



SITUACIÓN



PROBLEMA



IMPLICACIÓN



NECESIDAD

VENTA CONSULTIVA · PROYECTOS ERP

Vender ERP con el método SPIN

Cómo convertir una conversación de descubrimiento en un proyecto de implantación que el cliente quiere comprar

Marlon Falcón Hernández

IMPLEMENTO BIM 2.0

Vender ERP con el método SPIN

*Cómo convertir una conversación de descubrimiento
en un proyecto de implantación que el cliente quiere comprar*

Marlon Falcón Hernández

IMPLEMENTO BIM 2.0 · VALENCIA

Vender ERP con el método SPIN

Primera edición: octubre de 2026

© 2026 Marlon Falcón Hernández · Implemento BIM 2.0

SPIN® y SPIN Selling® son marcas asociadas al trabajo de Neil Rackham y Huthwaite. Este libro es una obra independiente de divulgación y aplicación práctica; no está patrocinado ni avalado por los titulares de dichas marcas. Odoo es una marca de Odoo S.A.

Los casos, empresas y diálogos de este libro son ilustrativos. Cualquier parecido con organizaciones concretas es coincidencia.

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta obra puede reproducirse sin autorización previa del autor.

*Para los consultores que prefieren
hacer una buena pregunta
antes que una buena demo.*

Índice

Prólogo 6

PARTE I · FUNDAMENTOS

1. Por qué vender un ERP no se parece a vender software 9

2. El origen del método SPIN..... 12

3. Necesidades implícitas y explícitas 15

4. Las cuatro fases de una reunión de venta..... 18

PARTE II · LAS CUATRO PREGUNTAS

5. Preguntas de Situación..... 22

6. Preguntas de Problema 25

7. Preguntas de Implicación 28

8. Preguntas de Necesidad-Beneficio 32

PARTE III · SPIN EN EL PROYECTO ERP

9. Mapa de dolores por área funcional 36

10. Caso práctico: una constructora de tamaño medio 40

11. Varios interlocutores, una sola venta 45

12. Prevenir objeciones en vez de rebatirlas 47

13. De la conversación a la propuesta 50

PARTE IV · PRÁCTICA

14. Errores frecuentes del consultor ERP 54

15. Plan de entrenamiento de 30 días 56

Anexo. Banco de 120 preguntas SPIN para ERP 58

Epílogo 63

Prólogo

Durante años he visto el mismo guion repetirse en reuniones comerciales de proyectos ERP. El consultor llega con un portátil, abre una base de datos de demostración y empieza a enseñar pantallas: aquí se crean los presupuestos, aquí se confirma el pedido, aquí sale la factura. El cliente asiente, pregunta por un par de detalles y, al final, pide «una propuesta con precio». Dos semanas después, la propuesta duerme en una bandeja de entrada o, peor aún, se compara línea a línea con la de otro partner que cobra la hora diez euros menos.

El problema no está en el software. Odoo, como cualquier ERP moderno, resuelve de sobra la mayoría de los procesos de una pyme. El problema está en que hemos vendido *funcionalidades* a alguien que todavía no había decidido que tenía un problema lo bastante grave como para pagar por resolverlo. Hemos respondido antes de que nadie hiciera la pregunta.

El método SPIN —Situación, Problema, Implicación y Necesidad-Beneficio— nació precisamente para las ventas grandes, largas y con muchos decisores. Es decir, para ventas como la de un proyecto de implantación ERP. Lo que propone es sencillo de enunciar y difícil de practicar: dejar que sea el cliente quien descubra, verbalice y cuantifique su propio problema, y que sea también él quien formule el valor de la solución.

Este libro no es un resumen de la obra original de Neil Rackham, que recomiendo leer. Es una adaptación práctica, escrita desde la trinchera de quien implanta ERP en constructoras, distribuidoras y talleres, en España y en Latinoamérica. Encontrarás el marco conceptual, pero so-

bre todo encontrarás preguntas concretas, diálogos, plantillas y un método para pasar de la conversación a una propuesta con alcance, fases y horas que el cliente entienda como suya.

Si al terminar el libro tu próxima reunión de descubrimiento dura el doble y la demo la mitad, habrá cumplido su objetivo.

Marlon Falcón Hernández

Valencia, otoño de 2026

PARTE I

Fundamentos

Por qué una venta ERP es una venta compleja y qué descubrió la investigación sobre cómo se ganan este tipo de ventas.

CAPÍTULO 1

Por qué vender un ERP no se parece a vender software

Un ERP no se compra: se adopta. Y nadie adopta algo que no cree necesitar.

Una licencia de software de gestión puede costar unos pocos euros por usuario al mes. Un proyecto de implantación de ERP, en cambio, puede suponer entre diez y cien veces esa cifra en el primer año, sumando consultoría, migración de datos, desarrollos a medida, formación y, sobre todo, el coste invisible del tiempo que el equipo del cliente dedica al cambio. Esta diferencia de magnitud lo cambia todo en la forma de vender.

Las cinco características de una venta compleja

Una venta ERP reúne prácticamente todos los rasgos que distinguen una venta compleja de una venta transaccional:

1. **Ciclo largo.** Entre el primer contacto y la firma suelen pasar de uno a seis meses, a veces más. Hay varias reuniones y entre ellas el cliente sigue con su día a día.
2. **Varios decisores.** La gerencia aprueba el presupuesto, el responsable financiero evalúa el retorno, los jefes de área valoran si les complica o les facilita el trabajo y, a menudo, hay un responsable de sistemas o un asesor externo con capacidad de veto.
3. **Riesgo percibido alto.** Un ERP mal implantado puede paralizar la facturación o el almacén durante semanas. El cliente lo sabe, o lo intuye.

4. **Relación continuada.** El proyecto no termina con la puesta en marcha: hay soporte, evolutivos, nuevas versiones. El cliente no compra un producto, elige un socio.
5. **Valor difícil de ver por adelantado.** El beneficio de un ERP aparece meses después de la firma, y depende en gran medida del propio cliente.

En una venta pequeña, la presentación entusiasta de un producto puede funcionar: el cliente decide en minutos y el riesgo de equivocarse es bajo. En una venta grande, las técnicas de cierre agresivo y la exposición de características no solo no ayudan, sino que generan desconfianza. El cliente se pone a la defensiva justo cuando necesitamos que se abra.

La trampa de la demo

El consultor ERP tiene una tentación particular: la demo. Conocemos el sistema a fondo y sabemos que impresiona. Pero una demo prematura comete tres errores a la vez:

- Muestra soluciones a problemas que el cliente aún no ha reconocido como importantes.
- Desplaza la conversación hacia el producto y la aleja del negocio del cliente.
- Invita a la comparación funcional («¿y el otro también hace esto?»), que convierte el proyecto en una mercancía y el precio en el único criterio.

IDEA CLAVE

En una venta compleja, el cliente compra cuando el coste de no cambiar le parece claramente mayor que el coste, el riesgo y el esfuerzo de cambiar. Nuestro trabajo no es demostrar que el ERP es bueno: es ayudar al cliente a ver con claridad cuánto le está costando seguir como está.

La ecuación del cambio

Podemos expresarlo como una balanza. En un platillo están el precio del proyecto, el esfuerzo del equipo, el riesgo de la migración y la incomodidad de cambiar de hábitos. En el otro está el coste acumulado de los problemas actuales: horas perdidas en hojas de cálculo, errores de facturación, stock que no cuadra, márgenes de obra que se conocen tarde, decisiones tomadas a ciegas.

El cliente casi siempre conoce bien el primer platillo, porque se lo ponemos delante en la propuesta. El segundo platillo, en cambio, suele estar vacío o muy ligero, porque nadie se ha sentido a pesarlo. El método SPIN es, en esencia, una técnica para llenar el segundo platillo con datos que aporta el propio cliente.

Qué vas a aprender en este libro

La Parte I explica el marco: de dónde sale SPIN, por qué funciona y cómo se estructura una reunión. La Parte II dedica un capítulo a cada tipo de pregunta, con ejemplos específicos de proyectos ERP. La Parte III aplica el método a situaciones reales: mapas de dolor por área, un caso completo en una constructora, ventas con varios interlocutores, prevención de objeciones y la traducción de todo ello en una propuesta. La Parte IV es práctica pura: errores típicos, un plan de entrenamiento y un banco de preguntas listo para usar.

CAPÍTULO 2

El origen del método SPIN

Lo que funciona en una venta pequeña puede perjudicar en una grande.

A finales de los años setenta y durante los ochenta, un equipo de investigación liderado por el psicólogo británico Neil Rackham, a través de la consultora Huthwaite, emprendió uno de los estudios más amplios realizados sobre comportamiento comercial. Observaron de forma sistemática decenas de miles de reuniones de venta reales en múltiples países y sectores, y registraron qué hacían los vendedores y qué resultados obtenían.

Sus conclusiones, publicadas en 1988 en el libro *SPIN Selling*, contradijeron buena parte de lo que se enseñaba entonces en los cursos de ventas.

Tres hallazgos que cambian la forma de vender

1. Las técnicas de cierre funcionan peor cuanto mayor es la venta

Las técnicas clásicas de cierre —la pregunta alternativa, el cierre por presión de tiempo, la asunción de la venta— mostraban cierta eficacia en ventas de bajo importe. En ventas grandes, su uso frecuente se asociaba a *menos* éxito. Los compradores profesionales detectan la presión y reaccionan con cautela.

2. Las preguntas importan más que la presentación

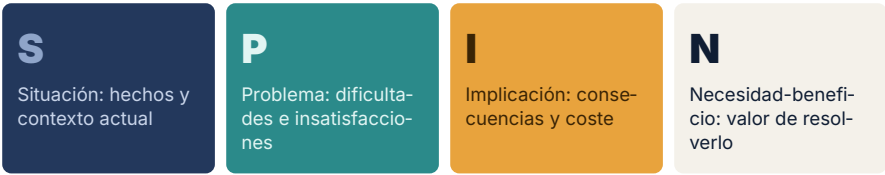
Los vendedores con mejores resultados en ventas grandes no eran los que mejor presentaban su producto, sino los que hacían más preguntas y, sobre todo, las preguntas adecuadas en el orden adecuado. Los in-

vestigadores observaron que esas preguntas seguían una secuencia bastante consistente, que acabaron llamando SPIN.

3. Las ventajas no venden; los beneficios sí

El estudio distinguió con precisión entre tres formas de describir un producto: **características** (lo que el producto es o tiene), **ventajas** (lo que el producto puede hacer, en general) y **beneficios** (cómo el producto satisface una necesidad que el cliente ha expresado explícitamente). En ventas grandes, solo los beneficios, así definidos, se asociaban de forma clara al éxito.

La secuencia SPIN



Situación. Preguntas sobre hechos: qué sistemas usa, cuántas personas, qué volumen. Son necesarias, pero aportan poco al cliente y, en exceso, le aburren.

Problema. Preguntas sobre dificultades, insatisfacciones o limitaciones. Hacen aflorar lo que en SPIN se llama *necesidades implícitas*.

Implicación. Preguntas sobre las consecuencias de esos problemas: qué provocan, a quién afectan, cuánto cuestan. Son las que convierten un problema pequeño en uno lo bastante grande como para justificar la inversión.

Necesidad-Beneficio. Preguntas sobre el valor o la utilidad de resolver el problema. Llevan al cliente a formular, con sus propias palabras, por qué le interesa la solución.

NO ES UN GUION RÍGIDO

Rackham insistía en que SPIN describe cómo se comportan los buenos vendedores, no una plantilla que haya que recitar. En la práctica, las preguntas se entrelazan: se vuelve a Situación para entender un detalle, se abre un nuevo Problema a mitad de una Implicación. Lo que importa es el movimiento general: de los hechos al dolor, del dolor a sus consecuencias y de las consecuencias al valor.

Por qué encaja tan bien con el ERP

Un ERP toca todos los procesos de una empresa. Eso significa que hay muchísimos problemas posibles que explorar, muchos interlocutores con perspectivas distintas y muchas consecuencias encadenadas: un error en el inventario afecta a compras, a producción, a la facturación y a la contabilidad. Las preguntas de Implicación, que exploran precisamente esas cadenas, son el terreno natural del consultor ERP, que conoce mejor que nadie cómo se propagan los problemas entre departamentos.

CAPÍTULO 3

Necesidades implícitas y explícitas

«Nuestro Excel es un poco lento» no es todavía una razón para comprar.

Uno de los conceptos más útiles de SPIN es la distinción entre dos tipos de necesidad que el cliente puede expresar.

TIPO	QUÉ ES	EJEMPLO EN ERP
Necesidad implícita	Una afirmación del cliente sobre un problema, una dificultad o una insatisfacción.	«Cerrar el mes nos cuesta bastante.» «A veces no sabemos qué material hay en obra.»
Necesidad explícita	Una afirmación concreta de un deseo o una intención de actuar.	«Necesitamos cerrar el mes en tres días, no en diez.» «Queremos saber el margen de cada obra cada semana.»

La investigación de Huthwaite observó que, en ventas pequeñas, las necesidades implícitas ya predecían bastante bien el éxito: si el cliente reconoce un problema y la solución es barata, compra. En ventas grandes, en cambio, solo las necesidades explícitas se asociaban de forma sólida a la venta. La razón es intuitiva: nadie invierte decenas de miles de euros para resolver algo que describe como «un poco molesto».

El salto de implícita a explícita

Aquí está el corazón del método. Las preguntas de Problema hacen aparecer necesidades implícitas. Las preguntas de Implicación las agrandan, hacen visibles sus consecuencias y su coste. Las preguntas

de Necesidad-Beneficio ayudan al cliente a transformarlas en necesidades explícitas, formuladas como deseo de cambio.

EJEMPLO DE TRANSFORMACIÓN

Implícita: «Los partes de horas de obra llegan tarde y en papel.»

Tras explorar implicaciones: los costes de mano de obra se imputan con dos o tres semanas de retraso, el jefe de obra no sabe si va por encima del presupuesto hasta que es tarde y la última obra cerró con un desvío que nadie vio venir.

Explícita: «Necesitamos que el coste de mano de obra se impute a la obra el mismo día.»

El error de ofrecer la solución demasiado pronto

Cuando un consultor escucha una necesidad implícita, la tentación es lanzarse a describir cómo lo resuelve el ERP: «Eso en Odoo se hace con la app de partes de horas desde el móvil». Hacerlo en ese momento tiene un efecto curioso: el cliente empieza a evaluar el coste de la solución frente a un problema que todavía percibe como menor, y el resultado suele ser una objeción («Bueno, tampoco es tan grave» o «Eso sería caro para lo que es»).

La regla práctica es: **no presentes capacidades mientras la necesidad sea implícita**. Primero desarrolla la necesidad; después, cuando el cliente la exprese de forma explícita, muestra cómo la cubres.

Características, ventajas y beneficios en un ERP

NIVEL	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Característica	Un hecho sobre el producto o el servicio.	«Odoo tiene un módulo de proyectos con partes de horas.»
Ventaja	Lo que esa característica permite hacer, en general.	«Puedes registrar horas desde el móvil y verlas en tiempo real.»
Beneficio	Cómo satisface una necesidad explícita del cliente.	«Como querías conocer el coste de mano de obra el mismo día, tus jefes de obra lo imputarán desde la obra y verás el desvío esa misma tarde.»

Observa que un beneficio solo existe si antes hay una necesidad explícita. Por eso el orden de la conversación no es una cuestión de estilo: es lo que hace posible que lo que digas sobre tu solución tenga peso.

CAPÍTULO 4

Las cuatro fases de una reunión de venta

El preguntar ocupa el centro; todo lo demás está a su servicio.

Rackham describió la reunión de venta compleja como una secuencia de cuatro fases. Aplicadas a un proyecto ERP, quedan así:

1. Apertura

El objetivo de la apertura no es «romper el hielo» con charla genérica ni lanzar una presentación corporativa. Es conseguir el permiso del cliente para hacer preguntas. Una buena apertura en ERP es breve y deja claro el propósito de la reunión:

APERTURA MODELO

«Gracias por recibirme. Antes de hablar de software, me gustaría entender cómo trabajáis hoy: cómo va una obra desde que se presupuesta hasta que se factura, dónde se os atasca y qué os gustaría mejorar. Con eso podré deciros con honestidad si un ERP tiene sentido para vosotros y de qué tamaño. ¿Os parece bien que empecemos por ahí?»

Fíjate en tres elementos: se aplaza explícitamente la demo, se enfoca en el negocio del cliente y se abre la posibilidad de que la respuesta sea «no tiene sentido». Esto último genera mucha más confianza de la que parece.

2. Investigación

Es la fase central y la más larga. Aquí se despliegan las preguntas SPIN. En una primera reunión de descubrimiento de 90 minutos, la investigación debería ocupar al menos 60. En proyectos medianos o grandes, la investigación se reparte en varias sesiones con distintos interlocutores (lo veremos en el capítulo 11).

3. Demostración de capacidades

Solo cuando el cliente ha formulado necesidades explícitas mostramos cómo las cubrimos. Y lo hacemos de forma selectiva: no se enseña todo el ERP, sino exactamente lo que responde a lo que el cliente ha dicho que necesita, en el orden en que lo ha priorizado. Una demo de 20 minutos enfocada vale más que una de dos horas exhaustiva.

REGLA DE ORO DE LA DEMO ERP

Cada pantalla que enseñes debe poder introducirse con la frase «Dijiste que necesitabas...». Si no puedes empezar así, probablemente esa pantalla sobra.

4. Obtención del compromiso

En las ventas grandes, rara vez se cierra el contrato al final de una reunión. Lo que buscamos es un *avance*: un compromiso concreto que acerque el proyecto a la decisión. Rackham distinguía entre:

- **Avance:** el cliente se compromete a una acción concreta (una reunión con gerencia, acceso a datos reales, un taller con el jefe de almacén, una fecha de decisión).
- **Continuación:** la reunión termina sin compromiso concreto («ya os diremos algo», «mandadnos información»). Parece positivo, pero no mueve la venta.

Al planificar cada reunión, define el avance mínimo realista que quieres conseguir. Al terminarla, propónlo de forma explícita: «Para afinar el alcance necesitaría pasar una mañana con Laura en administración y ver un cierre de mes real. ¿Podemos fijarlo para la semana que viene?».

Ejemplos de avances en un proyecto ERP

MOMENTO	AVANCE POSIBLE
Primera reunión	Sesiones de descubrimiento con dos o tres responsables de área.
Tras el descubrimiento	Reunión de devolución con gerencia para validar el diagnóstico.
Diagnóstico validado	Demo enfocada con datos del cliente o un piloto acotado.
Tras la demo	Presentación de propuesta con fecha de decisión acordada.
Propuesta	Firma de una fase 0 de análisis pagada o del proyecto completo.

PARTE II

Las cuatro preguntas

Un capítulo por cada tipo de pregunta, con su propósito, sus riesgos y ejemplos específicos de proyectos ERP.

Preguntas de Situación

Necesarias, pero peligrosas en exceso.

Las preguntas de Situación recogen hechos sobre el contexto actual del cliente. Son imprescindibles: sin ellas no sabremos dimensionar el proyecto ni detectar dónde buscar problemas. Pero tienen un riesgo: al cliente le aportan muy poco. Contestar «¿cuántos usuarios sois?» o «¿qué programa de contabilidad usáis?» no le enseña nada sobre su negocio, y una ristra de preguntas de este tipo convierte la reunión en un interrogatorio.

La investigación observó que los vendedores con menos éxito hacían más preguntas de Situación que los de más éxito. No porque estas preguntas sean malas, sino porque los mejores las hacían de forma selectiva y preparada.

Cómo reducirlas sin perder información

- **Investiga antes.** Web, LinkedIn, registro mercantil, cuentas anuales publicadas, ofertas de empleo (que revelan qué software piden), noticias del sector. Llega sabiendo ya la mitad de las respuestas.
- **Usa un cuestionario previo breve.** Cinco o seis datos básicos (número de empleados, sistemas actuales, sedes, volumen de facturación aproximado) pueden enviarse por correo antes de la reunión.
- **Formula hipótesis en vez de preguntas abiertas.** En lugar de «¿cómo gestionáis las compras?», prueba con «Imagino que las compras de obra las pide el jefe de obra y las aprueba alguien en ofi-

cina, ¿es así o lo hacéis distinto?». Demuestra conocimiento y acelerar.

- **Pregunta solo lo que vayas a usar.** Si un dato no va a orientar una pregunta de Problema ni a dimensionar el alcance, no lo pidas.

Las preguntas de Situación que sí importan en ERP

Hay algunos hechos que, en un proyecto ERP, condicionan tanto el alcance como la búsqueda de problemas. Merece la pena tenerlos claros:

ÁMBITO	PREGUNTAS DE SITUACIÓN ÚTILES
Sistemas	¿Qué programas usáis hoy para contabilidad, facturación, almacén y proyectos? ¿Están conectados entre sí?
Personas	¿Cuántas personas tocan el sistema a diario? ¿Quién lo hace en campo y quién en oficina?
Volumen	¿Cuántas facturas, pedidos u obras gestionáis al mes o al año?
Estructura	¿Cuántas sociedades, sedes o almacenes hay? ¿Hay operaciones en otros países?
Hojas de cálculo	¿Qué procesos importantes viven en Excel? ¿Quién los mantiene?
Historia	¿Habéis intentado antes implantar un ERP? ¿Qué pasó?
Calendario	¿Hay alguna fecha que condicione el proyecto (cierre fiscal, fin de soporte, nueva normativa de facturación)?

TRUCO DE CONSULTOR

La pregunta «¿Qué procesos importantes viven en Excel?» es de Situación, pero casi siempre abre la puerta a preguntas de Problema. Cada hoja de cálculo crítica es una necesidad implícita esperando a ser descubierta.

Un ejemplo de transición

CONSULTOR ¿Cómo controláis hoy el stock del almacén central?

CLIENTE Con el programa de facturación, que descuenta las salidas cuando se hace el albarán.

CONSULTOR ¿Y el material que está en las obras?

CLIENTE Eso ya no lo controla el programa. Lo apuntan los encargados en una hoja.

→ Situación aparentemente neutra que revela una zona sin control. Momento de pasar a preguntas de Problema.

Preguntas de Problema

Donde no hay problema, no hay venta.

Las preguntas de Problema exploran las dificultades, insatisfacciones y limitaciones del cliente en relación con algo que nuestra solución puede resolver. Su propósito es hacer aflorar necesidades implícitas.

En ventas pequeñas, la investigación encontró una relación clara entre el número de preguntas de Problema y el éxito. En ventas grandes, la relación seguía siendo positiva, pero no bastaba: hacía falta además desarrollar esos problemas mediante preguntas de Implicación.

Características de una buena pregunta de Problema

- **Apunta a un proceso concreto**, no al negocio en general. «¿Qué tal os va?» no es una pregunta de Problema. «¿Qué es lo que más tiempo os lleva en el cierre de mes?» sí lo es.
- **Invita a describir, no a confirmar**. «¿Tenéis problemas con el stock?» se responde con un sí o un no defensivo. «¿Cuándo fue la última vez que el stock del sistema no coincidió con el real?» invita a contar una historia.
- **Se dirige a lo que podemos resolver**. Descubrir problemas que el ERP no toca no ayuda a la venta, aunque pueda ayudar a la relación.

Formas típicas

- ¿Qué es lo que más os cuesta de...?

- ¿Dónde se producen más errores en...?
- ¿Estáis satisfechos con...?
- ¿Qué pasa cuando...?
- ¿Con qué frecuencia ocurre que...?
- Si pudierais cambiar una sola cosa de cómo se hace..., ¿cuál sería?

Preguntas de Problema por proceso ERP

PROCESO	EJEMPLOS
Ventas y presupuestos	¿Cuánto tardáis en preparar un presupuesto complejo? ¿Os ha pasado enviar un precio desactualizado?
Compras	¿Cómo sabéis si una compra estaba presupuestada? ¿Os llegan facturas de proveedor que nadie sabe a qué pedido corresponden?
Inventario	¿Cada cuánto hacéis inventario físico y cuánto difiere del sistema?
Proyectos y obras	¿En qué momento sabéis si una obra está ganando o perdiendo dinero?
Contabilidad	¿Qué parte del cierre de mes es trabajo manual de cuadrar datos de otros programas?
Dirección	¿Qué informe os gustaría tener cada lunes y hoy no tenéis?

ATENCIÓN

Las preguntas de Problema pueden resultar incómodas si apuntan a una decisión de quien tienes delante. Si el responsable de administración diseñó el sistema de hojas de cálculo actual, preguntarle por sus defectos sin tacto puede sonar a crítica. Formula en términos de proceso, no de personas, y reconoce el mérito de lo que funciona: «Habéis llegado muy lejos con este Excel; ¿dónde empieza a quedarse corto ahora que habéis crecido?».

Cuándo has descubierto suficiente

No se trata de acumular decenas de problemas. Tres o cuatro problemas relevantes, bien desarrollados, valen más que veinte superficiales. Una buena señal de que has encontrado algo importante es que el cliente cambia de tono, pone ejemplos concretos sin que se los pidas o menciona a otras personas afectadas. Ese es el problema que merece una exploración de Implicación.

Preguntas de Implicación

Un problema pequeño con consecuencias grandes es un problema grande.

Si hay una sola idea de este libro que deberías llevarte, es esta: **las preguntas de Implicación son las que más diferencian a los buenos vendedores de proyectos complejos.** Son también las más difíciles de hacer bien, porque exigen conocer el negocio del cliente y entender cómo un problema en un área repercute en otras.

Una pregunta de Implicación toma un problema que el cliente ha reconocido y explora sus efectos, consecuencias o repercusiones. Su objetivo es que el cliente perciba el problema como más grave y más urgente de lo que lo percibía al principio de la reunión.

Por qué el consultor ERP tiene ventaja

El ERP es, por definición, un sistema integrado. Quien lo implanta sabe que un dato mal introducido en compras acaba distorsionando el coste, el margen, la contabilidad y la toma de decisiones. Esa visión transversal es exactamente lo que se necesita para hacer buenas preguntas de Implicación. Muchos clientes conocen bien su departamento, pero no han trazado nunca la cadena completa de consecuencias.

La cadena de consecuencias

Una técnica útil es preparar, antes de la reunión, cadenas de implicación para los problemas que esperas encontrar. Por ejemplo, para el problema «los partes de horas llegan en papel con retraso»:

NIVEL	CONSECUENCIA	PREGUNTA DE IMPLICACIÓN
1. Operativa	Alguien transcribe los partes a mano.	¿Cuántas horas a la semana dedica administración a pasar partes?
2. Calidad	Errores de transcripción e imputación.	¿Qué pasa cuando una hora se imputa a la obra equivocada?
3. Control	El coste real se conoce tarde.	¿Cuánto tiempo pasa desde que se trabaja una hora hasta que aparece en el coste de la obra?
4. Decisión	No se corrige el desvío a tiempo.	Cuando descubris que una obra se desvía, ¿todavía hay margen para corregir?
5. Negocio	Margen perdido y presupuestos futuros mal calculados.	Si los costes reales llegan tarde, ¿cómo afecta eso a los precios de las siguientes ofertas?
6. Personas	Tensión entre obra y oficina.	¿Cómo vive el jefe de obra que le reclamen un desvío semanas después?

Cuantificar sin forzar

Las mejores preguntas de Implicación llevan al cliente a poner cifras. Pero las cifras tienen que salir de él, no de nosotros. Si dices «esto os cuesta 40.000 euros al año», el cliente lo discutirá. Si es él quien calcula, en voz alta, que son dos personas medio día a la semana, más los errores de facturación, más las obras que cierran con margen negativo, la cifra es suya y no la discute.

PREGUNTAS QUE AYUDAN A CUANTIFICAR

- ¿Cuántas veces al mes ocurre?
- ¿Cuánto tiempo os lleva resolverlo cada vez?
- ¿Cuántas personas intervienen?
- ¿Recuerdas algún caso concreto? ¿Qué costó?
- Si esto siguiera así un año más, ¿qué supondría?

El riesgo de las Implicaciones: el pesimismo

Una reunión que se queda en Implicaciones puede dejar al cliente desanimado o abrumado. Hemos agrandado el problema, pero no hemos ofrecido ninguna salida. Por eso las preguntas de Implicación deben ir seguidas de preguntas de Necesidad-Beneficio, que reorientan la conversación hacia la solución y el valor.

También hay que tener cuidado con la manipulación. El objetivo no es exagerar ni inventar consecuencias, sino ayudar al cliente a ver con claridad algo que es real. Si el problema, bien examinado, resulta ser menor, es mejor saberlo pronto: o no hay venta, o hay que buscar en otro sitio.

Implicaciones típicas en proyectos ERP

- Horas de personal cualificado dedicadas a transcribir y cuadrar datos.
- Errores de facturación: facturas no emitidas, duplicadas o con precios incorrectos.
- Stock inmovilizado o roturas de stock que paran la producción o la obra.
- Decisiones de precio tomadas sin conocer el coste real.

- Dependencia de una o dos personas que «saben cómo funciona el Excel».
- Imposibilidad de crecer (nuevas sedes, más obras) sin contratar más administración.
- Riesgo de incumplimiento normativo (facturación electrónica, trazabilidad, protección de datos).
- Pérdida de credibilidad ante bancos, clientes o socios por informes tardíos o inconsistentes.

Preguntas de Necesidad-Beneficio

Que sea el cliente quien explique por qué le conviene tu solución.

Las preguntas de Necesidad-Beneficio preguntan por el valor, la importancia o la utilidad de resolver un problema. Mientras que las de Implicación se centran en el problema, estas se centran en la solución. Y tienen una propiedad poderosa: hacen que sea el cliente quien explique los beneficios, en lugar del vendedor.

La investigación observó que las reuniones con más preguntas de este tipo eran percibidas por los clientes como más positivas, constructivas y útiles. Es lógico: hablar de cómo mejorarían las cosas resulta mucho más agradable que hablar de lo que va mal.

Las tres funciones de estas preguntas

1. **Centran la atención en la solución**, creando un clima positivo tras el análisis de problemas.
2. **Reducen las objeciones**, porque el cliente ha descrito él mismo el valor antes de que aparezca el precio.
3. **Preparan al cliente para vender internamente**. En un proyecto ERP, quien te recibe rara vez decide solo. Si ha formulado con sus palabras por qué el proyecto es valioso, sabrá defenderlo ante gerencia.

Formas típicas

- ¿Por qué sería importante para vosotros...?
- ¿Cómo os ayudaría poder...?

- ¿Qué cambiaría si...?
- ¿Hay alguna otra forma en que esto os ayudaría?
- ¿Qué supondría para el equipo de... que...?

Ejemplos en ERP

CONSULTOR Si los jefes de obra pudieran registrar horas y consumos desde el móvil y vosotros vierais el coste ese mismo día, ¿qué cambiaría?

CLIENTE Pues podríamos parar un desvío a la segunda semana, no al final. Y Laura dejaría de pasarse los lunes tecleando partes.

CONSULTOR ¿Y qué haría Laura con ese tiempo?

CLIENTE Llevaría el control de certificaciones, que ahora va siempre con retraso y nos retrasa el cobro.

→ El cliente ha encontrado un segundo beneficio (cobro más rápido) que el consultor ni había mencionado.

Cuándo no usarlas

No hagas preguntas de Necesidad-Beneficio sobre problemas que no puedes resolver. Si el cliente responde con entusiasmo a «¿os ayudaría tener la planificación de obra integrada con el BIM?» y tu propuesta no lo incluye, habrás creado una expectativa que juega en tu contra.

Tampoco las uses demasiado pronto. Una pregunta de Necesidad-Beneficio sobre un problema que el cliente percibe como menor suena forzada y comercial: «¿No os gustaría ahorrar tiempo?». La secuencia importa: primero el problema, después la implicación y, solo entonces, el beneficio.

RESUMEN DE LA PARTE II

Situación para entender el contexto, con moderación. Problema para descubrir necesidades implícitas. Implicación para hacerlas grandes y urgentes. Necesidad-Beneficio para que el cliente transforme esas necesidades en explícitas y describa el valor de resolverlas. Solo entonces, demostración de capacidades.

PARTE III

SPIN en el proyecto ERP

De la teoría a la práctica: dolores por área, un caso completo, ventas con varios decisores, objeciones y propuesta.

CAPÍTULO 9

Mapa de dolores por área funcional

Prepara tus hipótesis antes de entrar por la puerta.

Un buen consultor no llega en blanco. Llega con hipótesis sobre dónde pueden estar los problemas, basadas en el sector, el tamaño y los sistemas que usa el cliente. Este capítulo ofrece un mapa de dolores frecuentes por área, con la cadena SPIN de cada uno resumida. Úsalo para preparar reuniones, no como guion.

Finanzas y administración

S	P	I	N
Contabilidad en un programa, facturación en otro.	El cierre de mes requiere cuadrar a mano.	Días de trabajo, cifras que llegan tarde a dirección, errores que se detectan en auditoría.	¿Qué supondría tener el cierre en tres días y las cifras fiables el día cinco?
Conciliación bancaria manual.	Cobros sin identificar.	Reclamaciones erróneas a clientes, previsión de tesorería poco fiable.	¿Cómo ayudaría saber cada mañana qué está cobrado y qué no?

Ventas y CRM

S	P	I	N
Presupuestos en Word o Excel.	Precios desactualizados, versiones confusas.	Ofertas con margen negativo, pérdida de seguimiento comercial.	¿Qué valor tendría saber el margen de cada oferta antes de enviarla?
Contactos en el correo de cada comercial.	Nadie ve el estado del embudo.	Oportunidades perdidas, dependencia de personas concretas.	¿Qué cambiaría si gerencia viera el embudo completo cada semana?

Compras e inventario

S	P	I	N
Pedidos por teléfono o WhatsApp.	Facturas que no se sabe a qué pedido corresponden.	Pagos indebidos, discusiones con proveedores, coste real desconocido.	¿Cómo os ayudaría que cada factura se cruzara sola con su pedido y su albarán?
Stock en el programa de facturación.	Diferencias en inventario físico.	Roturas de stock, compras urgentes más caras, capital inmovilizado.	¿Qué supondría comprar solo lo que falta y cuando falta?

Proyectos, obras y servicios

S	P	I	N
Presupuesto de obra en un programa de mediciones; costes en otro.	No se compara presupuesto con coste real hasta el final.	Desvíos sin corregir, márgenes perdidos, siguientes ofertas mal calculadas.	¿Qué valor tendría ver presupuesto frente a real, partida a partida, cada semana?
Certificaciones en Excel.	Retrasos y errores en certificar.	Retraso en el cobro, tensión de tesorería.	¿Cuánto mejoraría la tesorería si certificarais en dos días en vez de diez?

Producción y taller

S	P	I	N
Órdenes de trabajo en papel.	No se sabe en qué fase está cada pedido.	Plazos incumplidos, clientes llamando, priorización a gritos.	¿Qué cambiaría si cualquiera pudiera ver el estado de un pedido en tiempo real?

Dirección

S	P	I	N
Informes preparados a mano a partir de varias fuentes.	Cifras tardías y discutidas.	Decisiones por intuición, reuniones dedicadas a discutir qué número es correcto.	¿Qué decisiones tomaríais de otra manera con datos fiables cada lunes?

CÓMO USAR ESTE MAPA

Antes de cada reunión, marca los tres o cuatro dolores más probables para ese cliente. Prepara para cada uno una o dos preguntas de Problema, tres o cuatro de Implicación y una o dos de Necesidad-Beneficio. Durante la reunión, deja que el cliente te lleve; el mapa es tu red de seguridad, no tu guion.

Caso práctico: una constructora de tamaño medio

Una reunión de descubrimiento, de principio a fin.

Contexto. Construcciones Levante (nombre ficticio) es una constructora con 60 empleados, unas 25 obras activas al año entre obra nueva residencial y reformas, y una facturación en torno a los 12 millones de euros. Usa un programa de mediciones para presupuestar, un programa de contabilidad de escritorio y un ecosistema de hojas de cálculo para todo lo demás. El gerente, Andrés, ha pedido una reunión tras ver una presentación sobre ERP para construcción. A la reunión acuden él y la responsable de administración, Laura.

El consultor ha preparado: información pública de la empresa, tres hipótesis de dolor (control de costes de obra, compras de obra, certificaciones) y un objetivo de avance: conseguir dos sesiones de descubrimiento con un jefe de obra y con administración.

Apertura

CONSULTOR Gracias por el tiempo, Andrés, Laura. Mi propuesta para hoy es no enseñaros nada todavía. Me gustaría entender cómo va una obra en vuestra casa desde que se gana hasta que se cierra, y dónde os aprieta el zapato. Con eso os diré con sinceridad si un ERP os compensa y por dónde empezaría. ¿Os parece?

ANDRÉS Perfecto. Ya nos han hecho alguna demo y salimos más liados que entramos.

Situación

CONSULTOR He visto que trabajáis tanto obra nueva como reformas. Imagino que el presupuesto lo hacéis con el programa de mediciones y que, una vez adjudicada, el seguimiento de costes va por otro lado. ¿Es así?

LAURA Sí. El presupuesto sale del programa de mediciones, pero luego el seguimiento lo lleva cada jefe de obra en su Excel, y las facturas de proveedor entran en contabilidad.

CONSULTOR ¿Y las horas de vuestro personal en obra?

LAURA Partes en papel que me traen el lunes.

→ Dos preguntas de Situación, la primera formulada como hipótesis. Ya aparecen tres sistemas desconectados.

Problema

CONSULTOR Con el presupuesto en un sitio, los costes en otro y las horas en papel, ¿en qué momento sabéis si una obra está ganando o perdiendo dinero?

ANDRÉS Sinceramente, al final. O cuando el jefe de obra nos avisa, que no siempre.

CONSULTOR ¿Os ha pasado alguna vez llevaros una sorpresa?

ANDRÉS La reforma del edificio de la calle Colón. La dimos por buena y al cerrar vimos que habíamos perdido dinero. Mucho.

CONSULTOR ¿Y las compras de obra? ¿Cómo sabéis si una factura de proveedor estaba prevista en el presupuesto?

LAURA No lo sabemos, la verdad. La factura llega, la contabilizo y la imputo a la obra que pone. A veces ni pone obra.

→ Dos necesidades implícitas claras: control de margen tardío y compras sin vínculo con el presupuesto. El tono de Andrés cambia al recordar la obra concreta.

Implicación

CONSULTOR En la obra de la calle Colón, ¿cuándo empezó realmente a desviarse?

ANDRÉS Viéndolo después, en el tercer mes. Hubo más horas de las previstas en demoliciones y luego se compró material de más.

CONSULTOR Si lo hubierais visto en el tercer mes, ¿habríais podido hacer algo?

ANDRÉS Claro. Habríamos reclamado al cliente parte de los imprevistos, que eran suyos, y habríamos parado esas compras.

CONSULTOR ¿Cuántas obras al año creéis que se os desvían de forma significativa sin que lo veáis a tiempo?

ANDRÉS Tres o cuatro de veinticinco, seguro.

CONSULTOR ¿Y de cuánto suele ser el desvío?

ANDRÉS Entre un cuatro y un ocho por ciento del importe. En obras de 400.000 euros...

LAURA Eso son más de cien mil euros al año.

→ Es Laura quien hace la cuenta. La cifra es suya.

CONSULTOR Laura, ¿y cuánto tiempo te lleva a ti pasar los partes y revisar las facturas sin obra?

LAURA El lunes entero, y luego otro medio día perdido buscando a qué obra va cada factura.

CONSULTOR Con ese tiempo comprometido, ¿qué cosas se quedan sin hacer?

LAURA Las certificaciones. Siempre vamos tarde, y si certificamos tarde, cobramos tarde.

CONSULTOR ¿Cómo afecta eso a la tesorería?

ANDRÉS Tiramos de póliza casi todos los meses. Y eso tiene un coste.

Necesidad-Beneficio

CONSULTOR Si pudierais ver cada semana, obra por obra, el coste real frente al presupuesto, ¿qué cambiaría?

ANDRÉS Podríamos actuar a tiempo. Y negociar con el cliente con datos, no con impresiones.

CONSULTOR ¿Y si cada compra de obra tuviera que vincularse a una partida del presupuesto antes de pedirse?

LAURA Se acabarían las facturas huérfanas. Y los jefes de obra pensarían dos veces antes de pedir de más.

CONSULTOR Laura, si recuperaras ese día y medio a la semana, ¿qué harías con él?

LAURA Certificar a tiempo. Y eso, como decía Andrés, es dinero en la cuenta.

CONSULTOR Andrés, de todo lo que hemos hablado, ¿qué sería lo primero que querríais resolver?

ANDRÉS Saber el margen de cada obra mientras está viva. Lo demás viene detrás.

→ Necesidad explícita formulada por el decisor, con prioridad. Ahora sí podemos hablar de capacidades.

Obtención del compromiso

CONSULTOR Creo que hay un proyecto con mucho sentido, y que la prioridad es el control de coste de obra, empezando por compras y horas. Para proponeros algo realista me gustaría pasar una mañana con un jefe de obra viendo cómo trabaja, y otra con Laura revisando un mes de partes y facturas. Después os devuelvo un diagnóstico con el alcance y una estimación. ¿Podemos fijar esas dos sesiones?

ANDRÉS Habla con Rafa, que lleva tres obras ahora. Laura, ¿te va bien el martes?

→ Avance conseguido: dos sesiones con fecha. Ni una sola pantalla mostrada.

Análisis del caso

TIPO	Nº DE PRE-GUNTAS	EFEECTO
Situación	2	Contexto, sin interrogatorio; la primera como hipótesis.
Problema	3	Dos necesidades implícitas relevantes.
Implicación	7	Coste cuantificado por el cliente: más de 100.000 € anuales en desvíos, más impacto en tesorería.
Necesidad-Beneficio	4	Necesidades explícitas y prioridad definidas por el gerente.

Observa la proporción: casi la mitad de las preguntas son de Implicación. Así suele ser en una buena reunión de proyecto ERP.

Varios interlocutores, una sola venta

Cada persona compra el mismo proyecto por razones distintas.

En un proyecto ERP, la decisión rara vez la toma una sola persona. Y cada interlocutor tiene sus propios problemas, sus propias implicaciones y su propia idea de beneficio. Un buen descubrimiento SPIN se hace con cada uno de ellos, y las preguntas de Implicación sirven además para conectar problemas de distintas áreas.

Los perfiles habituales

PERFIL	QUÉ LE PREOCUPA	IMPLICACIONES QUE RESUENAN
Gerencia	Margen, crecimiento, riesgo, control.	Dinero perdido, decisiones a ciegas, dependencia de personas clave.
Finanzas	Cierre, tesorería, cumplimiento.	Días de cierre, errores, coste financiero, riesgo normativo.
Operaciones / obra	Plazos, recursos, burocracia.	Tiempo perdido en papeleo, falta de material, reproches de oficina.
Usuarios clave	Que no les compliquen el día.	Trabajo repetitivo, doble introducción de datos, errores que se les atribuyen.
Sistemas / asesor externo	Seguridad, integración, mantenimiento.	Sistemas frágiles, copias de seguridad, integraciones caseras.

Implicaciones cruzadas

Una técnica muy eficaz es llevar a un interlocutor la consecuencia de un problema que vive otro. Por ejemplo, con el jefe de obra:

CONSULTOR Laura me contaba que pasa el lunes entero tecleando los partes.
¿Te llegan a ti después preguntas sobre horas mal imputadas?

JEFE DE OBRA Constantemente. Y siempre semanas después, cuando ya no me acuerdo.

Esta pregunta une dos dolores en uno y convierte al jefe de obra en aliado del proyecto: el sistema que le ahorra trabajo a Laura también le ahorra reproches a él.

El patrocinador interno

En casi todas las ventas ERP hay una persona que, por convicción propia, empuja el proyecto desde dentro. Puede ser el gerente, pero también la responsable de administración o un hijo del fundador que se incorpora a la empresa. Identifícalo pronto y dedica tiempo a sus preguntas de Necesidad-Beneficio: es quien va a vender el proyecto en las reuniones a las que tú no asistes.

AYUDA AL PATROCINADOR A VENDER POR TI

Al terminar el descubrimiento, entrega al patrocinador un resumen de una página con los problemas, sus consecuencias cuantificadas y los beneficios, con las palabras que usaron ellos. Es su argumentario interno. Cuanto más suyo lo sienta, mejor lo defenderá.

CAPÍTULO 12

Prevenir objeciones en vez de rebatirlas

La mayoría de las objeciones las provoca el propio vendedor.

Una de las observaciones más sorprendentes de la investigación de Rackham es que los vendedores que recibían más objeciones no eran los que tenían peores productos, sino los que presentaban capacidades antes de tiempo. Cuanto más pronto se describen las soluciones, más objeciones aparecen. Los mejores vendedores no eran especialmente hábiles rebatiendo objeciones: simplemente recibían muchas menos.

De dónde vienen las objeciones en ERP

OBJECCIÓN	CAUSA HABITUAL	PREVENCIÓN SPIN
«Es muy caro.»	El precio aparece antes que el coste del problema.	Cuantificar implicaciones antes de hablar de presupuesto.
«No es el momento.»	El problema no se percibe como urgente.	Implicaciones sobre lo que cuesta cada mes de espera.
«Ya nos apañamos con lo que tenemos.»	Necesidades implícitas no desarrolladas.	Problemas concretos con ejemplos del propio cliente.
«El equipo no lo va a usar.»	No se ha implicado a los usuarios.	Descubrimiento con usuarios clave; beneficios para ellos.
«Otro partner nos lo hace más barato.»	La venta se ha convertido en comparación de horas.	Vincular la propuesta a necesidades explícitas únicas del cliente.
«Ya intentamos un ERP y fue un desastre.»	Experiencia previa negativa no explorada.	Explorarla como Problema desde el principio.

Cuando la objeción llega igualmente

Aun haciendo bien el descubrimiento, algunas objeciones aparecerán. La respuesta SPIN no es rebatirlas con argumentos, sino volver a preguntar:

- **Objeción de valor** («es caro»): vuelve a las Implicaciones. «Antes calculasteis que los desvíos os costaban más de cien mil euros al año. ¿Cómo lo veis comparado con la inversión?»
- **Objeción de capacidad** («¿y esto lo hace?»): suele indicar una necesidad explícita nueva. Explórala antes de responder: «¿Por qué es importante para vosotros?».

- **Objeción de riesgo** («¿y si sale mal?»): es legítima. Respóndela con hechos sobre metodología, fases, piloto y referencias, y con preguntas sobre qué les daría tranquilidad.

LA EXPERIENCIA PREVIA NEGATIVA

Si el cliente ya vivió una implantación fallida, no lo evites: es tu mejor material de descubrimiento. «¿Qué pasó? ¿Qué se hizo mal, a vuestro juicio? ¿Qué tendría que ser distinto esta vez?» Las respuestas te dan los criterios exactos con los que te van a evaluar.

De la conversación a la propuesta

Una buena propuesta no presenta un software: devuelve al cliente su propio diagnóstico.

Todo el trabajo de descubrimiento se pierde si la propuesta que enviamos después es el documento genérico de siempre: presentación de la empresa, lista de módulos, tabla de horas y condiciones. La propuesta debe ser la continuación natural de la conversación SPIN.

Estructura recomendada

1. **Situación actual.** Media página describiendo cómo trabaja hoy el cliente, con sus palabras. Que al leerla piense «nos han entendido».
2. **Problemas e implicaciones.** Los tres o cuatro problemas prioritarios, cada uno con sus consecuencias y, si es posible, la cifra que el propio cliente calculó.
3. **Objetivos del proyecto.** Las necesidades explícitas, convertidas en objetivos medibles: «Conocer el margen de cada obra con frecuencia semanal».
4. **Solución propuesta.** Para cada objetivo, qué se implanta. No una lista de módulos, sino capacidades vinculadas a objetivos.
5. **Fases y alcance.** Empezando por la prioridad que marcó el decisor.
6. **Inversión.** Horas y precio por fase, presentados después de todo lo anterior.
7. **Valor esperado.** Una comparación honesta entre la inversión y el coste de los problemas descritos.
8. **Próximos pasos.** Con fechas.

Del diagnóstico al alcance: trazabilidad

Una herramienta muy útil es una tabla que conecte cada línea de la propuesta con la necesidad que la origina. Sirve al cliente para entender por qué paga cada hora y te sirve a ti para defender el alcance frente a recortes o comparaciones.

NECESIDAD EXPLÍCITA	CAPACIDAD	FASE	HO-RAS
Margen de obra semanal	Proyectos con presupuesto por partidas y analítica	1	60
Compras vinculadas al presupuesto	Solicitudes de compra con aprobación y partida obligatoria	1	40
Horas imputadas el mismo día	Partes de horas desde móvil por obra y partida	1	30
Certificar en dos días	Certificaciones desde el avance de partidas	2	50
Datos fiables para dirección	Cuadro de mando semanal de obras	2	25

Cifras orientativas, solo con fines ilustrativos.

La fase 0 de análisis

En proyectos medianos o grandes, una buena práctica es proponer una fase 0 de análisis pagada, de corta duración, cuyo entregable es un diagnóstico detallado y un plan de proyecto. Desde la óptica SPIN, la fase 0 es un descubrimiento ampliado: el cliente paga por que le ayudes a ver con detalle sus problemas e implicaciones. Reduce su riesgo, porque compromete poco dinero, y reduce el tuyo, porque dimensionas con datos reales.

La reunión de presentación

Nunca envíes una propuesta de proyecto ERP sin presentarla. En la reunión de presentación, repasa primero el diagnóstico y pide confirmación: «¿Sigue siendo esta la prioridad? ¿Ha cambiado algo?». Solo después pasa a la solución y la inversión. Si el diagnóstico se confirma, el precio se valora frente a él; si no, mejor saberlo antes de hablar de dinero.

PARTE IV

Práctica

Errores frecuentes, un plan de entrenamiento y un banco de preguntas para llevar a cada reunión.

Errores frecuentes del consultor ERP

Saber de ERP es una ventaja; hablar demasiado de ERP, un problema.

1. Enamorarse de la demo

Enseñar el producto antes de tener necesidades explícitas. Solución: aplaza la demo de forma explícita en la apertura y no la hagas hasta que el cliente haya formulado lo que necesita.

2. Interrogar con preguntas de Situación

Treinta preguntas sobre usuarios, sistemas y volúmenes. Solución: cuestionario previo e hipótesis en lugar de preguntas abiertas.

3. Saltar de Problema a solución

«Eso Odoo lo resuelve con...». Solución: ante cada problema, pregúntate qué consecuencias tiene antes de abrir la boca sobre el producto.

4. Hacer Implicaciones genéricas

«¿Y eso no os hace perder tiempo?» no es una buena pregunta de Implicación. Las buenas son específicas del negocio del cliente y se apoyan en lo que ha dicho.

5. Cuantificar por el cliente

Presentar tus propios cálculos de ahorro. Solución: ayuda al cliente a calcular, pero deja que sea él quien diga la cifra.

6. Vender solo a quien está en la sala

Hacer un buen descubrimiento con el gerente y olvidar a administración, a obra o a sistemas. Solución: pide sesiones con cada perfil como avance.

7. Prometer lo que no está en el alcance

Preguntas de Necesidad-Beneficio sobre funcionalidades que luego no se incluyen. Solución: explora solo lo que vas a proponer o deja claro qué queda para fases posteriores.

8. Confundir continuación con avance

Salir de una reunión agradable sin ningún compromiso concreto. Solución: define antes el avance mínimo y propónlo de forma explícita al final.

9. Propuestas de catálogo

Enviar una lista de módulos y horas desconectada del diagnóstico. Solución: estructura la propuesta como en el capítulo 13.

10. Usar SPIN como técnica de manipulación

Exagerar problemas o forzar implicaciones que no existen. El cliente lo detecta y la confianza se rompe. SPIN funciona porque es honesto: ayuda al cliente a ver con claridad, y a veces lo que ve es que no necesita el proyecto. Aceptarlo también es parte del método.

Plan de entrenamiento de 30 días

SPIN se aprende como un deporte: practicando un gesto cada vez.

Reckham advertía que intentar aplicar todo el método a la vez suele salir mal. Su recomendación era practicar un comportamiento cada vez, en situaciones reales, y repetirlo varias veces antes de pasar al siguiente. Este plan adapta esa idea a la agenda de un consultor ERP.

SEMANA	FOCO	EJERCICIO
1	Preparación y Situación	Antes de cada reunión, investiga al cliente y prepara un cuestionario previo. En la reunión, limita las preguntas de Situación a cinco, formuladas como hipótesis.
2	Problema	Prepara tres hipótesis de dolor con el mapa del capítulo 9. En cada reunión, consigue que el cliente describa al menos un problema con un ejemplo concreto.
3	Implicación	Para cada hipótesis, escribe una cadena de seis niveles de consecuencia. Objetivo: que en cada reunión el cliente ponga al menos una cifra.
4	Necesidad-Beneficio y avance	Termina cada reunión con dos preguntas de Necesidad-Beneficio y un avance concreto propuesto de forma explícita.

Revisión después de cada reunión

Dedica diez minutos, justo al salir, a responder estas preguntas por escrito:

- ☐ ¿Cuántas preguntas de cada tipo hice, aproximadamente?
- ☐ ¿Qué necesidades implícitas descubrí?
- ☐ ¿Cuáles se convirtieron en explícitas? ¿Con qué palabras exactas?
- ☐ ¿Puso el cliente alguna cifra? ¿Cuál?
- ☐ ¿Presenté alguna capacidad antes de tiempo? ¿Provocó alguna objeción?
- ☐ ¿Conseguí un avance o una continuación?
- ☐ ¿Qué pregunta de Implicación me faltó?

Preparación de una reunión en una página

PLANTILLA

Cliente y asistentes:

Lo que ya sé (no preguntar):

Hipótesis de dolor 1, 2 y 3:

Para cada una: 1-2 preguntas P · 3-4 preguntas I · 1-2 preguntas N

Avance mínimo que busco:

Avance ideal:

ANEXO

Banco de 120 preguntas SPIN para ERP

Treinta por tipo. Adáptalas al vocabulario de cada cliente.

S • Situación

- 01 ¿Qué programas usáis hoy para contabilidad, facturación y almacén?
- 02 ¿Están conectados entre sí o se pasan datos a mano?
- 03 ¿Cuántas personas trabajan a diario con el sistema de gestión?
- 04 ¿Cuántas sociedades, sedes o almacenes tenéis?
- 05 ¿Cuántas facturas emitís y recibís al mes, aproximadamente?
- 06 ¿Cuántos proyectos u obras gestionáis a la vez?
- 07 ¿Qué procesos importantes viven en hojas de cálculo?
- 08 ¿Quién mantiene esas hojas?
- 09 ¿Cómo se aprueba hoy una compra?
- 10 ¿Cómo llega un pedido de cliente hasta la factura?
- 11 ¿Quién prepara los informes para dirección y con qué frecuencia?
- 12 ¿Cuánto tarda el cierre contable mensual?
- 13 ¿Trabajáis con personal en campo, obra o ruta?
- 14 ¿Cómo registran su actividad esas personas?
- 15 ¿Usáis alguna herramienta de CRM?
- 16 ¿Cómo gestionáis la facturación electrónica?
- 17 ¿Tenéis integraciones con bancos, tiendas online o plataformas de clientes?
- 18 ¿Quién se encarga de los sistemas informáticos?
- 19 ¿Dónde están alojados vuestros programas actuales?

- 20 ¿Habéis implantado o intentado implantar un ERP antes?
- 21 ¿Cuándo termina el soporte o la licencia de vuestro sistema actual?
- 22 ¿Hay alguna fecha que condicione el proyecto?
- 23 ¿Qué crecimiento prevéis en los próximos dos años?
- 24 ¿Operáis en otros países o con otras monedas?
- 25 ¿Cómo calculáis hoy el coste de un producto o una obra?
- 26 ¿Cómo presupuestáis?
- 27 ¿Quién tiene acceso a qué información?
- 28 ¿Cómo se gestionan los documentos (planos, contratos, albaranes)?
- 29 ¿Cómo se comunican oficina y campo?
- 30 ¿Qué otras personas deberían participar en este proyecto?

P · Problema

- 01 ¿Qué es lo que más tiempo os lleva en el cierre de mes?
- 02 ¿Dónde se producen más errores en la facturación?
- 03 ¿Cuándo fue la última vez que el stock del sistema no coincidió con el real?
- 04 ¿En qué momento sabéis si un proyecto está ganando o perdiendo dinero?
- 05 ¿Os llegan facturas de proveedor sin pedido asociado?
- 06 ¿Os ha pasado enviar una oferta con un precio desactualizado?
- 07 ¿Qué información pedís a otros departamentos que tarda en llegar?
- 08 ¿Qué tareas se hacen dos veces en sistemas distintos?
- 09 ¿Qué pasa cuando la persona que lleva el Excel está de vacaciones?
- 10 ¿Qué informe os gustaría tener y no tenéis?
- 11 ¿Estáis satisfechos con la rapidez con la que cobráis?
- 12 ¿Con qué frecuencia os quedáis sin un material que necesitáis?
- 13 ¿Hay compras urgentes que se hacen fuera del procedimiento?
- 14 ¿Cuesta saber en qué estado está un pedido de cliente?
- 15 ¿Qué dificultades tenéis con la planificación de recursos?
- 16 ¿Os resulta difícil conocer la rentabilidad por cliente?

- 17 ¿Qué es lo más incómodo del sistema actual para el personal de campo?
- 18 ¿Hay datos en los que no confiáis del todo?
- 19 ¿Qué os preocupa del cumplimiento normativo?
- 20 ¿Qué parte del trabajo administrativo crece cada vez que crecéis?
- 21 ¿Os cuesta trazar un producto o un material desde la compra hasta el cliente?
- 22 ¿Qué falla en la comunicación entre oficina y campo?
- 23 ¿Cuánto os cuesta incorporar a una persona nueva al sistema?
- 24 ¿Qué limitaciones tiene vuestro programa actual?
- 25 ¿Qué os impide tener el presupuesto de tesorería al día?
- 26 ¿Dónde se pierde más información?
- 27 ¿Qué parte del proceso comercial se os escapa?
- 28 ¿Qué falló en la implantación anterior?
- 29 Si pudierais cambiar una sola cosa de cómo trabajáis, ¿cuál sería?
- 30 ¿Qué os quita el sueño de la gestión diaria?

I • Implicación

- 01 ¿Cuántas horas a la semana supone ese trabajo manual?
- 02 ¿Quién lo hace y qué dejaría de hacer?
- 03 ¿Qué pasa cuando ese error llega al cliente?
- 04 ¿Cómo afecta ese retraso a la toma de decisiones?
- 05 Si el margen real se conoce al final, ¿qué margen de maniobra os queda?
- 06 ¿Cuántos proyectos al año se desvían sin que lo veáis a tiempo?
- 07 ¿De cuánto suele ser ese desvío?
- 08 ¿Cómo afecta a los presupuestos de los siguientes proyectos?
- 09 ¿Qué coste tiene una compra urgente frente a una planificada?
- 10 ¿Cuánto capital hay inmovilizado en stock que no se mueve?
- 11 Cuando falta material, ¿qué se para y durante cuánto tiempo?
- 12 ¿Cómo afecta el retraso en el cobro a la tesorería?
- 13 ¿Qué coste financiero tiene esa necesidad de circulante?

- 14 ¿Qué pasaría si la persona que domina el Excel dejara la empresa?
- 15 ¿Cómo afecta esto a la relación con vuestros clientes?
- 16 ¿Habéis perdido algún cliente o alguna oferta por ello?
- 17 ¿Cómo repercute en el ambiente entre oficina y campo?
- 18 ¿Qué pasaría si crecierais un 30 % con el sistema actual?
- 19 ¿Cuántas personas más necesitaríais en administración para ese crecimiento?
- 20 ¿Qué riesgo supone una inspección o auditoría con los datos como están?
- 21 ¿Cómo afecta a vuestra imagen ante bancos o inversores?
- 22 ¿Cuánto tiempo pasa dirección discutiendo qué cifra es la buena?
- 23 ¿Qué decisiones habéis aplazado por falta de datos?
- 24 ¿Qué oportunidades comerciales se pierden por falta de seguimiento?
- 25 ¿Cómo afecta a la motivación del equipo hacer trabajo repetitivo?
- 26 ¿Recuerdas un caso concreto? ¿Cuánto costó?
- 27 Si esto sigue igual un año más, ¿qué supone?
- 28 ¿Quién más en la empresa sufre las consecuencias?
- 29 ¿Cómo afecta a la calidad del producto o del servicio?
- 30 Sumando todo lo que hemos hablado, ¿cuánto diríais que os cuesta al año?

N · Necesidad-Beneficio

- 01 ¿Qué cambiaría si conocierais el margen de cada proyecto cada semana?
- 02 ¿Por qué sería importante cerrar el mes en tres días?
- 03 ¿Qué haríais con las horas que hoy se dedican a transcribir datos?
- 04 ¿Cómo os ayudaría que cada factura se cruzara sola con su pedido?
- 05 ¿Qué valor tendría ver el stock real de cada almacén y obra?
- 06 ¿Qué supondría para la tesorería certificar o facturar antes?
- 07 ¿Cómo cambiaría la negociación con clientes tener datos de coste reales?

- 08 ¿Qué os aportaría ver el embudo comercial completo?
- 09 ¿Qué tranquilidad os daría no depender de una persona para los informes?
- 10 ¿Cómo ayudaría al personal de campo registrar todo desde el móvil?
- 11 ¿Qué permitiría crecer sin aumentar la administración?
- 12 ¿Qué valor tendría que todo el mundo trabajara con los mismos datos?
- 13 ¿Cómo os ayudaría tener un cuadro de mando cada lunes?
- 14 ¿Qué cambiaría en la relación entre oficina y campo?
- 15 ¿Por qué es importante para vosotros la trazabilidad?
- 16 ¿Qué os aportaría cumplir la normativa sin esfuerzo adicional?
- 17 ¿Qué supondría para los nuevos empleados aprender un solo sistema?
- 18 ¿Cómo ayudaría a vuestros clientes conocer el estado de su pedido u obra?
- 19 ¿Qué decisiones podríais tomar que hoy no tomáis?
- 20 ¿Qué otras formas veis en que esto os ayudaría?
- 21 ¿Quién en la empresa sería el más beneficiado?
- 22 ¿Cómo lo explicaríais vosotros a vuestro equipo?
- 23 ¿Qué cifra os parecería un buen resultado el primer año?
- 24 ¿Qué sería lo primero que querríais resolver?
- 25 ¿Cómo sabríais que el proyecto ha sido un éxito?
- 26 ¿Qué tendría que pasar para que el equipo lo adoptara con ganas?
- 27 ¿Qué os daría confianza para dar el paso?
- 28 Si lo tuvierais funcionando dentro de seis meses, ¿qué sería distinto?
- 29 ¿Qué valor tendría eliminar la doble introducción de datos?
- 30 ¿Qué os permitiría hacer que hoy no podéis?

PARA TERMINAR

Epílogo

Cuando empecé a aplicar SPIN en mis reuniones, lo primero que noté fue algo incómodo: hablaba mucho menos. Lo segundo, que los clientes me contaban cosas que nunca me habían contado. Lo tercero, meses después, que las propuestas se discutían menos por precio y más por calendario.

Vender un proyecto ERP es, en el fondo, ayudar a una empresa a decidir si quiere cambiar su forma de trabajar. Esa decisión no se toma por una demostración brillante ni por una tabla de módulos. Se toma cuando las personas que dirigen y operan la empresa ven con claridad lo que les cuesta seguir igual y lo que ganarían si cambiaran. Las preguntas correctas, hechas en el orden correcto, son la herramienta más honesta y más eficaz que conozco para conseguirlo.

Y hay un efecto secundario que no aparece en ninguna investigación: un proyecto vendido con SPIN es un proyecto mejor implantado. Porque el descubrimiento que hiciste para vender es el mismo análisis que necesitas para implantar. Porque los objetivos están claros y son del cliente. Porque las personas clave participaron desde el principio. Vender bien y entregar bien acaban siendo la misma cosa.

Ojalá tu próxima reunión empiece con una pregunta.

El cliente no compra un ERP. Compra la solución a un problema **que él mismo ha descubierto.**

La mayoría de los proyectos ERP se pierden antes de enviar la propuesta: en una demo prematura, en una lista de módulos o en una comparación de precio por hora. Este libro adapta el método SPIN —Situación, Problema, Implicación y Necesidad-Beneficio— a la venta consultiva de proyectos de implantación, para que sea el cliente quien descubra, cuantifique y defienda el valor del cambio.

- Las cuatro fases de una reunión de venta compleja
- Mapa de dolores por área funcional del ERP
- Caso completo en una constructora, diálogo a diálogo
- Cómo vender a gerencia, finanzas, obra y usuarios a la vez
- De la conversación a una propuesta con alcance trazable
- Banco de 120 preguntas listas para usar

Marlon Falcón Hernández

Consultor independiente especializado en Odoo ERP y creador de Implemento BIM 2.0, una vertical de gestión para empresas de construcción. Desde Valencia, implanta proyectos ERP para clientes en España y Latinoamérica.