

# ¿POR QUÉ FALLAN LOS VENDEDORES?

*...¿Y qué hacer  
al respecto?*



# ¿POR QUÉ FALLAN LOS VENDEDORES?

*...¿Y qué hacer  
al respecto?*

©1991-2006, 2008, 2016 Sandler Systems, Inc. Todos los Derechos Reservados.

*Sandler, Sandler Training, S Sandler Training (con diseño), Sistema de Ventas Sandler y Ventaja Profesional Sandler son marcas de servicios registradas de Sandler Systems, Inc.*

***Nota: Para efectos de comprensión siempre que hablemos del comprador nos referimos al cliente, al comprador o a cualquier persona con la que tengamos la posibilidad de desarrollar una venta, ya sea un dueño de negocios, un director, un comprador, un consumidor, etc***

---

*Tabla de Contenidos*

**Prólogo**

Resumen..... 5

**CAPÍTULO 1**

¿Qué ha Pasado con tu Prometedora  
Carrera como Vendedor? ..... 7

**CAPÍTULO 2**

¿Qué Sistema o Método has Estado Siguiendo? ..... 9

**CAPÍTULO 3**

El Sistema del Comprador..... 11

**CAPÍTULO 4**

El Sistema de Venta Tradicional ..... 15

**CAPÍTULO 5**

El Sistema de Sandler —Un Mejor Camino..... 17

**CAPÍTULO 6**

¿Por qué la Mayoría de los Entrenamientos en Ventas no  
Funcionan? ..... 23

**CAPÍTULO 7**

Crea tu Programa para Mejorar el Desempeño ..... 25

**CAPÍTULO 8**

Entrenamiento Efectivo para Gerentes de Ventas..... 31



---

[Prólogo]

## Resumen

Toda empresa depende de sus ventas. Ya sea que se esté invirtiendo en nuevas instalaciones, productos o servicios y generando utilidades o que, por el contrario, se estén cerrando sucursales y recortando personal, los resultados de ventas determinan el valor y el futuro de las empresas.

Este reporte habla de cómo alcanzar y superar las metas de ventas. Es una aportación de Sandler Training™, la compañía que literalmente ha rescrito los principios de ventas, se trata de una revisión de las deficiencias de los sistemas de venta actuales y de algunas de las mejores prácticas de venta y de la gerencia de ventas. El hecho de que estés leyendo este documento, significa que probablemente estés experimentando algunos de los siguientes problemas o situaciones:

- Ciclos de venta largos.
- Pronósticos de ventas no alcanzados.
- Malos hábitos de ventas que reducen tus márgenes.
- Compradores demandando, y obteniendo, descuentos que le cuestan mucho a tu compañía.
- Falta de una cultura o metodología estándar de ventas (o de un sistema eficiente).
- Contratación de vendedores deficientes.
- Guerras de Precios.
- Promesas incumplidas que crean insatisfacción en el cliente.

Cuando David Sandler desarrolló el Sistema de Ventas Sandler®, fue una cuestión de supervivencia profesional; cambiando los viejos e ineficientes métodos que le habían enseñado, tuvo que encontrar una mejor manera de vender, así que empezó a innovar y medir sus resultados. Los experimentos de Sandler se desarrollaron al grado de lograr nuevas técnicas de ventas. Gradualmente, creó un sistema de ventas integral que incluía valiosas herramientas y una estructura completamente nueva y filosofía de ventas... y todo esto, décadas adelante de su tiempo.

El Sistema de Ventas Sandler es diferente a cualquier otra metodología que la industria pudiera ofrecer. Mucho antes que “En Busca de la Excelencia” se convirtiera en un término corporativo, el Sistema de Ventas Sandler, y el Entrenamiento Sandler, lo había estado haciendo para miles de vendedores y gerentes de ventas en muchas industrias y negocios. Líderes de la industria, tales como: Trane, EDS, Oracle, Cap Gemini, Ernst & Young, Minolta, Daimler Chrysler, Essilor, Optical y Microsoft, por nombrar algunos, han adoptado el sistema de Ventas Sandler. Ellos recibieron el entrenamiento a través de una red de centros de entrenamiento Sandler en más de 30 países en el mundo.

Nuestra promesa es que después de que hayas leído este reporte, tu visión de las ventas nunca volverá a ser la misma. Sandler cambia completamente la natural incertidumbre hacia las entrevistas de Ventas. Provee un enfoque honesto, digno y diferente para vender, enfoque que da al vendedor una posición firme y controlada. Inspira a un nuevo nivel de interacciones honestas y de respeto mutuo entre los vendedores y sus compradores.

*“Las ventas tradicionales siempre me hacían sentir que trabajaba intensamente, estaba muy estresado y no ganaba suficiente. Tenía que trabajar demasiado para obtener una venta...”*

—David H. Sandler

[Capítulo Uno]

## **¿Qué ha Pasado con tu Prometedora Carrera como Vendedor?**

No ingresaste a Ventas para ser “un vendedor promedio”. Como cualquier persona en este trabajo, eres optimista; crees que puedes ser un vendedor estrella y obtener la mayor compensación posible. Después de todo, puedes manejar objeciones y no te da miedo el trabajo duro.

Sin embargo, tu efectividad no es la que tú (o tu compañía) esperarían. ¿Qué ha salido mal? Y aún más importante, si lo hay... ¿qué puedes hacer al respecto?

Este reporte examina **¿Por qué fallan los vendedores?** Busca explicar el por qué, algunas personas no pueden alcanzar el éxito como profesionales de ventas. Explica por qué algunas carreras de ventas llegan muy alto y después caen, y por qué otras nunca despegan. Sandler basa sus hallazgos en innumerables entrevistas con vendedores, gerentes y directores de ventas que se desempeñan al más alto nivel. Estos hallazgos representan un resumen de lo que Sandler ha aprendido en más de 30 años de entrenamiento en ventas y gerencia de ventas.

La buena noticia es que el desempeño en ventas puede ser mejorado, drástica y permanentemente. Pero primero tienes que saber por dónde empezar y lo que realmente quieres arreglar.

Si tú eres como la mayoría de los vendedores que tienen épocas débiles o de “vacas flacas”, tu primera inclinación puede ser la de

culpar a clientes, jefes, departamento de mercadotecnia, la calidad o a la debilidad del mercado por tu repentina falta de éxito. ¡Detente!, buscar a quién culpar, te quita una gran oportunidad de aprender y te engañas a ti mismo. Por el contrario, analiza profunda y objetivamente qué es lo que estás haciendo. Posiblemente encuentres que las fallas radican en alguna parte dentro de ti: puede ser que sea tu actitud, tu conducta o tus técnicas. La investigación que hizo Sandler encontró que esto sucede particularmente con vendedores que comúnmente experimentan algunos de los siguientes problemas:

- Cada vez más los compradores “quieren pensar” tus propuestas.
- “Personas filtro” te despachan fácilmente y no tienes una estrategia para manejar efectivamente el correo de voz, correos o tus citas en general.
- Te sientes incómodo manejando temas de dinero... a menos que o hasta que, se conviertan en una objeción.
- Tu respuesta a la mayoría de las “ventajas de la competencia” es ofrecer un menor precio.
- Estás ofreciendo información privilegiada sin ninguna retribución, es decir ofreces “consultoría gratuita”.
- Te tomas los rechazos de forma personal y dejas que eso afecte tu autoestima y desempeño.
- Culpas a las debilidades de tu jefe/empresa por una buena parte de tus problemas.

A pesar de que las justificaciones de un mal desempeño de ventas puedan parecer interminables, las verdaderas causas son generalmente muy específicas. Usualmente, las raíces del problema pueden encontrarse en las creencias que tienes respecto al manejo de los procesos de ventas.

*“La clave para vender exitosamente es tener un mejor sistema que el que el comprador ha estado usando contigo durante años.”*

—David H. Sandler

---

[Capítulo Dos]

## ¿Qué Sistema has Estado Siguiendo?

En la metáfora del “Baile” entre comprador y vendedor que Sandler utiliza para describir la interacción de ventas, hay siempre dos sistemas en operación: el sistema del comprador y el sistema del vendedor. Para liderar en este proceso, debes saber y aplicar un sistema de ventas que funcione, presentarte en una reunión de ventas y ponerte a disposición del comprador, no es suficiente.

Idealmente, la reunión de ventas debe de ser vista como una situación “ganar-ganar”. Pero como sabe cualquier vendedor con algo de experiencia de campo, eso difícilmente sucede. Los compradores se ven a sí mismos como individuos que tienen algo que perder: su dinero. Esto ayuda a explicar por qué típicamente, los compradores adoptan una actitud adversa contra los vendedores. Bajo el sistema tradicional del comprador, la meta es obtener lo más que se pueda de los vendedores, sin comprometerse a la compra. Los compradores buscan también información gratuita.

Ellos buscan obtener el menor precio y los mejores términos por tus bienes o servicios, mientras que por su parte, como si fuera un juego de póquer, “ocultan sus cartas”. Los compradores buscan manejar prudentemente su tiempo, mientras que sienten la libertad de gastar el de los vendedores, saben que cuanto más tiempo el vendedor se dedique a una venta, más dispuesto estará el vendedor a “cerrar” algo. Y esto a la larga fortalece la posición negociadora del comprador.

Muchos compradores creen que le están haciendo un favor al vendedor al darle una cita. Ellos piensan que los vendedores deberían estar agradecidos y deberían asumir un rol “servil” o de “seguidores” en el “baile comprador-vendedor”. Por eso, los vendedores frecuentemente se encuentran en una sala de espera llena de gente esperando a ver a su comprador.

Los vendedores deben asumir responsabilidad por el triste estado de la relación “comprador- vendedor”. Al adoptar una posición “servil” y/o reaccionando con una típica “agresividad en ventas”, ellos han entrenado a los compradores a asumir una postura superior y defensiva. Este tipo de situaciones nunca habría existido sin la participación activa de los vendedores.

El que lleves o te lleven al “baile comprador-vendedor” depende mucho del sistema que predomine, el tuyo o el del comprador. También depende de cuán efectivo es tu sistema. Para “llevar” o liderar, necesitas estar completamente consciente de lo que está pasando en cada paso del proceso de venta. Y debes sentirte cómodo adoptando un rol de liderazgo. La experiencia Sandler enseña que la mayoría de los vendedores fallan porque no saben controlar el proceso de venta. Durante las entrevistas de venta, muchos vendedores ni siquiera se dan cuenta de las medidas manipuladoras que los compradores toman, aunque frecuentemente lo usan como un mecanismo de defensa.

Creemos que no hay compradores malos, sólo malos vendedores. Los compradores desarrollaron su sistema actual en respuesta a las conductas y técnicas que los vendedores utilizan. Si su sistema puede frustrar tus esfuerzos de ventas, necesitas adoptar un sistema de venta nuevo y más efectivo. ¡Así de simple!

Este reporte te mostrará que hay un mejor camino. Puede que no obtengas cada venta, pero ciertamente sabrás qué te está pasando en cada visita de ventas. Y más importante, ¡sabrás qué hacer al respecto! Pero primero, demos una mirada más cercana al por qué el sistema actual de los compradores, funciona tan bien.

[Capítulo Tres]

## El Sistema del Comprador

A través de los años y expuestos a múltiples presentaciones de ventas, los compradores han aprendido suficiente acerca del proceso de venta hasta contrarrestarlo completamente. Ellos poseen un pequeño, pero eficiente repertorio de trucos para mantener el control y frustrar rápidamente los esfuerzos de los vendedores.

**PASO 1: Los compradores no siempre dicen la verdad y “ocultan sus cartas”.** Primero necesitas entender que en la conciencia de los compradores es aceptable esconder información y hasta desorientar o mentir a los vendedores. Aunque en otros ámbitos puedan ser personas rectas y honestas, ellos creen que pueden decir cualquier cosa a los vendedores. No esconden información por ser malas personas; ellos lo hacen como un mecanismo de defensa. Después de todo, los compradores están convencidos de que, mientras ellos están ocupados con sus asuntos, tú asistes a cursos para convertirte en un súper vendedor. Saben que estás aprendiendo cómo persuadirlos a tomar una decisión de compra. ¡Y saben que tus métodos funcionan! Cada vez que le dan una cita a un vendedor, un martes o un miércoles, en la mañana o en la tarde, a la 10 o a las 11 A.M., están conscientes que tendrán que enfrentarlos. Quizá no sean capaces de identificar tu técnica de “cierre alternativo”, pero ellos saben que saldrás con algún “truco”.

Y con cada nueva cita de ventas ellos se hacen un poco más inteligentes para contrarrestar cualquier técnica de ventas, además de que tu competencia continúa aplicando la misma colección de “trucos persuasivos”.

Así que, ¿cómo enfrentan los compradores tus súperpoderes de ventas? Ellos te desorientan, engañan o manipulan. Los compradores saben que una de tus primeras metas es generar interés en tu producto o servicio, así que ellos, comúnmente fingen interés para obtener información. Tu comprador puede empezar diciendo: “Hemos escuchado cosas maravillosas respecto a la habilidad de tu compañía para...” o “Nos gustaría saber cómo nos podrías ayudar a...”. Ellos te dirán que su sistema o negocio está funcionando muy bien, cuando en realidad, posiblemente se está derrumbando. Mientras tanto, te dan tan poca información como sea posible de su situación o intenciones. Ellos no te van a dar pistas de cuánto realmente necesitan tu producto o servicio. No hablarán en específico de cuánto dinero o presupuesto tienen para invertir/gastar. Ni siquiera van a hablar de cómo van a tomar sus decisiones de compra. Lo que debes entender es que la información que el comprador te proporciona es incompleta.

Recuerda, no eres el primer vendedor con el que el comprador se ha enfrentado. Puedes ser un profesional honesto con una gran oportunidad de negocio. Pero tu comprador no lo sabe. Tu comprador te ve como cualquier otro “vendedor”, con toda la imagen negativa que el término regularmente implica.

**PASO 2: El comprador quiere saber tu información.** Estas serían buenas noticias si el comprador fuera a pagar por dicha información, pero él o ella la quieren gratis. ¿Por qué el comprador quiere saber lo que tú sabes? Porque el comprador asume que de alguna manera tienes la capacidad de mejorar su productividad y bajar sus costos. Si no, ¿para qué se hubiera molestado tu compañía en lanzar u ofrecer bienes y servicios? El comprador piensa que eres bueno en lo que haces y que tienes algo de valor. El comprador quiere

exprimir todo tu conocimiento y obtener tu mejor precio, pero no necesariamente hacer una compra. Quizá el comprador quiere “usarte” para sacarle a otro proveedor un mejor precio o un mayor beneficio. “Tengo un mejor precio o condición de pago que lo que me estás ofreciendo”. Y créanlo o no, hay muchos vendedores allá afuera que están dispuestos a dar a los compradores información gratuita y los precios más bajos que puedan ofrecer. Esto es lo que corrompe el mercado y propicia que buenos productos y servicios se vuelvan una “simple mercancía”.

Llamamos a este tipo de interacciones, intentos de venta basados en “consultoría gratuita”. Como podrás imaginar, la perspectiva de largo plazo para los “consultores gratuitos” no es financieramente buena. Cada año, muchos vendedores se retiran de la profesión de ventas cuando descubren que la “consulta gratuita” no pone comida en sus mesas. Comprueban entonces que el sistema de los compradores los convirtió en “consultores gratuitos”.

**PASO 3: El comprador no se compromete.** A pesar de que tu comprador obtenga el precio o la información que desea, puede que no haya “terminado” contigo. Puede necesitar un poco más de trabajo gratis, así que, ¿qué hace él o ella? Te vuelve a desorientar respecto a lo que sucederá después. Pone en duda la posibilidad de la venta diciendo “Necesito pensarlo”, “Yo me pongo en contacto contigo”, “Esto es muy interesante, me gustaría llevarlo al comité”, “Estamos pensando en formar un equipo para estudiar la posibilidad”. Así, dará la esperanza de completar la venta para que, en caso de que requiera más información, continuar manteniéndote como “consultor gratuito”.

Cuando tu comprador obtenga toda la información que necesita de ti, al menos para él o ella, el proceso habrá finalizado. Mientras tú piensas “¡Genial, lo logré!”, lo más seguro es, que no obtengas nada.

¿Por qué los compradores utilizan este sistema? ¡Porque funciona! Ha existido desde tiempos remotos. ¿Qué persiguen entonces los compradores?.... Tu información y experiencia a cambio de nada. ¿Qué te parece este proceso? ¿Cómo se siente? Usualmente, no te das cuenta hasta que ya es muy tarde. Y saliendo de tu cita podrías decir... “Me la hicieron otra vez y aún no sé qué hacer al respecto”. O peor aún, podrías hacer trabajo adicional para ellos para que aún más tarde, te des cuenta que nada bueno saldrá de este comprador.

**PASO 4: El comprador desaparece.** Después de todo el trabajo realizado y las expectativas que tienes, te encuentras esperando una respuesta positiva. Sin embargo, tu venta se ha terminado pero aun no lo sabes porque tu comprador ni se ha molestado en decírtelo. Mientras tanto, tal como te han enseñado, continúas dando seguimiento. Estás temporalmente atorado en este paso, con la esperanza de que aún puedas efectuar la venta, pero la venta se ha esfumado desde hace mucho tiempo. Sin embargo, te cuesta trabajo admitirlo pues, has invertido mucho tiempo y esfuerzo en esta “oportunidad fantasma”.

Es un hecho: Si no cuentas con un sistema propio de ventas, el comprador tomará control del **“Baile comprador-vendedor”**. Sin saberlo, vas a caer en el sistema del comprador. Y al final del día no tendrás una recompensa a tus esfuerzos.

*“Hoy en día la mayoría de los vendedores,  
usan técnicas que fueron populares  
antes de la invención de los aviones.”*

—David H. Sandler

---

[Capítulo Cuatro]

## **Sistemas de Venta Tradicionales**

Si eres como la mayoría de los vendedores, muy probablemente aplicas alguna forma de sistemas tradicionales de ventas.

El entrenamiento tradicional en ventas sigue ciertos principios. Bajo estos métodos los vendedores aprenden a:

- Vender basado en características y beneficios.
- Guardar información vital, como el precio y las condiciones de pago, hasta que se haya establecido un claro sentido del “valor” (típicamente durante la propuesta final).
- Apoyarse fuertemente en sus habilidades de presentación para cerrar el trato.
- Anticipar y manejar objeciones de los compradores.
- Usar una amplia variedad de técnicas de cierre.

Los sistemas tradicionales de ventas funcionan; por eso han sobrevivido tanto tiempo. Pero dado que estas técnicas y enfoques son tan ampliamente utilizados, ya no son tan efectivos. Mientras tanto, las conductas evasivas y manipuladoras que generan, han contribuido al actual ambiente adverso en el que los sistemas del comprador han florecido.

Si usas un enfoque tradicional de ventas y te sientes víctima del sistema del comprador, no eres el único y si te sirve de consuelo la mayoría de los vendedores también lo padecen.

Aquí hay algunas razones del por qué:

- Puedes estar *vendiendo* características y beneficios. Pero la gente no “los compra”. Lo que ellos compran son soluciones a problemas específicos.
- Al esperar hasta el final para comentar información de precios y los términos, puedes estar desperdiciando tiempo y esfuerzo en una venta que, de ninguna forma se efectuaría.
- Al concentrarte en manejar objeciones, preservas un sistema de “venta positiva” en el cual el comprador siempre asume un rol negativo. Vender a compradores negativos es muy difícil.
- Y finalmente, tus técnicas tradicionales de cierre, son bien conocidas por tu comprador. Cierres como: “el precio sube el lunes” o “lo quiere en azul o en amarillo” han perdido vigencia. Y algunas frases como: “el precio es lo mejor de todo” ya han perdido todo su impacto.

Ten cuidado, si sigues un sistema de ventas tradicional, vas a caer en el sistema del comprador y vas a terminar haciendo lo que él quiere, tal y como fue descrito en el Capítulo 3. ¡No sigas el sistema del comprador y no continúes perdiendo ventas!

*“De los 50 métodos de ventas que he probado.  
El programa Sandler es el mejor. Este sistema  
me ha traído éxito financiero y personal.”*

—C.R. Bedrosian, Director de Ventas, K'NEX Industries, Inc., Hatfield PA

---

[Capítulo Cinco]

## **El Sistema Sandler® – Un Mejor Camino**

Para ganar la mayoría de las veces en ventas, ¡debes utilizar un método que sea más poderoso que el de tu comprador! En el mercado actual, el sistema que puede devolver tu fuerza vendedora es el Sistema de Ventas Sandler. Este es un enfoque simple y directo que posiciona a la interacción de ventas como una reunión de negocios entre personas de igual importancia. En el Sistema Sandler, el vendedor se comporta como un consultor de ventas profesional y de alto valor. En vez de buscar presionar una venta, ofreces un intercambio de información, franco y sin manipulaciones. El efecto es un tanto refrescante, como abierto y honesto. A continuación un vistazo general de cómo trabaja:

**PASO 1: Establecer Confianza (Deja de actuar como vendedor tradicional).** Los compradores levantan una “barrera defensiva” cuando piensan que les estás tratando de vender algo. Lo que necesitas en este punto es hacer que el comprador se sienta cómodo contigo. Honestamente interésate en él o ella y demuestra que entiendes su problema desde su punto de vista. Hazlo sentir cómodo contigo para que puedan establecer una relación. Y continúa construyendo ese entendimiento y confianza durante todo el proceso de venta, no sólo durante los primeros 5 minutos.

**PASO 2: Establece un Contrato Previo.** Antes de cada juego de béisbol, el árbitro llama a los entrenadores de ambos equipos. Las reglas del juego son acordadas, incluyendo las líneas de foul, las bolas de foul, la barda del home-run y cualquier circunstancia inusual que pueda suceder en ese parque. Así, cuando el bateador le pega a la bola y esta pasa arriba de la cabeza del catcher y cae en la barda detrás del catcher, no hay duda que es un foul. Y cuando el bateador le pega a la bola por arriba de la barda no hay duda de que es un home-run.

¿Puedes imaginarte la confusión que habría si los árbitros y los entrenadores no se pusieran de acuerdo anticipadamente sobre cuáles serán las reglas del juego? En Ventas, los contratos previos sirven ese propósito. Se establece un claro entendimiento entre un vendedor y un comprador respecto a lo que cada uno puede esperar de esa interacción de ventas. La “reglas del juego” establecen bases para el comportamiento, pasos en la toma de decisiones y las acciones necesarias para cumplir con las expectativas acordadas.

¿Alguna vez escuchaste a algún comprador decir: “Bien Jorge, basado en lo que hemos dicho hasta ahora, y si todo sigue igual, posiblemente logres la venta. Estás muy cerca. No veo ninguna razón por lo cual no se pueda lograr este pedido, asumiendo que las cosas no cambien y todo funcione bien”?

Un vendedor tradicional que fija un contrato previo débil o no establece uno, hace suposiciones y se engaña a sí mismo. Regresa rápidamente a la oficina y dice: “¡Jefe: Estoy a punto de lograr una gran venta!”, cuando en realidad no tiene nada.

**PASO 3: Descubre y Comprueba el “Dolor” de tu Comprador.**

La gente compra emocionalmente aunque justifican su decisión racional o intelectualmente. La motivación más intensa que la gente experimenta es el dolor. Lo que debes

entender es esto: si el comprador no tiene “dolor”, no va a ser una venta fácil. La gente va a continuar haciendo lo que ha hecho hasta ahora y sólo va a cambiar cuando el dolor de mantener el estatus quo sea mayor que el dolor de hacer un cambio o probar algo nuevo. Si no aprendes a descubrir el “dolor” o necesidades significativas del comprador, vas a continuar vendiendo usando el más difícil de los principios tradicionales: “la ley de los promedios”.

¿Recuerdas toda la información y “consultoría gratuita” que el comprador está buscando? El Sistema Sandler hace de esto una cuestión del pasado. Tu nueva meta es descubrir el “dolor” del comprador, ¡no crear un nuevo dolor para ti!

**PASO 4: Pon el Tema del Dinero “Sobre la Mesa”.** No sólo debes hablar de la inversión requerida para solucionar sus dolores, especialmente debes hablarle a tu comprador del costo de no hacer nada. ¿Cuál es el impacto financiero de los problemas (dolores) que has descubierto? También, debes manejar el aspecto del presupuesto a fin de asegurarte que te pueden pagar lo que cuestan tus soluciones. Una vez que has descubierto el “dolor” de tu comprador (paso 3) y tú estás seguro de que hay dinero para deshacerse de este dolor, podrás pasar al paso 5.

**PASO 5: Descubre el Proceso de Toma de Decisiones del Comprador.** ¿Él o ella pueden tomar decisiones de compra? ¿Recibe ayuda, guía o autorización de un socio, jefe, comité o esposa(so)? ¿Llevan a cabo un proceso o está listo para tomar una decisión? ¿Puede el comprador tomar la decisión para invertir, pagar y deshacerse del “dolor”?

Bien. Has descubierto el dolor de tu comprador y has recibido un compromiso financiero con el cual manejarlo. Una vez que entiendes el proceso de toma de decisiones de tu comprador, el comprador y tú tienen un claro entendimiento

de lo que se necesita para llevar a cabo una transacción comercial. ¿Qué sigue? Es tiempo de pasar a:

**PASO 6: Presenta una Solución que Resolverá el “Dolor” de tu Comprador.** Por supuesto, usando este nuevo sistema, tu presentación tiene poco que ver con la venta basada en características y beneficios, de los que el departamento de mercadotecnia está tan enamorado. En cambio, todo tiene que ver con mostrarle a tu comprador cómo tu producto o servicio puede eliminar su “dolor”. Los compradores no compran características y/o beneficios... ellos compran formas de evitar “dolor”. Cuando estás seguro que el comprador ha comprado tu presentación, mide su “temperatura” usando el “cierre del termómetro”.

Pregúntale a tu comprador si tiene interés en tu producto o servicio: “Sr. Comprador, me da la impresión de que tiene interés en mi producto o servicio. ¿Es esto correcto?... Continua con: “Déjeme preguntarle una cosa. En una escala del 0 al 10, siendo 0 que no tiene ningún interés en mi producto o servicio, y 10, que ya se ha decidido a comprar mi producto, ¿en dónde se ubicaría?”

Si la calificación es 5 o menos, estás en problemas. Lo más seguro es que has presionado demasiado a tu comprador en el transcurso de la presentación y no le mostraste en realidad cómo lo puedes ayudar a deshacerse de su dolor. ¡Detente! y regresa. Ve si todavía puedes involucrarlo emocionalmente, para que se interese en tu producto o servicio.

Si, por otro lado, su respuesta ha sido entre 6 y 9, pregunta: “¿Qué necesita ver para llegar a 10? Encárgate de problemas adicionales que te comparta. Y después de resolverlos, repite: “¿Qué calificación me daría ahora?” Continúa con este proceso hasta que llegues a 10. Esto es extremadamente importante. Cuando llegues a 10, no uses

un cierre tan desgastado como: “¿Llenamos la orden de compra?”, mejor di: “¿Qué quiere que haga ahora?”. Esto pone la responsabilidad en el comprador. Déjalo cerrar la venta. De ese modo él nunca te acusará de ponerlo bajo presión alguna.

**PASO 7: Refuerza la Venta.** No dejes que la venta se te escape.

Puede que no suceda en tu negocio, pero a veces cuando los vendedores le quitan un comprador a sus competidores, ellos no te mandan flores y una carta de felicitación diciendo: “Bien hecho Jorge, felicidades por tu nuevo comprador”. En cambio, es posible que, bajando el precio de venta u ofreciendo concesiones, ellos hagan un último esfuerzo para retener a su comprador. Si no tienes un paso de reforzamiento, la competencia podría darte un golpe bajo. Vas a necesitar un paso de reforzamiento fuerte y efectivo para evitar recibir un mensaje decepcionante diciendo: “Por favor llama, necesitamos cancelar” o un correo comunicando: “Suspende el pedido, tengo un problema, yo te busco después.”

**El Momento de la Verdad:** Los negocios no se ganan o se pierden durante el paso 4 del “sistema del comprador”, es decir, cuando el comprador no responde a tus llamadas. Los negocios se ganan o se pierden en el “campo de batalla”, inmediatamente después de que estableces la confianza. Allí determinas qué sistema va a prevalecer, el tuyo o el de tu comprador. Si no tienes un sistema propio, vas a caer en el sistema del comprador y vas a terminar dándole el control.

Si en este momento estás involucrado en un ciclo de venta y te das cuenta de que no estás controlando el “baile”, ¿qué puedes hacer? No mucho, relájate y disfruta el viaje. Ve esta experiencia como una parte valiosa de tu aprendizaje profesional. La venta fue perdida exactamente después de tu saludo, inmediatamente después de que te relajaste.

Pero la próxima vez, lo vas a hacer mejor. La próxima vez, aplicarás los principios Sandler. La próxima vez, lograrás la venta. ¡Nunca más vas a sacrificar tu iniciativa, tus metas, tu ingreso, tu familia... ni tu futuro!

*“No puedes enseñarle a un niño a andar en bicicleta en un seminario.”*

—David H. Sandler

---

[Capítulo Seis]

## **¿Por qué la Mayoría de los Entrenamientos en Ventas no Funcionan?**

¿Has estado últimamente en seminarios de ventas de medio día, de todo el día o de dos días? ¿Te sentiste bien? ¿Saliste motivado, con nuevas ideas, consejos de venta, buenas frases, tácticas y determinado a ponerlas en práctica? Bien, ahora que ha pasado un tiempo, ¿cuánto de ese conocimiento dirías que continúas aplicando? Si eres como la mayoría de los vendedores, la respuesta sería “no mucho”.

Tener nueva información no mejorará tu desempeño en ventas; sólo lo hará su aplicación a la vida real. Vender es conocimiento aplicado. Son comportamientos o acciones. Y cambiar el comportamiento es difícil. Toma tiempo y práctica, modificar la conducta, mejorar actitudes y perfeccionar las nuevas técnicas. Tiempo y práctica, son dos cosas que no se obtienen en un seminario de ventas. De hecho, estudios pedagógicos han demostrado que lo que se aprende en seminarios, generalmente se olvida dentro de las siguientes 48 horas.

Tal y como una bandita no puede curar un brazo roto, una “solución rápida” de ventas en un seminario, nunca va a ser suficiente para redireccionar positivamente la carrera de ventas de un individuo.

Para perfeccionar el manejo del Sistema de Ventas Sandler, los vendedores deben someterse a un cambio completo de formas de conducirse y de pensar. Eso es porque el Sistema Sandler genera

cambios de comportamiento profundos y reales. Por eso nunca recomendamos el uso de los formatos tradicionales de entrenamiento. En cambio, Sandler ha basado sus programas de entrenamiento en un modelo diseñado para facilitar un cambio permanente y duradero. Cada uno de los más de 250 Centros de Entrenamiento de Ventas Sandler en el mundo (y más de 12 en México) combinan instrucción presencial en un salón de clases, con coaches de venta experimentados y profesionales, con prácticas y juego de roles interactivos, con dinámicas de apoyo grupal y materiales de calidad, para así crear, el mejor programa de reforzamiento continuo que genera resultados permanentes, algo que ningún entrenamiento de ventas ofrece en el mercado.

El sistema de ventas Sandler es efectivo porque incorpora reforzamiento y retroalimentación inmediata, emplea las metodologías más novedosas de aprendizaje de adultos y construye sinergias alrededor de entrenadores comprometidos que tienen experiencia de muchos años en ventas. Estos elementos son parte de todos los programas de entrenamiento Sandler.

*“Para llegar a la cima en la profesión de ventas, tienes que practicar, practicar y practicar. Encuentra un sistema que funcione y apréndelo.”*

—David H. Sandler

---

[Capítulo Siete]

## **Crea tu Programa de Mejora del Desempeño**

No importa si eres un representante de ventas independiente, un gerente de ventas, un profesional de cualquier otra disciplina, un dueño de negocio, director de ventas corporativas o representante de servicio a clientes, Sandler Training tiene programas de entrenamiento efectivos y adaptables a tus necesidades específicas.

### **Maestría en Ventas**

A través de la Maestría en Ventas, vendedores independientes o equipos de venta pueden aprender a la perfección la metodología más poderosa de ventas nunca antes desarrollada, es decir, el Sistema de Ventas Sandler. La Maestría en Ventas provee de entrenamiento continuo, reforzando las mejores prácticas de ventas en un salón de clases, en un ambiente flexible, de apoyo y fuera del lugar de trabajo. Cada centro de entrenamiento Sandler ofrece semanalmente hasta 12 horas de entrenamiento interactivo mensual, y aunque el programa se cubre en 12 meses puedes asistir hasta por dos años con la adquisición de una membresía.

El trabajo en el aula consiste en una combinación de talleres, juego de roles de la vida real, clínicas de solución de problemas, retroalimentación y reforzamiento continuo. Entrenadores experimentados se enfocan en la participación y aprendizaje de los alumnos. Los participantes son alentados a compartir sus experiencias personales respecto a la aplicación del sistema Sandler.

Los miembros de la Maestría en Ventas también reciben mucha atención individual. Los entrenadores de Sandler ayudan a aplicar el sistema de ventas a sus situaciones particulares. Los entrenadores también proveen demostraciones, casos prácticos y discusiones grupales de venta para reforzar lo aprendido.

La Maestría en Ventas constituye un programa continuo de desarrollo personal basado en teorías probadas, habilidades de venta específicas, técnicas poderosas y estrategias aplicables, que puedes usar en cada interacción con cualquier comprador... por el resto de tu vida. Este programa te ayudará a perfeccionar el Sistema de Ventas Sandler a través del uso de la metodología más avanzada de aprendizaje.

Los miembros de la Maestría en Ventas reciben valioso material de trabajo y repaso, además de acceso a Sandler Online para complementar su entrenamiento.

### **Ventas Empresariales Sandler**

Con Ventas Empresariales Sandler (VES), hemos tomado todo lo bueno que ha hecho a nuestros programas de capacitación tan efectivos y los hemos sofisticado para satisfacer las necesidades de organizaciones que venden a compradores corporativos o grandes empresas. El resultado, es un sistema altamente estratégico que ayudará a mejorar los negocios, el servicio y la relación, además de refinar la identificación de las oportunidades con grandes empresas.

El programa VES se enfoca en ayudarte a manejar los retos que vienen con las ventas B2B, por mencionar algunos: Ciclos de venta largos, la magnitud de las inversiones necesarias, el tipo de competencias con la que debes lidiar (más compleja y agresiva), el proceso de toma de decisiones (el cual toma más tiempo, ya que intervienen diversos niveles de autorización y factores dentro de la empresa), entre otras cosas.

VES está basado en 6 etapas secuenciales, sin embargo, es un proceso en el que se enfoca en la atención del comprador

empresarial para finalizar la venta, desarrollando el negocio a través de distintas acciones, siempre manteniendo una atención detallada en la calidad del servicio.

Además, el programa integra 13 herramientas diseñadas específicamente para facilitar el proceso de ventas ya que fueron desarrolladas estratégicamente para generar una notoria ventaja competitiva.

### **Consultoría a Empresas y Programas a la Medida**

La tendencia en las organizaciones es reducir el personal interno de capacitación, principalmente por dos razones: primero, es costoso mantener un departamento interno. Y segundo, es muy difícil, excepto para las grandes empresas, atraer y mantener equipos de entrenamiento dinámicos. Más aún, el entrenamiento en ventas y gerencia de ventas efectivos, requieren instructores que estén entrenados y cuentan con experiencia en la aplicación de estas disciplinas en la vida real.

Muchas compañías prefieren mantener el “sentimiento” de un programa “Interno” de ventas, aunque contratan los servicios de entrenadores externos, quienes dan un taller intensivo de uno o dos días, seguido de cursos periódicos de revisión y seguimiento. La Consultoría Corporativa y los Programas de Entrenamiento Interno de Sandler Training, están diseñados para dar a los compradores una flexibilidad total en el diseño de programas de entrenamiento adecuado a sus necesidades. Los servicios incluyen manuales de entrenamiento ad-hoc, servicios de asesoría y componentes de entrenamiento online.

### **Entrenamientos Especializados**

Sandler también ofrece distintos programas de corto plazo, los cuales buscan solucionar situaciones específicas de negocio.

**Fundamentos de Venta Sandler.** Programa de 16 horas que muestra los principios básicos del sistema de ventas Sandler.

Abarcando temas relacionados a las técnicas que caracterizan al Sistema Sandler, los participantes complementan sus conocimientos con temas relacionados a la prospección, el establecimiento de metas y las actitudes de los triunfadores en esta profesión.

**Estrategias de Venta para Vendedores de Seguros.**

Programa de 16 horas que aplica los principios Sandler a las situaciones típicas que enfrentan los vendedores de seguros en la vida real y que permite mejorar sus resultados. Así mismo, pregunte por nuestros programas para ventas de productos y servicios financieros y de bienes raíces.

**Estrategias de Servicio al Cliente.** Programa que infunde una conciencia de ventas a nuestros colaboradores en la empresa. Mejore tanto sus relaciones internas, como externas y descubra cómo cualquier persona dentro de la empresa puede ayudarle a manejar, cuidar y desarrollar a sus clientes actuales y potenciales.

**Servicio a Clientes: Definiéndolo, Construyéndolo y Manteniéndolo.** Programa que utiliza un enfoque de calidad total para mejorar el servicio al cliente en todos los niveles de una organización. Este programa no es específico para una industria, es lo suficientemente flexible para ser aplicado en cualquier compañía que desea mejorar sus niveles de servicio para mejorar sus resultados.

**Ventaja Profesional, Ventas para No Vendedores.** Ofrece un enfoque probado y continuamente mejorado, diseñado para contadores, ingenieros, abogados o cualquier persona que necesite construir una base de clientes para sus servicios.

**Negociación Avanzada.** Programa que enseña a los vendedores en cualquier industria, las habilidades y técnicas necesarias para controlar la confianza, el proceso de negociación y para alcanzar un resultado positivo.

**“Trajes a la Medida”.** Consulte a alguno de nuestros Coaches expertos en ventas y desarrolle un programa específico para las necesidades de su empresa.

**Manejo Telefónico.** Carpeta y curso funcional diseñados para ayudar a vendedores el manejar exitosamente las estrategias para las llamadas de prospección.

## Herramientas de Venta

**Diagnóstico de Auto-Evaluación para Vendedores.** Ayuda a vendedores, empresas y al entrenador Sandler a identificar áreas de aprendizaje y desarrollo específicas.

**Sandler Online.** El entrenamiento de Sandler está ahora disponible para nuestros clientes a través de Internet.

**Evaluación Devine Inventory™.** Herramienta de evaluación a en línea, adaptable y flexible, diseñada para el análisis de los individuos y de equipos dentro de cualquier compañía para dar a dueños y directivos una ventaja al contratar y retener a los mejores elementos, y obtener el máximo desempeño del personal.

**Evaluación Extended DISC.** Herramienta de evaluación en línea diseñada para ayudar a individuos y organizaciones a mejorar el desempeño grupal e individual. Esta herramienta permite a las organizaciones el identificar, entender y promover los estilos de comunicación.

**CRM.** Junto a Sales Up hemos desarrollado una herramienta para manejar sus relaciones con clientes actuales y potenciales, aplicando la metodología Sandler.

**Consultoría.** Expónganos a sus áreas de oportunidad y permítanos trabajar junto a usted en busca de una solución específica a sus necesidades.

Además de un extenso repertorio de cursos de ventas, Sandler ofrece un programa, **Soluciones Gerenciales Sandler** el cual toma las metodologías más poderosas existentes respecto a la Gerencia de Ventas y las aplica a situaciones típicas que enfrentan los gerentes de venta actuales y las integra en un programa de entrenamiento. Lee más acerca de **Soluciones Gerenciales Sandler** en el Capítulo Ocho.

[Capítulo Ocho]

## **Entrenamiento Efectivo para Gerentes de Ventas**

Si eres como la mayoría de los gerentes de ventas actuales, probablemente empezaste tu carrera como representante de ventas y las habilidades gerenciales que aprendiste durante ese período tienen ahora un valor limitado. Como vendedor, tuviste que administrarte y motivarte a ti mismo. Pero como gerente de ventas tienes que liderar y motivar a otros. Como vendedor, tuviste que alcanzar tus objetivos, pero como gerente de ventas tienes que hacer que tu departamento de ventas llegue a las metas de la compañía, no importa cuán inalcanzables parezcan. Y debes alcanzarlas mediante una distribución efectiva de los objetivos entre tu equipo de ventas, de acuerdo a las capacidades y las posibilidades de cada vendedor. Como vendedor, buscabas ser el mejor del equipo, pero como gerente ahora tienes que reclutar, construir, liderar e inspirar a tu equipo para llegar a lo más alto.

Tu experiencia en ventas puede hacerte un entrenador efectivo, pero como ya has descubierto, el entrenamiento en ventas sólo ocupa una fracción de tu tiempo, y tus responsabilidades. Antes podías ser completamente independiente, ahora dependes de las actuaciones de otros, ¡quienes a su vez dependen de ti! Todos estos requerimientos pueden hacer de la gerencia de ventas una experiencia solitaria y frustrante.

Desafortunadamente, ¿en dónde es que la mayoría de los gerentes buscan el entrenamiento que necesitan para sobrevivir y avanzar en su carrera? La mayoría, intentará obtenerlo con programas de entrenamiento gerenciales genéricos que podrían o no aplicar directamente a su situación, o asistiendo a seminarios de ventas. Ahora existe una alternativa más efectiva, el entrenamiento **Soluciones Gerenciales Sandler**.

El programa **Soluciones Gerenciales Sandler**, te ofrece una instrucción integral en cada una de las facetas más importantes del manejo de ventas:

- **Formar un Equipo.** Perfecciona las habilidades de entrevista y técnicas necesarias para ayudarte a identificar ganadores, cada vez que necesites reclutar gente.
- **Liderando.** Aprende a aplicar técnicas para lograr integrar a los miembros del equipo, en relación a tu visión o proyecto de ventas. Descubre cómo enseñar y guiar, en vez de controlar y reprimir. Sandler te enseñará cómo aplicar evaluaciones para definir el perfil de tu equipo de vendedores, así como técnicas para guiar a tu gente a ser autosuficientes.
- **Manejo de Procesos.** Crea tu propio sistema administrativo, dividiendo el proceso de las ventas en partes claramente definidas y con grados de desempeño específicos. Aprende a establecer metas realistas, monitorear el progreso y administrar documentos. Mejora tu habilidad de reunir y analizar información del mercado y la competencia.
- **Manejo de Indicadores.** Desarrolla pronósticos de venta asertivos y aprende a involucrar a tus vendedores. Mejora tu habilidad de hacer presupuestos y proyecciones financieras. Deja que tu entrenador Sandler te enseñe cómo manejar clientes importantes y a establecer métricas de desempeño, que a su vez provean retroalimentación que genere mejoras de procesos y superación de metas.

Como todos los programas Sandler, el programa **Soluciones Gerenciales Sandler**, te ayudará a perfeccionar nuevas habilidades gerenciales a través de un método de aprendizaje, basado en reforzamiento y retroalimentación. Aún más importante, el programa ha sido probado y refinado a través de su aplicación en situaciones del mundo real.

Vas a encontrar que **Soluciones Gerenciales Sandler** es algo así:

- **Flexible.** Puedes empezar el programa en cualquier nivel que te sienta mejor.
- **Interactivo.** Trabajas en un aula, con tu entrenador Sandler® y otros participantes, usando juegos de roles, estudio de casos y discusión activa.
- **A Tu Medida.** Aplicarás las técnicas Sandler para situaciones y problemas del “día a día”, obtenidos directamente de tu equipo de ventas, y entonces refinar las estrategias para satisfacer tus necesidades específicas.
- **Guiado por Entrenadores Experimentados.** Los entrenadores de Sandler te guían hacia un viaje de descubrimiento y enriquecimiento personal. Mientras tanto, cosechas los beneficios de las “mejores prácticas” aprendidas a través de talleres con clientes de todo tipo de organizaciones o industrias.

**Para más información acerca de esta valiosa oportunidad de entrenamiento, llama a tu centro entrenamiento Sandler Training® más cercano o visita a [www.sandler.mx](http://www.sandler.mx).**

## ¿Qué vas a hacer ahora?

El Sistema de Ventas Sandler puede no ser la única respuesta para todas las compañías, o fuerza de ventas, pero puede que te dé una solución a algunos de tus problemas de ventas y gerencia de ventas. Una manera de saberlo es contestando las siguientes preguntas:

	Sí	No
¿Los costos de ventas están aumentando?	—	—
¿Estás listo para dar una “sacudida” a la cultura de ventas de tu empresa?	—	—
¿Tú o tus vendedores están considerando bajar los precios para seguir compitiendo?	—	—
¿Tus vendedores siguen procedimientos no uniformes o inconsistentes?	—	—
¿Tus vendedores, más que tus gerentes de ventas, crean y mantienen la cultura de ventas?	—	—
¿Tu equipo de ventas parece cambiar su enfoque cada vez que “cambian las cuotas de venta”?	—	—
¿Has estado aceptando un nivel de mediocridad de tu equipo de ventas?	—	—

Si respondiste que sí a alguna de las preguntas, entonces aquí hay dos preguntas más que debes preguntarte a ti mismo:

	Sí	No
¿Podemos mejorar, adoptando el Sistema de Ventas Sandler?	—	—
¿Hay alguna razón importante para NO considerar el Sistema de Ventas Sandler?	—	—



