volumen a realizar y rellenar fichero a subir en plataforma de gestión.



PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN

- Gerente del concesionario
- Sales field Capital
- Jefe de Postventa



Ejercicios sobre casos prácticos para productos CL

¿QUÉ OBJETIVOS DE LA REUNIÓN ESTABLECERÁS?

.....

¿QUÉ PUNTOS TE ASEGURARÁS DE CUBRIR?

.....

.....

.....

¿CUÁL ES LA SOLUCIÓN FINANCIERA MÁS
ADECUADA QUE PODEMOS OFRECER?

.....

.....

Ejercicios sobre casos de estudio para productos RL

ESTUDIO DE CASO

ESCENARIO GENERAL El concesionario presenta la situación de su cliente:



- Quiere la adquisición de un tractor T6. Es una SL que ya tiene tractores CNH, comprados al contado el año anterior.
- Ha sufrido un incendio en uno de ellos y necesita reponerlo.
- No hay subvención asociada.
- Se trata de una empresa que hace trabajos de mantenimiento en un importante parque de una ciudad.
- Se muestra preocupado porque no aseguró a todo riesgo los tractores anteriores y ha sufrido la pérdida total de uno de ellos sin poder recuperar nada.
- Busca el mayor control presupuestario con el menor gasto, dado que se ha encontrado con un gasto adicional, con el que no contaba por el incendio de uno de los tractores.
- El cliente está obligado a comprar nueva unidad para cumplir con los servicios acordados con el Ayuntamiento, por lo que la venta por parte del dealer está asegurada.
- No hay entrega de usado.

PARTICIPANTES DE LA REUNIÓN

- Gerente del concesionario
- Sales field Capital
- Sales field Marca (opcional)



Ejercicios sobre casos de estudio para productos RL

ESTUDIO DE CASO

¿QUÉ OBJETIVOS DE LA REUNIÓN ESTABLECERÁS?

.....

¿QUÉ PUNTOS TE ASEGURARÁS DE CUBRIR?

.....

.....

.....

¿CUÁL ES LA SOLUCIÓN FINANCIERA MÁS ADECUADA QUE
PODEMOS OFRECER?

-

.....