

MUESTRA GRATUITA

# Vender no puede ser cuestión de suerte

---

Cómo construir un proceso comercial sin depender solamente de las recomendaciones

**CONTACTOS**

**PROPUESTAS**

**ACUERDOS**

---

Una selección del contenido del ebook

**Cr. Ignacio R. Manissero**

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

## ANTES DE EMPEZAR

# Probá el enfoque antes de comprar

Tenés consultas, presupuestos y conversaciones abiertas. Pero cuando necesitás saber qué ventas vienen, la respuesta sigue siendo “vamos viendo”. Este pack te ayuda a ordenar ese recorrido y decidir dónde poner el próximo esfuerzo comercial.

Estas doce páginas reúnen extractos reales del ebook, un tramo del caso, dos ejercicios con respuestas y una ficha completable. El pack completo continúa el recorrido con doce capítulos, ocho ejercicios, una planilla de diez hojas y seis modelos operativos.

Los nombres y cifras son ficticios, con fines didácticos. No son testimonios ni resultados prometidos. No es una plataforma de envío ni un pronóstico garantizado. No importa contactos, no envía mensajes y no verifica permisos para campañas. Las probabilidades del ejemplo son supuestos; no deben confundirse con cobranzas.

Revisión editorial y de fuentes: 24 de septiembre de 2026. Los extractos pueden contener referencias numéricas; las fuentes enlazadas del tema están disponibles en el ebook completo y se identifican al final de esta muestra.

## APERTURA • EXTRACTO

# El teléfono dejó de sonar

Durante años, Impulso Técnico consiguió trabajos porque alguien lo recomendaba. La empresa ficticia instala y mantiene equipos para comercios. Su dueña, Paula, conoce bien el servicio, pero no puede explicar qué ventas llegarán el mes próximo. Cuando un cliente posterga una instalación, todo el presupuesto empieza a depender de otra llamada.

El vendedor muestra cuarenta contactos y dice que hay mucho movimiento. Paula pide mirar qué ocurrió con ese grupo: veinticuatro necesidades calificadas, doce propuestas y cuatro ventas ganadas. Otras cuatro propuestas se perdieron; las cuatro restantes siguen abiertas. Cuarenta nombres no equivalen a cuarenta oportunidades, y doce presupuestos no equivalen a doce ventas.

Las cuatro operaciones ganadas suman \$6.000.000 netos. Sus costos variables previstos son \$3.600.000, por lo que dejan \$2.400.000 antes de estructura. Conseguirlas exigió \$600.000 de esfuerzo comercial incremental del ejemplo. La empresa necesita mirar tanto la conversión como lo que queda después de vender.

Paula no decide llamar indiscriminadamente a más gente. Define qué clientes puede atender bien, qué evidencia necesita para avanzar y qué hará cada semana. Ese cambio no elimina la incertidumbre. La vuelve visible antes de que la falta de ventas llegue a la caja.

## PARA DECIDIR

La primera pregunta no es cuántos contactos tenés. Es cuántos tienen una necesidad concreta, un próximo paso y una fecha.

## EXTRACTO DEL EBOOK

# Un mercado no es una lista de nombres

“Le vendemos a cualquiera que necesite” evita elegir, pero no ayuda a organizar el trabajo. Dos empresas del mismo rubro pueden requerir servicios distintos, pagar en plazos diferentes y demandar capacidades que no tenés. Empezá por un grupo que puedas reconocer y atender, no por una base enorme de teléfonos.

Describí el problema que el cliente busca resolver: reducir una interrupción, habilitar una nueva instalación, reemplazar un proveedor que llega tarde. Agregá ubicación, tamaño de necesidad, frecuencia y forma de compra. No hace falta adivinar rasgos personales; hacen falta condiciones observables de una operación.

La SBA incluye público objetivo, diferenciación, acciones, presupuesto y medición en la planificación comercial [1]. El método de este libro traduce esa orientación a una pyme: elegir un segmento, comprobar una necesidad y acordar un paso verificable.

Impulso Técnico comienza con locales que requieren mantenimiento programado dentro de su zona de atención. Una obra distante y urgente puede facturar más, pero bloquear al equipo durante una semana. Tener una oportunidad no obliga a perseguirla.

| Dato del segmento     | Evidencia útil                      |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Necesidad             | Problema descrito por el comprador  |
| Capacidad de atención | Zona, equipo y plazo disponibles    |
| Forma de compra       | Quién evalúa y quién autoriza       |
| Condición económica   | Alcance, margen y cobro compatibles |

## EXTRACTO DEL EBOOK

# Definí también a quién no vas a perseguir

Una segmentación útil permite rechazar con criterio. Podés dejar fuera trabajos sin especificaciones mínimas, ubicaciones sin soporte, condiciones de cobro que exceden tu financiamiento o exigencias técnicas para las que no estás preparado. No se trata de clasificar personas como buenas o malas: se trata de compatibilidad operativa.

Usá requisitos obligatorios y preferencias. Una habilitación necesaria no se compensa con un presupuesto alto. En cambio, un horario o una marca pueden negociarse. Si mezclás todo en un puntaje, una condición crítica puede desaparecer detrás de una buena suma.

La ficha de segmento debe incluir tres problemas frecuentes, dos señales de necesidad y una alternativa cuando no puedas atender. Un contacto fuera de alcance puede recibir una explicación clara y cerrar el seguimiento. Mantenerlo indefinidamente como oportunidad sólo infla el tablero.

Revisá el segmento después de escuchar al mercado. Si todos compran de otra manera, quizá definiste un cliente imaginario. Cambiar la hipótesis con evidencia es distinto de aceptar cualquier pedido por ansiedad.

## PARA DECIDIR

Decisión de esta semana: elegí un segmento prioritario y un criterio explícito de exclusión. Probalo sobre diez contactos reales.

## EXTRACTO DEL EBOOK

# Interés no es una oportunidad lista

Una consulta puede ser curiosidad, comparación, presupuesto futuro o necesidad inmediata. Tratar todas igual consume horas de cotización y vuelve poco confiable el embudo. La calificación busca conocer qué falta, no interrogar ni descartar automáticamente a quien todavía no sabe comprar.

Confirmá problema, alcance preliminar, plazo, personas que participan y proceso de decisión. Preguntá por restricciones económicas de manera proporcionada: una estimación de inversión o condiciones de pago puede orientar sin exigir información innecesaria.

Definí criterios de entrada a “calificada”. En Impulso Técnico se requiere necesidad descrita, zona atendible y una conversación acordada para relevar el alcance. Si falta uno, el contacto sigue en preparación. Una etiqueta no debería depender de cuánto entusiasmo transmite el vendedor.

También puede surgir que la mejor respuesta sea no cotizar todavía. Proponer un relevamiento, una aclaración técnica o una fecha para retomar protege el tiempo de ambos. Es preferible una propuesta posterior y comparable que un número rápido que después cambie por completo.

## EXTRACTO DEL EBOOK

# Preguntar para entender la decisión

Una entrevista comercial útil parte del trabajo del cliente. Pedí un ejemplo reciente del problema, su consecuencia y cómo lo resuelven hoy. No conviertas la conversación en una presentación de todas tus prestaciones antes de comprender la necesidad.

Después, identificá el recorrido de aprobación: quién usará la solución, quién valida lo técnico, quién firma y quién paga. No son siempre la misma persona. Un presupuesto aprobado por un usuario puede quedar pendiente de compras o dirección durante semanas.

Cerrá la conversación con un resumen escrito del alcance entendido y las dudas abiertas. Confirmá qué información aporta cada parte y cuándo. Ese mensaje funciona como puente hacia una propuesta; no reemplaza un contrato ni crea por sí solo aceptación definitiva.

La ficha comercial debe separar hechos de interpretaciones. “El cliente pidió recibir la propuesta el viernes” es un hecho. “Seguro compra porque le gustó” es una hipótesis. Las probabilidades, cuando se usan, deben reflejar incertidumbre y nunca esconderla.

| Pregunta                             | Para qué sirve                |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| ¿Qué ocurrió y qué necesita cambiar? | Entender el problema          |
| ¿Cómo evalúan alternativas?          | Conocer criterios de decisión |
| ¿Qué fecha importa y por qué?        | Distinguir urgencia real      |
| ¿Qué falta para avanzar?             | Acordar el siguiente paso     |

## EXTRACTO DEL EBOOK

# Lo que dejó y lo que todavía no existe

Cada venta ganada tiene un importe neto de \$1.500.000 y un costo variable previsto de \$900.000. Cuatro ventas producen \$6.000.000 y una contribución total de \$2.400.000. El gasto incremental de captación es \$600.000 bajo los supuestos del caso.

Quedan \$1.800.000 antes de estructura restante e impuestos. No se puede llamar a esa cifra caja disponible: todavía hay que conocer cuándo se factura, cuándo se cobra y qué pagos requiere entregar. Tampoco es ganancia neta contable.

Las abiertas suman \$10.000.000 nominales y \$2.850.000 ponderados. Si todas se perdieran, no desaparece una venta registrada; desaparece una expectativa. Si alguna se gana, debe cambiar el estado y quedar fuera del total abierto para evitar duplicación.

El resultado comercial se presenta en tres bloques: aceptado, abierto y efectivamente cobrado en los registros de tesorería. La planilla de ventas cubre los dos primeros; no administra la cuenta corriente ni verifica cobros bancarios.

| Concepto                              | Importe del caso |
|---------------------------------------|------------------|
| Venta neta ganada                     | 6.000.000        |
| Costo variable previsto               | 3.600.000        |
| Contribución antes de captación       | 2.400.000        |
| Captación incremental                 | 600.000          |
| Resto antes de estructura e impuestos | 1.800.000        |

## DOS EJERCICIOS RESUELTOS

# De la lectura a una decisión

## 1. Conversión con abiertas

Una cohorte tiene 50 contactos, 10 propuestas, 3 ganadas, 2 perdidas y 5 abiertas. Calculá ganadas sobre decididas y sobre contactos.

**Respuesta.**  $3 / (3 + 2) = 60\%$  de las decididas.  $3 / 50 = 6\%$  de la cohorte al corte. Las cinco abiertas impiden afirmar que el 6% sea la conversión final.

## 2. Contribución de una venta

Precio neto \$2.000.000; costos variables \$1.300.000; captación incremental atribuible \$100.000. ¿Qué queda antes de estructura?

**Respuesta.** Contribución antes de captación: \$700.000. Después del costo incremental: \$600.000. No es utilidad neta ni efectivo cobrado.

### PARA DECIDIR

En el ebook completo hay ocho ejercicios y el caso se desarrolla junto con la planilla editable.

## QUÉ SIGUE EN EL PACK

# El recorrido completo

01. Elegir a quién vale la pena vender. Un mercado no es una lista de nombres.
02. Construir oportunidades sin invadir. Elegí canales con una hipótesis.
03. Calificar antes de cotizar. Interés no es una oportunidad lista.
04. Dar significado a cada etapa. El embudo debe describir evidencia.
05. Preparar y seguir propuestas. Una propuesta es un documento de decisión.
06. Medir resultados sin engañarte. Elegí el denominador antes del porcentaje.
07. Instalar una rutina comercial. Una reunión corta necesita preparación.
08. Conectar la venta con la operación. Ganar no es el final del proceso.
09. Adaptar el proceso a tu actividad. Servicios: vender alcance y disponibilidad.
10. Impulso Técnico: las cuentas completas. Seguir una cohorte sin mezclarla.
11. Trabajar con el organizador. Las diez hojas y su función.
12. Ponerlo en marcha y sostenerlo. Primeros siete días: una base utilizable.

## FICHA 1 • COMPLETABLE

# Elegir un segmento

Describí necesidades y condiciones observables antes de buscar contactos. Completá en un lector compatible o imprimí. Los campos guardan texto; no calculan.

**Empresa, fecha y responsable**

**Segmento, zona y necesidad que se busca resolver**

**Criterios obligatorios y motivos de exclusión**

**Propuesta de valor y evidencia disponible**

**Canales, permisos y regla de atribución**

**Prueba inicial, plazo y criterio de revisión**

**CONTINUÁ CON LAS HERRAMIENTAS**

# Pasá del ejemplo a tus datos

El pack completo incluye el ebook de 52 páginas, una planilla Excel de diez hojas, tres fichas PDF completables y seis modelos editables en Word. Permite continuar el caso y organizar una decisión propia con responsables y evidencia.

Es un producto digital. La imagen con apariencia de libro físico es ilustrativa; no se envía un ejemplar impreso. No incluye consultoría individual, integración con sistemas ni garantías de resultado.

**VER EL PACK EN LA TIENDA DE ESTUDIO MANISSERO**

El enlace lleva a la tienda general. Buscá el título «Vender no puede ser cuestión de suerte».

## Fuentes del recorrido

Small Business Administration. Marketing and sales: público, propuesta, proceso y presupuesto. Referencia conceptual; no reglas tributarias argentinas.

Ley 25.326, texto actualizado. Protección de datos personales. Arts. 4, 5, 9 y 27, según corresponda.

Revisión: 24 de septiembre de 2026. Los casos y la redacción son propios. Cr. Ignacio R. Manissero.

# Vender no puede ser cuestión de suerte

**Cr. Ignacio R. Manissero**

## **Nota sobre elaboración y responsabilidad:**

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.