

# LAS MEJORES **10 JUGADAS** PARA SACARLA DEL ESTADIO EN VENTAS

El playbook Sandler, el sistema de venta más efectivo del mundo

---



con **Andrés Pupkin**

javier yranzo

# Una venta completa, en 10 jugadas

Andrés Pupkin dirige Sandler Training en Chile y Perú desde hace 15 años y entrena a los equipos comerciales de Google, Caterpillar, Atlas Copco y Banco Security. En el episodio 285 de Marketing para David le pedí que ordenara su método completo, de punta a punta. Salieron diez jugadas. Esto es ese playbook, escrito.

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| El mapa: dónde ocurre cada jugada                   | 3  |
| Jugada 0 · Con qué actitud te sientas               | 4  |
| Jugada 1 · El lado correcto de la línea             | 5  |
| Jugadas 2 y 3 · Prospección y los cuatro cuadrantes | 6  |
| Jugadas 4 y 5 · El sistema y el relacionamiento     | 7  |
| Jugada 6 · El dolor y el presupuesto                | 8  |
| Jugada 6 · Quién decide, y cuándo                   | 9  |
| Jugada 7 · La propuesta se presenta, no se manda    | 10 |
| Jugada 8 · Tu piso, escrito antes de sentarte       | 11 |
| Jugadas 9 y 10 · Cuidar y medirte                   | 12 |
| La checklist de tu próxima reunión                  | 13 |
| Las cuatro jugadas que faltan                       | 14 |

## CÓMO USAR ESTO

No lo leas de corrido y lo guardes. Elige **tres jugadas** que no estés haciendo y aplícalas esta semana. Es literal lo que Andrés pide al cerrar el episodio: «descarguen el ebook, escriban tres técnicas que van a implementar».

# Seis de las diez pasan **fuera** de la reunión

Cuando se habla de vender, casi todo el foco se va a lo que pasa sentado frente al cliente. Pero al ordenar el método completo aparece algo incómodo: la mayoría de las jugadas ocurren antes de sentarte, o después de que el cliente ya te compró. Si solo trabajas las cuatro del medio, estás jugando cuatro décimos del partido.

**A**

## Antes de sentarte

Jugadas 0 a 5. Con qué actitud llegas, cuánto de tu semana dedicas a vender, a quién vas a buscar, cómo repartes tu cartera, qué sistema sigues y cómo te relacionas.

**B**

## Dentro de la reunión

Jugadas 6 y 7. Calificar la oportunidad con tres filtros y presentar la propuesta en lugar de mandarla.

**C**

## Cerrando el trato

Jugada 8. Los tres escenarios de negociación, definidos por escrito antes de que empiece.

**D**

## Después de la venta

Jugadas 9 y 10. Cuidar al cliente que ya te compró y medirte a ti mismo para repetir lo que funcionó.

### EL SESGO QUE ESTO CORRIGE

La mayoría de los cursos de venta empiezan en la jugada 6, porque es la parte que se siente «técnica». Andrés lo dice al revés: «**¿para qué quieres técnicas de venta si no tienes con quién hablar?**»

# Con qué actitud te sientas **decide la reunión**

El concepto que Andrés pone en la base de todo se llama igualdad de estatus de negocio: entrar a la reunión sabiendo que los dos quieren algo y que los dos pueden decir que no.

El que llega a pedir un favor ya perdió, porque no se va a atrever a hacer las preguntas incómodas. Y son justo esas las que definen si hay negocio. Su frase: «**si tú no le estás haciendo las preguntas correctas a tus prospectos, tú mismo te estás poniendo las barreras de éxito**».

## Cómo se nota que la tienes

- ✓ **Haces las preguntas difíciles** sin pedir permiso para hacerlas.
- ✓ **Das silencio** después de preguntar, en vez de rellenarlo tú.
- ✓ **Puedes descalificar** al prospecto y decirlo en voz alta sin que se te quiebre la voz.
- ✓ **No lees la mente.** Que alguien haya agendado no significa que quiera lo que vendes.



**Si tú no te crees el cuento, ni tu mamá se cree el cuento.**

Andrés Pupkin, episodio 285

### EL ERROR

Confundir esto con «tener confianza». No es carisma ni actitud positiva: es una posición de negocio. Se sostiene teniendo suficientes oportunidades abiertas como para no necesitar ésta. Por eso la jugada 2 existe.

# El lado correcto de la línea del problema

Todo lo que haces en un día cae de un lado o del otro. Del lado productivo está lo que puede terminar en una venta: prospectar, hacer seguimiento, reuniones de venta, visitar clientes, armar propuestas. Del lado administrativo está todo lo demás: contabilidad, cobranza, marketing, reuniones internas, ordenar el sistema.

**80%**

del tiempo del lado productivo y 20% del administrativo es lo que David Sandler define como el reparto de un vendedor profesional. Casi todos lo tenemos exactamente al revés.

Lo peligroso es que lo administrativo es entretenido. Se siente productivo, deja todo prolijo y no mueve la aguja. Es el lugar donde uno se esconde de vender.

## La regla que de verdad importa

El consejo de Andrés no es subir el porcentaje de golpe. Es este: **el número que digas, respétalo**. Si vas a dedicar el 15%, que sea el 15% real, bloqueado en el calendario. Y el día que no lo cumplas, al día siguiente lo duplicas.

### ¿De qué lado de la línea estuve hoy?

La pregunta de cierre del día. Si la respuesta es «del administrativo», mañana el porcentaje se dobla.

#### TRAMPA CAZADA EN VIVO

Armar la lista de prospectos **no cuenta** como tiempo productivo: es administrativo. El tiempo productivo es hablar con gente. La lista se prepara fuera de ese bloque.

# La lista de 50 y los cuatro cuadrantes

**Jugada 2. Un plan de prospección, no un impulso.** Andrés lo llama el oxígeno de la venta. No importa por dónde entres (contenido, llamadas, networking, publicidad, referidos): importa que tengas una receta escrita y repetible. Y la pieza mínima es una lista de **50 empresas** que quieres como clientes, anotadas con nombre y apellido. Sin esa lista, tu hora de prospección se va en decidir a quién llamar.

**Jugada 3. Tus próximos clientes ya están en cuatro cuadrantes.** No todos los ingresos vienen de gente nueva. Andrés reparte su cartera así, y le pone a cada cuadrante un porcentaje de la meta anual y una acción concreta:

| CUADRANTE         | QUIÉNES SON                                   | ACCIÓN CONCRETA                                 | %   |
|-------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----|
| <b>Mantener</b>   | Te compran de forma recurrente y estable      | Un café, una visita, un reporte que nadie pidió | 40% |
| <b>Atraer</b>     | La lista de 50 que todavía no te conoce       | Prospección, networking, referidos              | 30% |
| <b>Recapturar</b> | Te compraron y dejaron de hacerlo             | Una llamada, una encuesta, una promoción        | 15% |
| <b>Expandir</b>   | Clientes actuales a los que solo les vendes A | Una reunión de venta con objetivo definido      | 15% |

## 25%

más de facturación es lo que Andrés atribuye a ordenar su cartera con estos cuatro cuadrantes. No es una técnica de cierre: es dejar de perder lo que ya tenías.

### LA PREGUNTA QUE VENDIÓ DOCE TALLERES

Andrés le vendía a un cliente el mismo programa una y otra vez. Un día, trabajando el cuadrante de expandir, preguntó: «¿ustedes no tienen un área de servicio al cliente?». Era la más grande de la compañía. Vendió doce talleres con una pregunta que nunca había hecho.



# Un sistema, y la parte que **no se puede automatizar**

**Jugada 4. Ten un sistema de venta.** La pregunta de siempre es si el vendedor nace o se hace. La respuesta de Sandler es que se hace, y el mecanismo es tener un sistema: cuando hay un proceso escrito, puedes **reconocer qué comportamiento tuyo funcionó y repetirlo**. Sin sistema, cada reunión depende de cómo amaneciste y no hay nada que mejorar de una a la otra.



**No existen malos prospectos, sino malos vendedores.**

David Sandler, citado por Andrés Pupkin

**Jugada 5. La gente le compra a la gente que le gusta.** Esto no es un adorno: es el canal por el que pasa todo lo demás. Hay herramientas para trabajarlo (los estilos de comunicación, la escucha activa, la tonalidad), pero lo que Andrés propone como práctica diaria es más simple.

## Puntos de relacionamiento

Son gestos que están fuera del contrato y que hacen que te elijan de nuevo. No cuestan dinero y casi nadie los hace.

- ✓ La foto y el reporte después de la capacitación, que nadie pidió y nadie está pagando.
- ✓ El halago que es de verdad, dicho en el momento y con el motivo concreto.
- ✓ La llamada de dos minutos sin agenda de venta.
- ✓ El dato útil que le mandas porque te acordaste de su problema.

### LA REGLA DEL HALAGO

Tiene que ser de corazón y específico. «Qué bueno lo que hiciste» no es un punto de relacionamiento. «Te quería agradecer porque logramos el objetivo y además se disfrutó» sí lo es.

# Califica antes de cotizar

Tres filtros: dolor, presupuesto y decisión. Si te falta uno, estás escribiendo una propuesta a ciegas.

## 1 · El dolor

No lo que el cliente pide, sino lo que le duele. «Quiero más clientes» es una petición, no un dolor, y no puedes vender sobre una petición. El dolor tiene que **salir de su boca**, no de tu diagnóstico: puede que el problema que tú ves exista y a él no le moleste en lo más mínimo.

### ¿Y por qué ahora?

La pregunta que abre el dolor real. Si algo lleva años igual y hoy vino a hablarlo, la respuesta explica la compra entera.

Se trabaja en tres niveles: el dolor superficial (lo que dice), la razón de negocio (qué le cuesta) y el impacto personal (qué le pasa a él si no se arregla).

## 2 · El presupuesto

Regla textual de Andrés: **no mandes una cotización sin antes hablar de presupuesto**. Y las palabras importan. «¿Cuánto tienes?» suena a asalto. La forma correcta es:

### ¿Tienes algún presupuesto disponible para este proyecto?

Si dice que sí, preguntas cuánto. Si dice que no, preguntas cómo piensa resolverlo. Las dos respuestas te sirven.



# Quién decide, y cuándo

## 3 · La decisión

Este es el filtro que más tratos se lleva puestos, porque se asume en vez de preguntarse. La pregunta exacta es corta y no ofende a nadie:

### Aparte de ti, ¿hay alguien más que toma la decisión?

No preguntas si decide él. Preguntas quién más está en la mesa, que es otra cosa y se responde sin incomodidad.

Y después va la que casi nadie hace. En vez de cerrar preguntando si le interesa, cierras preguntando **cuándo**:

### ¿Cuándo te gustaría revisar la propuesta?

No es sí o no. Es una fecha. Y con eso el siguiente paso queda agendado antes de que termine la reunión.

74%

de los equipos compradores B2B muestra conflicto interno no saludable durante el proceso de decisión (Gartner, mayo 2025). Preguntar quién más decide no es un trámite: es el punto donde se cae la mayoría de los tratos.

### EL ERROR

Descubrir en la tercera reunión que hay un socio, un gerente o una pareja que nunca estuvo en la conversación. No es mala suerte: es una pregunta de treinta segundos que no se hizo el primer día.

# Las propuestas se presentan, **no se mandan**

Mandar la propuesta por correo es entregar el control y quedarte esperando. Presentarla es seguir dentro de la conversación, poder leer la cara del otro y responder la objeción en el momento en que aparece.

Si el cliente insiste en que se la mandes, mándasela. Pero solo con la reunión de revisión ya agendada. Es un intercambio, no una concesión.

## Cómo se abre una presentación de alto impacto

**Tengo acá la propuesta. ¿Hay algo **en particular** que te gustaría revisar?**

Le devuelves el control del orden. Muchas veces la respuesta es «no hace falta, hagámoslo».

“

**La mejor presentación es la presentación que el prospecto nunca vio.**

Andrés Pupkin, episodio 285

Suena contraintuitivo cuando pasaste horas armándola. Pero si calificaste bien, el que te compra ya no necesita que le pasees cuarenta y cinco minutos de diapositivas: necesita que le confirmes lo que ya entendió. La propuesta impecable es un seguro, no un guion obligatorio.

**5 a 16**

personas componen hoy un grupo de compra B2B, repartidas en hasta cuatro áreas distintas (Gartner). La propuesta que mandas por correo se lee sin ti delante, y la defiende alguien que no estuvo en tu reunión.

## Escribe tu piso **antes** de sentarte

El pecado capital, en palabras de Andrés, es llegar a negociar sin haber preparado nada. Ahí se cede de a poco, sin darse cuenta, hasta que el trato se volvió malo y ya firmaste.

La preparación son tres números escritos, siempre antes:

### Escenario ideal

Precio completo, pago a menos de 30 días, condiciones a tu favor. Es donde anclas la conversación.

### Zona de acuerdo posible

Dónde vas a ceder y dónde va a ceder él. Lo sabes de antemano, no lo improvisas.

### Mínimo aceptable

El piso. Cerrar acá sigue siendo ganar la negociación.

#### DEBAJO DEL MÍNIMO

Si la conversación baja del mínimo aceptable, te retiras. No es un fracaso ni un capricho: es la decisión que tomaste con la cabeza fría, antes de estar sentado y con ganas de cerrar.



**La vida no es lo que tú mereces, sino lo que negocias.**

Andrés Pupkin, episodio 285

#### POR QUÉ ESTO PROTEGE EL PRECIO

Descontar no es un problema de carácter, es un problema de preparación. El que sabe dónde está su piso no baja el precio por nerviosismo: cede lo que decidió ceder y se detiene donde decidió detenerse.

# Cuidar al que ya compró, y medirte a ti

**Jugada 9. Estrategia de cuidado del cliente.** La frase de Andrés es directa: «si tú no cuidas a tu cliente, otro más lo hará por ti». Y no se trata de una gran estrategia: se trata de definir qué visitas vas a hacer, qué reuniones de trabajo, cómo vas a aportar valor. Escrito, con fecha.

## EL EJEMPLO DEL BANCO

La ejecutiva llama cada dos meses sin vender nada: pregunta cómo va todo y si hace falta ayuda con algo. Los otros bancos no llaman nunca. Cuando hay una operación grande que decidir, ya está decidido a quién se le da.

**Jugada 10. El triángulo del éxito.** Es la herramienta de autoanálisis que cierra el método. En el centro van tus metas, personales y profesionales, porque son las que empujan la acción. Y en los tres vértices, lo único sobre lo que puedes trabajar:

1

### Actitud

La igualdad de estatus de la jugada 0. Se trabaja todos los días, no se compra.

2

### Comportamiento

Tu plan de prospección y tu tiempo del lado productivo. Lo que haces, no lo que sabes.

3

### Técnica

Las jugadas 6, 7 y 8. Lo que se puede aprender y practicar reunión a reunión.

## ¿Qué hice bien? ¿Qué hice mal? ¿Qué aprendí?

Las tres preguntas de autoanálisis. Cada respuesta cae en uno de los tres vértices, y ahí sabes qué tocar.

# La checklist de tu **próxima reunión**

## Antes de entrar

- ✓ Tengo suficientes oportunidades abiertas como para no necesitar ésta.
- ✓ Escribí mis tres escenarios: ideal, zona de acuerdo y mínimo aceptable.
- ✓ Sé qué quiero que pase al final de esta reunión, y no es «que le guste».

## Durante

- ✓ Pregunté **por qué ahora** y escuché la respuesta completa sin interrumpir.
- ✓ Llevé el dolor a los tres niveles: qué pasa, qué le cuesta, qué le pasa a él.
- ✓ Pregunté «**¿tienes algún presupuesto disponible para este proyecto?**».
- ✓ Pregunté «**aparte de ti, ¿hay alguien más que toma la decisión?**».
- ✓ Cerré con «**¿cuándo te gustaría revisar la propuesta?**» y quedó agendado.
- ✓ No mandé una cotización sin haber hablado de presupuesto.

## Después

- ✓ Me hice las tres preguntas: qué hice bien, qué hice mal, qué aprendí.
- ✓ Anoté en qué cuadrante queda este cliente y cuál es la próxima acción.

# Las cuatro jugadas que faltan

Este PDF ordena el método completo, pero hay cosas que solo funcionan escuchadas: cómo se arma el playbook en vivo, dónde Andrés se contradice conmigo, y la historia del cliente que perdió por andar persiguiendo al elefante morado.

## APRENDE DEL INVITADO

**Andrés Pupkin** dirige Sandler Training en Chile y Perú, la operación local de una metodología con más de cincuenta años y presencia en 32 países. Conecta con él en **LinkedIn** como Andrés Pupkin, y escucha su podcast **El Ring de las Ventas**, que conduce junto a Ariel Geira.

## Escucha el episodio 285 completo.

Aquí está la conversación entera: cómo se arma el playbook en vivo, la historia del cliente que Andrés perdió por andar persiguiendo al elefante morado, y las cuatro jugadas que este PDF resume pero no cuenta.

→ [open.spotify.com/episode/2rkiugWd2VP8gpZOJWqICo](https://open.spotify.com/episode/2rkiugWd2VP8gpZOJWqICo)

**Marketing para David**, el podcast donde los negocios chicos aprenden a ganarle a Goliat. ¿Quieres el sistema de adquisición completo para tu negocio? → [javieryranzo.com](https://javieryranzo.com)

## Fuentes

**Gartner (2025).** «Gartner Sales Survey Finds 74% of B2B Buyer Teams Demonstrate Unhealthy Conflict During The Decision Process», comunicado de prensa, 7 de mayo de 2025. Incluye el dato de grupos de compra de 5 a 16 personas en hasta cuatro funciones.

**Marketing para David, episodio 285** con Andrés Pupkin (Sandler Training Chile y Perú). Todas las jugadas, frases y porcentajes de cartera citados sin otra fuente provienen de esa conversación.