



# Libro Ventas excepcionales

## Aprenda a relacionarse mejor y a concretar ventas cuantiosas

Jeff Thull  
Wiley, 2006  
También disponible en: Inglés

## Reseña

Cualquier cubierta de libro de un gurú en ventas menosprecia los métodos de venta “tradicionales” para promover su enfoque revolucionario y Jeff Thull no es la excepción. Sin embargo, Thull sustenta su enfoque con un análisis del entorno de las ventas complejas y propugna su secuencia de ventas en cuatro pasos: “Identificar, diagnosticar, diseñar y producir.” En su sistema de venta, cada etapa es un esfuerzo de colaboración entre el vendedor y las personas responsables de la toma de decisiones en la empresa del cliente potencial. A través de un trabajo conjunto, tanto el cliente potencial como el vendedor identifican un problema, analizan los efectos financieros, deciden realizar un cambio y diseñar una solución. Para aquellos en búsqueda de ventas cuantiosas, este libro es ciertamente digno de leer. *BooksInShort* recomienda particularmente sus consejos para desarrollar argumentos de ventas productivos.

## Ideas fundamentales

- El enfoque de venta convencional habitualmente crea una dinámica de confrontación entre el vendedor y el cliente potencial.
- Cuando se pierde una posible venta, el problema principal radica en la comunicación.
- “La presentación y la persuasión” sólo funcionan en el improbable caso de que la oportunidad, los materiales y las audiencias estén perfectamente alineados.
- Cualquier diálogo con los clientes tiene, en última instancia, un mismo tema central, el valor.
- Interprete el valor de manera tal que guarde relación con el negocio de un posible cliente.
- Los cuatro elementos de las ventas complejas son los siguientes: “Identificar, diagnosticar, diseñar y producir.”
- Trabaje junto a los “empleados, proveedores y clientes” de una empresa durante el proceso de venta.
- Su consiguiente propuesta es en realidad una confirmación del esfuerzo de colaboración de las etapas de identificación, diagnóstico y diseño.
- Para destacarse en ventas complejas, vuélvase experto en el lenguaje financiero.
- Para comunicarse con los ejecutivos de alto rango, debe comprender los criterios que adoptan para la toma de decisiones.

## Resumen

### Adiós a las estrategias de venta tradicionales

Las estrategias de venta tradicionales habitualmente crean situaciones contraproducentes para concretar ventas cuantiosas. De hecho, el enfoque convencional en materia de ventas puede en realidad impedirle concretar una venta creando una dinámica de confrontación entre el vendedor y el cliente potencial. No importa lo complejo de la venta, se requiere de una buena comunicación, credibilidad, claridad, confianza y respeto.

### Una falla en la comunicación

Cuando pierde una venta, lo más probable es que se trate de una falla en la comunicación. Para optimizar su práctica de venta, debe ser capaz de mantener un diálogo productivo que beneficie a ambas partes. El estilo de su argumento de venta debe atraer a sus clientes y persuadirlos de concretar la compra.

“La imposibilidad de comunicarse en forma eficaz es la única causa importante de obtener un rendimiento en ventas por debajo del promedio, perder

clientes potenciales, perder ventas y frustrarse profesionalmente.”

La mayoría de los vendedores se concentra en mejorar sus destrezas de comunicación para realizar presentaciones, refutar objeciones y concretar la venta. Sin embargo, este enfoque habitualmente lo aleja en lugar de contribuir a la concreción de la venta. Se centra en la “presentación y persuasión.” Estas técnicas funcionan únicamente si su sentido de la oportunidad, los materiales y las audiencias está en perfecta armonía. Peor que una presentación inoportuna durante el ciclo de venta es una presentación que responde a inquietudes que el cliente potencial aún no ha manifestado. La idea de que la venta es igual a la persuasión es igualmente desacertada. Un individuo que insiste en persuadir no hace sino confirmar todos los estereotipos negativos que tienen los clientes de los vendedores. En lugar de lograr la respuesta del cliente potencial, las técnicas de persuasión agresiva generan una actitud defensiva y la sospecha del potencial cliente. Para construir la credibilidad y la confianza, compórtese con profesionalismo y respeto durante las comunicaciones comerciales, pero mantenga una distancia emocional. Procure conectarse en lugar de presentarse. Por último, rompa con los estereotipos, y vuélvase un asesor y colaborador comercial respetado.

## Valor agregado

La venta compleja requiere que se convalide que su producto o servicio agregan valor. Y aun así, dado que la mayoría de las empresas cuenta con una estrategia de valor, y pone de manifiesto incesantemente su valor, el cliente potencial no encuentra diferencia. Muchos vendedores no aplican correctamente el concepto de una propuesta de valor. No interpretan el valor de forma tal que guarde relación con el negocio del cliente potencial. Los vendedores tienden a debatir sobre los componentes de una solución, y no sobre la relación que guarda la solución con una situación en particular.

“El cliente es el juez y el jurado en la venta, pero usted es el experto, el guía.”

Si todos hablan de valor, ¿cómo destacarse? Aprenda a traducir el concepto de valor en un “ciclo vital de valor” personalizado para cada cliente. El ciclo vital de valor incluye “la propuesta de valor, la concepción de valor, el valor requerido, el valor esperado y el valor adquirido.” Ayude a sus clientes a comprender los inconvenientes que provoca la ausencia de valor. Este concepto permite a los clientes potenciales analizar detenidamente cómo su producto se relaciona con su situación particular para que tomen la decisión.

## Cómo orientar el proceso de toma de decisiones

Un profesional en las ventas cuantiosas debe tener la capacidad de “orientar el proceso de toma de decisiones.” Como participante en el proceso de toma de decisiones, puede acceder a la información privilegiada que necesita para realizar un “diagnóstico de valor.” Concéntrese en el valor y desarrolle un argumento de diagnóstico productivo, directo y de colaboración. La venta que se funda en el diagnóstico tiene las siguientes características:

- “Siempre se centra en el cliente.”
- “Se trata de síntomas apreciables de problemas existentes.”
- Se centra en “los parámetros de las soluciones, no en la asignación de culpas.”
- “Invita a la colaboración del cliente” y “promueve la pertenencia.”
- “Lo diferencia de sus competidores.”

“Equivocados o no, los clientes descartan las propuestas de valor calificándolas de palabras sin sentido.”

Su diagnóstico de valor debería incluir “la relevancia del valor, el liderazgo de cambio, la valoración positiva mutua, el interés personal mutuo y la madurez emocional.” La relevancia del valor es el proceso del que se vale para ayudar a los clientes potenciales a comprender cómo se relaciona su solución con su negocio. Para liderar el cambio, identifique una condición negativa existente y ayude a su cliente a diseñar una solución. El vendedor debe proteger y respetar la valoración positiva del cliente, así como su propia autoestima. El interés personal mutuo es el proceso que consiste en dar valor al cliente y recibir valor por la venta. Por último, la madurez emocional describe el estado emocional que desea tener durante el proceso de venta: racional y comprometido, sin perder objetividad.

## Los cuatro pasos

Para concretar exitosamente ventas cuantiosas, modernice el enfoque convencional de venta. Utilice un nuevo proceso de cuatro pasos: “Identificar, diagnosticar, diseñar y producir.” En primer lugar, identifique aquellos clientes potenciales que tengan más probabilidades de participar del proceso de venta. Luego demuéstrele al cliente una razón para cambiar. Gánese la confianza del cliente para que el cliente tome la decisión de invertir y, por último, cumpla con los términos de valor acordados.

### Primer paso: Identificar

En el proceso tradicional de calificación de clientes potenciales, se describe el producto o solución y se evalúa el interés del cliente potencial. Para que el proceso sea aun más eficaz, concéntrese primero en los síntomas en lugar de concentrarse en las soluciones. Comience por poner de manifiesto la necesidad de un análisis que se centre en identificar. Dialogue con los “empleados, proveedores y clientes” del cliente potencial. Ellos son participantes que pueden sustentar con hechos la “ausencia de valor,” una carencia que puede satisfacer con su solución. Cuando hable con estas fuentes, explique lo que está haciendo y por qué lo está haciendo.

“Los clientes tienden a medir a todos los vendedores con la misma vara.”

El próximo paso en el proceso es “hacer partícipe” al ejecutivo facultado para promover el proceso de cambio dentro de la organización. Su objetivo es lograr que el ejecutivo respalde el diagnóstico. Si el ejecutivo está de acuerdo con su concepción de valor, solicítele la información que necesita, como por ejemplo, el nombre de la persona dentro de la organización a quien debería dirigirse en el siguiente paso del proceso.

### Segundo paso: Diagnóstico

Un análisis que aborde las necesidades es un paso aceptado en el proceso de venta convencional. Sin embargo, habitualmente se lo utiliza como un pretexto para una presentación. En cambio, guíe al cliente potencial a través de la “evolución del cambio” antes de ofrecer su solución. Esta evolución sigue una secuencia: “satisfecho, neutral, informado, inquietud, esencial y crisis.” La última etapa, la crisis, es “el momento de tomar la decisión.” Al crear conciencia de un problema en el cliente potencial, establece la relevancia y la motivación para el cambio.

“En caso de duda, haga lo opuesto de lo que haría un vendedor.”

No pretenda que los clientes potenciales definan sus propios problemas; podrían no comprender verdaderamente la magnitud de su situación. En cambio, lleve a cabo un diagnóstico con profesionalismo. Trabaje junto a su “red de participantes” dentro de la organización. Mantenga estas “conversaciones de diagnóstico” con tantas personas como sea necesario para exponer todos los aspectos del problema en forma exhaustiva y para establecer una descripción convincente y persuasiva de la “situación negativa” en la que se encuentra el cliente. Potencie su argumento de diagnóstico con preguntas y siga una secuencia particular explorando la responsabilidad de la persona dentro de la organización, la condición o problema que está afectando el rendimiento y las consecuencias, efectos y prioridad relativa que plantea el problema.

### Tercer paso: Diseñar

Luego de realizar el diagnóstico, trabaje junto con el cliente potencial para diseñar una solución. Las conversaciones para el “diseño” de una solución siguen guiando al cliente potencial a través del proceso de cambio de un “futuro negativo” a un “futuro positivo,” que su producto o servicio ayudarán a que la empresa forje o alcance. Este debate define criterios en materia de “resultados, alternativas, recursos, oportunidad y medición” y le permite diferenciar su producto o servicio de sus competidores. El argumento sobre el diseño de la solución tienen los siguientes objetivos:

- “Clarificar los resultados esperados y seleccionar las mejores alternativas.”
- “Identificar las fuentes requeridas para implementar la solución y lograr el valor pretendido.”
- “Establecer el plazo en el que se lograrán los resultados.”
- “Ultimar los criterios de decisión a seguir para seleccionar el proveedor de soluciones óptimo y medir el valor que aportará la solución.”

### Cuarto paso: Producir

En las ventas cuantiosas, la concreción de la venta forma parte esencial del proceso de colaboración, pero no es su conclusión. En esta etapa, el argumento deberá centrarse en “producir” para dialogar sobre la implementación de la solución, midiendo el valor y cimentando la relación. En lugar de presentar una propuesta a un cliente potencial como en la venta tradicional, ofrezca un “documento de confirmación.” Los parámetros para crear este documento incluyen:

- “Sin sorpresas” – El documento comprende las “características, el costo, la implementación, el calendario y el rendimiento de la inversión” de la solución. Incorpore los elementos abordados durante la etapa de diseño de la solución.
- “Útilice los aportes del cliente” – Incluya la mayor cantidad posible de ideas y de terminología del cliente. Hable en términos de “nosotros” en lugar de “ustedes” y “ellos.”
- “Invite a la retroalimentación antes de la presentación” – Haga participe a sus colaboradores internos para elaborar la propuesta solicitando sus opiniones.
- “La presentación participativa” – Invite a sus colaboradores a participar en la presentación. Esto generará en ellos un sentido agregado de la pertenencia.
- “Presente la solución más integral” – Incluya necesidades futuras.

### El mismo idioma

El idioma comercial se expresa en dólares y centavos. Un vendedor debe tener un buen dominio de este idioma si desea destacarse en ventas complejas. Clarifique el efecto financiero de no hacer nada y el rédito financiero de encontrar una solución. Lleve a cabo un análisis de costos de la misma manera que lo hizo con el análisis de identificación, dialogando con los expertos de la empresa. Luego elabore un informe sobre el “costo del problema” así como un informe sobre el “rendimiento financiero de la solución.” Siempre prevea la negociación del precio sin reservas.

### Cómo dirigirse a los ejecutivos de alto rango

Las ventas complejas habitualmente implican dirigirse a los ejecutivos de alto rango para concretar una venta. Sin embargo, muchos vendedores no están capacitados adecuadamente para dirigirse al Director Ejecutivo o al Director Financiero. Hable el idioma de la industria o del mercado de los ejecutivos. Comprenda estos criterios que utilizan para tomar decisiones:

- Su solución debe abordar cuestiones relevantes para su empresa o situación.
- Desean comprobar que existe un problema en la empresa. Explique el costo que representa para la empresa. Señale la necesidad de la participación del ejecutivo para producir un cambio.
- Demuestre cómo su solución resolvería la situación.
- Explique cómo medir los resultados, distribuir los recursos y realizar un seguimiento de la rentabilidad esperada.
- Demuestre que los gerentes y empleados de la empresa están alineados con su solución.

### Sobre el autor

**Jeff Thull** es el presidente y Director Ejecutivo de una empresa consultora en ventas y marketing. También escribió *The Prime Solution* (La solución óptima) y *Mastering the Complex Sale* (Cómo llegar a dominar las ventas complejas).