

EL PORQUÉ DE ESTE LIBRO

Una vez me dijeron: «Siempre haces la pregunta oportuna. ¿Dónde aprendiste a hacerlo?».

Yo contesté: «Me ha enseñado la experiencia». «¿Dónde conseguiste la experiencia?», me preguntaron. «Haciendo preguntas inoportunas», respondí.

En este libro voy a tratar de compartir los conocimientos que he ido acumulando a lo largo de más de treinta años de experiencia como vendedor, y espero ahorrar al lector algún que otro encontronazo de los que todo vendedor sufre ocasionalmente. Sé qué tipo de preguntas dirigen casi con toda seguridad al cierre de una venta y cuáles te llevan de cabeza a un «no». La razón por la que sé distinguir una pregunta adecuada de otra que no lo es, es que he hecho montones de preguntas de ambas clases. Y es por eso por lo que deseo evitar a los lectores los coscorriones que yo me he llevado.

Pero incluso después de haber leído este libro con detenimiento, usted seguirá haciendo alguna pregunta de vez en cuando que no obtenga la respuesta que anda buscando. Ése es el camino que nos lleva a hacer las preguntas adecuadas.

¿DE QUÉ FORMA HAN CAMBIADO LAS VENTAS?

Había hace tiempo una serie televisiva cuyo personaje central era un vendedor llamado Herb Tarlick. Vestía «impecablemente»: chaqueta de cuadros, zapatos blancos a juego con un cinturón del mismo color... Era una caricatura del típico representante mafioso de los viejos tiempos. Nos reíamos mucho con sus peripecias y aún hoy lo haríamos de buen grado no sólo por lo divertidas que eran las situaciones que se describían en la serie, sino también porque los días del vendedor extrovertido, locuaz, zalamero y de pocos escrúpulos ya han pasado. Vender hoy exige unos conocimientos y una actitud muy diferentes. La complejidad de nuestra economía, los avances tecnológicos y la necesidad de orientar las ventas como un servicio demandan una nueva clase de vendedor.

Vender hoy debe considerarse una profesión. Hace tiempo, los barberos eran también cirujanos y los mecánicos ingenieros. Incluso hasta hace pocos años se consideraba a los vendedores como artistas de poca monta. Pero los conocimientos para ser cirujano, ingeniero y vendedor han cambiado, y nuestras percepciones lo han hecho también. Vender se convierte en una profesión cuando comprador y proveedor conectan en un punto en el que se satisfacen las necesidades de ambos.

La profesión de la venta es parte indispensable de nuestro complejo y frágil ecosistema económico. Puede parecer una exageración, pero no lo es: los vendedores han de jugar un papel muy importante en la supervivencia económica de todo país desarrollado. Tendrán que desafiar las antiguas técnicas de venta que han funcionado bien durante décadas por el simple hecho de que nuestro mundo ha cambiado. En la venta tradicional, la función del vendedor consistía en crear la venta. Hoy ésta es diferente debido a que:

- *Los compradores son diferentes.* Tienen mayores conocimientos y son más sofisticados gracias a los medios de comunicación. A menudo ya han tomado una decisión con respecto a un producto a través de la publicidad antes de que aparezca en escena el vendedor.
- *Las normativas son distintas.* Las leyes, la concesión de permisos, las asociaciones de consumidores limitan la exuberancia del vendedor tradicional. Cada vez existen más normativas gubernamentales que protegen al consumidor.
- *Los procedimientos de compra son distintos.* Solía ser el vendedor, dentro de una organización, el que tenía mayor capacidad de decisión. Hoy día las decisiones las toman de forma compartida los miembros de las comisiones de ventas junto con los directores de zona, etc. Con frecuencia deben contar con la aprobación de alguien incluso por encima de ellos. Estas decisiones tomadas a nivel interdepartamental pueden convertir las ventas en una forma de comunicación tan indirecta como lanzar al mar un mensaje en una botella.
- *Las presentaciones son diferentes.* Al vendedor de hoy se le pide que proporcione información del producto al cliente potencial a través del

ordenador de éste para que así pueda realizar un análisis del valor del producto a adquirir. Cada vez se hacen más presentaciones mediante el uso de paquetes audiovisuales, mientras que el vendedor, si es que hay uno presente, actúa como «maestro de ceremonias». Otras veces es el fax lo que ha sustituido a la venta cara a cara.

- *La promoción es distinta.* Algunas compañías, en vez de invertir dinero en una red de vendedores profesionales, prefieren invertir en publicidad como paso previo a la venta de su producto o servicio.
- *Los envasados son distintos.* Los productos se diseñan hoy para dejarlos en un estante y que se vendan solos, gracias a sus etiquetas llamativas y a sus claras instrucciones. Los clientes toman un producto del estante y van a pagar a caja. La venta, en muchos casos, no la realiza el vendedor frente al cliente.

¿ESTÁN OBSOLETOS LOS FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LA VENTA TRADICIONAL?

A pesar de los cambios, las técnicas tradicionales de venta todavía constituyen la base de la misma en estos días. Sin embargo, no todos los vendedores de la vieja escuela han descubierto cómo adaptar dichas técnicas al medio de hoy. En su frustración, dejan de lado lo que saben y se dedican a tomar pedidos de los productos prevendidos de su compañía.

Todavía peor, muchos vendedores apenas son algo más que trabajadores glorificados del departamento de pedidos. Algunos confían tanto en la venta que no se molestan en aprender las normas básicas de la venta. Ésta, para dichas personas, no implica esfuerzo personal alguno. Prefieren la seguridad y la comodidad que representa visitar a aquellos clientes escogidos por la prospección, y que ya han comprado de antemano a través de alguna forma de publicidad, y perderse la emoción que conlleva vender haciendo uso de su propia creatividad.

Es decir, ¿qué puede hacer el vendedor actual para tratar de ser algo más que una persona que se dedica a recoger pedidos? A continuación se dan algunas técnicas básicas.

Primera: ¡Conozca su producto!

La primera norma básica que ha de seguir el vendedor profesional es el conocimiento del producto. ¿Cuándo fue la última vez que pidió información acerca de un producto y el vendedor tuvo que buscar dicha información? ¿Acaso le dijo que preguntase a otro que lo supiera? ¿Consiguió averiguar lo que quería? Si los vendedores no conocen lo que venden y lo que usted necesita, entonces es evidente que usted no los necesita. Se puede decir que todos los individuos son capaces de investigar, planificar, elegir y dar solución a sus propias necesidades. Los vendedores profesionales son conscientes de que su trabajo consiste en ahorrar tiempo y esfuerzo a sus clientes.

Segunda: Servicio al cliente

La segunda norma básica del profesional de hoy consiste en comprender la importancia que tiene el auténtico servicio al cliente. Hace poco recibimos una llamada en nuestra oficina que ilustra con claridad la mentalidad del «departamento de pedidos». Recientemente compramos una fotocopiadora y llamó un joven para informarnos de que podíamos obtener un gran descuento en el precio del tóner si hacíamos un pedido dentro de los tres días siguientes. «¿Tomo nota del pedido?». Oí a nuestra secretaria preguntarle algo acerca de un pequeño problema que precisamente estábamos teniendo con el funcionamiento de la máquina y, por lo que seguidamente pude oír, era evidente que no le estaba prestando ninguna ayuda al respecto. De forma que me puse al teléfono y me dijo el joven que no sabía nada sobre el funcionamiento de las copadoras, que él sólo vendía tóner y que llamásemos al departamento de servicio técnico.

Le pregunté si podía ponerme con el mismo. «No estamos en el mismo número». Le pedí que me lo facilitara, a lo cual me contestó: «No lo tengo. Seguro que viene en la guía». Cuando llegamos a este punto, lo que potencialmente podía haber sido un contacto positivo era ya un desastre.

Parecía un chico agradable, pero nadie le había enseñado a prestar un servicio. Tal vez le estaban controlando el tiempo con objeto de ver con qué

rapidez era capaz de tomar pedidos, tal y como hacen algunas empresas que prestan servicios telefónicos. El caso es que no pareció motivado en absoluto para poner nuestro problema en conocimiento de la persona responsable e informarse del desarrollo de este hecho. Su compañía, por su parte, perdió con este incidente nuestra buena voluntad y fidelidad futura.

Tercera: Técnicas de venta

La tercera norma consiste en conocer, comprender y utilizar las técnicas de venta. Mientras que algunas organizaciones ofrecen a sus vendedores formación relativa al conocimiento del producto y, quizá, servicio al cliente, con frecuencia tienden a ignorar en sus programas de formación aspectos de las técnicas de venta como la presentación, el cierre de la venta o el tratamiento que se ha de dar a las objeciones. Si se desea tener éxito en el mundo de la venta, los vendedores necesitan hacer un esfuerzo continuado para dominar y aplicar las técnicas de venta.

Vender es un juego con reglas, como el golf. Debe aprender las técnicas y luego practicar con ellas una y otra vez hasta perfeccionarlas.

¿Cuáles son las técnicas básicas de la venta? Son las siguientes:

- Prospección.
- Calificación.
- Establecer una relación de confianza.
- Hacer la presentación.
- Superar las objeciones.
- Tratar de cerrar la venta.
- Cerrar la venta.
- Seguimiento.

Para el aspirante a vendedor, añadir:

- Conseguir una entrevista.
- Obtener referencias.

Todas estas técnicas básicas requieren el uso de la técnica más básica de todas ellas: *saber hacer preguntas*.

De modo que, a pesar de que el estilo ha cambiado, el vendedor de hoy día se beneficiará si aprende las técnicas básicas de venta —especialmente la más básica, el arte de saber preguntar—. Este libro le va a mostrar cómo se debe hacer preguntas, cuándo hacerlas, dónde y qué preguntar. ¿Le parece buena idea?

¿NO MANIPULAR EN LA VENTA?

Puede que haya oído o leído acerca de la venta «no manipuladora». Honestamente, no existe tal cosa. La palabra *manipular* está muy manida. Después de todo, las pinturas se manipulan con objeto de convertirlas en grandes cuadros, las palabras en libros, los ingredientes culinarios en exquisitos platos. La manipulación no necesariamente ha de significar explotar a alguien o carecer de escrúpulos. Si puede sustituir las palabras *mover, dirigir, controlar, organizar y formar* por la clase de manipulación que usted lleva a cabo, entonces se puede decir de su persona que es un/a profesional moderno/a.

Por supuesto, el vendedor actual ya no puede considerar la venta como una conquista, no puede ver la venta como una batalla que se ha de ganar, o considerar a los clientes como una pieza a cazar. Afortunadamente, esta clase de manipulación, este antiguo estereotipo de la venta ha pasado a la historia.

Como vendedor, su trabajo consiste en descubrir las necesidades del cliente potencial haciendo preguntas y más preguntas, y a continuación mostrar a éste cuántas de dichas necesidades pueden satisfacerse mediante el uso de su producto o servicio.

¿Debería ser honesto el vendedor moderno? La respuesta es sí, ¡escrupulosamente! Pero eso no quiere decir que se deban mencionar aquellos aspectos por los que el comprador no debería comprar, a no ser que se deseen resaltar los pros frente a los contras. La gente no haría *nada* si se dedicase a fijarse exclusivamente en lo negativo. El vendedor profesional pone énfasis en los aspectos positivos de su producto o servicio y un poco de manga ancha en los puntos menos favorables.

El servicio es la base de la venta de hoy. Los profesionales quieren servir y creen con firmeza que lo que venden beneficiará al comprador. Hacen preguntas con objeto de descubrir o confirmar las necesidades del cliente y así prestarle un mejor servicio. Si piensan que no le pueden servir se excusan y se dirigen al siguiente cliente potencial.

Sí, como experto «interrogador» aprenderá cómo negociar con sus clientes de una manera positiva. Sí, las preguntas bien planteadas le ayudarán a identificar y satisfacer las necesidades reales de sus clientes. Sí, las preguntas le ayudarán a cerrar la venta. Hacer menos significa no trabajar para el departamento comercial. Algunas personas preferirán creer que este proceso de averiguación es manipulación. ¡Yo prefiero llamarlo servicio!

Se nos dice que ésta es la era de los servicios. Más de la mitad de los trabajadores del mundo trabajan en la actualidad en el sector servicios, sin embargo la mayoría de las quejas de los clientes es con respecto a la baja calidad de éstos. ¿Cómo servir mejor a su cliente que *preguntándole* acerca de sus necesidades?

CAPÍTULO 1

¿POR QUÉ PREGUNTAR?

«¿Qué le gustaría tomar antes del postre?».

Vende todos sus postres caseros antes de que acabe el horario de comidas.

«¿Quién salta al agua?».

Joyas recuperadas y vendidas tras haber caído por la borda.

«¿Me podría dar cambio?».

Hizo ganar 46.000 euros al año trabajando media jornada.

1.1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué hacer preguntas? Porque, si desea convertirse en un vendedor profesional, hacer preguntas es lo único que le ayudará a vender. Vender no es hablar, es *preguntar*. El aprender lo que tiene que preguntar y cómo hacerlo puede hacer dos cosas sorprendentes y aparentemente contradictorias:

1. Hacer que tome el control de la entrevista de venta en sus manos. Esto se debe a que el poder de las preguntas radica en formularlas, no en su respuesta.
2. Cambiar la percepción del cliente con respecto a usted. Éste pasa de considerarle un posible adversario a un asesor de confianza. Los profesionales saben que ya no es posible hacer una venta desafiando al cliente, superando su resistencia o «venciéndole». A través de las preguntas usted se convierte en su aliado y experto consultor. Ya no tiene que hacer cosas *para* sus clientes, sino *con* ellos.

Cuando usted comprenda en qué estriba el arte de preguntar, conseguirá resultados extraordinarios. Saber cuándo, dónde y cómo preguntar puede:

- Captar y mantener la atención del cliente potencial.
- Revelar las motivaciones de éste para comprar (o no comprar).
- Conocer a sus clientes potenciales, verificar sus exigencias de bienestar e identificar sus intereses.
- Dirigir la atención de sus clientes hacia cuestiones que usted desea que consideren.
- Demostrar a sus clientes potenciales que realmente desea su bien y que le importan sus problemas.
- Saber cuándo están sus clientes preparados para comprar.

«Las preguntas», dice John Hammond, uno de los principales organizadores de seminarios sobre el tema de los Estados Unidos, «proporcionan a los vendedores un barómetro con el cual averiguar si se hallan en el proceso que lleva a la venta». Allison Wilson, de la CNN, está de acuerdo sobre la importancia de las preguntas: «No se trata de lo que usted dice, sino de lo que

pregunta. Hablar demasiado al principio es como «tirar las palomitas antes de que empiece la película».

1.2. QUÉ PREGUNTAR

Si a usted le encantan los postres, no llegue tarde a comer a la Cafetería Nini, de San Mateo, California. Rick Swartz, el propietario, ha desarrollado tal técnica sobre cómo preguntar entre su personal que los clientes acaban con los postres caseros mucho antes de que acabe el horario de comidas. El otro día observé a la camarera que me atendía. Se acercaba a cada nuevo cliente lista para tomar nota y preguntaba: «¿Qué le apetece tomar antes de su postre?».

Todos los clientes se echaban a reír. La mayoría de ellos pedía el especial. Pero si alguno decía «no sé», le preguntaba: «¿No le gustaría probar nuestra maravillosa tarta casera de almendras con crema baja en calorías?» Otro día vi cómo una de sus compañeras, Denise Clohessy, vendía las ocho porciones de una tarta en menos de cinco minutos. Simplemente sabía preguntar.

Conforme lea este libro se sorprenderá de lo fácil que resulta formular preguntas adecuadas y cómo éstas influyen en la gente. Aprenderá a distinguir qué clase de preguntas funcionan mejor en los distintos estadios de la venta —prospección, calificación, sondeo, presentación, cierre y seguimiento posventa—. Asimismo, averiguará qué pregunta no debería hacer nunca.

1.3. CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE PREGUNTAR

Esto es fácil. Pregunte en persona, por teléfono, por carta, por fax. Como quiera que pregunte: ¡PREGUNTE!, ¡PREGUNTE!, ¡PREGUNTE!

No se avergüence nunca por decir: «¿Me puede ayudar?» Nadie puede tener éxito en el mundo de la venta si no aprende a preguntar. Cuando pide a la gente que le digan o hagan algo la está implicando de forma activa en la situación de venta. También hace un regalo increíble: hace que se sientan importantes porque ¡pueden ayudarle!

Advertencia: no se deje llevar. No utilice esta poderosa herramienta agresivamente. Eso significa que no se trata de hacérselo pasar mal a nadie. Jamás exija. La presión crea tensión. Es decir, pregunte acerca de lo que quiere saber, incluso pregunte si puede preguntar. Mi amigo John Hammond dice: «Muchas personas olvidan un aspecto fundamental del proceso de recogida de información; esto es, olvidan pedir permiso para hacer preguntas»:

«Sr. Bethel, nuestra compañía ha ayudado a miles de personas. Puede que también a usted podamos ayudarle —no sé si podremos o no—, y para saber si es así, ¿le podría hacer unas preguntas? No le importa, ¿verdad?»

«Si no se pide permiso», dice John, «uno se arriesga de dos formas distintas: bien el cliente potencial se muestra reacio a contestar porque no está muy seguro de lo que se teje detrás de tanta pregunta, bien empieza uno a titubear cuando ha de preguntar sobre lo que necesita saber».

Incluso si dan permiso para hacer un número determinado de preguntas —digamos dos o tres—, cada una de ellas se puede prolongar en varias subpreguntas dependiendo de las respuestas del cliente potencial. Pregunte con la actitud agradable y de confianza de alguien que espera cooperación. Es así como se consigue lo que uno desea.

1.4. RESISTENCIAS

¿Y qué ocurre si se encuentra con resistencias? En mis seminarios demuestro cómo la actitud del vendedor puede crear resistencias como ésta: me acerco a alguien y digo con voz firme: «Extienda la mano». Normalmente ponen cara de asombro y de cierta incomodidad, dudan, pero después de todo lo que han aprendido terminan por extender su mano. A continuación pongo la palma de mi mano sobre la suya e invariablemente empujan, resisten. Empujamos ambos hasta que se convierte en una lucha de poder. Eso es crear resistencia. Luego me dirijo a otra persona y le pregunto amablemente: