

JERRY ACUFF
JEREMY MINER

El Nuevo Modelo de Ventas

*Venderle a una generación
a la que es imposible venderle algo*



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escribanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Psicología, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Los editores no han comprobado la eficacia ni el resultado de las recetas, productos, fórmulas técnicas, ejercicios o similares contenidos en este libro. Instan a los lectores a consultar al médico o especialista de la salud ante cualquier duda que surja. No asumen, por lo tanto, responsabilidad alguna en cuanto a su utilización ni realizan asesoramiento al respecto.

Colección Éxito

EL NUEVO MODELO DE VENTAS

Jerry Acuff

Jeremy Miner

Título original: *The New Model of Selling.
Selling to an Unsellable Generation*

1.ª edición: febrero de 2024

Traducción: *David George*

Maquetación: *Juan Bejarano*

Corrección: *Sara Moreno*

Diseño de cubierta: *Enrique Iborra*

© 2023, Jerry Acuff, Jeremy Miner
(Reservados todos los derechos)

Libro publicado por acuerdo con Waterside Productions,
a través de International Editors & Yáñez Co'S.L.

© 2024, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.
Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona - España

Tel. 93 309 85 25

E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-1172-105-9

DL B 1243-2024

Impreso en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S. A.
Verdaguer, 1 - 08786 Capellades - Barcelona

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ÍNDICE

Introducción	9
Capítulo 1. El mayor problema con las ventas	21
Capítulo 2. Los mitos de las ventas versus las realidades de las ventas	43
Capítulo 3. Superar al guardián	53
Capítulo 4. Céntrate en el cliente	87
Capítulo 5. Usa el poder de tu voz	99
Capítulo 6. Escucha y aprende	115
Capítulo 7. Secuencia de preguntas	133
Capítulo 8. Vender o no vender, ésa es la cuestión	141
Capítulo 9. La fase de involucramiento	159
Capítulo 10. La fase de transición	189
Capítulo 11. La fase de compromiso	227
Capítulo 12. Llevar la relación de negocios al siguiente nivel ...	243
El final (pero, en realidad, simplemente tu comienzo): Nuevo mundo, nuevo modelo, ¿quién eres?	255
Agradecimientos	263
Acerca de los autores	265

Este libro está dedicado a los innumerables profesionales y líderes de las ventas que no han tenido más opción que aprender, adoptar y aplicar técnicas de venta tradicionales concebidas en la prehistoria de las ventas.

Este perjuicio ha hecho que los ingresos se estancaran, los ánimos se agotaran y el arte de las ventas se redujera a poco más que un juego de cifras repleto de rechazos en el que sólo sobreviven los más fuertes y triunfan muy pocos.

INTRODUCCIÓN

«El simple hecho de que algo funcione no significa que no pueda mejorarse».

SHURI, Pantera negra

Aquellos de nosotros que trabajamos en ventas en la actualidad nos encontramos en un universo alternativo que no es tan maravilloso. Piensa en ello: nuestra base de clientes de la vieja escuela a los que se llamaba en frío fue erradicada hace años por la misma tecnología en la que nos basamos en la actualidad para sobrevivir. Lo único que la tecnología no ha reemplazado todavía, a Dios gracias, es el papel higiénico, que, todavía hoy en día, sigue siendo una venta fácil. Sin embargo, nosotros, los vendedores, no podemos ser eliminados, y aunque poseemos las mismas herramientas que construyeron el primer coche, nos encontramos mirando hacia un mundo de Teslas autónomos e intentando averiguar cómo estar a la altura.

Shuri, la princesa de Wakanda, la mítica gurú de la tecnología del universo Marvel, no estaba bromeando ni tampoco fue nombrada el personaje más inteligente del universo cinematográfico de Marvel por algunos zopencos seguidores de los superhéroes por nada. No obstante, al fin y al cabo, especialmente en este tiempo y época, no todos son tan afortunados y ficticios como Shuri, y no disponen de un cóctel explosivo de genialidad y vibranio para que les ayude a ascender al trono de cualquier reino que estén intentando conquistar. Para aquellos de nosotros en el sector de las ventas, frecuentemente puede parecer como si fuéramos Super Ratón en blanco y negro luchando contra un titán en tecnicolor de la cámara a la nube con calidad 8K RED como el Capitán América.

El mundo se ha transformado en algo que sólo parece sostenible en un universo de Marvel con nosotros, y donde nosotros, los vendedores, nos quedamos canalizando a nuestro superhéroe interior; luchando para venderle a una generación a la que es imposible venderle algo, que confía para..., bueno..., para todo... en las poderosas redes que se transforman, como Spiderman abriéndose su propio camino a través de una ciudad oscura y siniestra.

Los compradores actuales son escépticos y no confían en nosotros (ni en nadie) como solían hacerlo. Como disponen de una cantidad excesiva de información al instante, desconfían más de los llamados expertos. De hecho, algunos de ellos puede que incluso se consideren graduados por la Universidad de Google y también unos expertos. Quién sabe. Quizás lo sean, o puede que no lo sean, pero parafraseando a The Notorious B.I.G.: «Más Google, más problemas»; como ese molesto muro de pago que te niegas a romper con una suscripción pagada: la barrera está ahí incluso antes de que puedas pronunciar una palabra.

Mucho de lo que nos han enseñado sobre las ventas no es, simplemente, el «De acuerdo, vejestorio» de nuestro sector (una técnica desfasada que intenta averiguar cómo programar una videgrabadora), sino que también supone un muro infranqueable entre nosotros y nuestros clientes. Estos métodos de la vieja escuela pueden ser encantadores de la misma forma en que lo es una fotografía en blanco y negro, pero actúan como un repelente para los resultados positivos. Son material para memes: del «Cómo empezó» al «Cómo está yendo», las viejas batallitas explicadas una y otra vez por los veteranos de las ventas de antaño. No es que pase nada malo con eso a no ser que, por supuesto, tu objetivo sea hacer la venta en lugar de tomarte algunos tragos en bares como el de la canción de Billy Joel (*Piano man*) para luego regresar a casa con las manos vacías.

Mira, la nostalgia y la historia son geniales, pero no son lo suficientemente buenas para ser usadas como munición en la primera línea del panorama actual de las ventas. Éste no es el equipo de ventas de nuestro padre y, ciertamente, tampoco es el de nuestro abuelo. Siguiendo el ejemplo de *Star Trek*, nuestra misión como

vendedores es ir más allá de lo que antaño se pensaba que era la frontera final «para explorar nuevos mundos desconocidos. Buscar nueva vida y nuevas civilizaciones. Ir con valentía a donde el hombre no ha llegado antes».

Los que busquen un éxito importante en las ventas deben abrirse camino por el nuevo terreno con ideas, enfoques y técnicas nuevas. Actúa como una plañidera exasperada después de que su gerente se haya negado verla y echarás por tierra casi todo lo que te hayan enseñado sobre las ventas hasta ahora. Usar métodos de ventas anticuados en este preciso momento hará que, probablemente, seas suspendido en este campo.

Sí, sí, probablemente te haya ido bien con los métodos pasados de moda. Te las has apañado, pero eso es todo: te las has apañado. No lo has dominado porque no puedes ver un vídeo de TikTok en un Walkman Sony y eso te está volviendo loco. No importa cuánto te esfuerces por reproducir ese vídeo con todas las técnicas que has aprendido hasta el momento en tu trayectoria profesional: simplemente no se reproducirán bien hoy, si es que se reproducen. Y necesitas ver de qué va el asunto; pero para estar a la altura de la generación «bajo demanda», necesitas verlo rápidamente.

No creemos en perder el tiempo. Hay muchas formas de hacer eso (véase TikTok, mencionado anteriormente). Este libro es la antítesis de la pérdida de tiempo, dejándote valiosas horas y minutos para destacar con respecto al resto de los profesionales de los negocios y las ventas. Pero aquí está el asunto: no queremos simplemente transformar tus cifras, sino también la forma en la que tú y el mundo veis las ventas.

Esta psicodélica transformación llevará el «pensar como un cliente» a un nivel completamente nuevo: a un nivel humano. Nada de robots, ni máquinas, ni Siri, ni Alexa: simplemente tú y el cliente (a no ser que su nombre resulte ser Siri, o Alexa, por supuesto). Si vas a convertirte en un vendedor estelar, debes definir las ventas de la forma correcta e implementar habilidades avanzadas que estén en sintonía con el comportamiento humano. Esto es absolutamente crucial.

Tal y como canta tan sabiamente la pequeña cantante islandesa Björk en su tema tan acertadamente titulado *Human behavior* (*Comportamiento humano*) y parafraseándola, relacionarse con la gente es muy satisfactorio. No es sólo satisfactorio, sino que es nuestro *modus operandi*, la piedra angular de lo que creemos y la forma en la que nosotros dos hemos obtenido unos resultados extraordinarios durante décadas. Porque el secreto aquí es que no hay ninguna «generación a la que sea imposible venderle algo», sino sólo una generación incompatible. Es tu tarea adaptarte a ello de la forma en que lo hicimos nosotros.

Lo que vamos a mostrarte funcionará para cualquier producto o servicio, independientemente del sector. Independientemente de si eres el propietario de una empresa, un profesional de las ventas, un *coach*, un gerente de ventas, un político, un ejecutivo de ventas o un líder, este libro te ayudará a ti y a tu equipo para atraer a más gente. Como resultado de ello, conseguirás más ventas y te será más fácil obtenerlas.

El Nuevo Modelo de Ventas: Venderle a una generación a la que es imposible venderle algo no es, simplemente, otro libro con un puñado de grandes consejos para las ventas que leerás y olvidarás dentro de un mes. Este libro tiene que ver con redefinir cómo defines las ventas y descubrir cómo ayudar a que el cliente piense por sí mismo. Revolucionario, ¿verdad? El Nuevo Modelo de Ventas proporciona a los clientes una gran experiencia, ya que les estás ayudando a dar con sus problemas y resolverlos. Esto ayuda a transformarte de un vendedor neurótico a una estrella del rock neuroemocional persuasiva.

Los clientes creen que les estás haciendo un favor, y te pagan dinero por ello. Antes, para ellos, eras probablemente el típico vendedor ruin, el monstruo de ojos verdes en busca de un buen fajo de su dinero. Con nuestro modelo eres un experto, una autoridad de confianza, un amigo, un asesor y alguien a quien buscan y con el que comparten memes divertidos. Bueno, puede que esto último no, ¿pero no estaría bien, para variar, que los clientes graviten hacia ti?

Este libro no es para todo el mundo. Este libro no es para las personas que quieren picar mucha piedra y trabajar de forma monó-

tona y rutinaria para conseguir una venta. ¿Cuán agotador es eso? No es para la persona que quiere permanecer en el *statu quo*, esperando y rezando para que, de algún modo, venda más haciendo lo mismo. No es para la persona enamorada de su ego, que cree que lo sabe todo sobre las ventas y teme adaptarse para vender más.

Este libro es para la persona que quiere dejar de perseguir las ventas y hacer que sus clientes potenciales empiecen a perseguirle a él, para variar. Es para aquellos que quieren superar unos resultados mediocres descubriendo nuevas ideas que se ha demostrado que funcionan. Los grandes vendedores tienen una mentalidad de crecimiento y siempre están buscando nuevas ideas que los impulsen hacia un éxito extraordinario.

Ciertamente, puedes ganarte la vida decentemente vendiendo al viejo estilo, recorriendo el asfalto y trabajando duro, ¿pero por qué no aprender habilidades avanzadas, empezar a trabajar menos, pero ganar mucho más dinero? ¿Por qué no seguir el camino de dos leyendas de las ventas para llegar hasta donde quieres estar? ¿Por qué pasar por la frustración de jugar al juego de las cifras sólo para seguir alcanzando unos resultados inferiores? Todo tiene que ver con trabajar más inteligentemente, y no más duro: tiene que ver con llevar a cabo el trabajo fundamental de reconfigurar todo lo que pensabas que sabías.

Como has adquirido este libro, es evidente que quieres mejorar en tu oficio porque te dedicas a la excelencia. Las ventas son un llano traicionero, pero a veces, lo que te retiene más es tu propio proceso de pensamiento, porque no sabes lo que no sabes y, sinceramente, las habilidades que te enseñaron no funcionan bien en la actualidad.

Para cuando hayas llegado al último capítulo, dispondrás de un mejor conocimiento de por qué los métodos anticuados no son tan eficaces como lo eran, dispondrás de las herramientas para mejorar tus habilidades y podrás maximizar tus ingresos. No consigues esto siendo persuasivo por derecho propio, sino alcanzando la posibilidad de que los clientes potenciales se persuadan a sí mismos.

Eso es. *Este libro te mostrará cómo interaccionar con tus clientes potenciales de una forma que les permita persuadirse a sí mismos.*

En el libro *The power of consistency*, Weldon Long, el ninja de la neurociencia de las ventas, escribe: «No puedes obtener resultados nuevos con hábitos viejos. No puedes conseguir resultados nuevos con las mismas acciones que llevas a cabo. Debes hacer algo diferente».

Permítenos mostrarte exactamente qué hacer de forma distinta y seguro que alcanzarás un éxito inimaginable. La forma más eficaz de vender algo a alguien en 2022 es ser alguien que encuentra problemas y los soluciona, y no un vendedor de un producto sin más.

Tal y como decía Ramonda en *Pantera negra*: «Tu padre te enseñó todas esas tonterías de guerrero, pero también te enseñó a pensar». Añade nuestro enfoque cerebral del siguiente nivel a las ventas y te convertirás en un guerrero de las ventas que triunfe de una forma en la que sólo puede hacerlo un superhéroe de categoría.

¿QUIÉNES SOMOS?

Jerry Acuff

Soy Jerry Acuff, director general de Delta Point, Inc., una empresa con sede en Arizona que transforma a los equipos de ventas mediocres en titanes de las ventas, y llevo asesorando y dando conferencias sobre las ventas y asuntos de excelencia en el *marketing* desde hace más de treinta años. Nombrado uno de los diez mejores expertos en ventas por Global Gurus durante seis años seguidos, mi objetivo es estimular a los demás y proporcionarles a mis clientes los secretos sobre las ventas que tuve que descubrir por mi cuenta. Sé qué es ser una persona frustrada que está empezando en las ventas. Sé cómo es trabajar con el viejo método. La mayoría de la gente no sabe esto, pero me despidieron de mis dos primeros trabajos en ventas porque era incapaz de vender. ¡No de uno, sino de dos! Mi segundo empleo en ventas fue en Lipton Tea. Tenía tal reticencia a las ventas que me quedaba, literalmente, sentado en mi coche durante entre treinta y cuarenta minutos para conseguir el coraje para encontrarme, cara a cara, con un cliente.

La ansiedad era brutal. Llegué a la conclusión de que las ventas no eran para mí. Entonces pasé a la enseñanza y el entrenamiento con la esperanza de convertirme en un entrenado universitario de fútbol americano. Incluso intenté ser ayudante del entrenador en una universidad en la que el entrenador que había tenido en mi instituto era el entrenador jefe. Eso tampoco funcionó. Acepté un trabajo de ventas después de que me rechazaran en la escuela de posgrado, ya que no había sido muy buen estudiante en la universidad.

Mi nota media en la Universidad había sido de 2,18 (sobre un máximo de 4,00), y eso no impresionaba a nadie; aunque, pensándolo bien, tampoco lo hizo el 2,65 de Steve Jobs en el instituto. No todo el mundo puede ser Bill Gates y tener un 4,00. Al final averigüé cómo sobresalir en las ventas porque me di cuenta rápidamente de que mi sustento dependía de ello. Tuve que dar con una forma de destacar o estaría condenado a una vida de mediocridad. Así pues, estudié libros escritos por expertos y aprendí de los que brillaban.

Averigüé las claves del éxito, y *nunca* he dejado de buscar nuevas ideas que me ayuden a ser incluso mejor. Ahora tengo la suerte de dedicar mi tiempo a ayudar a miles de otras personas a conseguir la victoria. Así pues, todo lo que digo es que si yo puedo hacerlo, cualquiera puede hacerlo.

He hecho equipo con Jeremy Miner, mi compañero y maestro Jedi de las ventas, para mostrarte que los genios de las ventas no sólo venden, sino que ayudan a los clientes a comprar *pensando como un comprador* en lugar de actuar como un vendedor. Verás que no sólo es exitoso, sino que, de hecho, es divertido.

Jeremy Miner

Soy Jeremy Miner. Fundé 7th Level, una empresa de formación en ventas mundialmente reconocida, y su metodología ha ayudado, hasta la fecha, a más de 143 000 vendedores en 37 países a alcanzar unos resultados excepcionales.

No nací siendo un vendedor superestrella. Nací en Arkansas y crecí en una ciudad en el centro de Misuri con menos de ochocien-

tos habitantes. Lo que supuso la diferencia para mí fue que desarrollé y dominé habilidades de persuasión que funcionan *a favor* del comportamiento humano, y no en contra de él.

Hace más de diecisiete años, como estudiante universitario arruinado, en aprietos y quemado, apenas me ganaba la vida con las ventas puerta a puerta. La empresa nos llevaba en una furgoneta, nos dejaba en algunos barrios sórdidos y nos decía: «Id a hacer algunas ventas y os recogeremos cuando anochezca». Mi pensamiento inicial era que iba a ser fácil porque eso es lo que me había dicho el encargado de la selección de personal. Nos proporcionaron un guion y algunos libros escritos por «gurús», y así empezamos.

Después de alrededor de entre seis y ocho semanas, como me cerraban todas las puertas en las narices y apenas vendía nada, llegué a un punto en el que pensé que quizás las ventas no fueran para mí. Al mismo tiempo, estaba estudiando Ciencias del Comportamiento y Psicología Humana en la Utah Valley University. Allí me especialicé en Neurociencia, o el estudio del cerebro, en cómo los humanos tomamos decisiones y la compleja danza de la persuasión.

Justo cuando estaba a punto de abandonar, un día estaba conduciendo por la carretera con el gerente de ventas y puso un CD de Tony Robbins, y Tony dio algo así como: «La mayoría de la gente fracasa por la sencilla razón de que no aprende las habilidades necesarias para triunfar».

De repente se me encendió la bombilla: quizás, y simplemente quizás, lo que estuviera aprendiendo de mi compañía y de las leyendas de las ventas a los que llamaba «viejos gurús de las ventas» no fueran las habilidades adecuadas. Puede que, sencillamente, hubieran quedado obsoletas. No hay edadismo en mis palabras: es sólo que las habilidades que se hacían circular eran viejas y estaban caducadas.

Con todas estas cuestiones empezando a dar vueltas en mi cabeza, también empecé a fijarme en la experiencia real en ventas de estos llamados «gurús», y pensé: «Si estos tipos saben todas estas cosas y son tan buenos vendiendo, ¿por qué no estaban ganando unos sueldos de siete cifras al año como vendedores en sus empleos

antes de fundar una empresa y convertirse en supuestos gurús de las ventas?». Como mi objetivo en esa época era ganar un sueldo de siete cifras al año de algún modo, ¿por qué no conseguirlo como vendedor? ¿Y cómo podrían enseñarme ese tipo de habilidades si ellos nunca alcanzaron ese nivel como vendedores?

Así que ahí estaba yo, aprendiendo estas técnicas de venta tradicionales, pero al mismo tiempo aprendiendo, con las ciencias del comportamiento, que la forma más persuasiva de vender es hacer que los demás se persuadan a sí mismos: justo lo contrario de lo que mi empresa y todos los «gurús de las ventas» me estaban enseñando. En lugar de ceñirme a las técnicas de ventas tradicionales, decidí dar un gran salto fuera de mi zona de confort y aprender la forma más persuasiva de vender, para así lograr muchas más ventas. Y lo hice. No fue fácil, pero lo hice.

Elaboré algunas de las conocidas como preguntas de persuasión neuroemocional (PPNE) y mis ventas se doblaron; pero, pese a ello, no conocía todas las preguntas adecuadas que formular, o cuándo y cómo formularlas. No disponía de una estructura. Estaba improvisando, y sabía que seguía perdiendo ventas que debería estar consiguiendo.

Entonces me puse un poco diabólico (apúntese una risilla malvada aquí) y se me ocurrió un plan ligeramente retorcido en el que saldría y buscaría un programa de formación en ventas, porque en mi mente, ciertamente tenía que existir uno que incluyese *todos* estos aspectos de la ciencia del comportamiento, con las frases y las preguntas mágicas que necesitaba formular para hacer que mis clientes potenciales se persuadieran a sí mismos en una secuencia fácil y paso a paso.

Después de haber comprado *cada* curso de formación en ventas conocido por el hombre, asistir a cada conferencia de formación en ventas, leer cientos de libros sobre ventas y gastar decenas de miles de dólares en formación en ventas por parte de los gurús, ese curso de ensueño que había pensado que existía..., pues bueno..., simplemente no existía. Menuda decepción. Decidí, en ese mismo lugar y momento, que iba a tener que dominar esto por mí mismo.

Iba a incorporar todo lo que estaba aprendiendo de la ciencia del comportamiento y de la psicología humana a las ventas y crearía este curso yo mismo si tenía que hacerlo. ¡Vaya! Eso es realmente inspirador, ¿verdad? No, en realidad apestaba. Me llevó doce años de prueba, error, poner los ojos en blanco y luchar contra el deseo de arrancarme el cabello o verter alquitrán caliente en mis ojos descubrir la solución; e incluso hoy sigo aprendiendo. Pero, a lo largo de todo el proceso, creé un libro de expresiones y preguntas que dispararon mi trayectoria profesional en las ventas, y, todavía más importante, la trayectoria profesional de los vendedores a los que formaba.

Ahora, se ha convertido en mi misión y objetivo divinos compartir mis consejos para las ventas de maestro Jedi y formarte de modo que puedas aprender cómo comunicarte y vender al consumidor moderno actual.

CÓMO NOS CONOCIMOS

Cómo se produjo nuestra asociación en las ventas es una historia bastante interesante. Reté a mi equipo para que encontrara a cincuenta de los mejores formadores en ventas para entrevistarlos en nuestro nuevo pódcast *Closers are losers*, y, bueno..., ahí entró Jerry Acuff.

No estaba muy impresionado hasta que entrevisté a Jerry. Como la gente con la que hablaba era considerada la élite de los formadores en ventas, pensé que estarían al día con habilidades de venta actuales. Lamentablemente, al poco tiempo me di cuenta de que no lo estaban. Eran como escuchar una mala versión de una canción una y otra vez, pero con la letra equivocada.

Sus consejos no coincidían con la posibilidad actual de disponer de información al alcance de la mano. Era como un discurso de ventas soporífero. Me estaba quedando dormido. Necesitaba un Red Bull. Nadie estaba diciendo nada nuevo, hasta que llegó Jerry. Hablamos durante diez buenos minutos hasta que le hice entrar en el programa, y quedé sorprendido por sus conocimientos y su com-

preensión sobre cómo usar el comportamiento humano en el proceso de ventas. Fue un auténtico éxito de ventas, un bombazo, en contraposición con artistas de un solo éxito aburrido, con autotune y reproducido hasta la saciedad.

Para cuando acabó el programa, me di cuenta de que por fin había acertado. Sabía que había encontrado a alguien con quien podía sentirme identificado, alguien que sabía de dónde venía yo, alguien de quien podía aprender y con quien podía crecer, y alguien con quien podría trabajar sin que pareciera que estuviera trabajando. Así es exactamente como deberían ser *todas* tus visitas y llamadas de ventas.

Tenemos años de experiencia en el mundo de las ventas, y nos dedicamos a ayudar a otros a alcanzar el mismo nivel de éxito. Estamos vendiendo un enfoque que te garantiza la mayor probabilidad de éxito usando la capacidad actual de alguien de potenciar las habilidades y desarrollar confianza con los clientes potenciales para que les ayude a persuadirse a sí mismos.

Nuestra colaboración en este libro te proporciona el beneficio de nuestra experiencia combinada en un oficio que se lleva a cabo ampliamente en EE. UU., pero que la mayor parte de las veces no se lleva a cabo muy bien. Dar el primer paso suele ser el paso más desafiante, pero las buenas noticias son que ya te encuentras ahí. Ya has decidido que quieres aprender nuevas habilidades y estás preparado para dominar este universo emocionante y en constante evolución.

EL MAYOR PROBLEMA CON LAS VENTAS

«La gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas».

STEVE JOBS

Las ventas no son física nuclear, pero sí que *son* neurociencia, y eso es lo que algunos colegas frustrados que trabajan en este sector no captan. Las ventas son una actuación basada en las relaciones entre el comprador y el vendedor, pero con demasiada frecuencia, los vendedores representamos el papel equivocado, actuando como vendedores cuando, en realidad, deberíamos estar pensando (¡ahí está la neurociencia!) como compradores.

¿Cuáles crees que son algunos de los mayores problemas en las ventas? ¿No disponer de grandes oportunidades? ¿No ser lo suficientemente entusiasta? ¿Necesitar un mayor conocimiento del producto? ¿Aprender a cerrar una venta de forma más eficaz? ¿Aprender a retar a tus clientes? Puede que creas que se trata de algunos o todos los puntos mencionados o de algo no mentado.

Si quieres incrementar tus ventas, debes comprender que el problema no son tus oportunidades. No es tu entusiasmo. No es tu conocimiento del producto. No es que no escuches suficientes podcasts de desarrollo personal o que no estés lo suficientemente motivado. No tiene nada que ver con esas cosas en absoluto. Debes desprenderte de esas creencias. Subir de nivel en este mundo requiere de hacer borrón y cuenta nueva y que, a modo de cambio, expulses

tus creencias estancadas sobre las ventas. Las creencias o convicciones no te llevarán a ningún sitio. Lo que necesitas es la verdad pura y dura. ¿Estás preparado para ella? Ponte el cinturón.

Lo cierto es que puede que tus ventas no se encuentren donde desearías que estuviesen debido a varios problemas que todavía no hayas descubierto. Puede que consista en cosas que estés haciendo o, más importante todavía, en cosas que hagan que sea mucho más probable que tus clientes potenciales se den la vuelta y no compren tu solución. Después de todo, si no te compran, entonces no podrás resolver sus problemas, ¿verdad?

La premisa de lo que vamos a compartir en este libro te presentará ese momento eureka («¡Ahá!») en el que se encenderá la proverbial bombilla, pero en este caso se tratará de una bombilla de Edison *hipster* o el tipo de iluminación que esté de moda en esta época. En otras palabras, es moderno, es lo que estamos usando hoy, y es algo que, a diferencia de la ubicua bombilla de Edison *hipster*, nunca pasará de moda. Puede que tenga que adaptarse a los tiempos, pero la premisa básica tiene un propósito y es atemporal. Y no sólo eso, sino que la ansiedad que te ha estado asfixiando también se reducirá y desaparecerá, dejándote libre para que domines tu oficio de las ventas y lo transformes en un éxito colosal.

Éste es el asunto: debes canjear tus viejas técnicas de ventas, igual que cambiaste tu último *smartphone*. Está muy pasado de moda. En la actualidad, los consumidores apenas son reconocibles y han cambiado drásticamente. Han mejorado sus sistemas operativos para trabajar de forma compatible con los tiempos.

No se trata de simples filtros de Instagram que alisan las tosquedades. Aunque el estereotipo del vendedor de coches de segunda mano avasallador ha sobrevivido a las eras de las discotecas, el new wave, el punk, el pop con sintetizadores de la década de 1980, el grunge y el autotune, la forma de abordar adecuadamente y erradicar estas ideas equivocadas y esta resistencia predecible a las ventas ha cambiado.

La forma de conectar con la gente ha cambiado; y tanto si eres un niño de la década de 1960 como si eres un *millennial* devoto del

grupo musical Grateful Dead que solías seguir a Phish, sabes que los tiempos también han cambiado. La confianza siempre ha tenido que ganarse, pero el consumidor actual se ha vuelto más precavido y escéptico que nunca. Sí, es agotador y a veces es exasperante, especialmente al vivir en una sociedad de expertos que no cuentan con más ayuda que Google, pero lo que es constante es que los consumidores no quieren que les hablen sin parar y les vendan algo, sino que quieren que se converse con ellos, que se les pregunte, se los escuche y, por encima de todo, se los comprenda.

El mayor problema en las ventas es el problema que no sabes que tienes. Espera... ¿qué?! Vuelve a leer eso, porque es destacadamente potente y cierto. También nos habla de la total necesidad de la conciencia de uno mismo. La falta de conocimiento y un billete para el metro no te llevarán muy lejos. La clave de todo crecimiento y desarrollo es la conciencia de uno mismo. Si no sabes cuál es el mayor problema que tienes, estás en un verdadero apuro, y en las ventas, ese apuro es el equivalente de que te cuelguen el teléfono durante una llamada en frío o que te cierren la puerta en las narices. Si no sabes cuál es el problema, ¿cómo puedes arreglarlo? No puedes; pero en cuanto identifiques el problema, podrás cambiar y *cambiarás* tu situación.

Nadie aspira a convertirse en un profesional al que relacionen, principalmente, con los adjetivos «ruin», «agresivo», «molesto» y «melifluo». Piensa en tus mejores profesores. Eran inspiradores, motivadores y te hacían pensar, ¿verdad? Los grandes vendedores son como tus profesores favoritos: informan, captan tu atención, te involucran y te hacen pensar. Interactúan, conectan; y con lo altamente tecnológicas que son las cosas en la actualidad, las ventas, al igual que la escuela, es algo que es mejor hacer cara a cara y no de forma virtual (aunque a veces ésta es la única oportunidad viable). Es esencial que todo vendedor esté en sintonía con la forma en que *la gente quiere que le vendan algo*. No se trata de tener el producto correcto, sino de disponer del método correcto y de la solución o el producto adecuado. Tal y como dice Jeffrey Gitomer, que escribe y da conferencias sobre ventas, la lealtad de los consumidores y el desarrollo

personal, en su libro *21.5 unbreakable laws of selling*: «La gente odia que le vendan algo, pero le encanta comprar».

Se llama «el *negocio* de las ventas» por algo. Todos queremos que nuestros productos y servicios se vuelvan virales, pero eso no va a suceder con los enfoques de la vieja escuela. Es como tomar una cinta de vídeo Betamax (si eres un *millennial* o perteneces a la generación Z, haz una búsqueda en Google) e intentar introducirla en un reproductor de DVD o, peor todavía, intentar convertirla en un archivo MOV que se pueda transmitir en directo o en un archivo MP4. Simplemente no funciona, y mientras, de todos modos, te estás rompiendo los cuernos para hacer que funcione, tus clientes se habrán marchado hace tiempo y habrán hecho su compra en cualquier otro lugar. Es fácil acabar quemado y querer largarse. Todos nos hemos encontrado ahí en algún momento. Queremos ayudarte a evitar esto cueste lo que cueste.

Si éste es el lugar en el que te encuentras, puedes empezar a hacer algo al respecto lo antes posible. Demos pie aquí a la cita de Tony Robbins: «La mayoría de la gente fracasa en la vida porque no aprende las habilidades adecuadas para triunfar». Demasiados vendedores actuales no están empleando una estructura de ventas: un sistema paso a paso que funciona para ellos, pero que, todavía peor, no funciona para sus clientes o sus clientes potenciales.

Antes de proporcionarte el anteproyecto de la excelencia en las ventas en la era actual, debemos hablar de algunos de los mayores problemas en el sector de las ventas para comprender mejor por qué estas estrategias han quedado anticuadas y no son tan exitosas como lo fueron en su día.

PROBLEMA NÚMERO 1: LA DEFINICIÓN DE LAS VENTAS ES INCONSTANTE

Si le pides a cincuenta vendedores que te definan las ventas, probablemente recibirás cincuenta respuestas distintas; y en este caso, eso son cuarenta y nueve de más. La definición correcta de las ventas

probablemente se enfoque mejor en forma de *una* definición. ¿Por qué es importante esto?: porque tus convicciones dirigen tu comportamiento. Si no dispones de la mentalidad y de la definición adecuada con respecto a las ventas, no poseerás las habilidades y las herramientas necesarias para triunfar. Puedes llevar una pelota de béisbol a un partido de fútbol americano, pero tu equipo no anotará ningún *touchdown* con ella y probablemente te expulsen.

Contrariamente a lo que puede que hayas leído en libros o visto en películas, la verdadera esencia de las ventas *no* consiste en convencer, persuadir, manipular o empujar a alguien a hacer algo que quieres que haga. Vender es más bien lo contrario. La definición de las ventas es casi como el guion de una película de Disney: consiste en creer en ti mismo y hacer que otros (en este caso el cliente) también confíe en ti; y aunque puede que esas convicciones parezcan mágicas, después de todo, o al final de la película, son, en realidad y simplemente, elementos de la naturaleza humana que dirigen el comportamiento, y no el «polvo de hada» de Campanilla.

Si fueras un concursante en un programa de la televisión estadounidense como *Jeopardy!* (un concurso de conocimientos con preguntas sobre numerosos temas), y el presentador (descanse en paz Alex Trebek), independientemente de quién decidiesen que fuese, después de todo el drama, leyera la siguiente respuesta: «Una profesión en la que el objetivo es que cierres una venta para poder ganar algo de dinero», y tú apretases el pulsador y dijese: «¿Qué son las ventas?», habrías fallado y te habrías quedado sin dinero. La respuesta correcta hubiera sido: «¿Cuál es la definición incorrecta de “ventas”?».

Verás: tu principal objetivo en las ventas consiste en interactuar con tu cliente potencial y descubrir si, en primer lugar, hay una venta que hacer. Repitamos eso, ya que es muy importante: *Tu principal objetivo en las ventas consiste en interactuar con un cliente potencial y descubrir si hay una venta que hacer o no.*

Aunque no entraremos en gran detalle sobre los modelos antiguos, creemos que saber lo que no funciona te proporcionará la claridad que necesitas para reconocer lo que sí funciona.

PROBLEMA NÚMERO 2: LOS MODELOS ANTIGUOS HAN QUEDADO OBSOLETOS

El primer programa de formación en ventas lo creó John H. Patterson en 1884. Sus empleados memorizaban guiones, introduciendo la venta puerta a puerta en los negocios locales. Fue un concepto novedoso para su época. Recuerda que la televisión no se inventó hasta 1927, por lo que quizás la gente recibiera con buenas maneras a los desconocidos que llamaban a su puerta vendiendo nuevos productos sofisticados.

Algo más de una década después, en 1898, Elias St. Elmo Lewis creó el modelo AIDA. El nombre de su método se correspondía con las siglas de Atención, Interés, Deseo y Acción. Fue adoptado por la industria publicitaria estadounidense y se ha usado desde entonces. El modelo AIDA se usó para atraer a clientes para que adquiriesen sus productos, porque hace más de veinte años, el vendedor era el puente entre el consumidor y la empresa. La empresa enviaba al vendedor a informar al público sobre sus productos o servicios. Aparte de la radio y la televisión, ésta era la única forma en la que el consumidor podía conocer la compañía.

En la actualidad, como ya sabes, cualquiera puede aprender lo que sea clicando un botón. Los expertos de salón son tan ubicuos como Jennifer Lopez y Ben Affleck en su segundo intento en su relación. Por lo tanto, si todos tenemos acceso instantáneo a la información, ¿por qué se sigue usando ampliamente este método hoy en día? Lo cierto es que, aunque se dispone de la información, sigues teniendo que *comprenderla* para activarla. Puedes leer un artículo en WebMD (una corporación estadounidense conocida principalmente como editora en línea de noticias e información relacionada con la salud y el bienestar humanos) para diagnosticar tu padrastró, pero puede que no comprendas los términos médicos relacionados con un padrastró. Los vendedores actuales no tienen un ojo inexperto, sino un ojo formado inadecuadamente.

Las primeras eras de las ventas se crearon a partir del primer modelo de ventas y sólo tenían pequeñas modificaciones que, tal y

como ha mostrado la ciencia del comportamiento, no son muy persuasivas para los compradores actuales, sofisticados y curtidos y repletos de información, que están acostumbrados a obtener lo que quieren al instante. Mientras puede que papá hubiese comprado, alegremente, un violín nuevo a un vendedor puerta a puerta en *La casa de la pradera*, los métodos de ventas anticuados pueden resultar muy desconcertantes o directamente inexplicables para los consumidores actuales, ya que la información que creen que necesitan está disponible a un clic de un ratón o con un golpecito con un dedo y deslizándolo sobre la pantalla de un *smartphone*.

Aquí tenemos algunos de los mayores éxitos de las técnicas de ventas antiguas y obsoletas:

- La venta que se da por hecha
- CST (cierra siempre los tratos)
- Siente, sentido, encontrado
- El cierre de prueba
- El cierre de muestra
- Sé implacable
- Persigue la venta
- Muestra entusiasmo por tu producto y tus soluciones
- Acepta el rechazo como parte natural de las ventas
- Y uno que se oye tanto en el sector de las ventas como el tema musical *Celebration*, de Kool and the Gang, en los *mitzvahs* y las bodas es: «Es un juego de cifras: consigue tantos “Noes” como puedas para obtener un “Sí”».

PROBLEMA NÚMERO 3: PRESIONAR A LOS CLIENTES POTENCIALES NO ES EFICAZ

Empecemos con las muy dramáticas ventas mediante el *telemarketing*, en las que presionas psicológicamente a tus clientes potenciales para que te compren, prometiéndoles cachorritos, arcoíris y unicornios. El apelar al miedo, la avaricia y el orgullo de alguien para ven-

der tu producto o servicio es la razón por la cual los vendedores tienen mala fama. Es repugnante, y aunque puede que le funcionara brevemente a Jordan Belfort, el protagonista de *El lobo de Wall Street*, acabó arruinado y en la cárcel. Eso es la antítesis de lo que funciona.

Incluso Belfort acabó por admitirlo, diciendo: «Me volví codicioso... La avaricia no es buena. La ambición es buena, la pasión es buena. La pasión te hace prosperar» (chitón, no se lo digas a Gordon Gekko).

El brutal método del *telemarketing* de manipular y adoptar una pose está pasado de moda. Si cruzas la línea de ser persistente, excesivamente presuntivo y demasiado dominante, corres el riesgo de generar resistencia a largo plazo y de parecer desesperado e incluso poco ético, pero no apasionado. Las ventas con una presión elevada suponen acoso, y eso es historia.

En 1973, el ya fallecido Joe Girard, autor superventas, consiguió el récord Guinness por el mayor número de coches vendidos en un año. En su libro *How to sell anything to anybody*, dice que si los clientes potenciales mencionan que han estado de vacaciones hace poco en algún lugar, él les dice que también ha estado allí (incluso aunque no sea así). Lo último que hemos oído es que a eso se le llama mentir.

Girard no era auténtico ni honesto con sus clientes potenciales. Como intento para «conectar» con ellos, se falseaba a sí mismo y mentía totalmente para ganarse su favor. Hay una cosa que deberías saber sobre Girard: ¡no ha vendido un coche desde 1977! Dejó el negocio hace casi cuatro décadas para enseñar a otros cómo mentir..., esto..., vender. Sus métodos de ventas parecían funcionar a mediados de la década de 1970, pero en la actualidad quedaría completamente expuesto y seguro que humillado en las redes sociales y probablemente acumularía montones de malas reseñas en Yelp.

¿Funcionaban sus métodos en el pasado? ¡Claro que funcionaban! Pero te apuesto que, si enchufases tu *smartphone* de aproximadamente 2010 a su cargador, también hubiera funcionado. No estamos diciendo que los trucos antiguos no tengan mérito. Puede que sigan conservándolo, pero son un poco raros. No son tan eficaces, y podemos enseñarte una mejor forma.

PROBLEMA NÚMERO 4: *NECESITAN QUERERLO*

Nacidas en la década de 1970, las *ventas consultivas*, al igual que tantos miembros de la generación X, alcanzaron su éxito en la década de 1980, e implican escuchar las necesidades, deseos y objetivos de un cliente potencial del mismo modo en que lo haría un médico con su paciente. Requiere que hagas preguntas lógicas y clasificatorias para averiguar las necesidades del cliente, como, por ejemplo: «¿Cuáles son los tres mayores problemas a los que su empresa se está enfrentando en este momento?», o «¿Cuántos perros robot puede producir su impresora 3D en una hora?».

¿Cuál es el mayor problema al hacer preguntas así? Las preguntas lógicas provocan respuestas lógicas, y aunque nos encanta la lógica (¿a quién no le encanta?), ¿la gente compra lógica o emoción? Dale Carnegie, la leyenda de la formación empresarial, dijo que el 85 por 100 de nuestras decisiones son emocionales y que el 15 por 100 son lógicas. Además, a no ser que te encuentres en un concurso televisivo, a la gente tiende a no gustarle los interrogatorios y a responder a una retahíla de preguntas.

Esta forma de vender requiere que el vendedor se centre en vender la solución, y *no* el producto. Regresemos al tipo con la impresora 3D generadora de perros robot. Digamos que su problema implica al *software* y que tú vendes tinta de impresora. Tú no tenías ni idea de que él tenía un problema de *software* y de que no está necesariamente en el mercado por la tinta. ¿O sí?

No puedes dar por sentado que el cliente quiera lo que tienes para ofrecerle y simplemente entrar ahí y esperar un pedido. ¿Sabes lo que hubiera evitado la desaprobación?: la investigación. Puede que la investigación hubiese identificado una necesidad de tinta roja para los perros robot, pero no lo sabrás si no indagas.

Uno de los mayores inconvenientes de las ventas basadas en las necesidades, que es lo que encarnan las ventas consultivas, es que la persona con la que estás interactuando quizás no quiera resolver su problema. El simple hecho de que identifiques una necesidad para un cliente potencial no significa que tenga la necesidad de satisfacer esa necesidad.

Neil Rackham, el autor de *SPIN selling*, te enseña que debes hacer preguntas para averiguar las necesidades de tus clientes. ¿Qué tipo de venta crees que es ésta? Sigue tratándose de una venta basada en las necesidades que implica que los clientes potenciales conocen sus problemas al ir a hablar con ellos. Puede que la tinta roja para los perros robot ayude, de alguna forma, a aliviar ese fastidioso problema de *software*, pero primero necesitas averiguar en qué consiste ese problema.

Preguntarle a alguien qué le mantiene despierto por las noches o qué problemas está experimentando no te hará conseguir los resultados que estás buscando cuando se trate de vender, y puede que te haga acabar con demasiada información. Ciertamente, muestra que tienes interés por él o ella, pero, ¿cómo de útiles son tus preguntas? Son, indudablemente, preguntas cargadas de implicaciones que desencadenan respuestas que puede que no tengan nada que ver con lo que estás vendiendo, pero no es probable que llegues lejos si las preguntas que estás haciendo no están exponiendo los verdaderos problemas que deben abordarse. Puede, no obstante, que salgas de ahí con un *honoris causa* en terapia de pareja, crianza de los hijos o nutrición. Aunque nuestro principal objetivo consiste en obtener información pertinente para descubrir si tienen problemas que nuestros productos o servicios puedan solucionar realmente, algunas de las cosas que oímos o aprendemos pueden, de hecho, ayudar a desarrollar las relaciones, por lo que se trata de una situación en la que todos ganan.

Si es cierto que vender éxitos se da cuando tenemos a los clientes conversando por voluntad propia con nosotros, entonces debemos mantener esa pelota en juego diciendo algo que sea digno de hacer de ello un adhesivo para el coche, un meme, un retuit, o una comparación con un genio histórico; o haciendo preguntas excepcionales. Apartar el foco de ti y centrarte en el cliente potencial sólo será algo genuino si haces ambas cosas o una de las dos.

Si vomitas una lista estándar de preguntas, esto puede parecer fácilmente algo guionizado y forzado. ¿Se te enseñó a hacer estas preguntas? ¿Sigues usándolas actualmente en tu proceso de ventas? Lánzalas por la ventana. Son un cliché, superficiales y dignas de echarse una siesta.

PROBLEMA NÚMERO 5: LOS CONSUMIDORES Y LOS TIEMPOS HAN CAMBIADO

Los consumidores actuales son más inteligentes, están mejor informados, están mejor preparados, son menos pacientes y son menos dignos de confianza que nunca, y vienen armados con una sobrecarga de información que puede hacer que cualquier vendedor mal preparado quede en la irrelevancia. Gracias, Google. ¡Pero espera! No culpes a los motores de búsqueda de tu poca actividad.

Somos *mucho* más persuasivos cuando interactuamos y descubrimos cosas los unos de los otros, razón por la cual podemos mostrarte lo que funciona *realmente* y los datos científicos que lo respaldan. La gente normalmente compra de forma emocional y defiende sus decisiones de forma lógica. Si no estás ayudando a que el consumidor se implique con sus emociones, te estás perdiendo una enorme oportunidad.

Muchísima gente que usa técnicas tradicionales de venta da por sentado que como el cliente potencial ha solicitado información, está deseoso y preparado para comprar. Algunos de vosotros puede que incluso hayáis solicitado más información sobre el perro robot impreso en 3D, ¿pero significa eso que vayáis a reemplazar al can? Difícilmente (¿verdad?).

Si todavía no lo has aprendido, *nunca* jamás des por hecho que un cliente potencial quiere comprar algo sólo porque ha solicitado algo de información. Piensa en cuántas veces te has quemado porque has respondido a lo que pensabas que era un cliente potencial a punto de caramelo, has recitado tu discurso de ventas y luego, diez minutos después, el cliente potencial dice: «Tengo que pensármelo», y nunca más vuelves a oír de él.

Los clientes actuales son más inteligentes y cautos que nunca. Pueden sentir si estás demasiado apegado a hacer la venta mientras estás hablando con ellos. Pueden ver si te preocupa demasiado la venta (lo que quiere decir que sólo te preocupa ésta y no resolver sus problemas). Esa simple idea es el paradigma del egoísmo en las ventas. Frecuentemente se ve impulsada por tu gerente y tus líderes de

ventas, que todavía no han aprendido a emplear el comportamiento humano en su beneficio en el proceso de las ventas. Para ellos, todo esto no es más que un juego de cifras, y proceden mecánicamente con los clientes potenciales para conseguir unas pocas ventas.

Tus clientes potenciales pueden detectar esto muy rápidamente en ti, el vendedor. Sus mecanismos de defensa se ven desencadenados a diario por vendedores avasalladores y necesitados que intentan alimentarlos forzosamente con el equivalente, en el mundillo de las ventas, de las calorías vacías y las banalidades pobres en nutrientes o, peor todavía, con patatas fritas hechas con Olestra (búscalo en Google bajo tu responsabilidad). Si aspiras a subir hasta la cima en el sector de las ventas, debes desprenderte de este enfoque de inmediato al tratar con el consumidor/comprador actual.

Para ilustrar cómo nuestro modelo nuevo es diferente, intenta no dormirte leyendo esta transcripción entre un cliente potencial y un vendedor. En este escenario, un vendedor corriente que usa técnicas de venta tradicionales llama a alguien que ha solicitado información de una página web de un servicio de *marketing* digital.

Cliente potencial: Hola, soy Alex.

Vendedor corriente: Hola, Alex. Me llamo John Smith. Le ha pedido a mi compañía, XYZ Digital Marketing, que le envíe un paquete de información sobre las estrategias de *marketing* que ofrecemos a empresas como la suya. ¿Dispone de dos minutos para hablar ahora?

Cliente potencial: Sí... claro... [con vacilación].

¿Me sigues? ¿Piensas que el cliente potencial cree que el vendedor sólo le robará dos minutos de su tiempo? ¿Qué crees que está pensando en este momento?

Vendedor corriente: De acuerdo. Bueno, como le he dicho, me llamo John, y soy estratega digital en XYZ Digital Marketing. Ayudamos a muchas compañías como la suya a ahorrar muchísimo dinero implementando, de forma eficaz, estrategias para ahorrarle dinero y mejorar su balance.

Cliente potencial: ¿Cómo hace eso? Ya tenemos una empresa que hace eso por nosotros.

Vendedor corriente: Sí, sé que su sector se ha vuelto muy complicado.

Date cuenta de cómo este vendedor está dando por hechas cosas en lugar de preguntar si las cosas se han complicado. Además, date cuenta de que esta afirmación no le implica en el proceso. Piensa en lo que probablemente le esté pasando por la cabeza al cliente potencial. ¿Qué pasaría por la tuya aparte de dormirte? ¿Cómo responderías?

Vendedor corriente: Sé que hay muchas opciones en el mercado, y que el dinero dedicado al *marketing* está por todas partes en la actualidad, y que es extremadamente costoso para usted.

El vendedor sigue dando por sentado que es costoso sin preguntar si lo es. Esto desencadena una mayor resistencia a las ventas.

Cliente potencial: Bueno, de hecho, no es costoso en absoluto. La verdad es que hemos desarrollado un plan en el que el año pasado nos ahorramos un 32 por 100 con respecto al mismo *marketing* que llevamos a cabo el año anterior.

Vendedor corriente: Bueno, si pudiera mostrarle una forma de reducir ese coste incluso más, ¿cuándo podría charlar conmigo quince minutos esta semana? Sé que podemos ahorrarle más dinero que su compañía actual.

Las palabras «Si pudiera mostrarle» pone el foco de inmediato en ¿quién? Sí, lo has adivinado: en el vendedor. Si sigues llevando el foco hacia ti en lugar de poner tu atención en el cliente potencial, te recibirán con un rechazo nueve de cada diez veces.

Lo que sucede ahora es que el vendedor se ve forzado a entrar en modo discurso promocional con datos lógicos para respaldarse a sí mismo y a su solución. Ésta es también la situación en la que un vendedor se autojustifica en grado sumo y siente que debe defender su producto o servicio. Como vendedores, todos nos hemos encon-

trado en esa situación, pero cuando hagas las preguntas que vamos a enseñarte, no tendrás que recurrir a medidas drásticas.

La venta basada en los deseos es la mejor forma de vender. La mayoría de la gente dice que necesita un coche nuevo, unas vacaciones, alguien que limpie su casa. ¿Cuándo fue la última vez que oíste decir a alguien: «Quiero unos zapatos nuevos»? De acuerdo, espera. Mucha gente quiere unos zapatos nuevos. ¿Qué hay acerca de «Quiero una escoba nueva»?

La gente de todos los sectores y condiciones sociales justifica las compras diciendo que es algo que necesita. Sin embargo, eso no suele ser así. La mayoría de nosotros compramos lo que queremos, no lo que necesitamos. Si sólo comprásemos lo que necesitamos, a estas alturas ya habríamos archivado el capítulo 11.

Los modelos de venta tradicionales nos llevan a los vendedores a creernos que los clientes compran porque necesitan lo que tenemos que ofrecerles. Estamos intentando satisfacer las necesidades de nuestros clientes en lugar de centrarnos de satisfacer sus deseos. Si los clientes tomasen decisiones de compra basándose sólo en sus necesidades, la única empresa floreciente sería aquella que imprimiera carteles de «Negocio cerrado».

Recuerda que puede que el cliente potencial necesite tu solución, pero que quizás no la quiera ahora. Muchos compradores no saben realmente qué quieren, pero creen que sí lo saben. Tal y como dijo Steve Jobs: «La gente no sabe lo que quiere hasta que se lo muestras».

Tradicionalmente, los vendedores no han perseguido las cosas que un comprador podría querer. Aunque creen que el cliente siempre tiene la razón, puede que éste no sea consciente de lo que puede ofrecerle esa empresa, y la habilidad inquisitiva del vendedor puede llevarle a ver que podemos resolver problemas que ni siquiera sabía que tenía. Las buenas preguntas fuerzan a la gente a pensar, promueven el diálogo y suponen una forma ideal de aprender cómo piensan tus clientes.

PROBLEMA NÚMERO 6: EL MÉTODO ANTIGUO DESECADENA RESISTENCIA A LAS VENTAS

El método de ventas Challenger (Retador) se basa en investigaciones publicadas en un libro de 2011 que dice que experimentarás un aumento de ventas si retas a las suposiciones o las convicciones de tus clientes señalando errores o mentiras en ellas, abriendo así la puerta a ofrecer una mejor solución. Este método se basa en aportar conocimiento sobre un problema desconocido que el cliente ni siquiera sabía que tenía, y en que el vendedor acude para arreglarle el día con una solución para ese «problema» recién descubierto.

Puede ser difícil retar sin hacer que el cliente se sienta retado. Esto requiere de habilidades que muchos equipos de formación no enseñan bien. Teóricamente, este enfoque puede funcionar, pero es difícil hacerlo bien porque en su núcleo asume que el vendedor tendrá un cierto grado de experiencia que el cliente potencial no tiene. Eso es mucho pedirle a un vendedor, que quizás no posea un conocimiento importante ni profundo sobre el negocio de ese cliente y sobre su singularidad como organización.

Piensa en el exterminador de plagas que va puerta a puerta vendiendo su producto de origen vegetal que hace desaparecer a los insectos, el que se deshizo de un grupo de huevos de mosquito que no tenías ni idea de que se encontraba encima del timbre mientras abrías la puerta. ¿Sabías que tenías ese problema o pensabas que antes de esa demostración práctica, no planeada e improvisada, tu problema más molesto era el vendedor?

La gente rara vez se da cuenta, por completo, de los problemas que tiene o ni siquiera sabe que tiene algo que resolver, y frecuentemente no es consciente de su urgencia. A veces no capta las consecuencias negativas o positivas de lo que sucederá si no resuelve sus problemas, asuntos o retos.

A través de tu habilidad preguntando, podrás ayudarle claramente a ver su problema, y quizás otros dos, tres o cuatro problemas más que tenga de los que ni siquiera fuera consciente antes de hablar contigo. ¡Fuera, mosquitos!

¡Presta atención! Sí, ahora, y especialmente cuando te dirijas a tu cliente potencial. No puedes mantener una conversación habilidosa sin escuchar. Si no has tenido una conversación habilidosa en la que intentarás descubrir todos los asuntos del cliente, no podrás comprender ni descubrir el verdadero problema, y el cliente podrá ver a través de ti, directo al vendedor que se encuentra detrás de ti, armado con estas habilidades y listo para hacer la venta que se supone que *tú* tenías que hacer.

También sucede que para llevar a cabo este tipo de venta tal y como se enseña, eso implica que debemos tener un conocimiento singular que el cliente no posea sobre su propio negocio. A pesar de que no se te pide que seas algún tipo de lector de mentes omnisciente, esto puede resultar problemático para muchos vendedores porque, frecuentemente, el cliente conoce en mucho mayor detalle su negocio que nosotros.

Todas estas épocas antiguas de las ventas tienen una cosa en común: desarrollan, inintencionadamente, pero con casi total certeza, resistencia a las ventas. ¡Puf! La resistencia es la kriptonita de las ventas: una matadora de las ventas en el sentido asesino, y no victorioso del término. El Nuevo Modelo de Ventas elimina la resistencia de la ecuación y restablece tu balance. ¡Vaya! Eso es irresistible, ¿verdad?

Nuestra experiencia como expertos en ventas que han estudiado esta ciencia durante décadas muestra que hoy, la amplia mayoría de los vendedores muy exitosos no venden basándose en los viejos tiempos dorados. En lugar de ello, se han adaptado a una nueva forma de interactuar y generar muchas más oportunidades para resolver de verdad los problemas de la gente. Lo siguiente es la paz mundial. ¡Es broma! Aunque, bueno..., quizás no lo sea.

Vender ya no consiste en ser desafiante, ser agresivo y empujar a la gente a hacer algo que quieres que haga: consiste en analizar por qué la gente piensa en la forma en que lo hace y ayudarla a pensar por sí misma. No puedes cambiar lo que piensa tu cliente si, ya para empezar, no sabes qué piensa.

PROBLEMA NÚMERO 7: LA CONFIANZA HA MUERTO

«Cuando a los vendedores les está yendo bien, hay presión sobre ellos para que empiecen a hacerlo mejor por miedo a que empiecen a hacerlo peor», escribió Joseph Heller, autor de *Trampa 22*, en *Algo ha pasado*; y aunque los diamantes se generan bajo presión, a los seres humanos nunca les ha gustado verse presionados. Aunque algunas personas generan diamantes bajo presión, otras, indudablemente, se desmoronan y acaban con circonitas cúbicas. A la gente le gusta tomar sus propias decisiones y siempre ha querido poder elegir. ¿Has buscado alguna vez en Google una camiseta blanca en Amazon? Estarías desplazándote por páginas durante horas mirando variantes de la misma camiseta blanca. Dejando de lado la enorme cantidad de opciones, la gente prefiere hacer negocios con la gente en la que confía.

John Maxwell, líder de los negocios y autor de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, dice: «En igualdad de condiciones, la gente hace negocios con la gente que le gusta». Sinceramente, en igualdad de condiciones o no, no pensamos que la gente haga negocios contigo porque le gustes (no te lo tomes a mal). Más bien hacen negocios contigo porque confían en ti. Esa confianza se desarrolla mediante tu habilidad para preguntar, que provoca que el cliente potencial te considere un experto de confianza. Básicamente, compra porque confía en que vas a conseguirle los resultados que quiere.

Los tiempos, en caso de que no te hayas dado cuenta, han cambiado drásticamente. Ninguna de las tácticas comentadas anteriormente te ayudará a alcanzar *todo* tu potencial. Si quieres superar tus objetivos, tú también debes cambiar. Demasiados clientes potenciales dan por sentado que los vendedores estarán sesgados y centrados sólo en la «venta» incluso antes de que la conversación empiece. Decir «Confía en mí» ya no es suficiente. De hecho, decir «Confía en mí» es la sentencia de muerte de las ventas actuales. Si tienes que decirlo, tu cliente probablemente hará lo contrario.

Muéstraselo, no se lo digas. Ésta es una sociedad muy orientada hacia lo visual. Todo tiene un GIF, un meme, un vídeo viral o una serie de telerrealidad demasiado larga que debería haber acabado

hace años. Pero, ¡ay!, así son las cosas. El vendedor actual sabe que la confianza es crucial en las ventas. Dicho esto, la confianza es incluso más dura de conseguir en esta era de expertos de pacotilla y gratificación instantánea.

La gente dispone de acceso instantáneo a cualquier información que necesite sobre tu empresa. Lo sabe todo sobre tus productos o servicios y tus precios de venta al público. Sabe quiénes son tus competidores. Sabe cuánto tiempo llevas en el negocio y el aspecto que tiene tu edificio de oficinas en Google Maps. Lo sabe todo de ti haciendo una búsqueda rápida en su *smartphone*. Sabe lo que hiciste el último verano. Da miedo, ¿verdad? Sí y no. Es bueno tener un cliente informado. No es bueno tener uno que crea que lo sabe todo de ti debido a una búsqueda en Google.

La información se ha transformado a lo largo de las últimas décadas con un incremento masivo de los canales, opiniones, voces y, para mejor o peor, la proliferación de las redes sociales e Internet. Con tantas opiniones distintas de expertos, las personas que creen que son expertas y los *influencers*, la gente busca información y valora su credibilidad de forma independiente.

Como hemos reducido las conversaciones telefónicas a mensajes que la gente apenas escucha, los mensajes a textos, y los textos a símbolos y emojis, los vendedores actuales no sólo tienen una mayor carga de credibilidad, sino bastante menos tiempo para desarrollarla. Mezcla todas estas cosas junto con factores que oscilan entre más información y productos más complejos, y ya tienes al nuevo escéptico alimentado digitalmente porque ahora nos encontramos en unos EE.UU. en una «era de posconfianza». Este término lo acuñó Michael Maslansky, uno de los estrategas más importantes de las comunicaciones y la investigación del sector empresarial estadounidense.

En una encuesta del Pew Research Center¹ hecha en 2019, un sorprendente 71 por 100 dijo que pensaba que la confianza interper-

1. RAINIE, L., KEETER, S. y PERRIN, A.: «Trust and distrust in America», *Pew Research Center*, 22 de julio, 2019, www.pewresearch.org/politics/2019/07/22/the-state-of-personal-trust/

sonal había empeorado en los últimos veinte años. Tal y como señala el Barómetro de Confianza de Edelman² de 2021, que ha estado midiendo la confianza pública o la falta de ella durante veinte años, la gente ya no sabe a quién creer. La confianza se ha visto erosionada por muchos factores, pero la conclusión es que la gente no confía especialmente en los vendedores. Pero... noticia fresca: el agua moja. Tampoco confía en su gobierno, pero..., una vez más..., el agua moja. Lamentablemente, algunas personas ni siquiera confían en su familia.

Tal y como dijo David Brooks en *The Atlantic*: «Vivimos en la era de esa decepción [...] esto ha provocado una crisis de fe en toda la sociedad, pero especialmente entre los jóvenes. Ha provocado una crisis de confianza»; y al contrario que tu típica crisis de los cuarenta, no puedes salir a comprarte un coche deportivo para recuperar esa confianza, aunque no faltan vendedores que, ciertamente, te recomendarán hacerlo; pero pon ese Lamborghini en punto muerto un momento.

De acuerdo con otra encuesta llevada a cabo por el Pew Research Center, el 40 por 100 de los *baby boomers* (los nacidos entre 1946 y 1964) y el 37 por 100 de los miembros de la generación silenciosa (los nacidos entre 1928 y 1945) creía que se podía confiar en la gente. Sin embargo, al encuestar a los más jóvenes, vieron que estos porcentajes descendían de forma importante. Pew vio que «alrededor de tres cuartas partes (un 73 por 100) de los adultos estadounidenses de menos de treinta años cree que la gente “sólo se preocupa por sí misma” la mayor parte del tiempo».³ Muy propio de Pew, ciertamente. Tenemos trabajo por delante, por no decir más.

Y esta crisis de confianza cala en todo lo que hacemos. Lejos quedaron los días en los que los vendedores podían tomar el teléfono y llamar a una empresa que descolgaba el auricular y escuchaba.

2. EDELMAN: «2021 Edelman trust barometer», *Edelman*, 2021, www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer

3. GRAMLICH, J.: «Young Americans are less trusting of other people – and key institutions – than their elders», *Pew Research Center*, 6 de agosto, 2019, www.pewresearch.org/short-reads/2019/08/06/young-americans-are-less-trusting-of-other-people-and-key-institutions-than-their-elders/

Atrás quedaron los días en los que vendías tus beneficios y características, explicabas tu historia, hacías tus exposiciones, creabas una visión y restabas importancia a tus competidores, esperando desarrollar credibilidad con tu producto o servicio.

Pese a ello, no es necesario que te acurruques en tu espacio seguro con respecto a esto. Si quieres vender en el mundo actual, puedes empezar haciendo estas tres cosas:

1. Aprende a eliminar la resistencia a las ventas.
2. Céntrate en el cliente.
3. Haz que el cliente piense por sí mismo y que cuestione su forma actual de pensar.

Alcanzar esta sagrada troica del éxito en las ventas en la época actual requerirá que *desaprendas* la mayoría de las técnicas tradicionales de venta que te han enseñado y que tengas una mentalidad abierta para empezar a hacer las cosas de forma distinta porque los tiempos han cambiado, por lo que ha llegado el momento de que la forma en la que enfocamos las ventas cambie. Alerta de *spoiler*: puedes hacerlo.

Si quieres aprender cómo hacer que tus clientes potenciales se vendan a sí mismos en lugar de perseguirlos para intentar convencerlos, debes salir de tu zona de confort, decirle adiós a las convicciones y técnicas tradicionales relativas a las ventas que te están suponiendo un lastre y aprender a estar verdaderamente centrado en los clientes en todo momento.

Delta Point, la compañía de Jerry, no se llamada Delta porque tenga alguna relación con la compañía aérea con el mismo nombre y los puntos por ser un viajero frecuente. DELTA es un acrónimo en inglés que resume el Nuevo Modelo de los grandes procesos de ventas, y corresponde a *Develop* (Desarrolla), *Engage* (Implica), *Learn* (Conoce), *Tell* (Explica) y *Ask* (Pregunta). En español, este acrónimo DELTA se transformaría en DICEP.

1. **D**esarrolla el interés de los clientes potenciales de modo que estén dispuestos a escuchar lo que tengas que decirles.
2. **I**mplica a tus clientes en un diálogo significativo.
3. **C**onoce la situación/problema/desafío del cliente potencial.
4. **E**xplica tu historia después de comprender claramente que tu producto o servicio encaja bien en su situación, problema o desafío.
5. **P**ide un compromiso cuando un compromiso resulte adecuado.

Pero aquí, vayamos paso a paso.

Como hemos identificado los mayores problemas en las ventas y por qué los modelos anteriores ya no funcionan muy bien, ha llegado prácticamente el momento de involucrarse en dejar atrás al portero o guardián que se encarga del acceso a la zona vip de modo que puedas acercarte más a alcanzar la grandeza en las ventas para ti, tu empresa, tu familia y *especialmente* tus clientes potenciales. Pero antes de hacer eso, es importante diferenciar entre los mitos de las ventas y las realidades de las ventas.