



Resumen del libro

Los gigantes de las ventas por Tom Sant

Enseñanzas de los pioneros de la venta profesional

Introducción

La venta profesional es la invención norteamericana más importante del siglo XX. Más importante incluso que el teléfono, el avión o el ordenador, ya que sin saber cómo vender todos estos inventos, las industrias centradas en su desarrollo no hubieran podido crecer con la rapidez que conocemos. Sin los métodos profesionales de venta, el desarrollo de la sociedad y de la economía norteamericanas y, por extensión, mundiales, se verían

retrasados. La venta profesional ha sido el principal motor de la economía mundial en los últimos cien años.

Los grandes genios de ventas aprendían a vender de una manera efectiva descubriendo aquellas técnicas que mejor funcionaban. Sus conocimientos no se adquirían en laboratorios ni fueron motivados por una curiosidad intelectual abstracta, sino que nacieron en oficinas, tiendas o salas de reuniones, donde las decisiones de compras se tomaban diariamente y cuyo motivo principal no era otro que la necesidad de cerrar una venta.

Así, **John Henry Patterson** ideó un proceso de venta muy organizado, centrado en comprender las necesidades del cliente a la vez que en vender las soluciones destinadas a satisfacerlas. Patterson convirtió su empresa, National Cash Registry, en una de las compañías más prósperas de su tiempo. Decenas de compañías (el caso más notable entre ellas fue IBM) copiaron su método de venta, que todavía sirve como modelo en la venta de alta tecnología (venta de soluciones, SPIN Selling y venta estratégica).

Dale Carnegie, más conocido como "el apóstol de la influencia", tuvo unos comienzos que en nada presagiaban su fama futura. De origen campesino, era pobre, inseguro y tosco hasta que se convirtió, gracias a su valor, obstinación y resistencia al fracaso en campeón de debates y fundador del popular curso de YMCA para hablar en público. En su famoso *bestseller* "*How to Win Friends and Influence People*", desveló muchas verdades sobre las relaciones humanas que, posteriormente, aprovecharían líderes empresariales de la talla de Lee Iacocca, Mary Kay Ash o Tom Monahan en la creación de sus negocios.

Elmer Wheeler ensayaba miles de frases publicitarias sobre los consumidores en su *Wheeler Word Laboratories* para encontrar las combinaciones ideales de palabras. En el proceso logró desarrollar un influyente programa de ventas y escribir más de veinte obras sobre el tema, que influyeron en expertos actuales como Stephen Covey.

Por último, **Joe Girard**, nacido en condiciones de pobreza extrema en un barrio marginal de Detroit, descubrió una técnica para generar clientes potenciales que le valieron la entrada en el *Libro Guinness de los Récords* como "el mayor vendedor del mundo". Trabajando tan sólo desde un pequeño concesionario de Chevrolet y vendiendo a clientes individuales, Girard consiguió despachar más coches que el 95% de todos los concesionarios de América del Norte. Durante su carrera de catorce años logró vender más de 13.000 vehículos.

Como ningún otro, el presente libro nos ofrece una amplia y exhaustiva visión de todo el proceso de venta. Nos ayuda a sopesar los pros y los contras de los métodos que han inspirado a estos cuatro genios y ofrece una multitud de consejos prácticos sobre cómo convertir en realidad algunas de las ideas más originales a la hora de vender.

Las cuatro maneras de vender

En un sentido amplio, cabe dividir los métodos de venta en cuatro categorías principales. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y limitaciones. Lo importante es comprender su funcionamiento y saber cuándo y por qué funciona cada uno de ellos. Una vez hecho esto, es posible adaptarlos a nuestro particular entorno de venta y aprovechar al máximo su potencial.

Las cuatro categorías principales son las siguientes:

Los métodos de venta centrados en el proceso. En ellos, la venta se concibe como un proceso o una serie de pasos determinados. El seguimiento correcto de estos pasos garantizaría el éxito si se dispone de un producto o servicio razonablemente competitivo.

Dichos métodos han dominado la formación de los vendedores de la última generación y su éxito se debe a una serie de características muy concretas. Se trata de unos métodos fáciles de enseñar, que satisfacen las necesidades de la gestión de ventas, son efectivos en ventas complejas y han sido adoptados por las corporaciones más influyentes.

Los métodos de venta relacionales. Según los expertos y autores que recomiendan esta estrategia de venta, lo más importante para un cierre es la fuerza de la relación establecida con el cliente potencial. Esta relación individual, basada en la confianza y el respeto mutuos, determina las preferencias de los clientes sobre uno u otro vendedor. Durante mucho tiempo, estos métodos gozaron de una gran aceptación entre los vendedores para, desde hace unos veinte años, empezar a caer en desuso.

Sin embargo, todavía conservan una serie de características que les hacen efectivos en una situación favorable: los clientes prefieren comprar de aquellos vendedores en los que confían; son útiles para lograr la fidelidad de los compradores; el valor del vendedor está optimizado y dan excelentes resultados en la venta de servicios o productos de consumo masivo, donde hay pocas diferencias entre una u otra marca.

Los métodos de venta lingüísticos. Generalmente se cree que ciertas palabras o frases ejercen

más influencia que otras sobre la mente del consumidor. En consecuencia, los vendedores intentan por todos los medios encontrar las fórmulas que, a través del lenguaje tanto verbal como corporal, lleguen mejor hasta sus clientes potenciales. Aun siendo una minoría, los expertos de ventas que respaldan este método cuentan con unos partidarios muy leales. Esto se debe principalmente a dos razones: la investigación científica más reciente sobre el funcionamiento del cerebro parece darles la razón y, por otro lado, dichos métodos resultan fácilmente verificables en la práctica de la venta.

Los métodos de venta tácticos. Esta última clase de métodos se basa en trucos y técnicas tales como "cinco maneras de cerrar una venta", "cuatro pasos para superar la resistencia a las llamadas", etc. A menudo, este tipo de formación tiende a ser manipulador, aunque algunos consejos que se proporcionan son razonables y pueden facilitar el trabajo de los vendedores. Estos últimos leen libros o escuchan grabaciones en los que se explican estas tácticas, principalmente porque creen que con ellos mejorarán algunas de sus habilidades concretas como vendedores y porque se aprenden con facilidad, en sesiones cortas y centradas.

Todos estos planteamientos para perfeccionar la venta tienen sus propios méritos. Cuáles de ellos serán los más productivos para un vendedor dependerá de sus habilidades, del producto o servicio que oferte y del tipo de clientes con que cuente. En cualquier caso, le será de gran ayuda conocer las cuatro categorías mencionadas para comprender cómo se originaron y por qué y cómo funcionan.

John Henry Patterson: el proceso de venta

John Henry Patterson empezó su carrera como cobrador de peajes en los canales que conectaban Ohio con la parte oriental de los EEUU, para, poco a poco, erigirse junto con su hermano en propietario de un negocio de venta de carbón. Este prosperó tanto que ambos hermanos llegaron a adquirir una mina de carbón y a dominar completamente el mercado local.

Sin embargo, con el éxito llegó el aburrimiento y, en 1884, decidieron liquidar su negocio e invertir su fortuna en algo que en aquella época podría pasar por alta tecnología: la caja registradora. Había sido inventada y patentada en 1879 por James Ritty, propietario de una taberna en Dayton, para poner fin a los abusos de sus empleados, que se quedaban con el dinero, se servían bebidas o no devolvían el cambio correctamente. Ritty también fundó la National Manufacturing Company, una empresa dedicada a la fabricación y venta del nuevo invento pero con una desastrosa estrategia comercial: las cajas se venderían a comerciantes a los que posteriormente se pagaría una comisión por vender más cajas a otros comerciantes. A Ritty nunca se le ocurrió pensar si sus comerciantes tendrían tiempo, energía o inclinación para vender sus máquinas como negocio adicional y, como consecuencia, su empresa apenas se mantenía a flote cuando Patterson la adquirió.

Patterson conocía la caja registradora porque también era de Dayton y era uno de los pocos que la habían adquirido y utilizado con provecho. Su decisión definitiva de invertir en este negocio se produjo cuando, en uno de los viajes con su hermano Frank, se encontró con un comerciante que estaba de vacaciones y que había dejado su tienda en manos de un empleado, sin tener que preocuparse por la gestión gracias al envío regular de la cinta de papel que registraba todas las operaciones diarias.

Los hermanos concluyeron que todo comerciante debería tener una caja registradora y que cualquiera que fuera inteligente inmediatamente compraría una. Así que, por 6.500 dólares, compraron los derechos de la patente y operaciones del invento de Ritty.

Cuando Patterson tomó las riendas de la nueva compañía, rebautizada como The National Cash Register Company, su producto, junto con otras innovaciones tecnológicas del momento (el teléfono, la máquina de escribir o la bombilla eléctrica), no contaba con una manera efectiva de promocionarse o venderse. El nuevo propietario se enfrentó a un dilema clásico que todavía acosa a los emprendedores actuales: su empresa fabricaba un producto tan innovador que no existía mercado para él, un producto en el que casi nadie estaba interesado y tan complejo que la mayor parte de sus usuarios potenciales no entendía su funcionamiento. Producir sin demanda era una manera muy cara y arriesgada de hacer negocio y, si quería evitar la bancarrota, Patterson tenía que encontrar cuanto antes la manera de vender su innovador producto a los escépticos consumidores.

Las soluciones que encontró ejercieron su repercusión en el mundo norteamericano de los negocios a lo largo de los cien años siguientes. Algunos de los líderes más significativos e influyentes de la industria norteamericana trabajaron para Patterson y adoptaron sus métodos en su gestión cotidiana. Entre ellos cabe mencionar a Thomas Watson de IBM, R. H. Grant de General Motors Corporation y J. E. Rogers de Addressograph-Multigraph Company, entre otros.

Dos años después, en 1886, los hermanos Patterson habían abandonado, como definitivamente superada, la idea de que sus clientes actuaran a su vez como vendedores para otros. Así fue como contrataron a cinco vendedores profesionales: de ellos, al menos dos superaban en rendimiento a los demás.

Para analizar la situación general y encontrar respuesta a este fenómeno, Patterson convocó ese mismo año la primera convención de ventas. Él y sus cinco vendedores se reunieron en Dayton para recibir formación sobre algunas nuevas características de las cajas registradoras y el valor añadido que éstas representaban para el consumidor. Además, su mejor vendedor, Harry Blood de Chicago, debería explicar cómo conseguía vender más cajas que los demás. Preguntado por el secreto de su éxito, Blood reconoció que lo más importante era establecer una buena relación antes de ofrecer el producto, y no sólo con el dueño de un establecimiento, sino con cualquiera de los empleados que pudiera ser un usuario potencial. Esta información, junto con las experiencias de los demás vendedores, resultó ser muy útil y enriquecedora para todos.

En esta primera conferencia, Patterson descubrió dos de las muchas innovaciones de la venta moderna: mantener encuentros regulares entre vendedores y formarlos no sólo en las características del producto que ofertaban a los clientes, sino también en las técnicas de venta.

Patterson invitó a su cuñado, Joseph Crane, un próspero hombre de negocios de Dayton, para que participara como observador y diera su opinión sobre el producto y la venta. Sus apreciaciones (dijo, por ejemplo, que sería más apropiado invitar a los clientes potenciales a un lugar neutral en lugar de hacer la presentación en sus comercios) le valieron a Crane ser fichado como vendedor de la nueva empresa. Una vez en el equipo, Crane descubrió que mucho más importante que explicar a un cliente todas las características del producto era descubrir su mayor preocupación, problema o temor, demostrarle qué característica lo resolvía y, finalmente, exponerle de manera organizada el valor que la caja registradora le supondría.

Al centrarse rápidamente en los asuntos concretos que preocupaban a su cliente potencial, Crane lograba presentar la caja registradora como una solución y no como una máquina más. Lo que vendía era valor y no tecnología: el mismo reto que todavía tienen ante sí todos los vendedores de alta tecnología, software o soluciones informáticas.

El método de Crane encerraba un gran valor para Patterson, ya que le permitía sistematizar su fuerza

de ventas y optimizar sus resultados. Le invitó a hacer una presentación que sería transcrita y enviada a otros vendedores con una nota que decía: "*Crane vende más máquinas que cualquiera de vosotros y las vende de esta manera. Os sugiero que todos os familiaricéis con ella*".

Ligeramente modificado para dar cabida a otros estilos de venta que también daban buenos resultados, el texto fue convertido en el manual básico de ventas de la compañía. Gracias al proceso que en él se detallaba, la NCR continuó creciendo incluso en los tiempos de recesión de la última década del siglo XIX.

Tras la insistencia de Patterson en que todo vendedor de NCR utilizara el método desarrollado por Crane, las ventas se dispararon. Su eficacia residía en ser un método centrado más en las necesidades del cliente que en el producto que pretendía venderse. Sus cuatro pasos eran los siguientes:

- **Identificar los problemas del cliente.** Encontrar dónde está perdiendo dinero, qué objetivos no consigue alcanzar y qué le impide progresar.
- **Desarrollar una propuesta de valor concreta.** Identificar las áreas concretas donde se originan los problemas y cuantificarlos. Resumir las pérdidas y demostrar el potencial para una mayor rentabilidad en cifras concretas. Cuanto mejor conozca el negocio de su cliente, más convincente será la propuesta de valor de un vendedor.
- **Demostrar cómo la solución responde al problema.** Resumir los problemas del cliente y el potencial para aumentar el beneficio. Luego demostrar cómo funciona la solución no en cuanto a su funcionamiento técnico, sino en cuanto a su impacto sobre el negocio en general.
- **Invitar a comprar.** Asumir que una persona inteligente querrá comprar. Si el cliente muestra algunas objeciones, contestarlas todas y tratar de cerrar la venta de nuevo.

Lo verdaderamente revolucionario de este método fue que, por primera vez en la historia, un argumento de venta se desarrollaba desde la óptica del consumidor y no desde el deseo de la compañía de realizar la venta. También, por primera vez, esta se entendió como un proceso, susceptible de ser repetido, y no como un evento transaccional único. Esta fue, por tanto, la decisiva contribución de Patterson a la venta moderna: definirla como un proceso, esto es, una secuencia de pasos específicos que pueden definirse, supervisarse y medirse y, como consecuencia, enseñarse y mejorarse constantemente.

Dale Carnegie: "el apóstol de la influencia"

Dale Carnegie nació en una pequeña granja en el estado de Missouri. Su padre luchaba para ganarse la vida como granjero contra una combinación de mala suerte (el cólera que contagió a su ganado e inundaciones que dañaron sus instalaciones) y su mal juicio en lo referente a sus negocios. A pesar de los problemas económicos de su familia, el joven Dale tuvo la oportunidad de ir a la universidad. En 1904, su familia se trasladó a Warrensburg, donde había una escuela estatal de maestros.

Demasiado pobre para vivir en el campus, Carnegie acudía a clase cada día a caballo. Mal vestido, con pantalones demasiado cortos y un abrigo demasiado grande, Dale sentía que los demás alumnos le miraban con desdén, así que empezó a buscar el reconocimiento como contrincante en las competiciones de debates organizadas por la escuela. En aquellos días, vencer en estas discusiones públicas equivalía a ganar en un torneo deportivo. Su celebración atraía multitudes, provenientes

tanto de la ciudad como de la comunidad educativa, y Carnegie vio en ello su oportunidad.

Convertirse en campeón de estas competiciones no era una tarea fácil. Ante todo, había que unirse al club de debates e imponerse en sus discusiones internas para luego ser el candidato oficial. En su primer año en la escuela, Carnegie participó en una decena de competiciones y salió derrotado en todas. Se sentía vencido y deprimido. No obstante, era lo suficientemente obstinado como para intentarlo de nuevo. Empezó a practicar cada noche repitiendo pasajes de Abraham Lincoln y de Richard Harding Davis, un famoso periodista corresponsal de guerra que posteriormente se convertiría en director gerente del *Harper's Weekly*. Bien fuera gracias a estos autores, bien por la práctica constante, las habilidades de Carnegie mejoraron notablemente y, un año después, le valieron la doble victoria de mejor discurso pronunciado en público y mejor contrincante de la escuela.

De golpe, Carnegie se había convertido en una celebridad en el campus. A partir de ese momento habría cada vez más estudiantes que iban a solicitar sus tutorías para que les enseñase a hablar en público. En su último año en la escuela, Carnegie logró vencer una vez más en el concurso de debates. Además, un alumno y una alumna entrenados por él ganaron en las categorías de oratoria y declamación, respectivamente.

Carnegie no tenía interés en ser granjero ni tampoco le atraía la profesión de maestro, así que decidió convertirse en vendedor. Su primera (y breve) experiencia en este campo consistió en vender cursos a distancia para International Correspondence Schools. Sin embargo, pronto se demostró que Carnegie no estaba a la altura del reto: tan sólo consiguió vender un curso de electricidad a distancia. Fue entonces cuando un veterano compañero de la National Biscuit Company le dio este consejo: "*Vende algo que la gente siempre necesite*", refiriéndose a sus galletas.

Dado que se había criado en una granja y que su padre había intentado en varias ocasiones entrar en el negocio del ganado, Carnegie solicitó y obtuvo empleo en la Armour and Company en Omaha. Las conversaciones con los clientes potenciales se le daban muy bien y resultó ser muy hábil en las presentaciones de carne fresca, bacon curado, conservas, manteca y jabón.

Con el tiempo, Carnegie se convirtió en el mejor vendedor de su región y sus superiores llegaron a proponerle un ascenso. Sin embargo, y para sorpresa de todos, Carnegie rechazó la oferta y dejó el trabajo. Quería convertirse en actor y, con el dinero ahorrado, se marchó a Nueva York y se matriculó en la Academia Americana de Artes Escénicas.

Tras su graduación, Carnegie encontró empleo como actor secundario en un teatro itinerante. Cuando acabó la gira, estaba nuevamente sin trabajo y sin posibilidades de encontrar otro papel como actor, de modo que decidió volver a la venta.

Su siguiente empleo en Nueva York fue el de vendedor de coches de lujo para la Packard Automobile Company. No obstante, tras poco tiempo, se dio cuenta de que odiaba este nuevo trabajo. Sabía poco de coches, estar de pie todo el día no sólo era aburrido, sino que le producía un dolor insoportable en los pies, el trabajo no se le daba bien en general e incluso llegó a pensar en el suicidio. En ese momento se le ocurrió la idea de que la mejor manera de realizar sus sueños sería escribir una novela, y para ello necesitaba tiempo. Lo ideal sería encontrar un trabajo que le ocupara poco tiempo.

Tras varios intentos infructuosos de dar clases nocturnas de oratoria en distintas universidades, a Carnegie le contrataron finalmente en una escuela nocturna para la clase trabajadora en Harlem. Dado que el director del establecimiento no estaba muy convencido de que el interés por la

asignatura fuera a ser suficiente como para justificar el salario estándar de 2 dólares por clase, Carnegie le propuso ir a comisión. Tres años después, Carnegie ganaba unos 30 dólares por noche en comisiones y sus clases se convirtieron en un gran éxito.

En los 25 años siguientes, Carnegie siguió impartiendo su curso básico de oratoria. Parecía que este iba a ser su destino profesional y que la aspiración de convertirse en escritor estaba definitivamente abandonada. Sin embargo, en una de sus conferencias promocionales para el curso de oratoria, en Larchmont, un suburbio rico de Nueva York, Carnegie llamó la atención de Leon Shimkin, un miembro de la editorial Simon & Schuster. Shimkin se matriculó en el curso, quedó fascinado con Carnegie y le propuso escribir un libro sobre cómo influir en las personas. Dos años después, en 1936, apareció en las librerías la primera edición de *"Cómo ganar amigos e influir sobre las personas"*. En pocas semanas, se vendieron más de 5.000 ejemplares del libro para estabilizarse en 5.000 a la semana. En cinco meses, el libro ya iba por su decimoséptima edición y Carnegie ganó unos 150.000 dólares en honorarios. De repente, era una persona famosa, rica y solicitada por hombres de negocios, políticos y celebridades.

En el núcleo de la filosofía de Carnegie se encontraba la sencilla idea de que *la influencia está íntimamente relacionada con la confianza*. Para lograr influir sobre los demás tenemos que ganarnos su confianza, y ésta es básicamente relación. En ese contexto, lo principal es caer bien al interlocutor para poder convencerle. Según Carnegie, la conexión emocional es el primer paso para ganar su confianza, mientras que el segundo sería mostrar interés en él o disminuir la apariencia del interés propio. Los estudios de las relaciones entre vendedores y compradores han confirmado que son precisamente estas últimas variables las que tienen más probabilidades de crear una relación fructífera entre las dos partes.

El modelo de venta relacional por el que abogaba Dale Carnegie será el que posteriormente adopte Saturn para diferenciarse en la industria automovilística, Ritz en la hostelería y Nordstrom en la venta minorista. La llamada a la amistad o el hecho de que caemos bien y de que nos caen bien es la base de los programas de venta de puerta a puerta de marcas como Tupperware, Avon, Mary Kay o Amway.

Según Carnegie, debemos centrarnos más en mejorar nuestra relación con otras personas que en venderles cualquier cosa. Se trata de obtener algo ayudando a que los demás también consigan su parte o de establecer una relación de confianza, construida sobre una aceptación sincera del punto de vista del otro, sobre una comunicación honesta y unos intereses comunes. En ese sentido, cuando nos encontremos con un cliente no sólo debemos informarnos previamente sobre su negocio o actividad, sino, sobre todo, escucharle con atención. Nada establece una relación y consolida la confianza tan rápidamente como el saber escuchar.

Elmer Wheeler: la magia de las palabras

De las cuatro figuras presentadas en este libro, la de Elmer Wheeler es la menos conocida en la actualidad. Supone una gran injusticia, ya que Wheeler fue uno de los pensadores sobre la venta más innovadores del siglo XX, y algunas de sus palabras se han vuelto parte integrante de la cultura americana. Por ejemplo, con su famosa frase *"Don't sell the steak, sell the sizzle"* ("No vendas el filete, sino el chisporroteo"), que se convirtió en un refrán popular, Wheeler quería expresar que los detalles de un producto no son suficientes: el cliente prospectivo se convence a base de sus ventajas.

Wheeler afirmaba que supo del poder de las palabras al aprender a utilizarlas correctamente muy temprano en su carrera profesional, como vendedor de espacios publicitarios en periódicos como *Los Angeles Herald*, *Rochester Journal*, *Baltimore News-Post* y otros.

Al principio, Wheeler alcanzó un gran éxito en su trabajo, pero después de un tiempo empezó a sentirse frustrado, ya que no era capaz de establecer una relación causal entre los anuncios publicados y el aumento de ventas del anunciante.

Tras unos años, logró convencer a su jefe para que financiara una pequeña investigación sobre este fenómeno en las tiendas de ropa de la May Company. La investigación demostró que tanto los productos como la publicidad parecían atractivos y que el fallo se encontraba en la interacción entre los clientes y los vendedores. Al parecer, estos últimos no hacían ningún esfuerzo para vender el producto a los clientes que, una vez dentro de la tienda, quedaban abandonados a su suerte. Era evidente que, por más perfectos que fueran los anuncios, sin una fuerza de venta eficiente la compañía iba a seguir registrando pérdidas, así que necesitaba cuanto antes formar bien a sus vendedores.

Los resultados de esta investigación influyeron para que Wheeler se dedicara por completo a la formación de vendedores. Así, en 1937, publica *Tested Sentences that Sell* ("Palabras que venden con seguridad"), su primer libro importante dedicado a la venta. En él presentó sus cinco "puntos Wheeler", ofreció a los lectores ejemplos de su funcionamiento e incluso especuló acerca de por qué daban buenos resultados. Estos cinco puntos constituían el núcleo de sus programas de formación para vendedores y el fundamento de sus libros de ventas posteriores:

"No vendas el filete, sino el chisporroteo". Los clientes quieren saber qué beneficios les puede proporcionar un producto o servicio y, hasta que no los vean, no estarán dispuestos a escuchar una presentación. Debemos identificar los "chisporroteos" en nuestros mensajes y primero hablar de ellos para así llamar la atención del cliente. Un buen ejemplo de alguien que comprendió el valor del "chisporroteo" es el de Al Lautenslager, propietario de Ink Well, una imprenta comercial de Chicago. Al enterarse de que Boeing planeaba realojar sus oficinas centrales en Chicago, publicó enseguida un anuncio en Tribune y otros periódicos locales en el cual prometía imprimir tarjetas de visita gratuitas para la compañía si ésta se decidía por la ciudad. Cuando, efectivamente, Boeing acabó instalándose en Chicago, Lautenslager publicó un comunicado de prensa en el que preguntaba a la compañía si su decisión se debía a la oferta de las tarjetas de visita gratuitas o a los millones de dólares de exenciones fiscales que la ciudad y el estado prometían. Esta ocurrencia, divertida e inocente, consiguió atraer una gran atención sobre su negocio. Si solo hubiera publicado un simple anuncio sobre los servicios que su empresa ofertaba, probablemente hubiera pasado desapercibido.

Escribe telegramas. En la época de Wheeler, los telegramas eran el modo más habitual de enviar mensajes urgentes. Eran muy caros y se pagaban por palabra, así que la gente tenía que comunicarse con el menor número posible de ellas. Según este principio, hay que captar la atención inmediata y favorable del cliente con las menos palabras posibles. "*Las primeras diez palabras de un vendedor son más importantes que las siguientes mil*", solía decir Wheeler.

Dilo con flores. Con esta expresión Wheeler quería hacer ver a los vendedores que debían mostrar enseguida los beneficios del producto que estaban ofreciendo. La necesidad de hacerlo es especialmente urgente cuando su discurso empieza a asemejarse a una simple palabrería como la siguiente: "*Como líder del sector, nuestra empresa está comprometida con un enfoque colaborativo que incorpora los mejores productos y soluciones para el cliente; todos ellos integrados para optimizar la sinergia de sus arquitecturas únicas. Como resultado, los clientes descubren que*

nuestras aplicaciones ofrecen un rendimiento puntero en un paquete personalizado."

Estas generalidades grandilocuentes, pretensiones vagas y afirmaciones sin fundamento son más que suficientes para que cualquiera se eche atrás. Por el contrario, una presentación que incorpore el consejo de Wheeler debería estar formulada en los siguientes términos: *"A los clientes a menudo les cuesta decidirse entre comprar tecnología o construirla por su cuenta. Nuestros clientes descubren que hemos acabado por completo con este dilema. ¿Cómo? Primero, hemos identificado los mejores productos en el campo del almacenamiento de la información. Segundo, hemos creado soluciones que también incluyen nuestros propios controles e informes. Las hemos ensayado en nuestros propios laboratorios y hemos conseguido que los certifique un órgano independiente, National Software Certification Board. El resultado son unas soluciones fiables y fáciles de instalar. De hecho, la mayoría de nuestros clientes las tienen funcionando en menos de 48 horas"*. Aunque esta segunda presentación sea un poco más larga que la primera, también es mucho más convincente gracias a los detalles que incorpora.

No les pidas que se decidan entre algo y nada, sino siempre entre algo y algo. Esta es una de las ideas más inteligentes de Wheeler. Los vendedores deben formular sus solicitudes de tal manera que el cliente se vea obligado a elegir entre las dos opciones que se le proponen, de forma que sea cual sea la que elijan, los vendedores se sentirán igualmente contentos. Así, se le puede preguntar qué opciones de entre las disponibles quiere comprar, cuándo se le entregará el producto o cuántos artículos habrá en el pedido inicial, pero nunca se pregunta a un cliente si quiere comprar. Partiendo de esta base teórica, Wheeler propuso que los vendedores de las tiendas Abraham & Straus utilizaran la siguiente frase: *"¿Un huevo o dos?"*. Si la frase fuese *"Además de esto, ¿quiere un huevo?"*, con toda probabilidad el cliente respondería que no. Otro tanto hizo para la formación de camareros de algunos restaurantes, que debían preguntar en la misma línea: *"¿Prefiere vino tinto o blanco para la cena de esta noche?"*, o para los vendedores que ofrecían contratos de mantenimiento: *"¿Quiere una cobertura de mantenimiento sólo en horario laboral o una cobertura integral, de 24 horas los siete días de la semana?"*

Cuidado con tus palabras. El último punto de Wheeler supone que un vendedor debe transmitir su mensaje de manera eficaz. No se trata sólo de utilizar las palabras correctas, sino de expresarse adecuadamente para obtener resultados. En la venta cara a cara, hablar con una voz monótona o lastimosa puede perjudicar el objetivo final. Por el contrario, expresar optimismo, entusiasmo y energía a través de la voz y de los gestos ayuda a despertar estos mismos sentimientos entre el público. Tal y como confirman las recientes investigaciones psicológicas, el 38% de toda la comunicación efectiva se obtiene gracias al tono de voz y el 55% gracias al lenguaje corporal.

Mediante estos sencillos principios y en los veinte años posteriores a su publicación, *Palabras que venden con seguridad* superó la tirada de todos los demás libros sobre ventas. Elmer Wheeler se convirtió en uno de los oradores más conocidos del país e impartió miles de conferencias en empresas y asociaciones. Ideó cursos de formación que fueron adoptados por unas 125 escuelas de negocios de todo el mundo y escribió unos veinte libros más sobre la venta, la superación de la timidez, la pérdida de peso, la fijación de objetivos e, incluso, sobre la liberación de la adicción al tabaco.

El genio de Wheeler consistía en reconocer que la manera en la que decimos algo puede resultar decisiva a la hora de convencer a nuestro interlocutor. Tanto en la redacción de frases reformuladas de diversas maneras, como en el ensayo práctico de las mismas, Wheeler fue un adelantado a su tiempo.

Joe Girard: preparar el terreno

Joe Girard nació a principios de la Gran Depresión. Su padre era un inmigrante siciliano, sin profesión, conocimientos ni trabajo estable, que a menudo maltrataba a su familia. Esta sobrevivía principalmente gracias a la ayuda social o a las limosnas y sus seis miembros vivían en un pequeño piso del peor barrio de Detroit. Los problemas de calefacción y de alimentación se agravaban seriamente en algunos momentos. Girard empezó a trabajar cuando tenía 8 años, limpiando los zapatos de la clientela de unos bares miserables y ganando unas monedas que al menos le permitían comprarse un cuarto de litro de leche.

Más tarde, encontró trabajo por las mañanas, antes de entrar en el colegio, como repartidor del *Detroit Free Press*. Cuando el periódico abrió un concurso para el mejor vendedor de suscripciones, Girard no dejó que se le escapara esta oportunidad y vendió las suficientes como para obtener el premio (una caja de Pepsi), que enseguida revendió para ganar todavía más monedas.

Esta rutina continuó en los años posteriores. Su situación familiar no cambiaba, tuvo que abandonar el colegio y los trabajos mal pagados se sucedieron hasta que un día consiguió un puesto de vendedor de coches exclusivamente a comisión. Dado que no tenía ninguna experiencia en este trabajo, Girard sabía que era urgente encontrar una manera eficiente de llegar hasta los clientes potenciales y conseguir venderles su producto.

Poco tiempo después tuvo que asistir al funeral de la madre de uno de sus amigos. Era un funeral católico. Existía entonces la práctica de repartir tarjetas con el nombre y la foto del fallecido. Aunque Girard conocía esta costumbre, nunca antes había reparado en ella. Ahora, sin embargo, le parecía que la impresión de estas tarjetas tendría que ser cara y le intrigaba saber cómo los enterradores sabían cuántas se necesitaban. Interrogados al respecto, estos le respondieron que, según su experiencia de años, el promedio de personas que acudían a los funerales era de 250.

No pasó mucho tiempo y Girard se topó con uno de sus clientes, esta vez un enterrador protestante, al que preguntó por la cifra media de asistentes a los funerales protestantes. La respuesta, sorprendentemente, fue 250. Un día en que Girard y su mujer asistían a una boda, no pudo resistirse a hacer la pregunta sobre el número de asistentes al jefe de catering. Este contestó que "*unos 250 de parte de la novia y otros tantos de parte del novio*". La única explicación que se le ocurría a Girard era que no podía tratarse del azar y que, seguramente, había descubierto un principio que podría servirle para perfeccionar su negocio.

El principio era el siguiente: como regla general, la mayor parte de la gente conoce a unas 250 personas lo suficientemente importantes como para invitarlas a su boda o como para que asistan a su funeral. Probablemente habría excepciones: algunos conocerían a menos personas y otros, más activos socialmente, a muchas más.

Girard razonaba de esta manera: cada una de estas personas, con las que puedo llegar a hacer negocio, representa a otras 250. Si presto un buen servicio a alguna de ellas, existe una gran probabilidad de que ese cliente me recomiende, antes o después, a sus 250 conocidos. Y viceversa: un mal servicio prestado puede crearme 250 enemigos. Si mantengo un buen servicio, establezco buenas relaciones con mis clientes, les trato bien y les proporciono lo que necesitan, mi trabajo se verá muy reforzado a largo plazo.

Si se atiende a los resultados que obtuvo (unos 13.000 vehículos vendidos en tan sólo 14 años, que le

valieron el título del vendedor más grande de la historia), es innegable que Girard descubrió algo que le diferenciaba del resto de sus compañeros: su ley del 250, que le hizo comprender que tenía sentido preparar el terreno, creando conciencia e interés entre sus clientes potenciales, mucho antes de que necesitasen un nuevo coche. Se trataba de simple aritmética: con tan sólo ver a 100 clientes potenciales al mes, se cerraría una venta con 50 de ellos. Si este número se aumentaba hasta 200, las ventas se duplicarían incluso aunque el vendedor no hiciera nada distinto.

No obstante, un comprador insatisfecho podía reducir drásticamente el ciclo de ventas. Consciente de la importancia de mantener buenas relaciones con los clientes, Girard se propuso cuidar sus contactos y mantenerlos activos. Para ello, por ejemplo, todos los meses cada uno de los clientes de su lista recibiría una postal del vendedor. Para el Año Nuevo también les llegaría la postal correspondiente. En cada una de ellas se leía la frase "*Me cae bien*", firmada por Girard y rubricada con el sello del concesionario, en el cual figuraba su nombre y dirección. El objetivo de estos envíos era que el cliente abriera el sobre, leyera su nombre en la postal y sonriera. Mes tras mes, año tras año, hasta que decidieran comprar un nuevo automóvil y pensaran en el único vendedor que les enviaba postales: Joe Girard. El trabajo era gigantesco: 9.000 clientes en su lista o unas 400-500 postales escritas a mano cada día, aprovechando los momentos en que no había visitantes en el concesionario. Tras una década repitiendo esta práctica, casi dos tercios de sus ventas totales correspondían a clientes que repetían su compra.

La idea de "preparar el terreno" con actividades creativas previas a la venta, que generan clientes potenciales y llaman su atención, posee un enorme potencial para mejorar la eficacia de la fuerza de ventas actual. El primer paso supone crear un perfil de los mejores clientes. El segundo paso es el más difícil: abordar al cliente potencial. Para conseguirlo, hay que ganarse el derecho a dirigirse a él. A continuación, hay que escribir unos cuantos mensajes que podrían ser de interés para los clientes. Estos mensajes no deben hablar de productos o servicios, sino ser más bien una anécdota, una nueva idea, un descubrimiento, una noticia, una breve reseña de un libro o algo similar. Por último, habrá que enviarlos a través de los medios más variados: un e-mail, una carta, una llamada telefónica o un mensaje en el buzón de voz. Lo importante es entender esta actividad como algo que debe realizarse cada día, por ser una tarea que tiene consecuencias positivas para la creación de una base de clientes potencialmente interesados.

Si descubren quiénes son sus mejores clientes y qué es lo que les interesa, los vendedores estarán en condiciones de crear mensajes que llamen su atención, la de sus amigos y sus conocidos, todos los cuales se mostrarán con toda seguridad altamente receptivos.

Conclusión: mirar atrás para mirar hacia delante

Todos los métodos presentados comparten una característica principal: funcionan adecuadamente a condición de que se les dedique suficiente tiempo y esfuerzo. Algunos son más apropiados para unas circunstancias o clientes determinados, pero su característica básica permanece inalterable.

Los vendedores deberían elegir uno de estos métodos y utilizarlo cada día, de manera constante, persistente y coherente. Tanto si eligen perfeccionar el proceso de venta, o desarrollar las relaciones con los clientes, o dedicar su atención a formular el mensaje más eficaz, esforzarse por generar los clientes potenciales sistemáticamente o hacerlo todo a la vez, los resultados no tardarán en llegar.

En cualquier caso, es importante no perder de vista que todos los métodos mencionados deben

poseer una serie de requisitos que hacen que su utilidad sea la óptima, y cuya ausencia debe corregirse en cuanto sea percibida. Así, un método de venta eficiente debe corresponderse con la manera preferente de compra que tiene el cliente; debe ser lo suficientemente flexible como para permitir su autocorrección e incorporar nuevas lecciones; tiene que crear valor, habitualmente en forma de capital intelectual, tanto para el cliente como para el vendedor; debe recortar el ciclo de venta y permitir al vendedor un mayor volumen de ventas; ser transversal a todos los niveles de formación y, por último, estar basado en hechos y tareas objetivamente medibles.

fin del resumen

Tom Sant es un experto mundialmente conocido en comunicación persuasiva. En 2004 fue nombrado uno de los diez mejores instructores de ventas del mundo por la revista *Selling Power*. Ha sido fundador y director general de la *Sant Corporation* y el creador de un software de ventas ampliamente utilizado. Es también autor del libro *Persuasive Business Proposals*. De entre sus clientes cabe destacar *Accenture, Microsoft, Motorola, AT&T* y *Cisco*.



Ficha técnica

Editorial: AMACOM

Fecha de publicación: 30/03/2006

ISBN: 9780814415986

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

www.leadersummaries.com

Biblioteca de libros
empresariales resumidos

Conocimiento concentrado para tu éxito
personal y profesional