



# Libro El equipo de ventas número uno

## Técnicas superiores para maximizar el desempeño

Stephan Schiffman  
Adams Media , 2006  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

La gestión de ventas tradicional es tan obsoleta como el teléfono de disco y el televisor blanco y negro. Hoy por hoy, la fuerza de ventas necesita mucho más que un administrador. Además de cumplir con las funciones propias del puesto, los gerentes de ventas deben actuar como mentores, *coach* e instructores. El autor, Stephan Schiffman, trata conceptos básicos de venta, basándose en un proceso de ventas de “cuatro pasos y medio” elaborado por él. Sostiene que los vendedores son responsables de impulsar constantemente a los clientes potenciales a avanzar al “próximo paso” del proceso, para no perder la venta. Presenta a los gerentes sistemas para hacer seguimiento de la actividad de ventas y evaluar el desempeño de los empleados. Explica los conceptos fundamentales del *coaching* grupal e individual y ofrece un programa de *coaching* de ocho semanas. El libro también contiene un apéndice con recursos extraordinarios, entre ellos, técnicas comprobadas para realizar llamadas en frío, formas de pedirle al cliente que avance al próximo paso del proceso de ventas y sugerencias sobre administración de tiempo. Schiffman se esmera mucho por vender sus ideas. Después de todo, es un vendedor consumado. *BooksInShort* recomienda este libro a vendedores y gerentes de ventas que busquen adoptar un enfoque más sistematizado.

## Ideas fundamentales

- Puede impulsar sus ventas adoptando una actitud metódica. Preste atención a los índices de venta.
- Tenga en claro cuántas llamadas debe realizar para obtener una entrevista; coordine cinco reuniones por semana.
- Como gerente de ventas, comunique claramente sus expectativas al equipo.
- Muchas veces, los gerentes y los vendedores tienen opiniones contradictorias acerca de cuál es el rol de unos y de otros.
- Los pasos decisivos del proceso de venta son los siguientes: 1) “calificación,” 2) “recopilación de información y verificación,” 3) “presentación” y 4) “cierre.”
- La verificación es el “medio paso” adicional decisivo para garantizar que su cliente potencial esté próximo a concretar la venta.
- Centre sus esfuerzos en lograr que el cliente potencial avance al “próximo paso” del proceso de venta. Ayúdelo a tomar la decisión de compra.
- Los gerentes de ventas pueden utilizar “15 puntos de referencia” para identificar las fortalezas y las debilidades de un vendedor.
- Los cuatro elementos que componen el *coaching* son: “la motivación, la comunicación, la capacitación y las sesiones individuales de *coaching*.”
- Tenga en mente la imagen del vendedor ideal al contratar personal de venta.

## Resumen

### El juego de los números

La venta es un juego de números que gira en torno a índices: ¿cuántas veces tiene que efectuar una llamada o dar una presentación para concretar una venta? Utilice un proceso que le mostrará a usted y a su equipo qué hacer para obtener resultados.

La primera fase del proceso de ventas de “cuatro pasos y medio” es calificar al cliente potencial y obtener una entrevista. Determine cuántas llamadas debe realizar un vendedor para obtener una primera entrevista. El segundo paso es recabar información. Éste incluye el “medio paso” adicional que consiste en verificar si vale la pena ir tras un determinado cliente potencial, de modo de poder respetar el axioma: “nunca presente su producto a un cliente potencial cuando crea que éste no cerrará la venta.”

“Buscamos que el cliente potencial tome la decisión de comprar, en lugar de tener que venderle.”

El tercer paso consiste en efectuar la presentación adecuada, para lograr que el cliente potencial prosiga en el proceso de venta. La última fase requiere de “habilidades de conservación de valor”: técnicas mediante las que el vendedor puede conservar el valor de la propuesta al cerrar la transacción.

## Un “modelo de *coaching*” comprobado

La mayor parte de los gerentes de ventas cree que sus equipos poseen las habilidades y la motivación para hacer el trabajo. Entonces, ¿por qué los equipos no cumplen con sus objetivos? Muchas veces, esto sucede porque los gerentes de ventas sobreestiman las capacidades de los vendedores y porque estos últimos no tienen en claro cuáles son las expectativas del gerente. Resuelva estos problemas siguiendo estos pasos:

- Explique con claridad cuál es el rol del vendedor.
- Defina cuáles son las habilidades necesarias para mejorar.
- Asegúrese de que los miembros de su equipo apliquen estas habilidades.
- Reconozca y celebre los triunfos en las ventas.

## El proceso de cambio

Generalmente, los vendedores novatos atraviesan cinco etapas hasta que logran comprender cuál es el rol que cumplen:

1. **“Inmovilización”**: la persona no tiene en claro qué debe hacer o qué espera de ella el gerente de ventas.
2. **“Negación”**: la persona no cree que el cambio sea necesario.
3. **“Incompetencia”**: la persona duda acerca de su capacidad para cambiar.
4. **“Aceptación”**: la persona demuestra estar predispuesta a aprender.
5. **“Prueba de nuevos comportamientos”**: la persona aplica nuevas habilidades, que el gerente de ventas debe fomentar.

## Planes de carrera

Una vez que el vendedor supera las primeras etapas de aprendizaje, su carrera profesional transita por cinco fases más prolongadas, hasta transformarse en un profesional sólido, que no sólo contribuye con las ventas, sino también al bienestar general de la compañía.

1. **“Principiante”**: se apoya mucho en los demás y es posible que preste demasiada atención a un único cliente potencial.
2. **“Colaborador”**: se compromete a cumplir los objetivos y reconoce el potencial de ventas.
3. **“Ejecutivo”**: utiliza su experiencia y talento para ayudar a otros miembros del equipo a concretar ventas más importantes y a fortalecer la confianza.
4. **“Líder”**: ayuda a coordinar las actividades del equipo y asiste a los vendedores más inexpertos.
5. **“Formador”**: aporta energía e importante experiencia para garantizar la viabilidad de la compañía y el éxito a largo plazo de sus ventas.

## Intercambio de roles

Muchas veces, los gerentes y los vendedores tienen opiniones contradictorias acerca de cuál es el rol de unos y de otros. Por ejemplo, puede que para un gerente el principal objetivo del vendedor sea alcanzar o exceder el volumen de ventas mínimo. Entre tanto, es posible que para el vendedor alcanzar ese volumen ni siquiera forme parte de sus 10 prioridades más importantes. Para aclarar ideas erróneas, pida a los gerentes y a los vendedores que escriban cuál creen que es el rol de unos y de otros y compare estas listas.

## El proceso de venta

Un cliente potencial es aquél que está dispuesto a conversar con usted acerca de su producto o servicio. Cuando una persona no está dispuesta a avanzar al “próximo paso,” ya no puede seguir considerándolo como un cliente potencial. El objetivo de cada etapa del proceso de venta es avanzar a la siguiente. Con suerte, después de las fases de fijación de entrevistas, recopilación de información y presentación, llegará al cuarto y último paso del proceso de ventas: el cierre. En esta instancia, el cliente potencial acepta efectuar la compra y deja de ser potencial para convertirse en cliente. Usted busca ayudar al cliente potencial a tomar la decisión de compra. Todos los pasos anteriores convergen en este punto. En el primer paso, el vendedor y el cliente potencial determinan si existe algún motivo para trabajar juntos. El segundo paso es la oportunidad del vendedor de recopilar y verificar información. El tercer paso consiste en elaborar una propuesta que sea razonable.

## La clave está en la comunicación

Para sacar el máximo provecho del proceso de comunicación en las ventas, debe dominar estos tres principios:

1. **“El proceso de venta es una conversación extensa”**: usted puede manejar el curso de esta conversación. Piense bien las preguntas que formula y las respuestas que da.
2. **“Todas las respuestas pueden anticiparse”**: con un poco de experiencia y mucha preparación, puede aprender a predecir y anticipar las preguntas y respuestas de un cliente potencial.
3. **“Las personas se comunican a través de historias”**: cuando las historias que cuenta acerca de su producto o servicio les resultan creíbles a sus clientes potenciales, éstos estarán más abiertos a recibir su mensaje.

## “El sistema de gestión de clientes potenciales”

Los gerentes de ventas deben insistir en que los vendedores controlen sus números, particularmente en lo que respecta a la búsqueda de clientes potenciales. Todo vendedor perderá clientes potenciales con el tiempo; por ello, es necesario reabastecer el inventario. Tenga presente lo siguiente: “cuanto más tiempo exceda un cliente potencial el ciclo de venta promedio, menos probabilidades existen de que el vendedor cierre la venta.” Por este motivo, es fundamental que los vendedores entiendan cabalmente los plazos del ciclo de ventas de sus productos.

## La relación de venta

La relación de venta puede darse en cuatro niveles:

1. **“Vendedor”**: generalmente implica una única transacción que no generará una relación con el comprador.
2. **“Proveedor”**: la transacción puede llegar a repetirse, pero no se sabe a ciencia cierta.
3. **“Distribuidor”**: el comprador y el vendedor establecen un vínculo de confianza, con buenas perspectivas de efectuar transacciones continuas en el futuro.
4. **“Socio”**: el cliente y el vendedor se transforman en socios estratégicos que confían y dependen el uno del otro, en pos de obtener beneficios mutuos.

## Coaching

Inspirar e instruir a sus vendedores no es tarea fácil. Es fundamental adoptar una actitud positiva. Busque constantemente razones para elogiar a sus vendedores. El *coaching* individual de vendedores consta de cuatro “áreas de actividades críticas”:

1. **“Motivación”**: comprender bien cuáles son los factores que motivan a su fuerza de ventas. ¿El dinero, el reconocimiento o los logros?
2. **“Comunicación”**: asegúrese de que usted y el vendedor estén en la misma sintonía, tanto en el lenguaje verbal como en las señales que intercambian a través de gestos y lenguaje corporal.
3. **“Capacitación”**: evalúe las fortalezas y debilidades del vendedor e identifique áreas a mejorar. Elabore un plan para las sesiones de *coaching*.
4. **“Coaching individual”**: programe sesiones regulares, no sólo cuando tiene que trabajar sobre una debilidad específica del individuo. Asegúrese de que el vendedor pueda actuar cuando sea necesario y establezca un plazo para cumplir objetivos específicos.

“Las expectativas de una persona tienen mucho que ver con su desempeño.”

Los programas de *coaching* dan mejores resultados cuando se los lleva a cabo en ciclos de ocho semanas. Comience cada ciclo con una reunión. Describa el programa en términos generales, evalúe la situación actual y fije objetivos a corto y a largo plazo. En las próximas semanas, lleve a cabo sesiones de capacitación individuales y grupales, planifique eventos y competencias y realice evaluaciones. Festeje sus logros al término de cada ciclo.

## El mejor equipo

¿Cómo debe hacer para seleccionar, contratar y retener a los mejores vendedores? Empiece por identificar los rasgos que considere más importantes. Redacte una descripción del puesto. Tenga presente que la forma en que los candidatos se desenvuelven en las entrevistas indica cómo se comportarán en una reunión de ventas.

“La pasión de sus vendedores debe conjugarse con la predisposición para analizar sus propios números; la predisposición para mejorar habilidades clave y la predisposición para comprometerse a cumplir un objetivo específico, en una fecha específica.”

En tres semanas se dará cuenta si un nuevo vendedor se desempeñará bien. Si tiene que despedir a alguien, hágalo lo antes posible. Desde luego, cuando un vendedor se está esforzando por hacer bien su trabajo, ofrézcale orientación.

Todo vendedor aspira a un puesto con una buena estructura salarial. Los paquetes de remuneración para vendedores suelen ser de “alto riesgo”; es decir, si bien tienen una capacidad para generar ingresos ilimitada, por lo general, no tienen un salario garantizado. Algunos vendedores prefieren puestos de “bajo riesgo,” con ingresos garantizados pero con comisiones y gratificaciones módicas.

## Los quince principios básicos

Para sistematizar su proceso de ventas, siga estos 15 principios indispensables:

1. Nunca demore más de 48 horas en dar una respuesta a un cliente actual o potencial.
2. Reúnase con sus clientes a primera hora de la mañana o a última de la tarde.
3. Ocúpese del trabajo administrativo inmediatamente.
4. Programe dos nuevas entrevistas por día.
5. Reúnase con su gerente de ventas para conversar acerca de la estrategia.
6. Sea sincero con usted mismo.
7. Imprima un tono de urgencia en toda su correspondencia.
8. Haga su trabajo con honestidad.
9. Esté preparado para relatar 10 historias de éxito de clientes.
10. Siempre prepare preguntas excepcionales para iniciar reuniones.
11. Tenga en claro qué es lo próximo que desea lograr en una venta y no tema a pedirlo.
12. Asegúrese de que el cliente potencial siempre tenga una tarea a realizar.
13. No se centre demasiado en una única cuenta.
14. Nunca llame a la misma persona más de una vez por semana para intentar coordinar una reunión.
15. Invierta tiempo únicamente en aquellos clientes potenciales que demuestren interés.

# Sobre el autor

**Stephan Schiffman**, destacado experto en ventas e instructor del ámbito empresarial de Estados Unidos, es autor de varios bestseller, entre ellos, *Cold Calling Techniques (That Really Work!)* (Técnicas para realizar llamadas en frío que realmente dan resultado).

---

---