



Prólogo

Por Timothy Gallwey

Jeffrey Lipsius ha escrito un magnífico libro para personas que venden y compran. No se trata de otro método más para superar la cuota de ventas. El mensaje de Jeff es bastante original, pues pone de relieve una manera de pensar aparentemente obvia, pero con frecuencia inconsciente. «La venta no es el objetivo, sino la compra», dice el autor. «Y el proceso clave implicado en comprar es la decisión de compra, que solo el comprador puede tomar.» Como formador profesional en ventas, Lipsius vio las enormes implicaciones de este enfoque sobre la función del vendedor y que podía entrenarse mejor a los profesionales de las ventas.

El método tradicional de ventas, dice Jeff, *interfiere* más de lo que pensamos en la capacidad del comprador de utilizar todos sus recursos para decidir la compra. Incluso si el trato está cerrado, este puede recordar las razones del vendedor para que compre por encima de las suyas. De esta manera, el simple hecho de que se haya producido el intercambio no necesariamente garantiza que el comprador haga un buen uso del producto o repita el pedido.

No mucho después de la publicación de *El juego interior del tenis*, empecé a tener contacto con Jeff Lipsius, entonces direc-

tor y jefe de formación de una exitosa empresa de la industria de complementos alimenticios. Lo más importante que yo había aprendido de jugar y enseñar tenis era que las instrucciones tradicionales provocaban muchas interferencias mentales en el proceso natural de aprendizaje del jugador. De hecho, podían no solo ralentizar la tasa de desarrollo de la habilidad del jugador, sino también generar ciclos de dudas de uno mismo, autojuicios y una dependencia tan grande de las instrucciones que podía afectar durante años a la fuerza, precisión y motivación.

Un día le comenté a Jeff que veía ese mismo patrón en el arte de la venta y le pregunté algo sobre lo que siempre había tenido curiosidad: «¿Por qué a la comunicación entre un comprador y un vendedor se le llama *conversación de venta*? Y ¿por qué tendrían que estar de acuerdo los compradores con esta definición, que es obviamente unilateral? ¿Cuál es más importante: el proceso de venta o el de compra?»

El gran logro de Jeff fue utilizar esta simple observación paradójica para examinar su impacto en la manera en que se enseña y se ejecuta la venta y, lo que quizá sea más importante, en el proceso de decisión del comprador. De esa investigación surgió una manera de contemplar la función de los vendedores desde una perspectiva totalmente diferente, pues cambió un conjunto de antiguas tácticas de venta por un proceso natural de ayuda a los compradores para que tomen decisiones mejores. ¿Y qué ocurre con esto? Pues que cuando los compradores ven que el vendedor está en su mismo equipo, la familiar resistencia a ser presionado se evapora; emerge un nuevo nivel de confianza entre el comprador y el vendedor que libera al primero para pensar por sí mismo mientras el vendedor se convierte en alguien que le asesora en su decisión.

Como es de imaginar, la idea de aprender un deporte sin necesidad de que te enseñen lo que tienes y no tienes que hacer

no era compartida por muchos profesionales del tenis, que consideraban que su trabajo era enseñar lo correcto e incorrecto de la técnica, como ellos en su día habían aprendido de su instructor. Para la mayoría de los profesores de tenis, ese tipo de conocimiento tenía el valor que ellos debían transmitir. «Eso es para lo que me pagan», decía un instructor. «Si no hago eso, ¿qué valor apporto?»

Mi respuesta es: «La técnica en sí misma es obviamente importante. Pero ¿y si hay una forma mejor de aprender la técnica que no sea con palabras?» El valor está en el aprendizaje no en la instrucción. Cuando al estudiante de tenis se le entrena en cualquier técnica haciéndole que ponga su atención en cómo se siente y en cómo funciona, observando y sin intentar manipular el golpe conscientemente, está aprendiendo a formarse con la experiencia. Mientras aprende tenis está aprendiendo la manera de instruirse en cualquier cosa.

La clave de la venta se adelanta a la situación y da voz a los que se aferran a la máxima de la mayoría de escuelas de ventas que afirman que el vendedor que controle la conversación de ventas ganará más comisión. ¿Qué enfoque vencerá? ¿Vender intentando controlar o vender facilitando el proceso de compra del comprador? Existen muchas situaciones de compraventa, desde ventas al por menor hasta relaciones de venta de larga duración. Mi apuesta es que *La clave de la venta* será beneficioso tanto para el vendedor como para el comprador. Ambos incrementarán su aprendizaje y su relación de confianza, lo que aportará valor a ambas partes en prácticamente todo tipo de comunicaciones.

Algunos pensarán que la dirección de ventas puede no respaldar este tipo de resultado. No es verdad. Cualquier directivo que adopte *La clave de la venta* se dará cuenta de tres cosas:

1. Tanto si el cliente compra como si no, la práctica de los vendedores será un aprendizaje acelerado. Este método concede al vendedor una mayor conciencia de las necesidades de sus clientes y de sus procesos de decisión, y les da a ambos, comprador y vendedor, mayores probabilidades de éxito. Con este enfoque los vendedores estarán más dispuestos a tratar con sus directivos sobre cómo se podría mejorar el proceso de decisión de los clientes. Esto contrasta fuertemente con la manera en que hoy se conducen la mayoría de las reuniones de ventas. En la actualidad, los directivos piensan que su tarea es la de señalar las carencias de los vendedores y darles feedback (decirles lo que deberían o no deberían hacer), lo cual, generalmente, lo único que hace es incrementar la resistencia del vendedor ya sea consciente o inconscientemente.
2. Una mayor conciencia del cliente permite al vendedor ser más preciso cuando informa a su empresa de cómo reciben los clientes las presentaciones de su producto. Esta información permite a las empresas hacer las modificaciones necesarias para conseguir los resultados esperados.
3. Cuando el vendedor admite de verdad la toma de decisión del comprador, se establece una confianza que surge de manera natural. Así se evita la necesidad del vendedor de controlar en exceso para conseguir sus metas. El reconocimiento de que este quiere sinceramente que se tome la mejor decisión generará de manera natural confianza y lealtad hacia el vendedor, y este es un resultado que no tiene precio.

Lo que también hace genial a este libro es su fácil lectura debido a que el autor ha optado por escribirlo como una his-

toria de ficción. Los principios y métodos de *La clave de la venta* pueden aprenderse sin esfuerzo simplemente siguiendo la historia y los diálogos entre los diferentes personajes. Esto permite al lector examinar los pros y los contras de la metodología y llegar a sus propias conclusiones acerca de su eficacia, de la misma manera que el autor recomienda que se deje libre al comprador para que este piense por sí mismo.

Creo que al poner en práctica el sabio enfoque de Lipsius muchos vendedores lo notarán, verán que afecta a su relación con el comprador y, por supuesto, que repercute a largo plazo en la productividad de las ventas.

Pronostico que con un poco de práctica, y tal vez un poco de entrenamiento, se va a convertir en el enfoque predominante de las conversaciones de compra y venta, simplemente porque tiene sentido tanto a nivel económico como humano.

Este libro está entre las mejores aplicaciones que conozco del estilo de pensamiento del juego interior. Aunque no es el libro oficial del *Juego interior*, Jeff ha creado una brillante aplicación que combina de manera práctica y original su comprensión del juego interior con su experiencia en ventas. Es un enfoque mucho más íntegro que el de otros que han utilizado la marca *Juego interior* sin el esfuerzo necesario para entender la esencia de su significado.

Puede que este llegue a ser el libro de ventas más influyente de la década, para sorpresa y alegría de sus editores. Mi propio editor de *El juego interior del tenis* predijo en 1974 que, basándose en el mercado del tenis, un objetivo de ventas razonable para el libro era de 20.000 ejemplares. Cuando las ventas superaron el millón y se convirtió en el libro más vendido en el área del tenis y la psicología del deporte, le pregunté a mi editor cómo explicaba haberse equivocado tanto en su pronóstico. Su respuesta fue: «Bueno, no esperábamos que la

mayoría de los lectores no fuesen jugadores de tenis. El libro lo compró gente que veía una mejor forma de entender otras cosas, hasta se incluyó como lectura recomendada en un curso de ingeniería avanzada de una universidad líder, y lo compró un estudiante de una renombrada violinista que dijo que era el mejor libro que se había escrito nunca sobre cómo tocar el violín».

Los compradores pueden sacarle provecho a este libro del juego interior de muchas maneras, lo cual ¡me gusta! Por una parte, recuperarán su capacidad de decisión y acción, que serán las claves de todo el proceso. Por otra, allá donde lo precisen, retomarán parte del control perdido, estarán más abiertos a sus necesidades y llegarán a mejores decisiones de compra.

«Vender» no es simplemente una actividad comercial de intercambio de productos o servicios por dinero. Los líderes «venden» ideas y caen con demasiada facilidad en la manipulación. Los profesores «venden» sus lecciones frente a filas de jóvenes compradores sentados que podrían encontrar más motivación y beneficios si sus profesores fuesen más una especie de guías del proceso de aprendizaje. Puede que un título y una escuela autoricen a los profesores a enseñar, pero es innegable que los estudiantes tienen el control final y, de hecho, la autoridad para comprar o no lo que el profesor les ofrece, al igual que le sucede al comprador.

Las aplicaciones del enfoque de Lipsius son innumerables, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre parejas y entre los ciudadanos y sus gobiernos. El principio a aplicar es sencillo: permite que la gente que tiene el control sobre una decisión particular ejerza ese control y deja que los que ayudan aprendan de los aprendices porque así obtienen un mayor control sobre cómo conectar con autenticidad con los demás.

En general, el juego interior es responsabilidad de cada individuo. Que cada uno acepte esa autoridad es lo primordial de ser consciente: elegir en función de nuestra propia visión de la situación y sacar provecho de lo que funciona y de lo que no funciona.

Espero que los lectores comprendan que la manera en que desarrollan la visión de su juego interior y cómo lo aplican son decisiones suyas. Sus consecuencias seguirán las leyes de la selección natural de las mejores maneras de decidir por nosotros mismos y la forma de comunicarnos experimentará una evolución continua. ¿Quién sabe? Podríamos, incluso, aprender a encontrar formas de resolver nuestros conflictos y ayudar a otros a hacer lo mismo y, al final, contribuir a un mundo con más paz.



Introducción

Me encanta vender. Me encanta ser parte de la profesión de ventas. Durante los cuarenta años de mi carrera, he desempeñado todas las funciones en esta área: vendedor, jefe de ventas, formador de ventas y vicepresidente de ventas. Aunque mi trabajo preferido es el de introducir a alguien en la profesión y formarlo para que tenga éxito. Afortunadamente, tengo muchas historias de éxito.

Con los años me di cuenta de que se obtenían mejores resultados cuando yo mismo formaba a un nuevo vendedor. Sin embargo, a pesar de haber asistido a muchos seminarios de ventas y de leer bastantes libros de formación en este campo, no acababa de sentirme cómodo con los métodos tradicionales de enseñanza para preparar a los nuevos vendedores hasta que llegué a la conclusión de que esos métodos no entendían cuál era la clave de las ventas.

Y aunque no estaba preparado para ser escritor, llegó el momento en el que ya no pude permanecer sentado observando cómo los formadores llevan a los vendedores por un camino del cual es posible que ya nunca regresen. Por tanto, decidí que era el momento de dar un paso adelante y simplemente escribir lo que mis años de experiencia me han hecho ver que

funciona. Lo hago ahora porque la profesión de ventas, que tanto me interesa, se ve amenazada como nunca lo ha estado. En buena medida porque Internet permite a los potenciales clientes comprar virtualmente cualquier cosa sin consultar a los vendedores. Si la manera en que se les forma a estos no conecta con la manera en que los clientes compran, la venta como profesión se debilitará. De hecho, algunas empresas ya han reemplazado a su personal de ventas por sistemas de comercio electrónico. Cuando en los anuncios de televisión escucho decir como si fuese una ventaja: «No te llamará ningún vendedor», sé que la forma en la que se prepara a los vendedores necesita un reinicio.

¿Por qué me intereso tanto por la profesión de vender? Porque los vendedores pueden mover el mundo. Ellos presentan nuevas ideas valiosas en una sociedad que con frecuencia preferiría quedarse inmóvil en vez de ser parte del progreso. Los vendedores son el alma de los mercados de ideas. Sin ellos el mundo seguiría girando, pero la adopción de nuevas ideas se ralentizaría.

¿Por qué generalmente no se valora a los vendedores por las verdaderas aportaciones que hacen? Lo cierto es que los clientes potenciales tienden a evitarlos por la forma en que los vendedores han sido tradicionalmente formados. Les enseñan a estar demasiado pendientes de sí mismos, les dan guiones y argumentos de venta y luego se les envía al campo de juego esperando que los clientes se adapten a sus necesidades. ¡Esto es absurdo!, porque los clientes no deberían preocuparse de lo que los vendedores esperan de ellos, sencillamente deberían estar pensando en decidir si deben comprar o no.

La clave de la venta presenta un nuevo enfoque del acto de venta. Empieza mostrando a los vendedores de qué manera pueden ser conscientes en lugar de autoconscientes. Expli-

ca los principios, mentalidad y técnicas necesarias para influir en los clientes en el momento de la decisión. La formación de ventas tradicional se refiere al proceso de decisión del cliente como «la caja negra». Pues bien, en este libro abriremos esa caja negra.

El primer paso para el vendedor es hablar el lenguaje de sus clientes. Por ello, para ser coherente con esto, enseñó este método mediante una historia, en lugar de mediante un manual de instrucciones. Como la fuente de información más provechosa para los vendedores procede de su diálogo con el cliente, mientras se desarrolla la historia aprenderás los principios de *La clave de la venta* a través de los diálogos, que es el lenguaje de la venta. Con ello aprenderás un nuevo método para vender en el único momento y lugar que importa: en el instante de la comunicación entre un vendedor y un cliente.

No necesitas ser vendedor para interesarte por este libro, porque cualquier persona que quiera influir con más eficacia en la toma de decisiones de los demás lo encontrará útil de forma inmediata. Pues no trata nada más de ventas, sino también de una habilidad básica en la vida que ayuda no solo a entender cómo funciona el mundo, sino a encontrar en él un camino enriquecedor.



1

Nadie te paga por vender

La clave de la venta

LEY #1

LOS VENDEDORES TENDRÁN MÁS ÉXITO CUANDO ENTIENDAN QUE LA CLAVE DE LA VENTA NO ES LA VENTA. LA CLAVE DE LA VENTA ES LA COMPRA.

Martin Samuels salió de su apartamento para empezar otra semana como director financiero de Essentials, Inc. Tras su divorcio, Essentials se había convertido en algo más que su trabajo, era su oasis, el único lugar donde podía encontrar orden y prever las cosas, prácticamente lo opuesto a lo que era su casa en esos días. Desde luego en su casa no esperaba ni encontrar orden ni predecir nada mientras trataba de desempeñar lo mejor posible la paternidad compartida de su hija Fiona, una adolescente de quince años.

Martin notó una estimulante brisa fría. El otoño estaba llegando y, de repente, se dio cuenta de que había estado tan preocupado por Essentials que casi no se había percatado de que el verano prácticamente se había terminado y con él fi-

nalizaba la temporada de liga femenina de fútbol. Tal vez era el último año que tendría que entrenar al equipo de su hija.

Martin condujo su Lexus hacia su plaza de *parking* en Essentials, cogió el ordenador y entró saludando a todos por su nombre mientras se dirigía a su despacho. El primer mensaje de su bandeja de entrada era de Joan, la presidenta ejecutiva. Le pedía una reunión esa misma mañana para comenzar con el proyecto de informar a los inversores.

¡Maldita sea! El Consejo de Administración había dado luz verde a la venta de algunas acciones a inversores externos. Eso significaba que, a pesar de las proyecciones de Martin, el Consejo creía que Essentials, una excelente mayorista de suministros médicos de tamaño medio, no estaba adecuadamente capitalizada para continuar siendo competitiva.

Curiosamente, podía culparse a los medios de comunicación de poner presión en una compañía como Essentials. Porque el temor a que una disminución de la calidad del servicio fuera aireada inmediatamente en Internet significaba que no podía hacerse nada que tuviera el riesgo de desencadenar un aumento de las quejas. Joan y el Consejo tenían una postura defensiva.

La decisión del Consejo de seguir adelante con el proyecto de inversores externos no fue una gran sorpresa. A pesar de que sabía que era una buena decisión de negocio, conservadora bajo aquellas circunstancias, Martin confiaba en que Essentials siguiera siendo su oasis. Pero hoy también temía que pudiera ser el principio de un cambio.

Martin entró en el despacho de Joan tocando levemente la puerta. No había necesidad de formalidades, habían pasado por muchas cosas juntos en Essentials. Cada uno tenía bastante claro lo que el otro hacía prácticamente en cualquier mo-

mento. Tomó asiento en su silla habitual y esperó a que Joan terminase lo que estaba haciendo.

Ella parecía de esas personas a las que les gusta destacar. Era una pelirroja alta, entrada en los cuarenta, que solía vestir trajes de colores intensos y proyectaba una imagen de líder segura de sí misma. Con frecuencia, Martin había sido testigo de lo fácil que a ella le resultaba hacer que los recién llegados a la empresa se sintieran cómodos en su presencia debido a su personalidad jovial y a la vez afable. Sin embargo, Martin también conocía a la otra Joan —la enfocada en la empresa y en los beneficios— y sabía que podía cambiar de una a otra con sorprendente rapidez.

Joan no perdió el tiempo en saludos.

—Seguimos adelante con los inversores externos, así que necesito que empieces a preparar los informes, y tienen que ser buenos. Estoy especialmente preocupada con el informe del Departamento de Ventas porque los beneficios están por los suelos a pesar de que las ventas han sido fuertes. Dichoso precio del gasóil, ¡pensábamos que seguiría barato por siempre!

—¿Para cuándo? —Martin tomaba notas.

—Tengo una reunión con el Consejo esta noche. Obviamente, tendremos que restringir los viajes de los vendedores únicamente a las áreas metropolitanas. Es demasiado costoso que continúen visitando el extrarradio o que se desplacen más lejos. Creo que debemos asumir que visitar a esos clientes implica viajes a grandes distancias que no podemos permitirnos. Y, por favor, revisa los gastos del Departamento de Ventas hoy. Dime si encuentras algo más que podamos recortar. Me gustaría llevar al Consejo todo lo que sea posible para que empecemos con buen pie. ¿Puedes utilizar tu magia y preparar un balance que tenga un aspecto decente para ventas?

—No hay problema —respondió Martin rápidamente—. Te llamaré a las cuatro.

El comentario de Joan de que utilizara «su magia» tocó el ego de Martin. El único problema era que como había mordido su anzuelo ahora tendría que hacer ajustes sobre la marcha en el Departamento de Ventas.

Recortar en viajes era pan comido, si no fuera porque había menos competencia en las áreas de baja densidad debido a que los vendedores de la competencia no visitaban tanto esas zonas. Pero existía también una oportunidad de cambio estructural, ya que Essentials poseía un esquema organizativo bastante arcaico que hacía que distintos vendedores cubrieran el mismo territorio con diferentes productos de varios proveedores. Tal vez había llegado el momento de asignar los vendedores por área, en lugar de por línea de producto.

En los últimos años, Martin no había prestado excesiva atención a Ventas porque confiaba en Ben, el director del departamento. Ben parecía tenerlo bien organizado, pero ahora Martin estaba empezando a sentir una cierta inquietud y temía que su idea de «dejar hacer» a Ventas se hubiera vuelto en su contra.

Tan pronto como llegó a su despacho, sacó la lista de gastos del Departamento de Ventas. No tardó mucho en ver una cifra significativa en el puesto del formador de ventas, un tipo llamado Rick. Empezó a examinar los informes pasados. ¡Madre mía! El tío había estado formando en la empresa durante catorce años, y él se enteraba ahora. Un gran «¡ajá!» pasó por su mente. Rick podía ser la fruta más asequible del árbol: la oportunidad para hacer el recorte que estaba buscando.

Instantáneamente, Martin cogió el teléfono para dejar a Joan un mensaje de voz.

—Joan, he encontrado los primeros ahorros. Ventas tiene un formador en nómina que probablemente no necesitamos.

El departamento es demasiado pequeño como para soportar uno, especialmente con su nivel salarial. Investigaré un poco más, pero considera este mensaje como tu respuesta. Y la tienes cinco horas antes de lo prometido.

Martin sabía que el proceso para despedir a un veterano que llevaba catorce años tenía que ser gestionado con delicadeza. Tendría que poner a Ben de su parte. Así que descolgó el teléfono y le pidió al Director de Ventas que concertase una reunión con Rick, sin adelantarle cuál era su propósito.

Ben, por alguna extraña razón, parecía sorprendentemente impaciente de hacer que Martin y Rick se conocieran. De manera que se fijó la reunión para la mañana siguiente.

Rick llegó puntual al despacho del Director Financiero. Rick era de esas personas que no destacarían en una multitud superior a dos personas. Estaba comenzando la cincuentena, era bajito, delgado, con un mechón poco poblado de pelo gris peinado sobre su calva sin mucho éxito.

Martin empezó la reunión explicándole que Essentials estaba iniciando un proceso de búsqueda de financiación externa. Entre sus responsabilidades estaba la revisión de las proyecciones financieras de cada departamento, para lo que requería la participación de Rick.

—Me han descrito tu estilo de formación como algo poco convencional. ¿Qué significa eso? —continuó Martin.

Rick mordió el anzuelo, le encantaba hablar de su filosofía formativa.

—Las dos personas que más me han influido en la manera de formar a los vendedores fueron mi padre y mi sobrino austista, Jace. Tengo que agradecerle a Jace que me diera la clave sobre la cual he basado toda mi formación. Y es esta: la primera ley de la venta, la clave de la venta, no es la venta, es la compra.

Rick realizó una pausa para permitir que la brillantez de su perspicacia pudiera calar hondo. Pero como hábil observador que era, vio que no había calado. No obstante, esperó para forzar a Martin a hablar primero.

—¡Ah! Eso suena interesante, pero ¿qué significa? Y ¿cómo aprendiste eso de un sobrino autista?

Rick sonrió con aprobación ante la pregunta tan apropiada de Martin.

—Es sorprendente, ¿verdad? Verás, cuando Jace era un adolescente, noté que hacía algunas observaciones muy precisas y bastante inusuales a las que yo prestaba mucha atención siempre que tenía la oportunidad de verle. Y aunque yo solía pensar que tenían mucha perspicacia, me sorprendía ver cuánta gente a su alrededor le ignoraba.

»Por ejemplo, un día, Jace estaba llenando un vaso de agua para beber y le dije: “Jace, ¿qué haces?” Y él me contestó: “Estoy observando la distancia entre el nivel del agua y el borde del vaso”.

»Y yo pensé, ¡caray!, Jace está describiendo lo que todos hacemos cuando llenamos un vaso de agua, pero la mayoría no tenemos la consciencia suficiente para darnos cuenta de lo que está sucediendo de hecho. En otra ocasión, mi hermana, la madre de Jace, le preguntó: “¿Cómo es que estás ahí sentado sin hacer nada?” Y Jace contestó: “No es que no esté haciendo nada. Mi corazón está latiendo, estoy respirando, estoy haciendo la digestión, estoy...”. Y hubiera continuado recitando la lista de sus procesos metabólicos si ella no lo hubiese detenido.

»Esa forma de ver el mundo era contagiosa. Ese mismo día me puse a mirar a un colibrí dilucidando sobre cuánta actividad era necesaria en el colibrí para parecer que estaba quieto. Y me di cuenta de que estaba empezando a pensar como Jace.

Martin no estaba tan introspectivo y las divagaciones de Rick empezaban a cansarle.

—Es bonito que valores las observaciones de tu sobrino autista pero, por favor, ¿puedes decirme qué demonios tiene que ver eso con la formación en ventas?

Rick continuaba imperturbable.

—Muy bien, escucha esto. Una vez durante una visita, Jace me preguntó en qué trabajaba. Le contesté que era vendedor y le describí lo que hacen los vendedores con el nivel de detalle que él aprecia. Cuando acabé, me dijo: «Entonces, no entiendo por qué al trabajo que haces se le llama venta cuando tu dinero lo obtienes de la compra del cliente. ¿Por qué te preocupas de la venta si te pagan por la compra?»

A Martin no le entusiasmaba la idea.

—A mí me parece lo mismo.

—Yo opinaba igual que tú al principio —contestó Rick—. Sin embargo, al día siguiente, la sabiduría de la observación de Jace se hizo evidente. Estaba acompañando a una cita a una vendedora nueva, Doreen. Los dos nos habíamos pasado la mañana ensayando argumentos de ventas. Nos sentíamos totalmente preparados para cualquier cosa que el cliente pudiera decir. Irónicamente, lo primero que nos dijo el cliente fue lo único para lo que no estábamos preparados: «He pensado en vuestro producto y he decidido comprarlo. ¿A quién tengo que extender el cheque?» Doreen pareció sorprendida y empezó a revisar los argumentos de venta que acabábamos de ensayar. Recordando las sabias palabras de Jace, le interrumpí rápidamente diciéndole al cliente: «Muchas gracias. Puede emitir el cheque a nombre de Essentials, Inc.» Y un instante después, concluimos la reunión.

»La primera vez que formulé la primera ley de la venta («la clave de la venta no es la venta, es la compra») fue a

Doreen de regreso a la oficina. El aprendizaje de Jace me dio la perspectiva para poder proporcionar a los vendedores una meta simple y clara. Le expliqué a Doreen que la finalidad de la venta era la compra, por tanto si el cliente ya había comprado, venderle hubiera sido irrelevante —continuó Rick—. Cuando entendí con más claridad el comentario de Jace todo encajó en su sitio. Empecé a recordar situaciones en las que había visto que la venta interfería con la compra. Hace poco viví una situación en la que un cliente estaba a punto de comprar, pero cambió de idea porque el vendedor continuó hablando. Pensé en cómo los vendedores pueden hacer que los productos parezcan complicados, lo que lleva a que los clientes estén demasiado confundidos como para decidirse a comprar. Me acordé de clientes que perdieron su interés porque el vendedor sobrepasó el umbral de atención del cliente. El aprendizaje de Jace me proporcionó una comprensión totalmente nueva sobre cómo contemplar la profesión de la venta.

—Es una teoría interesante —dijo Martin—. Pero eso ¿qué cambia en el mundo real?

Rick respondió rápidamente:

—Ahí es donde entra mi padre. Mi padre es agricultor y me explicó que las personas y las plantas comparten cualidades comunes porque ambos vienen de la naturaleza. Él diría que los agricultores no necesitan saber de fotosíntesis para recoger una buena cosecha; lo que necesitan es apoyar el proceso con agua, abono y sol. La madre naturaleza hace el resto.

»Ahora, gracias a Jace, podía ver lo que mi padre quería decir —continuó el formador—. Los vendedores no necesitan descubrir y controlar las decisiones de compra de sus clientes. Es mejor que simplemente proporcionen el apoyo que necesita la toma de decisiones de sus clientes. A la gente le encanta

comprar, no le gusta que le vendan. Esto es debido a que comprar y tomar decisiones —como una planta bien nutrida— es algo natural. Yo entreno a los vendedores para que cultiven las ventas de la misma manera que los agricultores cultivan sus cosechas.

Martin ponderó eso por un momento.

—¡Cosechas! Esto es otra cosa nueva. ¿Cómo se traduce eso en la realidad de Essentials?

—Echa un vistazo a este informe que ha llegado esta mañana —le pidió Rick.

Martin abrió la carpeta y leyó en voz alta:

—«Ravi tomó su decisión de comprar nuestras suturas una vez que le conciencí de que las suturas de baja calidad podían disolverse prematuramente.»

—Aquí hay otro —prosiguió Rick pasándole otro informe—: «Observé que una compradora, Graciela, parecía incómoda al preguntarme sobre las nuevas jeringuillas que le estaba presentando. También me fijé que su jefe se encontraba en el despacho de al lado y podía escuchar todo lo que hablábamos. Y me pareció que se sentía cohibida al hacerme preguntas con él tan cerca. Era como si no quisiera que su jefe supiese de qué partes de mi presentación no había entendido, así que le ofrecí continuar fuera de allí. En cuanto salimos Graciela se mostró como una persona totalmente diferente. Se mostraba implicada y continuó haciéndome preguntas hasta que estuvo convencida de saber lo suficiente sobre jeringuillas. Después hizo un pedido interesante. Si alguien tiene que presentar un nuevo producto a Graciela, recomiendo que lo haga fuera de la oficina».

Rick le entregó un nuevo dossier.

—Así era un informe típico antes de que nuestra gente empezase a entenderlo.

—«Le presenté nuestra nueva línea de estetoscopios a Anup y le dejé unas muestras» —leyó Martin.

—Fíjate en la diferencia —remarcó Rick—. La información en esos dosieres resulta más valiosa cuando los vendedores se centran en lo que hace el cliente, en lugar de en lo que hace el vendedor.

Rick aún tenía más que decir.

—De pronto también nos estamos beneficiando de la calificación que aparece en el blog del nuevo distribuidor. La queja número uno sobre los vendedores es que presionan demasiado. Y ahora está empezando a difundirse a través del blog lo fácil que resulta trabajar con los vendedores de Essentials.

Rick notó que a Martin se le estaban poniendo los ojos vidriosos de cansancio, así que tomó la iniciativa de dar por finalizada la reunión.

—Mira, veo que tienes demasiadas cosas encima. Aquí tienes una tarjeta con mis tres primeras leyes escritas. La hice para compartirlas con el personal de ventas

Rick le entregó a Martin una tarjeta de 3 × 5 cms. La primera reacción de este fue retroceder ligeramente. Entonces Rick retiró la tarjeta como si Martin fuera un pez que todavía no había mordido el anzuelo.

—No tienes por qué cogerla.

—No, está bien. A veces, lo entiendo mejor cuando alguien me lo explica —Martin sonrió.

Rick le entregó la tarjeta de nuevo, giró sobre sus talones y dejó al Director Financiero examinando la tarjeta.

Martin leyó la tarjeta en voz alta:

LEY #1

LA CLAVE DE LA VENTA ES LA COMPRA.

LEY #2

EL TRABAJO DEL VENDEDOR ES AYUDAR AL CLIENTE A TOMAR
MEJORES DECISIONES DE COMPRA.

LEY #3

LA TOMA DE DECISIONES ES UN PROCESO INTERNO DEL
CLIENTE.

Era demasiado como para que Martin pensara en ello solo. «Creo que necesitaré que el mismo Rick me explique cómo se traducen estas leyes en ventas.»