

CLASE

3

Negociación y Técnicas de Ventas

Prospección estratégica y
análisis de oportunidades

Educación de calidad

INTRO DUC CIÓN

DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
son interrupciones

EDUCACIÓN EN LÍNEA DE CALIDAD



En esta semana profundizaremos en uno de los pilares estratégicos de la gestión comercial profesional: el entendimiento del cliente como eje de la toma de decisiones. Analizaremos cómo se construye el perfil del cliente desde una perspectiva conductual y estratégica, comprendiendo que negociar y vender sin diagnóstico es actuar bajo intuición. A lo largo de este contenido, desarrollarás criterios para interpretar necesidades, motivaciones y patrones de comportamiento que influyen en la decisión de compra.

Además, abordaremos la segmentación comercial y la clasificación técnica de clientes como herramientas fundamentales para priorizar oportunidades y asignar recursos de manera inteligente. No todos los clientes representan el mismo valor estratégico, y aprenderás a distinguir aquellos que generan sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento. Esta semana te permitirá integrar análisis conductual con criterios comerciales objetivos para fortalecer tu capacidad de decisión profesional.



RDA 1: Diagnostica y clasifica perfiles de clientes mediante el análisis de variables conductuales, comerciales y estratégicas, con el propósito de priorizar oportunidades de negociación y fundamentar decisiones comerciales basadas en criterios técnicos y de valor.

3. Perfil del cliente y comportamiento de compra

3.1. Necesidades, motivaciones y variables conductuales

3.1.1. Naturaleza del comportamiento de compra

El comportamiento de compra en contextos comerciales avanzados debe analizarse como un fenómeno multidimensional en el que convergen factores económicos, organizacionales, psicológicos y contextuales. En mercados caracterizados por alta competencia, digitalización y acceso inmediato a información comparativa, la decisión de compra se convierte en un proceso deliberativo estructurado más que en un acto impulsivo.

Desde una perspectiva organizacional, especialmente en entornos B2B, la compra es el resultado de una arquitectura decisoria compleja. La teoría del centro de compras (buying center) sostiene que las decisiones empresariales involucran distintos roles: iniciadores que detectan la necesidad, influenciadores que aportan criterios técnicos, usuarios finales que evaluarán la experiencia operativa, responsables financieros que validan la viabilidad presupuestaria y decisores estratégicos que asumen la responsabilidad final. Cada actor posee intereses particulares y niveles distintos de exposición al riesgo, lo que introduce tensiones internas que deben ser comprendidas por el profesional comercial.

Figura 1

Diez diferencias entre el marketing B2B y B2C

10 diferencias entre el marketing B2B y B2C

Aspecto	B2B	B2C
Tipo de comunicación	Lenguaje especializado	Fácil de entender
Motivación de compra	Eficacia y resultados	Emociones y deseos
Contenido de valor	Para brindar elementos de toma de decisiones	Para mostrar la conveniencia de la oferta
Contacto con vendedores	La clientela prefiere tomar la decisión por su cuenta	Los clientes requieren disposición constante
Extensión de la información sobre la oferta	Extensa	Breve
Personas en la toma de decisiones	Personal y directivos en varios departamentos	Quien consume decide directamente
Ciclo de compra	Largo	Corto
Contrato	Puede durar meses o años	Puede durar unos minutos
Problemas más usuales de los marketers	Falta de contenido y tiempo para crearlo	Presupuesto limitado
Redes sociales usuales	LinkedIn, Facebook y YouTube	Instagram, TikTok y Pinterest

Nota. La figura compara el marketing B2B y B2C en diez aspectos: tipo de comunicación, motivación de compra, contenido de valor, contacto con vendedores, extensión de la información sobre la oferta, personas involucradas en la toma de decisiones, ciclo de compra, contrato, problemas más comunes de los equipos de marketing y redes sociales más utilizadas. Esta comparación permite diferenciar estrategias, mensajes y procesos comerciales según el tipo de mercado objetivo. Adaptado de “Diferencias entre marketing B2B y B2C”, por HubSpot, s. f., HubSpot

(<https://blog.hubspot.es/marketing/diferencias-marketing-b2b-b2c>).

Aunque el discurso corporativo privilegia variables racionales como rentabilidad y eficiencia, investigaciones en economía conductual han demostrado que las decisiones organizacionales también están influenciadas por sesgos cognitivos. La aversión a la pérdida, por ejemplo, explica por qué muchos decisores prefieren mantener un proveedor conocido antes que asumir el riesgo de migrar hacia una solución innovadora. Este fenómeno no responde necesariamente a falta de racionalidad, sino a una evaluación subjetiva de seguridad y reputación.

En entornos B2C, aunque la decisión puede parecer más directa, el proceso sigue una secuencia estructurada que incluye reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión y evaluación posterior. La influencia de reseñas digitales, reputación de marca y validación social introduce un componente social que modifica la percepción de valor.



El comportamiento de compra, por tanto, no debe analizarse únicamente desde la transacción final, sino desde la trayectoria completa del cliente. La identificación temprana de señales de interés, la interpretación de dudas recurrentes y la comprensión de los criterios de evaluación permiten intervenir estratégicamente en cada fase.

Un profesional comercial avanzado no se limita a reaccionar ante solicitudes, sino que diseña su intervención en función del estado decisorio del cliente. En etapas iniciales, amplifica la conciencia del impacto del problema; en etapas intermedias, traduce características en beneficios estratégicos; en etapas finales, reduce incertidumbre y facilita compromiso.

La comprensión profunda del comportamiento de compra constituye la base sobre la cual se construyen estrategias de negociación coherentes y sostenibles.

3.1.2. Motivaciones racionales y emocionales

Toda decisión comercial se activa por la percepción de una necesidad. Sin embargo, desde un enfoque estratégico, es esencial distinguir entre necesidad explícita y necesidad latente. La necesidad explícita es aquella que el cliente verbaliza directamente; la latente es aquella que aún no ha sido plenamente conceptualizada por el decisor, pero que representa una oportunidad potencial.

Las necesidades pueden clasificarse en cuatro dimensiones estratégicas:

1. Funcionales: asociadas a la resolución de problemas operativos específicos.
2. Económicas: orientadas a optimizar costos, mejorar rentabilidad o reducir desperdicios.
3. Estratégicas: vinculadas a crecimiento, diferenciación competitiva o innovación.
4. Emocionales: relacionadas con confianza, seguridad y legitimidad profesional.

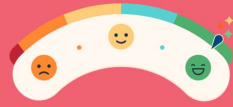
En entornos corporativos, las necesidades económicas y estratégicas suelen dominar la conversación formal. Sin embargo, las motivaciones emocionales influyen profundamente en la disposición a asumir riesgos. La necesidad de proteger reputación interna, cumplir indicadores de desempeño o evitar cuestionamientos posteriores puede ser determinante en la decisión final.

Figura 2

Diferencia entre expectativas y necesidades del cliente

Diferencia entre expectativas y necesidades del cliente

Las expectativas del cliente



Son lo que el cliente espera obtener de una relación comercial (de los productos, la atención y el servicio). Son subjetivas, variables y suelen depender de un aspecto emocional.

HubSpot

Las necesidades del cliente



Son los retos que el consumidor desea superar. Estos lo mueven a buscar ofertas y establecer relaciones con las marcas. Suelen ser conscientes y objetivas.

Nota. La figura compara las expectativas y las necesidades del cliente. Se explica que las expectativas corresponden a lo que el cliente espera recibir de una marca o servicio y suelen estar influenciadas por percepciones y factores emocionales, mientras que las necesidades se relacionan con los retos u objetivos que el consumidor busca resolver y que suelen ser más conscientes y objetivas. Adaptado de “Gestionar las expectativas del cliente”, por HubSpot, s. f., HubSpot (<https://blog.hubspot.es/service/gestionar-las-expectativas-del-cliente>).

Las motivaciones racionales incluyen retorno sobre inversión, eficiencia operativa y cumplimiento normativo. Estas variables pueden cuantificarse mediante métricas financieras y operativas. No obstante, la literatura en psicología organizacional demuestra que la percepción de respaldo técnico y la confianza en el proveedor influyen significativamente en la decisión.

Un gerente puede justificar su elección con cifras objetivas, pero la decisión definitiva suele inclinarse hacia la alternativa que le genera mayor tranquilidad estratégica. Este fenómeno se vincula con la teoría de la racionalidad limitada, que sostiene que los individuos toman decisiones satisfactorias más que óptimas cuando enfrentan incertidumbre.

El profesional comercial debe identificar qué dimensión motivacional predomina. Un decisor orientado a eficiencia financiera requerirá proyecciones detalladas; uno orientado a reputación valorará referencias verificables; uno orientado a innovación priorizará diferenciación tecnológica.

La comprensión de necesidades y motivaciones transforma el discurso comercial. En lugar de enumerar características, el profesional construye una narrativa alineada con los intereses dominantes del cliente.

3.1.3. Variables conductuales en la toma de decisiones

Las variables conductuales permiten analizar patrones observables que anticipan comportamientos futuros. Estas variables se derivan de registros históricos y acciones reales del cliente, proporcionando evidencia objetiva para la toma de decisiones comerciales.

Entre las variables conductuales más relevantes se encuentran:

- Frecuencia de compra y recurrencia histórica.
- Sensibilidad al precio y elasticidad percibida.
- Tiempo promedio de decisión.
- Historial de negociación y concesiones previas.
- Nivel de lealtad o rotación de proveedores.
- Respuesta ante promociones o incentivos.

El análisis de estas variables puede realizarse mediante sistemas CRM, reportes de ventas o herramientas de análisis predictivo. En entornos digitales avanzados, algoritmos de machine learning permiten estimar probabilidad de cierre y valor proyectado del cliente.

Figura 3

Características de la segmentación sectorial



Nota. La figura presenta cuatro características clave de la segmentación sectorial: enfoque en industrias específicas, adaptación a necesidades sectoriales, conocimiento profundo del sector y personalización segmentada. Estos elementos destacan la importancia de comprender las particularidades de cada industria para diseñar estrategias comerciales más efectivas y alineadas con el perfil del cliente objetivo. Adaptado de "Segmentación de clientes: qué es y cómo aplicarla", por HubSpot, s. f., HubSpot (<https://blog.hubspot.es/sales/segmentacion-clientes>).

El estilo decisorio constituye otra variable crítica. Algunos perfiles son analíticos y demandan información cuantitativa exhaustiva; otros son intuitivos y valoran claridad conceptual. Algunos adoptan decisiones colectivas que requieren consenso; otros operan bajo estructura jerárquica.

Comprender estas diferencias permite adaptar el enfoque argumentativo y la secuencia conversacional. La personalización estratégica reduce fricción y fortalece la percepción de profesionalismo.



Asimismo, la interpretación de señales conductuales (como solicitudes reiteradas de información, postergaciones frecuentes o énfasis en determinadas variables) proporciona indicios sobre el estado del proceso decisorio.

La integración de necesidades, motivaciones y variables conductuales consolida un perfil robusto que reduce incertidumbre y mejora la coherencia estratégica en la negociación.

3.2. Segmentación comercial y clasificación de clientes

3.2.1. Variables comerciales estratégicas

La segmentación comercial consiste en agrupar clientes con características similares para diseñar estrategias diferenciadas. No todos los clientes aportan el mismo valor ni requieren el mismo nivel de inversión de recursos.

Entre las principales variables comerciales estratégicas se encuentran:

- **Potencial de rentabilidad:** Margen proyectado a lo largo del ciclo de vida del cliente.
- **Frecuencia de compra:** Recurrencia esperada.
- **Capacidad de crecimiento:** Posibilidad de expansión futura.
- **Complejidad operativa:** Recursos necesarios para atenderlo.
- **Costo de adquisición:** Inversión comercial requerida para captarlo.

Segmentar bajo estos criterios permite construir una visión estructurada del portafolio de clientes. Por ejemplo, un cliente con alto margen pero alta complejidad puede requerir estrategia distinta a uno de bajo margen pero alta recurrencia.

La segmentación también facilita asignar prioridades. No es eficiente destinar el mismo tiempo a clientes con bajo potencial estratégico que a aquellos que pueden generar relaciones de largo plazo.

Además, la segmentación permite personalizar la propuesta de valor. Clientes corporativos pueden requerir soluciones integrales; clientes pequeños pueden necesitar propuestas estandarizadas y ágiles.

La clasificación estratégica no busca discriminar, sino optimizar recursos bajo criterios objetivos.

3.2.2. Criterios técnicos de análisis y priorización

Más allá de segmentar, es necesario clasificar oportunidades según criterios técnicos que permitan decidir dónde enfocar esfuerzos.

Una herramienta común es la matriz de priorización, que cruza:

- Probabilidad de cierre.
- Valor potencial.

Oportunidades con alta probabilidad y alto valor reciben prioridad máxima. Aquellas con bajo valor y baja probabilidad pueden descartarse o mantenerse en seguimiento pasivo.

Figura 4

Cinco pasos para usar una matriz de prioridades



Nota. La figura presenta cinco pasos para implementar una matriz de prioridades: crear una lista de tareas pendientes, identificar variables relevantes, diseñar la matriz, ubicar las tareas según criterios definidos y establecer un plan de acción. Este esquema permite estructurar la priorización estratégica de actividades con base en criterios objetivos de importancia y urgencia. Adaptado de “Priority matrix”, por Asana, s. f., Asana (<https://asana.com/es/resources/priority-matrix>).

Otros criterios técnicos incluyen:

- Nivel de alineación con el ICP.
- Existencia de presupuesto confirmado.
- Autoridad real del contacto.
- Nivel de urgencia explícita.
- Ventaja competitiva frente a competidores.

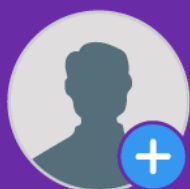
El uso de criterios técnicos reduce decisiones impulsivas. En entornos comerciales, la presión por cerrar puede llevar a invertir tiempo excesivo en oportunidades poco viables.

Figura 5

¿Qué es el perfil del cliente ideal (ICP)?

¿Qué es el perfil del cliente ideal o ICP?

Es el grupo de características que debe tener un cliente para que obtenga el mayor beneficio de los productos o servicios que ofrece tu empresa.



Este perfil funciona como una guía para tus equipos de marketing y ventas, ya que les ayuda a enfocarse en los prospectos correctos.

Es decir, en aquellos que encajan en la descripción de cliente ideal establecida por tu compañía.



Además, el ICP también beneficia a tus vendedores porque los ayuda a centrarse en los mejores prospectos

Nota. La figura define el concepto de perfil del cliente ideal (ICP) como el conjunto de características que identifican al cliente que obtiene mayor valor de los productos o servicios de una empresa. Asimismo, explica que el ICP sirve como guía estratégica para los equipos de marketing y ventas, permitiendo enfocar esfuerzos en prospectos que encajan con el cliente ideal definido por la organización. Adaptado de “¿Qué es el ICP o perfil del cliente ideal?”, por Mailclick, s. f., Mailclick (<https://www.mailclick.com.mx/que-es-el-icp-perfil-del-cliente-ideal/>).

La priorización estratégica permite administrar cartera de manera profesional, equilibrando corto y largo plazo.

Además, la clasificación técnica facilita la medición de desempeño. Cuando los criterios son claros, se pueden evaluar tasas de conversión por segmento y optimizar estrategias.

3.2.3. Objeciones tempranas, señales de compra y diagnóstico inicial del cliente

El verdadero valor de la segmentación y el análisis conductual surge cuando ambos se integran en un sistema de decisión coherente.

No basta con conocer motivaciones del cliente si no se evalúa su valor estratégico. Tampoco es suficiente clasificar por rentabilidad sin comprender estilo decisorio.

La integración implica cruzar variables conductuales con variables comerciales. Por ejemplo:

- Cliente analítico + alto potencial = estrategia basada en métricas detalladas y reuniones estructuradas.
- Cliente intuitivo + alta urgencia = propuesta clara, sintética y orientada a impacto inmediato.
- Cliente sensible al precio + bajo margen = estandarización y control de concesiones.

Este enfoque evita aplicar estrategias homogéneas a perfiles distintos.

La toma de decisiones comerciales profesional exige equilibrio entre oportunidad y sostenibilidad. Priorizar únicamente volumen puede erosionar margen; priorizar solo margen puede limitar crecimiento.

Figura 6

Cómo identificar una objeción en ventas



Nota. La figura describe el proceso para identificar una objeción en el contexto comercial, destacando la importancia de escuchar activamente, formular preguntas orientadas a problemas comunes, profundizar en la objeción hasta clarificarla, confirmar su resolución y verificar la comprensión del prospecto. Este enfoque permite a los equipos de ventas abordar



adecuadamente las barreras que pueden surgir durante el proceso de negociación. Adaptado de “Manejo de objeciones en ventas: tipos, ejemplos y técnicas”, por Mailclick, s. f., Mailclick (<https://www.mailclick.com.mx/manejo-de-objeciones-en-ventas-tipos-ejemplos-y-tecnicas/>).

Una gestión estratégica del portafolio requiere visión sistémica: comprender al cliente como individuo, como organización y como componente de una cartera más amplia.

En síntesis, la segmentación y clasificación permiten:

- Optimizar recursos.
- Incrementar rentabilidad.
- Reducir riesgo.
- Mejorar tasa de cierre.
- Fortalecer coherencia estratégica.

Cuando el profesional comercial combina análisis conductual con criterios técnicos, transforma su gestión en una disciplina basada en evidencia y no en intuición.

+ RE FE REN CIAS

- **Owen, L. (2022).** La venta de derechos (8.ª ed.). Universidad de los Andes.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/229340>
- **Guerra Muñoz, F. (2018).** Estrategias de negociación. Grupo Editorial Patria.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/40541>
- **Peirats Mechó, F., & Ninot Alagarda, P. (2020).** Negociación internacional. Marcombo.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/280239>
- **Font Barrot, A. (2018).** Curso de negociación estratégica. Editorial UOC.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/59155>
- **Peña Andrés, C. (2016).** Negociación para el comercio internacional. Marge Books.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/43762>



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec