



Compra

Valor

Selling

Estructura

Mejoramiento

Introducción

Negociación

Preguntas

Océanos

Ventas

Pricing

Modo

Precio

Creación

Influencia

Regulatorio
Comunicación
Eficiencia
Oportunidad
Estadio
Relationship
cálido

Desintermediación
competitiva
latente
Insatisfacción

Distribuidora

Penetración
Customerizing
Personalidad
Presentación

Constructor
Competition
Necesidades
Aprendizaje
buscando
SPIN
hostil

Costo
Rojos
Utilidad
problema

Preparación

Estratégica
Compradores
Intimacy

Colaboración
Renegociación
Variables
Persistencia
Diferencias

estratégico

Satisfacción

Solution

Transformaciones

Apalancamiento
Segmentación

Solucionador
marketing
Captura

Diferenciación
Individualista
cuenta

Estabilidad

Distribución
Paradigmas
Autoridad
política
poder
Customer

Tradicional
Alternativas
transaccional

Infraestructura
Globalización
individualista
cuenta

Reingeniería

Dominante
visión

Desarrollo
desperdicio

Capítulo 1

Introducción

En este capítulo vamos a mostrar las razones por las que se escribe este libro de *Value Selling*, venta basada en valor, y por las que puede ser considerado como un libro de utilidad para escaparnos de la **negociación con base en el precio**, que generalmente implica una guerra; lo mejor es avanzar a la **negociación con base en el valor creado al cliente**.

Por qué otro libro de ventas?

Una inquietud que puede surgir es por qué otro libro de ventas, si acerca de ese tema se ha escrito tanto.¹ Una posible razón que explica esta explosión del tema es que **todos somos vendedores aun cuando no lo sepamos o no lo queramos admitir**, como decía Arthur Miller en la obra *“Death of the salesman”*.²

Daniel Pink en su libro *“To sell is human”* llega incluso a decir cosas sorprendentes como que, en un sentido más amplio, el médico vende una medicina al paciente, el abogado vende un veredicto al jurado, los profesores venden atención a los alumnos, etc. Dice que estamos invirtiendo más del 40% de nuestro tiempo en las llamadas ventas no-ventas, es decir, persuadiendo, influenciando, convenciendo a los demás. Todo el día vendemos ideas, vendemos puntos de vista, vendemos intangibles y también tangibles.^{3,4,5}

Además de ser un tema de amplio interés, este libro se escribe por varias razones adicionales: 1) porque creemos que **muchas de las técnicas de ventas que se usan en este momento son susceptibles de mejorar**, dado que ya no son compatibles

¹ Solo entrando a www.amazon.com se pueden ver cerca de 9 millones de libros y si vamos a Google hay 3.000 millones de entradas.

² El título en español de esta obra es “La muerte de un viajante” o “La muerte de un vendedor”. Es acerca de Willy Loman, un vendedor fracasado que cree que la clave es gustarle a la gente.

³ Creemos que no todo está a la venta y que los principios no se negocian. Otros por el contrario, creen que “todos tienen un precio y que los honestos son muy costosos”.

⁴ El mayor desafío está en los intangibles y su valoración, pues como dice Damodaran, los activos intangibles son aquellos activos que no vemos, ni sentimos.

⁵ En el transcurso de este libro vamos a usar la palabra producto para significar tanto productos como servicios.

con los cambios en los sistemas económicos, especialmente en la compra; 2) porque **estamos en mercados muy agresivos** que generan mayores incertidumbres y requieren nuevas herramientas; 3) porque **es urgente pasar de la venta basada en precio a la basada en valor**. Debemos escaparnos de la venta con base en precio que en el largo plazo produce resultados insatisfactorios para ambas partes.

Posibilidades de mejoramiento

Como dicen Adamson, Dixon y Toman en su artículo “*The end of solution selling*” aparecido en *Harvard Business Review*, **la cosa más dura para el vendedor en ventas B2B hoy es que los clientes no lo necesitan tanto como lo necesitaban antes**, pues los clientes hoy tienen acceso a mucha información que les permite investigar por su cuenta sus problemas y las posibles soluciones. **Hoy necesitan a otro tipo de vendedor**. No quieren una venta de producto (*product selling*), en donde se hable de necesidades de producto; ni siquiera una venta de una solución (*solution selling*), en donde se hable de problemas específicos y soluciones; quieren un *insight* y recomendaciones que logren afectar en forma positiva y considerable los resultados del negocio del cliente (*insight selling*).⁶ Estamos entonces en un rompimiento en la comunicación: **el vendedor habla de producto y el cliente quiere hablar de negocios**.

En nuestra opinión, la mayoría de las personas que están en ventas están usando unas aproximaciones tradicionales enfocadas en la venta de producto; ni siquiera en la venta de soluciones. Están preocupados por los cierres, las objeciones. Por esto las técnicas que usan hoy son susceptibles de mejorar; muchas de ellas están basadas en los trabajos de expertos en el tema como Strong, autor del libro “*The psychology of sales*” de 1925.⁷

Estudios acerca de la productividad de la fuerza de ventas, como el de Aberdeen Group, demuestran que los resultados no son buenos en la mayoría de las organizaciones. Esto puede ser por: 1) problemas en las habilidades del vendedor; 2) falta de motivación del vendedor; 3) presupuestos muy altos con respecto a las

⁶ *Insight* es el entendimiento profundo de la verdadera naturaleza de las situaciones que ilumina para encontrar las soluciones sabias.

⁷ Richard Wilson menciona que el proceso de ventas que muchos usan hoy es el mismo que usaban en el siglo XVI los integrantes de una secta religiosa para lograr conversos: 1) hacer el contacto, 2) ganar la confianza, 3) establecer la convicción, 4) ganar la conversión, 5) trabajar para lograr la continuidad.

realidades; 4) un mal proceso de ventas; 5) mala gerencia de la fuerza de ventas.^{8,9} Para los expertos en ventas, en los 50's se iniciaron los grandes y masivos entrenamientos de ventas buscando vendedores agresivos, quienes en los 70's mutaron hacia vendedores más centrados en el cliente y hacia el vendedor asesor, pero que en realidad fueron mutaciones solo superficiales.¹⁰ Seguía presente la agresividad del vendedor.^{11,12}

Terminamos el siglo XX con vendedores sin cambios radicales, a pesar de los cambios radicales en la madurez de los mercados, en la mayor información de los compradores, en la mayor importancia de tener *trust*, en las decisiones menos atadas a las relaciones personales y de amistad, en las decisiones tomadas a más altos niveles, etc.

El vendedor hibernado

Vamos a suponer que un vendedor que fue exitoso hace 30 años, se hiberna en esa época de éxito y despierta ahora, 30 años después. La empresa le da de nuevo el trabajo de vendedor y, aparte de los cambios tecnológicos e informáticos a los que se tiene que adaptar, éste no se sentiría tan desadaptado a su cargo de vendedor. La razón es muy clara: la mayoría de las empresas están usando hoy las mismas técnicas de ventas que usaban hace 30 años.¹³

Las técnicas tradicionales de venta operan bien para ventas simples (pocas visitas y bajos montos), **pero no son tan útiles en las ventas complejas** (múltiples visitas, altos montos) que son las ventas de hoy, y que además son el objetivo de este libro. En la venta compleja normalmente no se llega al acuerdo en una sola llamada o visita; una sola persona no puede tomar la decisión autónomamente y requiere entonces los conceptos de otros más (un comité en muchos casos). Esto implica que los objetivos de persuasión (*targets*) sean múltiples y además los ciclos de la compra sean más amplios.¹⁴

⁸ Algunas de las evidencias que muestran que las ventas están en crisis son: 1) muchos no quieren que los llamen vendedores; mejor asesores y ejecutivos comerciales; 2) otros dicen que no venden, sino que ayudan y resuelven problemas; 3) otros dicen que no venden, sino que facilitan compras; 4) otros escriben y escriben con ríos de tinta afirmando que ser vendedor es la profesión mejor del mundo; 5) más ríos de tinta acerca de la motivación necesaria en los vendedores. Parece que no están orgullosos de la profesión de ventas.

⁹ Se pueden consultar los trabajos de Ledingham (*The new science of sales force productivity*) aparecidos en HBR.

¹⁰ En la revista Inc aparece John H. Patterson, CEO de NCR, como el padre de los entrenamientos de ventas.

¹¹ Una de las competencias que las empresas buscan en sus vendedores es la agresividad comercial, concepto que muchos confunden.

¹² Ver los comentarios de Brooks en su libro "*The new science of selling and persuasion*"

¹³ Este ejemplo es sugerido por Rackham en su libro "*Rethinking the salesforce*".

¹⁴ Los estudios de CEB muestran que hoy en una decisión de compra intervienen en promedio 5.4 personas.

Inquietudes de vendedores

Como decía un consultor experto en ventas, las dos inquietudes más frecuentes de los vendedores cuando están en los entrenamientos de ventas son: 1) cómo puedo cerrar más ventas? y 2) cómo puedo manejar las objeciones? El experto siempre les contesta: la respuesta es muy simple; hay que aprender a vender. Esa respuesta es decepcionante para unos, pero es inteligente y resume lo que hay que hacer.¹⁵ Si el cierre de la venta le da mucha dificultad y le aparecen muchas objeciones, es que no sabe vender.

Hammer en la *Harvard Business Review* cuando introdujo su tema de la reingeniería quería enviar el mensaje de que era mejor cambiar primero y luego automatizar. Cuando un proceso es erróneo y lo automatizamos, estamos automatizando y volviendo oficial el error. Eso pasa cuando un modelo de ventas poco efectivo se le entrega a los miles de vendedores de las empresas, como ocurre con frecuencia.^{16, 17} Cambiarlo es muy difícil y requiere valentía.

Felices con el error

Hace unos años una importante empresa internacional me pidió un entrenamiento en negociación para sus vendedores y presenté una propuesta que incluía aspectos de negociación y aspectos de ventas. Incluí el tema de ventas, pues para mí era claro que estaban usando un modelo B2C sabiendo que ellos eran B2B. Además que la fuente y los consultores que habían contratado para eso no eran los apropiados.¹⁸

Me pidieron que solo me concentrara en negociación, porque ellos tenían un modelo de ventas muy exitoso. Así lo hice y allí mismo en el entrenamiento de negociación ellos se dieron cuenta por sí mismos de las falencias del modelo de ventas que usaban. El problema estaba en que: 1) habían invertido mucho dinero en implantar el modelo; 2) nadie quería asumir el error; 3) nadie quería asumir el riesgo de la decisión de cambiar; 4) ya se había implantado en cientos de vendedores.¹⁹

¹⁵ Hay mucho escrito acerca de objeciones y cierres. Esta es una de las razones por las que no se incluirán estos temas en este libro.

¹⁶ Ver el libro “Reingeniería de procesos: La nueva arma competitiva (J.I. Tobón, 1995).

¹⁷ El artículo de Hammer en HBR en 1990 es “*Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate*”.

¹⁸ Si yo le vendo a usted un balón de fútbol sería B2C (*business to consumer*), pero si le vendo 30.000 balones a un gran almacén, es B2B (*business to business*).

¹⁹ Muchos de nosotros en algunos aspectos estamos en lo que se llama incompetencia inconsciente cuando no sabemos que no sabemos.

Las nuevas formas de negociación comercial muestran un proceso más inteligente para vender, concentrando los esfuerzos en estrategias de creación de valor, en la profunda evaluación de las necesidades y en la forma de lograr resultados de mutuo beneficio sostenibles en el largo plazo. Buscan cambiar los paradigmas de los clientes frente a su negocio, para poder lograr así mejores resultados. Buscan desafiar al cliente, como veremos más adelante.

Ingenieros vendedores

Hace unas décadas, cuando era profesor en ingeniería conversaba con los estudiantes, mis futuros colegas, acerca de los posibles campos de acción profesional de ellos como ingenieros. La mayoría de ellos se veía en cargos técnicos en plantas, como diseñadores de equipos y de procesos, pero se aterrorizaban cuando les mencionaba que el campo de ventas era un muy buen lugar para un ingeniero. Sentían que yo estaba blasfemando. Eso revela la predisposición negativa frente a los vendedores y a que los ingenieros se sentían sobre calificados para el cargo de vendedores. La vida los fue cambiando. Un buen técnico ayuda a convertir características en valor, pieza clave de la estrategia de *Value Selling*.

Cambiar la forma de ver la venta y de vender implica la adopción de una tecnología y se podría ver desde la óptica presentada por Moore en su libro “*Crossing the Chasm*”, en donde muestra el llamado “**ciclo de vida de la adopción tecnológica**”. En dicha teoría se clasifica a las personas en: 1) los muy pocos **innovadores** o entusiastas; 2) los pocos **adoptadores tempranos** o visionarios; 3) la **mayoría temprana** o pragmáticos; 4) la **mayoría tardía** o conservadores; 5) los **retrasados** o escépticos.

Navegando en océanos rojos²⁰

Muchos mercados están infestados de competidores matándose entre ellos, lo que hace que muchos compradores se concentren solo en buscar reducciones drásticas del precio, actitud que en el largo plazo es equivocada la mayoría de las veces. Debemos escaparnos de dicha actitud para concentrarnos en el valor y evitar luchas sangrientas en el mercado y deterioro de los márgenes de rentabilidad. La metodología de *Value Selling* es una ayuda en este aspecto.

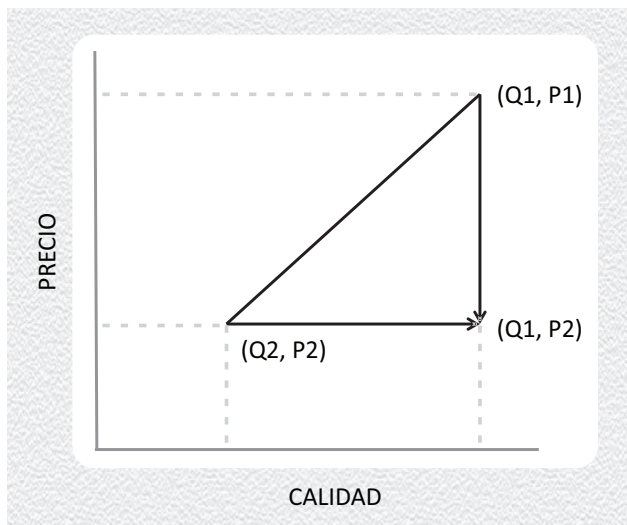
²⁰ La estrategia del Océano Azul es de los profesores del INSEAD Kim y Mauborgne. Hay grandes similitudes con las teorías de “*profit pools*” o piscinas de utilidad de Gadiesh y Gilbert, quienes además sugieren concentrarse más en utilidades que en ventas.

Una situación de lucha sangrienta en el mercado se da cuando usted y/o los competidores suyos: 1) no negocian bien, 2) no comprenden el valor que sus productos le entregan al cliente y 3) se asustan ante las presiones del cliente. Normalmente sucumben ante exigencias exageradas del cliente, deterioran los márgenes de utilidad del mercado y generan el Océano Rojo, que era un antiguo Océano Azul que se ha teñido con la sangre de los competidores.

Lo mejor de los dos universos

Suponga que usted tiene el mejor producto del mercado con una calidad Q_1 y un precio P_1 (universo 1), mientras que su competidor tiene un producto de menor calidad Q_2 y a un precio menor P_2 (universo 2). Supongamos además que ambos productos están en la misma línea de precio justo, es decir, que el cliente en ambas opciones está recibiendo la misma cantidad de calidad por cada dólar invertido. La relación precio calidad es igual (P_1/Q_1 es igual a P_2/Q_2).

El comprador le dice a usted que si usted baja su precio a P_2 , el negocio es suyo. Muchos vendedores aceptan la propuesta para no perder la venta y cometen un error, error que además tiene repercusiones para otros negocios. El comprador ha hecho una maravillosa transacción, pues obtiene lo mejor de cada universo. Del universo 1 toma la calidad mayor Q_1 y del universo 2 toma el precio menor P_2 . El comprador recibe mucho más valor por cada dólar que invierte; tiene un mayor índice de *value for money* (Q_1/P_2).



Este ejemplo de los dos universos muestra con claridad el esquema clásico usado por los compradores, con el que en realidad, sin decirlo, le comunican a usted: **me gusta su producto y lo quiero comprar, pero quiero pagar menos**. Es lo que he llamado el **Síndrome de Doble Placer** que es comprar lo que me encanta (primer placer) y a un precio más bajo (segundo placer). Usted debe entender que el cliente ya compró en su mente el producto; no ceda tan fácil a la presión del cliente por un precio menor.

Esta situación sería mucho más injusta aun con el vendedor cuando ambos productos no están en la misma línea de precio justo. Muchas veces el producto suyo está por debajo de esa línea (usted podría incluso subir el precio) y el producto competidor está por encima (debería bajar el precio). Para bajar el precio no se requiere entrenamiento; para subirlo sí, así como también de estrategia y de metodología. **Usted debe negociar con base en valor y hacer respetar el precio de su producto.**

Lucha de titanes

Uno de mis clientes, llamémoslo XYZ, es una agencia de publicidad de nivel global y sus clientes son también las grandes marcas globales. Un cliente, llamémoslo ABC, lo invita para que presente una propuesta de publicidad y para eso le entrega su estrategia de *marketing*.

Después de mucho análisis XYZ le entrega a ABC la estrategia de publicidad y ésta es aprobada en un estricto proceso, en el que participan muchas personas, todas ellas felices con la propuesta de XYZ. El costo de la propuesta es de \$USD 400 millones. Todos están felices, hasta que el VP de *Marketing* le dice a XYZ que debe reunirse con Procurement para definir las condiciones de pago.

El ejecutivo de Procurement, que es el mismo que compra máquinas, materiales, tiquetes aéreos, combustible, y está siempre muy ocupado, recibe al ejecutivo de XYZ y en pocos segundos después de saludarlo le dice: “Quiero definir esto en un minuto. Tengo para pagar solo \$USD 390 millones. Tómelo o déjelo”. XYZ se sorprende, pues solo esperaba hablar del pago. Muy a su pesar acepta, pues no quiere perder el negocio; acaba de entregar entonces \$USD 10 millones en un minuto.

La agencia comete un error de análisis enorme. Supongamos que con el precio inicial tenía proyectada una utilidad de \$USD 100 millones, pero piensa que si no acepta la reducción de los \$USD 10 millones en el precio perderá todo el negocio. Así que hace el siguiente racional: concedo \$USD 10 millones y me puedo ganar \$USD 90 millones; la concesión es muy rentable, así que la hago.

La agencia de publicidad hubiese podido negociar mejor, pues aun cuando es válido que el cliente quiera cambiar la variable precio a su favor, fue un error del vendedor dejar la variable calidad sin modificaciones. La regla debe ser: **si usted me cambia el precio, yo cambio la calidad**; yo entonces debo cambiar alguna condición de calidad para poder volver al equilibrio, a la línea de precio justo. Si la estrategia de publicidad, por ejemplo, incluía a un artista de cine muy famoso, la agencia podría acomodarse al nuevo precio cambiando al artista.

Por esto, lo recomendable es hacer una propuesta modular a la que se le puedan quitar o adicionar elementos de acuerdo con la postura del cliente frente al precio, es decir, usar la estrategia de **menú de precios**. Algunas veces la propuesta es de difícil modularidad y se hace más compleja la estrategia, como en el caso de los hoteles “todo incluido”. Las aerolíneas de bajo costo usan este modelo modular, empezando con un precio muy bajo al que se le adicionan beneficios por los que se paga. La industria de comida rápida hace lo mismo.

La agencia debería haber preparado el llamado **“Plan de Intercambios”** en donde: 1) usted se pregunta qué cree que le va a pedir el otro; 2) por cada uno de los potenciales pedidos usted planea lo que usted pedirá a cambio. Dos leyes fundamentales de la negociación, útiles en *Value Selling* son: 1) **“nunca ceda; mejor intercambio”** y 2) **“baje precio, pero nunca baje la utilidad”**.

La asesoría costosa

Usted presenta una propuesta de asesoría a un cliente que requiere de su ayuda, ayuda que el cliente aprecia. Todo está muy bien hasta que usted presenta el precio de la asesoría que es de \$USD 100.000. El cliente le dice que es un precio muy alto y usted responde que es un precio razonable, aseveración que soporta en criterios claros. El cliente le insiste y le dice a usted que esa cantidad no la puede pagar, aun cuando sí valora la asesoría.

Usted entiende la situación de su cliente y entonces le hace las siguientes propuestas: 1) una de las fases de la asesoría es levantamiento de la información de campo y para eso usted debe contratar 30 personas durante varias semanas; eso implica honorarios, gastos de viaje, análisis de datos, por un valor de \$USD 30.000; si el cliente le entrega a usted esa información, posiblemente ya obtenida en proyectos anteriores, el costo de la asesoría sería de \$USD 70.000 (usted está bajando precio pero no utilidad); 2) el precio de la asesoría considera un pago a 60 días y si el cliente le paga inmediatamente reciba el informe, usted le puede dar un 3% de descuento; si el cliente le encarga a usted también otra asesoría

semejante en el próximo mes, usted puede dar un descuento del 8% (usted no está cediendo; está intercambiando).

Actitudes frente al valor

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los ejecutivos comerciales está alrededor de la diferencia de actitudes de comprador y vendedor frente al valor. **Normalmente los vendedores quieren vender con base en valor, mientras que los compradores se empeñan en comprar con base en precio.** Por definición, para el comprador: 1) el precio es evidente, pero el valor no lo es; 2) todo precio es alto hasta que el vendedor no le presente las razones de valor; 3) siempre querrá un descuento. Algunos compradores incluso miden el éxito de sus negociaciones con el tamaño del descuento obtenido.²¹

Comprador y vendedor deberían entender que: 1) el precio es solo una de las variables que se deben tomar en cuenta para una decisión de compra; 2) es mucho mejor negociar con base en valor; 3) nada es caro hasta que no se demuestre lo contrario. Si el desembolso en la compra es alto, pero los retornos son mucho mayores, el producto no es caro, aun cuando sí puede estar por fuera de la capacidad de pago del cliente.

Los estudios de Tom Reilly concluyen que el vendedor: 1) es el más preocupado por el precio (más que el comprador); 2) es el más temeroso en la negociación y 3) es el real causante del deterioro de los precios. Ante la pregunta de la importancia del precio en la venta, en una escala de 0 a 10, los compradores respondieron 7.2 y los vendedores 8.3. Luego le preguntaron a los compradores el precio diferencial que pagarían si les ofrecieran una buena solución y la respuesta fue de 7.8%, mientras que los vendedores dijeron que ante una presión del comprador estarían dispuestos a hacer descuentos del 4%.^{22,23} También menciona el estudio que el 17% de los compradores son reales compradores con base en valor y otro 33% tienen alta probabilidad de aceptar esa forma de comprar. Solo el 17% son reales buscadores de precio.

²¹ A Antonio Machado se le atribuye la frase “Todo necio confunde valor y precio”. Otros la atribuyen a Oscar Wilde, aún cuando la de Wilde es definiendo al cínico como aquel que sabe el precio de todo y el valor de nada.

²² Se negocia en una zona (ZOPA o zona de posible acuerdo) y no en un punto. Cada una de las partes puede moverse hacia arriba o hacia abajo y aquellos que dicen que no se pueden mover, normalmente lo dicen para presionar al otro con su inflexibilidad.

²³ Tom Reilly es autor del libro “Value Added Selling”.

Empresas estatales

Juan es un técnico muy especializado, quien acaba de ingresar a una empresa de telecomunicaciones del Estado y está a cargo de un proyecto estratégico. Juan siempre había trabajado en empresas privadas, con mucho éxito. Estaba muy entusiasmado con este proyecto y tenía muy claro lo que esperaba de éste, la calidad exigida, los tiempos, los niveles de servicio.

La desmotivación le llegó cuando vio que quienes ganaron las licitaciones para el suministro de los materiales y equipos clave fueron aquellos proveedores que Juan había vetado en sus anteriores trabajos. Los había vetado porque aun cuando eran los más baratos, tenían problemas de calidad, demoras en la entrega, costosas reparaciones, corta vida útil; todo esto los convertía en los más costosos del mercado.

Estos proveedores llegaron a esta empresa estatal, pues la directriz de la alta gerencia fue comprar al precio más bajo. Al final del proyecto fue evidente que eran proveedores con el precio más bajo, pero con el más alto costo.

Muchas veces esas directrices están mal interpretadas, pues la instrucción muy posiblemente es: **compren al precio más bajo que cumpla primero con los requerimientos de calidad**. Es en el diseño de los pliegos de contratación en donde se pone el filtro de calidad. Hay una ley clara de mi filosofía de negociación que dice: **“primero se negocia la calidad y después se negocia el precio”**.

Hay algunos casos en donde el cliente no está enfocado en el precio. Esto se debe a: 1) **efecto del gasto**: es una compra de un tamaño menor; 2) **efecto costo compartido**: se trata de dinero de otros; 3) **efecto de costos de cambio**: el cambiar de proveedor o de producto implica unos costos altos y molestias grandes; 4) **efecto beneficio final**: el producto es parte de un gran producto y está incluido en el precio de éste (ejemplo los accesorios de un vehículo); 5) **efecto calidad**: es un bien suntuoso para personas de gran poder adquisitivo.²⁴

²⁴ El precio depende de múltiples variables y de situaciones. Si usted está en la playa muerto de sed podría pagar por una bebida el doble del precio que usted sabe tiene en el supermercado. Si aparece una droga que tiene un 50% de mayor probabilidad de curar su cáncer que la que usted usa hoy, usted estará dispuesto claramente a pagar un precio mayor del un 50%.

La estructura del libro

En ventas el segundo es el primer perdedor y se dice que en el hipódromo el caballo que siempre gana no es mucho mejor que los segundos. Solo necesita ganar por una nariz; ser marginalmente mejor. Necesitamos ser al menos marginalmente mejores en ventas que los demás para poder ganar las oportunidades. Vender en forma más estructurada y estratégica es una de las vías.

Para esto debemos tener una aproximación estratégica de ventas con la suficiente estructura que nos permita ser exitosos y además poder replicar nuestro éxito.²⁵ La suerte no es un componente esencial de una estrategia, así como tampoco lo es el deseo.²⁶ Repito en forma constante frases acerca de la suerte, pero sobre todo la de Pascal que decía que “**la suerte favorece a la mente preparada**” y la de Gary Player, un golfista americano que decía “**mientras más practico, más suerte tengo**”.

Este libro incluye los siguientes capítulos, cada uno de ellos con objetivos claros y que contribuyen a dar una visión más amplia de la venta con base en valor o *Value Selling*:

- En el **capítulo 2 (Paradigmas y cambios en la venta)** presentamos algunas formas de ver la venta y los vendedores, que creemos necesario modificar. También presentamos algunos de los cambios del entorno económico con mayor influencia en la labor de ventas y de compras.
- En el **capítulo 3 (Visión sistémica de venta y vendedores)** hacemos unas reflexiones acerca de las relaciones que tiene el concepto de ventas con otros conceptos y disciplinas, tales como la negociación, la persuasión, el *marketing*, las estrategias de la empresa centrada en el cliente, entre otras. Mostramos además las tipologías de los vendedores.
- En el **capítulo 4 (Aproximaciones al *Value Selling*)** mostramos lo que significa el *Value Selling* y su diferencia con la venta tradicional. Mostramos su proceso y las estrategias que ayudan a implementarlo, incluyendo las estrategias de diferenciación y un modelo genérico para vender con base en valor.
- En el **capítulo 5 (Creación y distribución de valor)** que puede verse como complementario al capítulo anterior, mostramos las diferentes

²⁵ La fórmula mágica es: 1) tenga un caso de éxito; 2) replique el éxito. Replicar el éxito (en productos, servicios o competencias) es la estrategia detrás de las grandes fortunas. Las franquicias son un ejemplo, como lo explica Hayashi del MIT Sloan.

²⁶ Goethe decía que “el conocimiento no es suficiente, debemos actuar; el querer no es suficiente, debemos hacer”.

aproximaciones al valor de aquellos que buscan su creación y de los que buscan su distribución. Se presentan las formas de crear valor, sobre todo mediante las diferencias. También introducimos unos conceptos básicos de las teorías de *Value Based Pricing*.

- En el **capítulo 6 (Metodologías de valor estratégico)** presentamos los modelos Venta de Valor Agregado de Reilly, Venta Estratégica de Miller & Heiman y Método SPIN de Rackham. Estos modelos se concentran en agregar valor y conducir la venta en forma más estratégica.
- En el **capítulo 7 (Metodologías de venta de soluciones)** presentamos un modelo de Venta de Soluciones basado en los trabajos de Eades y de Page. Estos modelos muestran procesos muy estructurados para unir los dolores del cliente con las soluciones del vendedor. También mencionamos el modelo Aprendizaje Compra de Davis, que es coherente.

El objetivo de este libro es entonces mostrarle a usted una serie de conceptos, metodologías y herramientas útiles para abordar la función de ventas de una forma más estructurada y poder así vender con base en valor y no con base en precio. No todas las herramientas deben ser usadas siempre. Deben verse como una caja de herramientas de donde usted seleccionará la herramienta más apropiada en el momento, de acuerdo con la necesidad específica.

Espero que los conceptos mostrados aquí sirvan para mejorar los resultados en sus procesos de ventas. No se trata de presentar cantidades enormes de ideas y teorías, pues compartimos la frase de Yeats que dice que **“la educación no se trata de llenar un cubo, sino de prender un fuego”**. Todos podemos aprender y como decía Gandhi **“vivir como si fuéramos a morir mañana y aprender como si fuéramos a durar eternamente”**.