



# 1

## Y este libro ¿de qué va?

¿Eres de los que piensas que para ser vendedor es necesario desbordar simpatía, extroversión y capacidad de comunicación?

¿En alguna ocasión te han dicho, o has pensado de un tercero: «*menu-da labia tiene, este sí que vale para vender*»?

Es cierto que son muchas las personas extrovertidas que se dedican a este noble arte de la venta, porque les gusta relacionarse, se sienten cómodas rodeadas de personas y, –por ello– suelen elegir trabajos que les permitan comunicarse e interactuar con otras almas, si bien...

*Para obtener éxito en las ventas no existe una correlación directa entre extroversión y resultados. ¡Desengáñate!*

Una de las mayores limitaciones que tenemos los extrovertidos es que habitualmente hablamos mucho y escuchamos poco (y no siempre somos conscientes de ello), y nuestro desbordante optimismo nos aporta una confianza inconsciente que nos invita a improvisar permanentemente.

Esa natural tendencia a hablar nos convierte –las mayoría de las veces– en vendedores mediocres de resultados discretos, porque olvidamos poner

el foco en lo más importante: **el cliente**, ganarnos su crédito, construir una relación de confianza.

¿Te imaginas? Toda esa desbordante energía de que dispones, bien canalizada en un proceso comercial que te conduzca al éxito.

A lo largo de mi carrera profesional desarrollando equipos comerciales he podido constatar que personas más introvertidas han tenido un mejor promedio de resultados ¿Por qué?, habitualmente porque están más inclinados a escuchar y preguntar, son muy buenos recopilando la información que el prospecto les facilita y –al ser más pacientes– acostumbran a realizar un buen seguimiento del cliente.

- «¿Entonces?... ¿Qué me estás diciendo Pedro? ¿Es mejor ser extrovertido o introvertido?».

Pues ni una cosa ni la otra, porque en las relaciones humanas no existe el principio de acción-reacción, no hay pautas que funcionen y produzcan un resultado de forma mecánica.

Mi opinión (discutible ¡por supuesto!) es que independientemente de tus habilidades verbales –siempre deseables– **el 70% de la venta se realiza ANTES de estar delante del cliente.**

Y aquí llega el momento clave para ti, antes de iniciar la lectura de este libro, porque no es un libro donde vas a aprender técnicas de venta, psicoventa, persuasión o recetas mágicas para vender.

Hay muchos libros de grandes autores –algunos compañeros míos de profesión– con temáticas orientadas a mejorar tu persuasión, técnicas de cierre, cómo hacer una entrevista perfecta, tipos de preguntas –abiertas, cerradas, de dirección–... y no deseo concurrir hoy en esa apasionante temática, imprescindible para la segunda fase de la venta (el 30% que –según mi creencia– define el éxito).

¡Nos vamos a centrar en el ANTES! Y para eso –como no– vamos a hacernos muchas preguntas, nos toca “remangarnos” y trabajar, pensar, buscar respuestas y ordenarlas<sup>1</sup>.

Así que, querido amigo y mentee<sup>2</sup>:

- Si buscas un libro con técnicas de venta, cierre, motivación o actitud positiva.
- Si crees que vas a descubrir fórmulas mágicas para vender más con poco esfuerzo.
- Si piensas que tienes muchos años de experiencia y nada puedes aprender de un libro.
- Si estás convencido de que vender es fácil.
- Si no quieres comprometerte o te da pereza dedicar tiempo a la preparación y metodología para trabajar en tu éxito...

¡Este no es tu libro! ¡No pierdas el tiempo!

Regálaselo a un amigo, un familiar, a alguien que desee mejorar y perfeccionar su método para tener más éxito ¡te lo agradecerá! Y tú busca una temática que se adapte mejor a tus deseos o expectativas actuales.

Pero, si piensas que:

- El mercado cambia constantemente y necesitamos evolucionar con él.
- Siempre se puede vender más con los mismos recursos.
- Sabes lo que tienes que hacer, pero no sabes cómo hacerlo.
- Que la mejora en los resultados se apoya en una metodología eficaz...

---

1. Si has leído CRECE: 5 Claves para llegar a lo más alto profesionalmente, ya conocerás la metodología de preguntas, manual de trabajo, desarrollo, plan de acción y seguimiento. Aquí vamos a mantener la misma estructura.

2. Mentee es la persona que recibe los consejos, apoyo y guía de un mentor.

## **¡Este es el libro que estabas buscando!**

¡Prepárate para dar un salto en tu carrera profesional y tus resultados! Coge lápiz y papel porque tendrás que subrayar, escribir, volcar tus ideas, analizar... ¡te voy a hacer pensar mucho!

Hay plantillas y herramientas de trabajo que facilitarán el desarrollo de tu proceso comercial, las cuales también se reproducen al final del libro y ¡por supuesto! Están a tu disposición en la web [www.pedrovalladolid.com/vende/](http://www.pedrovalladolid.com/vende/) para que puedas trabajar sobre tu plan y hacer las modificaciones necesarias.

### **Si eres un jefe de ventas, director comercial o propietario de una empresa ¡También estás de enhorabuena!**

Porque VENDE te va a aportar una metodología para organizar la gestión de tu equipo comercial y dar un salto cualitativo y cuantitativo que te permitirá tener un equipo comprometido, orientado a resultados y con un sistema que permite superar los objetivos mes a mes y año a año.

¿Vas a descubrir la pólvora? Pues NO. La venta es sentido común, orden, organización, planificación y sensatez. Lo que SÍ vas a adquirir es **técnica** para poner en práctica todo lo que sabes, pero no aplicas, todo lo que has aprendido, pero ignoras cómo utilizarlo.

*¡¡¡COMENZAMOS!!!*

*“Haz un poco más cada día de lo que crees que puedes”  
Lowell Thomas*



## 2

# Soy un vendedor

Ser vendedor... ¡no es fácil!, cada mes trabajamos con ahínco, hacemos todo lo que podemos y **todo lo que sabemos** para alcanzar el objetivo asignado y, una vez conseguido, se pone el contador nuevamente a cero... ¡vuelta a empezar! ¡Otra vez a demostrar que doy la talla!

Nuestro día a día es un sinfín de llamadas, preparación de visitas, que tu jefe –o proveedor– te admita el precio que has negociado con el cliente, presenta un presupuesto, haz seguimiento, cierra la venta, consigue que tus compañeros de producción y logística lo sirvan en tiempo y forma, que tus colegas del departamento de administración no se equivoquen al emitir la factura y reflejen los acuerdos de la venta...

¡Y no te olvides de cumplir el presupuesto de ventas, asistir a las reuniones de seguimiento y planificar tu siguiente jornada!

¡Un esfuerzo titánico! Que requiere, sobre todo, una excepcional preparación mental y grandes dosis de optimismo, inteligencia emocional y hasta forma física para seguir adelante en una carrera profesional en la que **cada día nos jugamos la permanencia**.

¡Lo que ha cambiado el mercado! ¿verdad? Hasta hace unos años, un vendedor de éxito necesitaba (que no era poco) conocer bien las características de su producto y el de la competencia, tener “*don de gentes*”, ser persuasivo y entrenar sus habilidades de negociación.

Con estas habilidades en la mochila, entrenábamos nuestra perseverancia, entusiasmo y optimismo para salir a VENDER, sí, ¡con mayúsculas!

Hoy, inmersos en la cuarta revolución industrial, los clientes saben más de nuestro producto que nosotros mismos.

Gracias al esfuerzo de posicionamiento SEO, SEM, estrategias de *inbound marketing* y otras dirigidas a que el Gran Hermano Google posicione el producto/artículo que representamos entre las primeras posiciones, el resultado es que 3 de cada 4 clientes han interactuado con la empresa en algún momento sin haber hablado con ningún vendedor.

El *e-commerce* bate récords de crecimiento año tras año, especialmente en sectores como el turístico, el transporte y el textil, y, a pesar de todo, la realidad es que la búsqueda de perfiles para realizar funciones comerciales en cualquiera de sus niveles de responsabilidad profesional acapara las ofertas de empleo.

La tecnología nos ha afectado, revolucionando nuestra actividad, el catálogo de productos es interactivo, extenso, completo, atractivo... y todo a un clic. Para hacer un pedido es suficiente con el correo electrónico, el teléfono o una app y nuestra capacidad de negociación es cada vez más limitada.

Ah, y no nos olvidemos de que cada día vamos más rápido y tenemos menos tiempo, ¿Alguna vez te ha ocurrido que un cliente te ha dicho?: «*tienes diez minutos para decirme lo que me tengas que decir*». Si ya es difícil conseguir una cita, ¡encima con prisas!

La tecnología afecta a los parámetros tradicionales. La irrupción de internet ha supuesto una evolución importante en el mundo comercial y obliga a una transformación de la figura del vendedor.

Hasta hace pocos años la figura del vendedor resultaba imprescindible para informar. No había acceso universal al ciberespacio, el catálogo

no aportaba toda la información, y una de las labores del vendedor era ser el «*folleto parlante*», mucho más interactivo y extenso que el papel escrito.

Otra actividad común era la de «*recogepedidos*», porque alguien tenía que ir a tomar nota de las reposiciones, ajustar las condiciones finales, explicar la última promoción...

Por último, el vendedor debía abrir puertas, visitar cuentas nuevas para ampliar la cartera de clientes.

La implantación masiva de internet cambia el paradigma. El «*folleto web*» ya es interactivo, extenso, completo, atractivo ¡y mucho más económico que un vendedor!

Para recoger pedidos, el correo electrónico, el teléfono o una tienda on-line son suficientes, para realizar únicamente esa labor ya no se justifica tener a un vendedor contratado. De hecho, en muchos sectores, las condiciones de compraventa se negocian una vez al año a alto nivel, de forma que ni el vendedor, ni el responsable de compras, tienen ya capacidad de negociación, así que... ¿para qué va el vendedor?

Ah, y no nos olvidemos de los concursos públicos, donde «*aparentemente*» nos limitamos a realizar una oferta económica acorde con el pliego de condiciones publicado. Entonces, ¿por qué las empresas que contratan con el sector público tienen equipos comerciales? ¿Cuál es su papel?

### **¡Influir!**

Conseguir que el pliego de condiciones se adecúe a las características de nuestro producto o servicio porque han percibido que es justo la solución que precisan.

**La tecnología ha eliminado las tareas menos especializadas y obliga a que destaquen más que nunca las verdaderas habilidades de un buen vendedor.** Se están produciendo multitud de cambios que obligan a transformar su perfil.

Bienvenidos los cambios, porque en ellos está la oportunidad de mejora y constituyen la esencia de toda evolución.

Y, ¿hacia dónde tiende la evolución? El vendedor será –y tiene que ser hoy– un profesional altamente especializado.

Este es el perfil de «*mi vendedor ideal*» del siglo XXI:

- Su especialidad es la de **considerar primero el beneficio del cliente**, tratar de influir en las personas, detectar la esencia del problema de sus interlocutores, hacer sentir bien al cliente y trasladar sus ideas a la empresa para convertirlas en soluciones rentables para todos.
- Es alguien con unos **valores éticos intachables**, que cumple siempre sus promesas, que genera una relación de alta confianza y honestidad con el cliente, que tiene todo el apoyo de la empresa, porque sabe hasta dónde puede llegar y hasta dónde se puede comprometer.
- Un profesional **más creativo, abierto** a salirse de los esquemas tradicionales. Es parte del equipo de élite de la empresa, aporta un importante valor añadido al cliente y a la propia empresa.

¿Y dónde lo encontramos?

No hay que buscarlo. ¡Ya está ahí!

**No es una nueva raza, sino una nueva forma de hacer lo de siempre:**

- Tiene que escuchar más y mejor y tiene que hablar menos y mejor.
- Tiene que ser mucho más experto, más asesor, más paciente, más hábil.



- Tiene que saber cómo detectar la verdadera inquietud del cliente, haciendo las preguntas adecuadas.
- Tiene que ser negociador, creativo, capaz siempre de encontrar una alternativa válida para ambos, sin ganadores ni perdedores.

Esta nueva forma de hacer lo de siempre requiere preparación, y la disposición para mejorar se resume en una palabra: **PLANIFICACIÓN**.

La planificación te permite:

- Definir **prioridades**: dónde enfocarte y en qué invertir tu tiempo y energía.
- Preparar y desarrollar **Conocimientos, Habilidades y Actitudes** para el éxito.
- Tener un proceso de venta basado en las «barreras gestionables».

¿Barreras gestionables? ¿Eso qué es?

En nuestro día a día encontramos dos tipos de barreras:

- Barreras no gestionables.
- Barreras gestionables.

En las **barreras no gestionables** es imposible intervenir, y no dependen de nosotros: el mercado, la competencia, la situación económica, la burocracia, la norma...

Los productos son lo que son y la competencia hace lo que hace.

Los vendedores de resultados discretos centran su energía y foco en áreas sobre las que no tienen influencia que conducen a **discursos victimistas**:

- «A nuestro cliente solo le interesa el precio»
- «La situación económica impide vender más»
- «La competencia tiene mejores ofertas y catálogo»
- «En esta empresa no funciona nada bien»
- «Todo lo tengo que hacer yo, no cuento con el apoyo de nadie»
- «La empresa no me da herramientas –promociones y precios– para competir en igualdad de condiciones, salgo a luchar con un tirachinas y los demás tienen tanques»

El vendedor de élite se centra en lo que puede hacer con las herramientas, circunstancias, productos y precios que tiene.

En los siguientes capítulos vamos a trabajar y actuar sobre las **barre-  
ras gestionables**, aquellas sobre las que sí tenemos control y nos permiten gestionar eficazmente<sup>3</sup>:

- Lo que necesito saber de mi cartera de clientes.
- Lo que necesito saber de mis segmentos de clientes principales<sup>4</sup>.
- Lo que necesito saber de lo que de verdad le importa y valora mi cliente.
- Lo que necesito hacer en mi actividad diaria.
- Lo que necesito hacer para aportar valor añadido a mi cliente.
- Lo que necesito ser para no competir por precio.

---

3. SER x HACER = TENER. Para conseguir lo que quiero ¿qué tengo que hacer? Y para hacerlo ¿en qué tengo que cambiar y mejorar? Te recomiendo los capítulos 6 y 7 de CRECE. “Ponte en Marcha” y “¿Cómo que tengo que cambiar?”

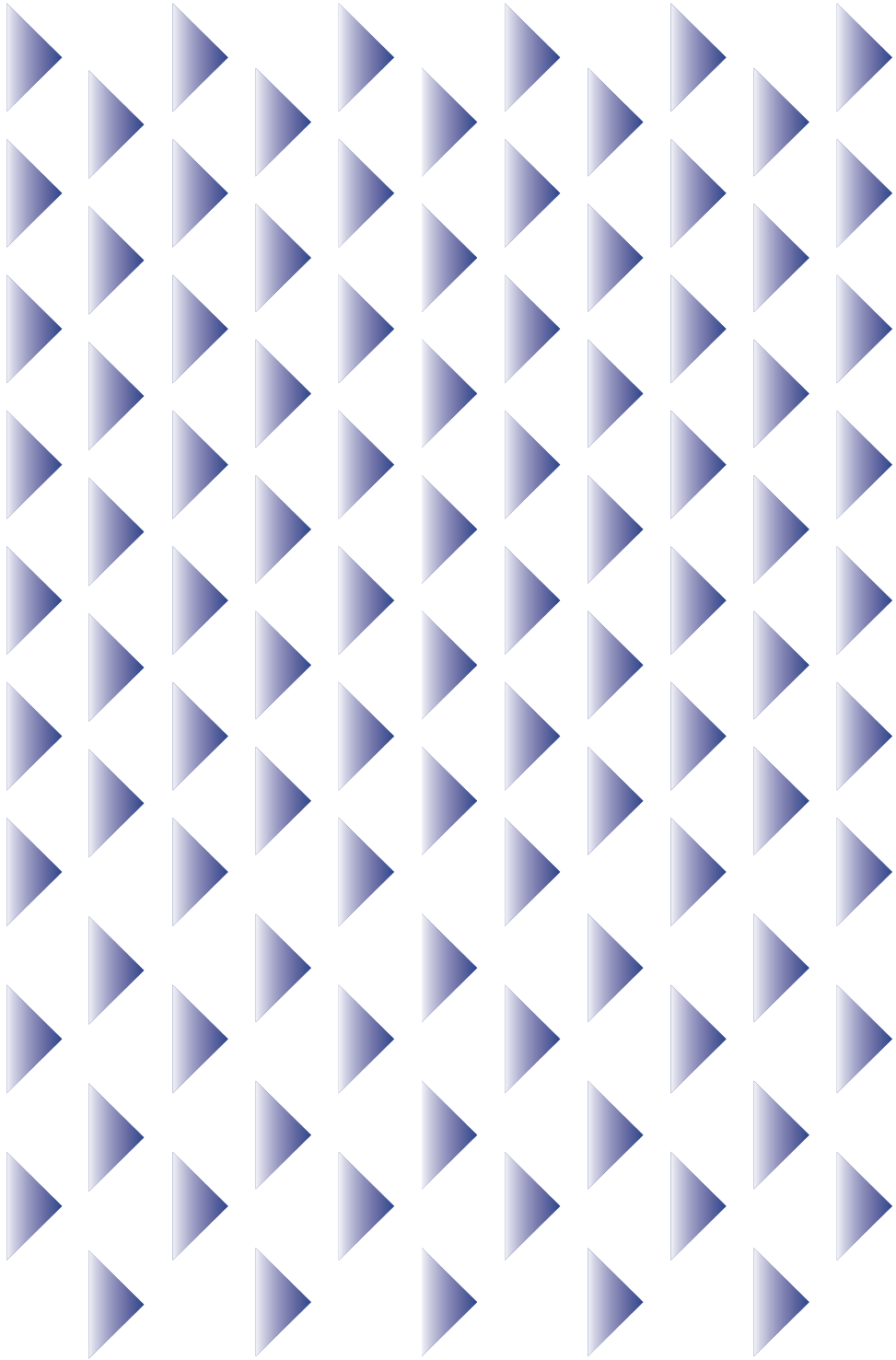
4. En ocasiones confundimos nicho y segmento (yo también lo hago aun conociendo la diferencia, y puedo hablar indistintamente de nicho y segmento). ¿Cuál es la diferencia? Un segmento de mercado es un grupo de consumidores con intereses y dolores comunes, en tanto que un nicho es una parte poco o nada atendida de ese gran grupo de consumidores que es el segmento, una oportunidad oculta dentro de una rama de negocios amplia y competitiva.

Por eso, el éxito en la venta requiere:

- **Conocimiento.** Sobre el producto, la competencia...
- **Habilidades.** Venta, planificación...
- **Actitudes.** Es muy importante tu diálogo interior, tus pensamientos, qué te dices y cómo te sientes.
- **Acción.** Impulso para alcanzar los resultados deseados.

¡Vamos a desarrollar el modelo!

*“Si fracasas a la hora de hacer un plan,  
estás planificando fracasar”*





# 3

## Vender no es solo un verbo<sup>5</sup>

¡Cuántas veces he oído frases cómo «*este negocio es diferente*», «*no sabes lo que es mi sector*», «*en lo que nosotros ofrecemos solo el precio es determinante*»!, invariablemente precedidas de un «*es que...*» o el sempiterno «*sí, pero...*».

¿Te identificas con alguna de estas frases? Entonces... ¡sigue leyendo!

No solo comerciales, también directores generales, directores comerciales, empresarios... dicen estar en el negocio más difícil, el más complejo, en el que su poder de negociación y de gestión es prácticamente inexistente.

Independientemente de que su actividad se encuadre en sectores tan dispares como transporte, voz y datos, artes gráficas, farmacéutico, comunicación audiovisual, producción cinematográfica, obra pública o consultoría digital (en estas industrias –y algunas más– he mentorizado equipos comerciales y directivos. Y para todos ellos, sin excepción, el negocio más complejo y difícil siempre es el suyo).

---

5. Este capítulo reproduce un artículo que escribí el 16-05-2017, publicado en el blog de la página web y en la sección de artículos de mi perfil de LinkedIn.

Todos ellos excelsos profesionales con un producto de calidad, volcados en el servicio, atención al cliente, con precio competitivo..., «pero», «es que...», con estas palabras, coreadas al unísono, como una letanía, por equipos directivos, cuadros medios y fuerza comercial se justifica una evolución de las ventas estable, o con crecimientos inferiores a la media del mercado, que permiten que el ejercicio «no sea malo» y estén moderadamente satisfechos.

¿Tus ventas crecen por encima de la media del mercado? Si la respuesta es **NO**, ¡te conviene seguir leyendo!

Ese *dolce far niente*, que aporta una cómoda resignación a la obtención de resultados corrientes engendra nuevas creencias «no se puede», «este es mi mercado, y si el mercado no crece...», «el entorno en el que trabajamos no da más de sí...» olvidándonos de que todo lo que no crece... ¡muere!, ¡y las empresas y equipos comerciales no son una excepción!

El que no busca no encuentra nada, solo excusas que justifican los fracasos que vendrán.

Una empresa es grande o pequeña en función de hacia dónde sus ejecutivos y equipos comerciales se propongan llevarla.

Muchas empresas han fracasado por no haber definido su plan, su Visión estratégica, pero muchas más lo han hecho por no haber sido capaces de hacer lo que había que hacer para que el plan se concrete con éxito. Por no haber tenido la capacidad de ejecutar el Plan.

Ahí reside la diferencia entre el profesional exitoso y el mediocre, porque la clave no está solo en «cambiar» sino en la «velocidad del cambio».

Y **no se trata solamente de vender**, sino de definir qué vendo, a quién vendo, cómo vendo... mejorar costes de captación de nuevos clientes,

tener un plan para retener y rentabilizar a los clientes actuales –los que permiten la supervivencia de la empresa– y alcanzar la máxima eficiencia económica de los equipos comerciales, de atención, producción y administración.

*Seguro que sabes cuánto has vendido, aunque:  
¿puedes determinar cuánto más podrías haber vendido  
con los mismos recursos, sin aumentar red comercial,  
canales o sucursales?*

*¿Cuál es el potencial “dormido” de tu red comercial?  
¿Hasta dónde pueden crecer tus ventas y mejorar la  
productividad individual y del equipo?*

El éxito no llega sin mancharse las manos, porque lo importante no es vender, el reto es:

1. **Analizar** cuáles son los costes, inversión y resultado obtenido. (Tengo un amigo que acostumbra a decir: «*Hablar de facturación es vanidad y hablar de beneficios, cordura*»).

La principal labor de un Directivo es entender qué está pasando, por qué está pasando, y cuánto más se podría ganar si mejora la productividad comercial.

El segundo gran reto es:

2. **Entender la situación** y diseñar la solución, porque no hay problemas sin solución, solo problemas mal planteados, y un buen diagnóstico es la mitad de la solución.

*¿Tienes un diagnóstico eficaz y transparente de cuál es la situación, y las claves para mejorar la productividad comercial de tu equipo de venta y atención al cliente?*

No hay dos sin tres, y el reto nuclear se centra en:

3. **Implementar las soluciones**, estableciendo mecanismos que permitan crecer de forma sostenida y rentable día a día, mes a mes y año a año porque...

**¡VENDER es algo más que un verbo!**, y el logro no se sustenta en la indolencia, hablando, dando instrucciones desde un despacho, resolviendo los problemas del día a día mientras esperas que los resultados vengan, con arengas de estímulo al equipo comercial –o de amenaza en algunas ocasiones–.

Porque **en la mayoría de las ocasiones los comerciales no vendemos más, no porque no queramos, sino porque no sabemos** concretamente qué hacer ni cómo hacerlo.

A lo largo de estas páginas te propongo el reto, (tanto si eres directivo o vendedor) de realizar una permanente revisión y reenfoque de tu actividad, diseñando procesos de trabajo, herramientas de gestión y cultura de servicio.

Los resultados no vienen solos, ¡hay que ir a buscarlos!, la rutina es capaz de encadenarnos en **jornadas maratonianas en las que estamos superocupados haciendo maravillosamente bien aquello que no aporta valor al negocio, lo que NO tenemos que hacer**, olvidando que dentro de la empresa solo hay gasto, **¡los ingresos están en la calle!**

Para entenderlo, es necesario definir claramente dónde estás, dónde quieres estar y cómo hay que llegar, trabajar codo con codo con el equipo,