

## INTRODUCCIÓN

La venta es una cosa maravillosa y que se valora cada día más porque, en el fondo, todos estamos vendiendo continuamente, ya sea productos, servicios o ideas. Mi primer libro, *Fidelizando para fidelizar* (Ed. Eunsa), iba dirigido a directores comerciales y a directores de ventas; mi segundo libro, *CRM, las cinco pirámides del Marketing Relacional* (Ed. Deusto), iba destinado a los responsables del área comercial, tanto de marketing como de ventas. Este libro, en cambio, va dirigido a todos los que han decidido dedicarse en cuerpo y alma a la labor comercial, a los que venden y están en contacto cada día con el cliente, a veces sin ningún apoyo ni publicitario ni promocional, utilizando exclusivamente sus conocimientos y habilidades. A ellos va mi máximo respeto y admiración, ya que han decidido optar por uno de los trabajos más difíciles y enriquecedores que existen.

He enseñado técnicas de dirección comercial a miles de directivos y técnicas de venta a otros miles de vendedores de sectores tan diversos como el financiero, el informático, el de telecomunicaciones, los seguros, el textil, el del automóvil, la cosmética, la perfu-

mería, la alimentación, el farmacéutico, el óptico, etc., y he podido llegar a una conclusión: existe una única filosofía de marketing que consiste en «identificar las necesidades de nuestros clientes para lograr su satisfacción». Al mismo tiempo, existe una única filosofía de venta: «dale siempre a tu cliente algo más de lo que piensa recibir por el precio que ha pagado», a fin de cuentas, el coste de mantenimiento de un cliente es inferior al de captación que, a su vez, es inferior al de recuperación de un cliente perdido.

La venta es un trabajo que durante años ha tenido muy poca profesionalización, que a menudo se ha desarrollado con altas dosis de improvisación por la carencia de preparación de la visita del vendedor y por un escaso seguimiento del cliente. Creo que en el siglo XXI el vendedor-consultor, me refiero a un vendedor que dedique mucho más tiempo a la preparación de su trabajo y al seguimiento de sus clientes, debe moverse de una forma mucho más profesional y estructurada que antes, porque los mercados son cada vez menos propensos a perdonar sus errores.

Con este libro espero poder ayudar tanto a los que deciden hacerse comerciales, como a los que ya trabajan vendiendo, así como a sus directivos, para que cometan el menor número de errores posibles y ayuden a sus equipos a triunfar más todavía.

Espero que disfrutéis de la lectura.

*Sabemos lo que somos  
pero no lo que podemos llegar a ser.*

W. SHAKESPEARE



## PEDRO Y ENRIQUE

Era una lluviosa mañana de lunes. Enrique se encontraba en su despacho revisando unos documentos ante una humeante taza de café cuando Sonia, su secretaria, lo interrumpió para decirle:

—Ha llamado el señor Pedro García.

—¿Pedro García? —preguntó él.

—Sí, me dijo que es el nieto de la señora Manuela González. Me ha preguntado cuándo podría pasar a verlo, puesto que está en la ciudad. Le he dicho que le pasaba con usted, pero no ha querido molestarlo.

Pedro García... En un momento, un torbellino de recuerdos inundó su mente y lo llevó en el tiempo treinta años atrás, cuando al tener su primer hijo, y puesto que su esposa también trabajaba, contrataron los servicios de Manuela, una niñera ya jubilada, para ayudarles en el cuidado de su hijo... y de los otros dos que vendrían con el tiempo. Fue así como se convirtió en un miembro más de la familia. Manuela era viuda y tenía una única hija, casada y con dos niños, que vivía en un pueblo en el Norte de España. Su nieto Pedro, el mayor de los dos, debía de tener aproximadamente la edad del primogénito de Enrique y era el niño de sus

ojos por todas las cosas bonitas que Manuela contaba sobre sus éxitos en los estudios y la facilidad con la cual sobresalía en todas las actividades escolares. Hacía diez años, y tras dieciocho trabajando en casa de Enrique, Manuela se despidió de su familia para jubilarse definitivamente, alegando que ya había cumplido su cometido y ya era hora de disfrutar de sus nietos. Así que decidió retirarse al pueblo a vivir una vida más tranquila junto a su familia. Enfermó a los pocos meses y no sobrevivió a un frío invierno; murió de una neumonía en pocas semanas. Su hija continuó enviando periódicamente noticias de toda la familia, especialmente de Pedro y de sus buenos resultados escolares, de los que sus padres estaban muy orgullosos.

Cuando Pedro tenía dieciocho años, su padre sufrió un accidente de coche con consecuencias desastrosas. Quedó impedido físicamente, lo cual lo obligó a retirarse del mercado laboral con una pensión de invalidez insuficiente para mantener a su familia. Pedro decidió no ir a la Universidad para incorporarse a una fábrica de galletas de la zona y así ayudar económicamente a la familia. Cada año ambas familias se llamaban para felicitarse la Navidad y contarse, mutuamente, cómo iban las cosas. Hacía años que Enrique no veía a Pedro, y tuvo una extraña mezcla de sentimientos.

—¿Entonces? ¿Cuándo le va bien que le pase a ver?

Enrique volvió de su ensimismamiento y le dijo a Sonia que le diera cita para la tarde siguiente, puesto que ese día su agenda estaba colapsada.

## *Pedro y Enrique*

Enrique tuvo una sensación extraña durante el resto del día. Estuvo silencioso y pensativo, y le costó mucho concentrarse en las sucesivas reuniones que tuvo a lo largo del día. No dejaba de pensar en el nieto de su querida Manuela y en la mala suerte que había tenido, de cómo se truncaron sus sueños de estudiar en la Universidad por la desgracia del accidente paterno, de cómo no quiso aceptar su ayuda ni su apadrinamiento para que pudiese proseguir sus estudios. Enrique le tenía todo el cariño y el máximo respeto a aquel chico por la integridad con la que había sabido tomar decisiones difíciles en su vida, para asumir la gran responsabilidad de convertirse en el cabeza de familia pese a su corta edad. A Enrique le asaltó una oleada de emoción y curiosidad... ¿qué estaría haciendo en la ciudad? ¿Para qué quería verle?

Pedro colgó el teléfono tras hablar con la secretaria de Enrique: tenía cita al día siguiente por la tarde. Decidió pasear por la ciudad y aprovechar para hacer unas compras para su madre y su hermana. Estaba inquieto por ver a Enrique y plantearle su dilema. Necesitaba el consejo de alguien que conociese bien el área de ventas, y ¿quién mejor que él? Enrique no sólo tenía una amplia experiencia en el mundo de la consultoría y la empresa, sino que además era un experto en el área comercial. Así lo descubrió Pedro cuando, ojeando en un bar un periódico económico (el periódico deportivo lo estaba leyendo un anciano en la barra), descubrió una

foto de Enrique y un artículo que hablaba de él y lo definía como... «Don Enrique Castro, experto consultor y catedrático en temas de Dirección Comercial...» Nunca había pensado en la profesión del antiguo jefe de su abuela, y al encontrar aquel artículo vio un auténtico rayo de esperanza en la situación mental en la que se encontraba. Debía tomar una decisión con respecto a su futuro laboral y por primera vez en mucho tiempo se permitió echar de menos los consejos de un padre.



## LA PRIMERA REUNIÓN

Martes por la tarde, a las cuatro en punto de un caluroso día de julio, Pedro se presentó impecable en el despacho de don Enrique con la puntualidad de un reloj suizo. Le hicieron pasar a una sala de espera, donde apenas le dio tiempo a acomodarse y disfrutar del cambio de temperatura, pues de inmediato escuchó una voz familiar a su espalda:

—Querido Pedro...

—¡Don Enrique!

Los dos se fundieron en un cálido abrazo.

—Cómo has crecido... ¡Si ya estás hecho todo un hombre!

Pedro miró a don Enrique con un extraño sentimiento de ternura y emoción. También don Enrique estaba cambiado... su pelo se había poblado de canas y tenía una mirada cansada, aunque con la misma vivacidad de siempre.

Pasaron a una sala de reuniones y, tras dedicar algunos minutos a hablar de las respectivas familias, llegó el momento de plantearle el verdadero motivo de la visita.

—Verá, don Enrique, tengo una oferta laboral en

una importante correduría de seguros de Madrid, para incorporarme después de vacaciones.

—¡Te felicito! Entonces, ¿cuál es el problema?

—No tengo ningún tipo de experiencia comercial. Como sabe, no llegué a completar mi formación académica. Trabajé varios años en la fábrica de galletas del pueblo como ayudante de almacén. En vista de que las posibilidades de promoción allí eran bastante limitadas (llegué a responsable de almacén, que era mi techo), acepté un trabajo de recepcionista en un hotel de León para estar cerca del pueblo de mi madre. Estaban muy contentos conmigo y los clientes encantados, pero al no haber estudiado hostelería, la promoción se hacía muy difícil. Ahora tengo ante mí esta oportunidad como comercial: el contacto con la gente me gusta mucho, creo que se me da bien... y el sueldo me parece atractivo porque hay una buena parte de comisiones. Un amigo mío trabajó allí y me ha dicho que aprendió un montón y que es una buena empresa.... y ¡tendré la oportunidad de venir a trabajar a la capital!

Enrique iba asintiendo y tomaba algunas notas en su libreta.

—Echando un vistazo a tu trayectoria... no entiendo mucho el trabajo en el hotel...

—Verá, don Enrique, lo cogí un poco por desesperación cuando decidí mudarme a la ciudad y creo, una vez más, que no tomé una buena decisión. Es un hotel familiar pequeño, de cuarenta habitaciones, y muy rentable. Lo dirigen los hijos del propietario y hacen un poco de todo. Así que, como ve, como no haga un

curso de cocina y me pase a cocinero, no tengo nada más que hacer allí. Tal vez me falten conocimientos técnicos, pero tengo ganas de mejorar mi vida, tener un mejor sueldo, un trabajo que me estimule, en contacto con la gente y en el que pueda «hacer carrera». No sé si valgo para un trabajo de comercial; no le negaré que me da apuro dejar el trabajo del hotel, tal vez sea un error... Tengo sólo veinticinco años y no quiero conformarme con las cartas que me han tocado en el juego de la vida. ¿Es eso malo?

—Pedro, admiro a las personas que tienen inquietudes y esas terribles ganas de aprender. Sé detectar un perfil comercial en cuanto lo veo, y tú lo tienes. Llevo años trabajando en el sector, por lo que creo que podré ayudarte con mis consejos y mi experiencia. Te voy a proponer una cosa: ¿qué te parece si te enseñe algunas cosas indispensables para esta nueva faceta de tu vida? Necesitaré que me dediques ocho medios días, pues en ocho sesiones te haré una «puesta a punto» para tu nueva labor comercial. ¿Quieres que lo hagamos? En función de mi trabajo a lo mejor aprovechamos algún almuerzo o algún paseo muy pronto por la mañana.

Pedro estaba abrumado: había encontrado un mentor, un apoyo, un consejero... y eso no tenía precio, aunque también se sentía culpable. Don Enrique era un hombre con muchas responsabilidades y Pedro tenía la sensación de que actuaba como un auténtico «ladrón de tiempo».

—Don Enrique, le agradezco de corazón el ofrecimiento, pero no puedo pedirle eso... Usted es un hom-

bre ocupado, y ocho sesiones ¡serían demasiadas para su agenda!

—Pedro, si no pudiera no te lo ofrecería —Enrique se rió a carcajadas—, pero resulta que la semana que viene ya empieza agosto y en el despacho hacemos jornada intensiva, así que tendré más tiempo libre. Sería perfecto que vinieras sobre las cuatro y media cada tarde, así liquidaríamos el tema en poco más de una semana... ¡y más nos vale, porque el quince me voy de vacaciones con la familia! —Enrique volvió a reír—. Cuando tenga trabajo por la tarde, aprovecharemos la hora del almuerzo o te pediré que madrugues y me acompañes en mi paseo matinal.

—En ese caso, ¡será un honor, don Enrique!

—Enrique. Quiero que me llames Enrique; mañana empezamos. Te espero aquí a las cuatro y media. Por cierto, ¿dónde te estás alojando? ¿Quieres venirte a casa?

—No te preocupes, Enrique. Estoy en casa de *El Galgo*, un amigo del pueblo que lleva ya tres años trabajando en Madrid. ¡Voy a compartir piso con él en cuanto empiece a trabajar! Él está en el pueblo de vacaciones, así que tengo el piso para mí solo.

—Bien... pero vente a cenar a casa el sábado si puedes, ¡que a mi mujer y a los niños les hará ilusión verte!

Enrique y Pedro se dieron un abrazo y se despidieron hasta el día siguiente.

## CAPÍTULO 1

### *Primera sesión:*

### *La importancia de las actitudes*

La tarde siguiente, a la misma hora, Pedro se presentó en el despacho de Enrique. Se acomodaron en una sala de reuniones, presidida por una enorme pizarra, y empezaron la sesión.

—Te voy a exponer cómo vamos a trabajar. Necesitaré un total de ocho sesiones. En cada una de estas sesiones te explicaré cinco claves que encuentro fundamentales para el éxito comercial. Yo las llamo las «Las 40 claves para lograr la excelencia en las ventas». Son mis reflexiones tras cuarenta años de vida empresarial y estoy convencido que te ayudarán a triunfar como vendedor. Hoy veremos las cinco primeras o, lo que es lo mismo, la **importancia de las actitudes**.

#### 1. O cambias o te cambian

—Estamos viviendo un momento de cambio tan maravilloso como peligroso. *Maravilloso* porque hoy hay

más oportunidades y posibilidades que en cualquier otra época anterior, y *peligroso* porque las cosas están cambiando a una velocidad tal que podemos quedar fuera de juego si no actualizamos nuestros conocimientos. Te comento todo esto, a pesar de que te estreses en este tipo de trabajo, para que tengas más claro el difícil camino que has emprendido.

—No entiendo a qué te refieres cuando me hablas de más oportunidades y posibilidades... A mí me ha costado mucho encontrar este trabajo, y no veo que tenga ante mí un extenso abanico de posibilidades....

—Me refiero a que nunca como hoy hemos alcanzado niveles de bienestar tan extensos en el mundo occidental, ni hemos tenido expectativas de vida tan altas, ni una estabilidad política que ha evitado los conflictos mundiales de épocas pasadas. Nunca habían existido tantas posibilidades de trabajo debidas al constante crecimiento de todos los mercados, lo que ha creado una competitividad siempre creciente en todos los sectores. Estos cambios constantes e implacables requieren nuevos conocimientos y nuevas tecnologías y están afectando de forma directa y despiadada incluso a nuestra forma de vivir y de disfrutar de lo que tenemos.

»Esto significa que *o cambias o te cambian*, ya que para triunfar en este mercado se requieren nuevos conocimientos y nuevas formas de dirigir y administrar nuestra vida; no puedes limitarte a ser uno del montón.

»Piensa que el vendedor del siglo XXI deberá lidiar con un consumidor más informado y formado, más selectivo y exigente, más celoso de su tiempo, con mayo-

res capacidades de elección, con un mayor nivel de vida y poco propenso a fidelizarse a una marca o a una empresa.

—Eso es verdad... cada vez tenemos más donde elegir y somos más exigentes...

—Al mismo tiempo, el desarrollo imparable de las nuevas tecnologías hará que muchas transacciones comerciales se realicen por vía digital, en tiempo real, y que los vendedores deban estar mucho más preparados, formados e informados que antes, para convertirse en verdaderos asesores de sus clientes.

—Estoy de acuerdo con lo que dices. Pero me preocupa todo lo que me explicas, porque yo de ventas no sé nada... espero no fracasar. —Pedro asintió con semblante serio y pensativo.

—Pedro, déjame ayudarte a conocer nuevos modos de pensar y de hacer las cosas para tener más éxito. Si seguimos haciendo las cosas como las hemos hecho hasta la fecha, sólo podremos aspirar a conseguir lo que tenemos en la actualidad. Irás viendo, a medida que progresemos en nuestro trabajo, que para mejorar la calidad de tu vida y de tu trabajo, deberás dedicarte más a unas cosas y menos a otras y deberás empezar a hacer cosas nuevas y a dejar de hacer otras cosas que no te ayudarán para nada a conseguir los resultados que persigues. Tienes que cambiar en muchos aspectos de tu comportamiento o tu jefe, tu cliente, tu consumidor, te «cambiará» por la carencia de ciertas cualidades, metodologías y conocimientos, que comentaremos en nuestras próximas reuniones, por otros candidatos mejores que tú.

## 2. Conocimientos, habilidades y actitudes

—En los anuncios publicitarios de hace años era frecuente encontrar cosas como estas:

«Se busca vendedor.

Se requiere buena presencia y don de gentes.

Imprescindible carné de conducir.

Incorporación inmediata.»

—Hoy, las cosas son diferentes y las empresas buscan nuevos valores en el personal que piensan incorporar: responsabilidad, iniciativa, creatividad, flexibilidad, disponibilidad, ganas de aprender... ya que el objetivo último de una organización ya no es sólo vender, sino llegar a satisfacer y fidelizar a clientes cada vez más exigentes y selectivos. Ante esta situación, las personas que trabajan para vender con éxito deben adecuarse a estas nuevas circunstancias, ya que si ellas no cambian y mejoran difícilmente sobrevivirán las empresas. Para que esto ocurra el vendedor que busque el éxito deberá integrar tres aspectos básicos: tener los **conocimientos** necesarios para realizar el cambio (SABER); tener las **habilidades** necesarias para realizar el cambio (SABER HACER); tener la más total y absoluta **predisposición** a hacer el cambio (QUERER HACER).

»De estas tres características, indudablemente la más importante es la tercera: *tener actitudes positivas*, aunque no puedes dejar de lado las dos primeras.



—O sea, que si no aprendo de seguros y de coberturas de riesgos y no sé encontrar clientes con rapidez, será muy difícil que yo llegue a mis objetivos siendo sólo simpático y optimista... ¿Es esto lo que quieres decir?

—Por supuesto que no irás a ningún lado sin el conocimiento tanto del producto que vendes, como de tu organización y de tu competencia, y tampoco llegarás lejos si no cultivas tus habilidades para captar y para llevarte bien con tus clientes. A lo que me refiero es que si dentro de ti no existe el máximo entusiasmo para que esto ocurra y la máxima seguridad en tu capacidad e interés para desarrollarlo, difícilmente lo conseguirás y no harás nunca aquellos esfuerzos adicionales que la venta requiere para que tú la realices con éxito. Necesitas desarrollar unas actitudes determinadas, imprescindibles para alcanzar buenos resultados. Piensa que la actitud es un factor que sólo nosotros podemos controlar y determina no sólo nuestra propia calidad personal, sino todo lo que vamos a hacer y con qué niveles de excelencia lo realizaremos.

»Una de las primeras empresas mundiales en el sector de seguros, *Metropolitan Insurance*, ha demostrado que las personas con un elevado nivel de optimismo y con una clara actitud positiva venden entre un 22 y un 65 por ciento más que otros compañeros con índices de optimismo normales. Para lograr un excelente comportamiento deberás empezar por mejorar tu actitud.

### 3. Necesitas una actitud mental positiva

—Pedro, ¿de qué crees que depende nuestro comportamiento? ¿Por qué crees que hay vendedores más exitosos que otros? ¿Por qué algunos triunfan mientras otros fracasan?

—Probablemente porque son más listos y optimistas que los demás...

—Y ¿por qué son más listos? Porque depende de su carácter. Y ¿por qué tienen ese carácter tan triunfador? Porque son siempre más positivos que otros. ¿Y por qué son más positivos que otros? Porque han tenido siempre buenos resultados. ¿Y por qué los han tenido?

—A ver, Enrique, me estás liando. Yo creo que hay gente buena o más válida, gente normal y gente mala y sus resultados son la lógica consecuencia de su forma de ser y trabajar.

—Todas tus respuestas son razonables, pero quiero que comprendas más a fondo qué es lo que determina que nosotros tengamos una actitud positiva o negativa frente a las diferentes situaciones, problemas y actividades con las cuales nos enfrentamos a diario. Que haya personas que tienen más éxito que otras en su vida no depende sólo de que sean más inteligentes, hayan estudiado más, sean más hábiles o tengan mejores contactos, sino que es la consecuencia de haber sabido desarrollar unas actitudes que les han permitido conseguir niveles de resultados personales y profesionales superiores. Nuestra actitud tiene que ver con elementos como creencias, valores, autoconcepto, es

decir, «la opinión que tenemos de nosotros mismos y del mundo que nos rodea», responsabilidad, objetivos, emociones y en cómo estos conceptos influyen directamente sobre nuestro comportamiento y, lógicamente, sobre nuestros resultados. Tan sólo quiero ayudarte a reflexionar para que tú puedas analizar con calma tu comportamiento y valorar los resultados que alcanzarás.

»Así pues, la base de nuestro comportamiento se sitúa en los **valores y las creencias** que tenemos con respecto a nosotros mismos, al mundo que nos rodea y a las demás personas. Siempre actuamos de acuerdo con lo que pensamos.

—Pero Enrique, y ¿de qué dependen nuestras creencias y valores?

—Te lo explico: de la educación que hemos recibido de nuestros padres, en escuelas, colegios, universidades... de nuestro entorno cultural, de nuestras experiencias pasadas (positivas o negativas), de nuestros genes, de nuestra fisiología (estado de salud física), del lenguaje habitual que aplicamos en nuestra vida diaria, etc. Nuestros valores y creencias son la base de nuestros **pensamientos**, que condicionan e influyen en nuestros **sentimientos**, que a su vez son la base de nuestras **expectativas**. Estas últimas condicionan nuestras **actitudes**, que son la base de nuestro **comportamiento** y de los resultados que conseguiremos.

—Enrique, ¿esto quiere decir que mis creencias sobre mi capacidad o incapacidad para hacer un trabajo o solucionar un problema condicionarán mis resultados?

—Por supuesto, las creencias que más repercuten en nuestro comportamiento van relacionadas con nosotros mismos, es decir, con nuestra **autoimagen** (clave del autoconcepto), ya que siempre actuamos de acuerdo con ellas. Si nosotros pensamos que no somos capaces de solucionar un problema, evitaremos siempre enfrentarnos a él. Si, por el contrario, creemos firmemente en poder superarlo, lo haremos con seguridad y dominio de la situación y pondremos todos los medios necesarios para triunfar. El conjunto de valores, creencias, pensamientos, sentimientos es lo que en psicología se llama **autoconcepto**, que es la clave de nuestro éxito o de nuestro fracaso. Nuestro **autoconcepto** se compone de tres partes: nuestra **autoimagen** (como nos percibimos a nosotros mismos), nuestro **autoideal** (como nos gustaría ser) y nuestra **autoestima** (cuánto nos valoramos a nosotros mismos).

»En la medida en que todo lo que hacemos se acerque a nuestro autoideal, aumentará nuestra autoestima. Si nuestra actuación nos aleja de nuestro autoideal, disminuirá nuestra autoestima con los efectos que podemos imaginar. Cuando aumenta nuestra autoestima, aumentan nuestras expectativas positivas respecto a nosotros mismos y a la labor que estamos desarrollando. Como consecuencia de ello, nuestra actividad mejora y tenemos mayores posibilidades de éxito, ya que todo nuestro comportamiento irá dirigido a conseguir lo que nos proponemos. Nuestra autoestima es la base de nuestra autoconfianza y de la automotivación que todos debemos tener a la hora de enfrentarnos a cualquier problema.