

Alfonso Ruano

FUNDAMENTOS DE LA VENTA PROFESIONAL

*Concepto, estrategia
y táctica*



Libros de Cabecera Temáticos

FUNDAMENTOS DE LA VENTA PROFESIONAL

Alfonso Ruano

¿Necesitas una guía para iniciarte en la venta, o un revitalizador si llevas tiempo vendiendo y precisas reciclarte? ¿Diriges equipos de ventas y estás pensando en revisar procesos?

Fundamentos de la venta profesional es un manual práctico sobre la venta consultiva que proporciona un método sistemático y empático que sitúa a los clientes en el centro de toda la actividad del vendedor, una comprensión detallada de cómo los clientes toman sus decisiones de compra y adjudicación de valor, qué procesos racionales y emocionales siguen, y cómo acoplar nuestro proceso de comunicación al suyo, buscando alinear los objetivos de ambos en un auténtico *gano/ganas*.

En un mercado global en constante cambio, impulsado por la IA y herramientas digitales avanzadas, la figura del vendedor tradicional está experimentando una transformación radical. Solo aquellos vendedores que puedan actuar como consultores especializados con sus clientes, aportando soluciones innovadoras y respuestas que aquellos no pueden encontrar por sí mismos, tendrán un lugar asegurado.

«Este libro es una obra maestra en el arte de las ventas, escrito por un verdadero experto en la materia. Con un enfoque claro y estrategias efectivas, Alfonso Ruano nos brinda herramientas prácticas que transforman cada desafío en una oportunidad de éxito. Imprescindible para quienes buscan aprender de un maestro y alcanzar la excelencia en ventas.»

Víctor Barajas Caseny, director de Aula de Ventas Consulting
y autor de *El método Kowalski* y de *El orgullo de vender*

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJMV7
ISBN: 978-84-128796-2-9



Fundamentos de la venta profesional

Concepto, estrategia y táctica

Alfonso Ruano

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: septiembre 2024

© 2024 Alfonso Ruano Barroso

© 2024 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Alfonso Ruano Barroso ISNI: 0000 0000 5966 8401

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editor: Llorenç Rubió

Asistente de edición: Carmen Gramage

Diseño y maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-128796-2-9

eISBN: 978-84-128796-3-6

THEMA: KJMV7

Depósito Legal: B 13739-2024

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral
Book natural de noventa gramos, procedente de
bosques y plantaciones correctamente gestionados,
certificado por FSC.

A mi esposa Marisa,
que siempre me ilumina el camino

Índice

Prólogo	9
Parte I: Desarrollo conceptual	11
1. Un largo camino	13
2. Nuevos vendedores	17
3. Análisis de mejoras	21
4. Comunicación y venta	26
5. Circuito de compra	31
6. Un nuevo marketing	36
7. Estrategia y valor	41
8. Mapas y territorios	46
9. Actitudes compradoras	50
10. Entrevista de venta	55
11. Las preguntas	60
12. Cuatro posiciones	65
13. Cuestiones que convencen	70
14. Avanzar y consolidar	75
Parte II: Desarrollo estratégico	81
15. La preparación	83
16. La apertura	91
17. La presentación	99
18. Las objeciones	108
19. El cierre	115
20. La revisión	123
21. La empatía	129
22. Los modelos	133
Parte III: Desarrollo táctico	147
23. Elección del cliente	149
24. Identificación de razones	155
25. Análisis de la situación	161
26. Motivación de compra	166
27. Averiguación de actitudes	172

28. ¿Quiénes deciden?	178
29. Deseo y necesidad	185
30. El momento de convencer	213
31. Sobre las objeciones	226
32. El cierre: la conclusión lógica	234
Epílogo	247

Prólogo

Comencé a vender hace muchos años, casi por casualidad. Me propusieron incorporarme a una compañía en un puesto de perfil técnico para dirigir un equipo que, una vez analizadas áreas de mejora en las empresas clientes, les proponía la adquisición de los sistemas precisos para conseguirlo.

Tuve dudas antes de aceptar el puesto pues, como sucede a veces en personas con carreras técnicas —soy arquitecto— el mundo de la venta me parecía fuera de mi alcance. Imaginaba que para tener éxito en la venta era preciso un perfil muy singular, lleno de simpatía, don de gentes, facilidad para el contacto, mucha habilidad lingüística y, sobre todo, capacidad para improvisar y argumentar ante cualquier circunstancia que nos planteara el cliente.

Sin embargo, el aprendizaje junto a grandes vendedores profesionales, la lectura de libros y artículos de excelentes expertos en venta, la asistencia a cursos y seminarios formativos, y mi propia reflexión y experiencia, me hicieron ver que todo aquello no era sino el marco de algo más profundo.

Los últimos veinticinco años los he pasado en gran parte seleccionando, formando y entrenando equipos de ventas en forma de talleres, cursos y seminarios para mejorar su empoderamiento técnico y emocional, optimizando su rendimiento, incrementando sus resultados y haciéndoles disfrutar de su paso por el maravilloso y exigente mundo de la venta. Un mundo más técnico y científico de lo que muchas personas creen y donde solo se tiene éxito si vender se considera como una profesión que simultanea aprendizaje y desgaste. Una actividad que hay que estudiar, comprender y entrenar para mejorar y no retroceder. Todo ello mucho más sencillo si se dispone de un método.

Ser vendedor profesional exige habilidades muy relacionadas con la proactividad para emprender; la empatía para comprender; la

creatividad para sorprender; la asertividad para argumentar y la resiliencia para aprender. Una profesión que exige procedimientos sistematizados y dominio de la comunicación con el cliente a través de los sucesivos contactos que el vendedor mantiene con el mismo.

Un proceso que funciona como el mecanismo de una cremallera, donde una parte de la misma es el cliente y la otra el vendedor, siendo este último quien tiene que procurar encajar sus piezas con las del cliente para hacer un recorrido conjunto desde el primer contacto hasta el clic final. Un proceso que como toda técnica se puede escribir, aprender, enseñar, entrenar y mejorar. Una metodología que se mantiene y mejora con la aparición de nuevas tecnologías —desde el uso psicoracional de la mayéutica socrática hasta la aparición de la inteligencia artificial y los sistemas de conversación digital— recordando siempre que, en venta profesional, mientras más tecnología e inteligencia artificial empleemos, mucha más inteligencia emocional hemos de aplicar.

Sobre este proceso de comunicación vendedor-cliente en búsqueda de un beneficio común, el rol de cada uno y las distintas etapas que lo componen —su orden, intensidad y velocidad— trata este libro. Un manual práctico sobre los fundamentos de la venta profesional. Útil como guía para quien se inicie en la venta; revitalizador para quien ya lleva tiempo vendiendo y precisa reciclarse y, por supuesto, muy útil para quien dirige equipos de ventas, dotándoles a todos ellos de una metodología basada en el *Customer Centric* y la generación de valor, tanto para cada cliente como para el vendedor y para la empresa a la que representa. Un ecosistema en el que las tres partes ganan.

Parte I

Desarrollo
conceptual

CAPÍTULO 1

Un largo camino

Iniciaré esta primera parte tratando de manera sencilla y concreta la evolución de los conceptos que se manejan en ventas a través de su paralelismo con el recorrido del *management*, así como indicaciones sobre si se prevé una evolución de los mismos y cuál es el papel actual de la función de ventas como generadora de valor añadido.

En los próximos capítulos que ahora se inician, trataré sobre estos temas e intentaré plasmar sobre el papel, de manera práctica, las nuevas tendencias que sobre ventas/vendedores y clientes/experiencia se apuntan.

Algo de historia

Históricamente y hasta no hace muchos años, la obsesión de las compañías, el foco del *management*, se centraba en obtener un buen producto y alcanzar la dimensión crítica que permitiera una economía de costes que garantizaran, en caso de monopolios, un beneficio extra o que en el de libre competencia, actuara como barrera de entrada al aplicar la citada reducción al precio final al consumidor, alcanzando con ello extremos inviables para competidores de menor tamaño.

En ese contexto la función de ventas carecía, esencialmente, de otro carácter que el componente logístico: acercar al cliente aquello que se producía. Con un buen producto, se decía, y un buen precio, la red comercial debía limitarse, casi exclusivamente, a contactar con el mercado. Marca y economías de escala ya se encargarían de hacer el resto. Ni la venta ni el vendedor fueron considerados factores que generaran valor y, por lo tanto, ni la una ni el otro, merecieron especial aprecio por parte de las que se consideraban auténticas direcciones estratégicas. La venta y los vendedores, en todo caso, adquirirían una cierta relevancia dentro del punto de vista táctico y en el contex-

to del mix de marketing fueron, durante muchos años, tenidos en cuenta exclusivamente dentro del apartado de distribución.

No en vano y como certificación de lo anteriormente expuesto, invito al lector a que dentro de todos los modos, modas y tendencias del *management* de los años ochenta y noventa, década esta última, donde aquel alcanzó un auténtico *boom*, encuentre media docenas de publicaciones, estudios o monografías, que, de manera seria, traten de la función de ventas en conexión con la gestión estratégica. Les garantizo que se encontrará con enormes dificultades para ello.

En ese contexto la génesis clásica de la carrera profesional de un director comercial entonces al uso tenía mucho que ver con todo lo expuesto. La inmensa mayoría de quienes ocupaban aquel cargo en las décadas citadas tenían un perfil común. Habían sido vendedores muy destacados, dotados de una fortísima personalidad, y casi todos ellos pensaban que la venta era un arte, padeciendo el escaso aprecio que como gestores despertaban en el resto de sus compañeros directivos. Esto propició un cierto grado de auto marginación («los vendedores somos muy especiales»), que genera una gestión un tanto autárquica, semi marginada de las corrientes del *management* y con pocos defensores en los foros empresariales realmente influyentes.

Bajo esas condiciones, el vendedor sería percibido por el resto de la organización empresarial como una de aquellas personas —los de fuera— distantes por su lugar de trabajo y por su escasa integración en la compañía y que se «limitan» a contarles a los clientes el buen producto que ellos —los de dentro— fabricaban.

Esta dicotomía —los de dentro/los de fuera—, subsiste aún en algunas organizaciones que están dando sus últimos coletazos, abocadas al fracaso por la sencilla razón de que ninguna de ambas partes introduce, dentro de su gestión de negocio diaria, al cliente y, como consecuencia, se produce la ausencia de la concepción de la venta como una función que pudiera generar valor para aquel.

Pero los tiempos cambian y la orientación de las empresas, como no podía ser de otra forma, también. Desde comienzos del nuevo

milenio la orientación de la venta ha cambiado mucho, en gran medida por la aparición del mundo digital, el concepto de venta híbrida y el uso de nuevas tecnologías, especialmente la inteligencia artificial y su ayuda en determinados trabajos.

Se sustituye el *product-out* (lo más importante es lo que hacemos dentro, el producto y hay que poder venderlo fuera), por el *market-in* (lo más importante es lo de fuera: el cliente que hay que incorporar a la gestión interna). Es el cambio del marketing tradicional (producto/coste), por el marketing relacional (servicio/vínculo). Se trata de sustituir cifra de negocio y transacción a corto plazo por fidelización y relación estable con clientes, precisamente para garantizar las futuras cifras de negocio.

La comunicación con el cliente a título individual —es decir, la venta— cambia su naturaleza y pasa de tener un principio de tipo táctico/logístico a otro de características estratégicas, entrando de lleno dentro del marketing en el mix de comunicación. Es el momento de planificar y utilizar la venta más que como una herramienta, como una función generadora de valor.

Todavía se discute en algunos foros la diferencia entre producto y servicio y se imparten cursos y seminarios sobre las diferentes maneras de encarar la acción comercial y con ella la acción de venta, según se trate de empresas que oferten unos u otros. Hoy y desde el punto de vista de la venta como generadora de valor, la citada dicotomía no tiene ningún sentido. Se trate de productos de consumo o manufacturados —tangibles— o de prestaciones inmateriales —intangibles—, en ambos casos se debe perseguir analizar las circunstancias de cada cliente, así como las de su negocio —en el caso de empresas— y su entorno —en el caso de individuos— y adecuar la oferta, sea esta tangible o intangible, a la mejora sustancial de los procesos que las sustentan y a sus circunstancias personales, resolviéndolos mejor que la competencia.

Desde esta filosofía, todas las organizaciones cuya relación con sus clientes pretendan generar valor han de ser concebidas como empresas de servicio, entendiendo como tal no la tangibilidad o intan-

gibilidad del bien sino la capacidad para mejorar —mejor que otros— los procesos y las relaciones con los entornos de cada cliente, sean estos personas, organismos o empresas.

En posteriores capítulos trataré sobre algunos conceptos que aclaran y potencian este aspecto de la función de ventas como generadora de valor.

CAPÍTULO 2

Nuevos vendedores

Comentaba en el capítulo anterior la conveniencia de ir eliminando la diferenciación —hoy ficticia— entre aquellas empresas que presentan productos (materiales/tangibles) y las que ofertan servicios (inmateriales/intangibles), sustituyendo la distinción por la de empresas que generan valor (satisfacen las necesidades/deseos de los clientes en un rango superior a las expectativas de los mismos creando experiencias de compra únicas) y empresas que no lo consiguen.

Concluía que, dentro del contexto expresado, la función de ventas debería ser considerada como generadora de valor intrínseco, modificando sustancialmente la orientación que, con carácter histórico, había venido teniendo y pasando a ocupar por derecho propio un lugar dentro del marketing estratégico y, por ello, entrando de pleno en el *management* empresarial.

Nuevos mercados

Lo expuesto hasta el momento nos conduce, por el sendero de la lógica, a una conclusión: si la venta, dentro de una gestión moderna y eficaz, debe ser concebida y utilizada como una herramienta estratégica que facilite la obtención incrementada de valor, el vendedor deberá ser alguien con los suficientes conocimientos y preparación como para poder actuar en dos planos complementarios:

- En el primero de ellos, ha de operar detectando, para cada cliente, aquellas áreas de negocio donde su oferta puede, realmente, incrementar el valor percibido por aquel.
- En un segundo orden, dominar las técnicas de comunicación suficientes como para ser capaz de convencer y demostrarlo.

Desde este punto de vista, estaríamos hablando de un profesional con un perfil muy distinto al que tradicionalmente se ha venido

considerando ideal para configurar a un vendedor clásico (simpatía, locuacidad, don de gentes, etc.). Nos referiríamos a alguien cuya actitud y comportamiento se asimile al de un experto en generar valor para sus clientes mediante el análisis de procesos, el diagnóstico de puntos débiles/fuertes y el aporte de una solución operativa, a través del incremento de lo que marcha bien o la sustitución de lo que frena el proceso de manera negativa.

Podemos darnos cuenta de que la función de los vendedores a los que me estoy refiriendo habría cambiado radicalmente, pasando de ser un mero expositor de una oferta —muchas veces monocorde y rutinaria, en la que el propio comprador debe hacer el esfuerzo de encontrar alguna razón para adquirirla—, a transformarse en un experto en la optimización de aquellos procesos de sus clientes donde sus propuestas tienen aplicación, colaborando con cada uno de los compradores en la localización de zonas en las que puedan lograrse mejoras sustanciales. Es decir, generando valor para cada cliente, en cada situación concreta en la que aquel se encuentre.

Esto que hoy es importante en cualquier modalidad de venta, resulta trascendental en la venta empresarial, donde la competencia es feroz y en la que la diferenciación por aporte de valor es un factor clave cuando el cliente, entre muchas alternativas, debe inclinarse, obligadamente, por una de ellas. Es por ello y por la naturaleza de las características de los lectores, por lo que voy a tratar de la función de ventas como generadora de valor en las relaciones empresa/empresa. Hablo de venta B2B sea cual fuere su soporte: analógico, digital, híbrido, etc.

La propia idiosincrasia de cuanto vengo comentando nos conduce a describir el papel del vendedor profesional como alguien que es capaz de descubrir y analizar procesos empresariales —que constituyen la base del auténtico negocio del cliente—; diagnosticar situaciones que son susceptibles de mejora —que por el rango base donde se ubican serán sustanciales—; y aportar finalmente una solución individualizada para cada cliente, alcanzando la satisfacción del mismo por haber recibido una prestación superior a la es-

perada —incluyendo, de manera destacada, la propia aportación del vendedor— y que de manera práctica se traduzca en una optimización de sus puntos fuertes y/o una minoración de los débiles, permitiéndole, en definitiva, a él también, ser más competente y competitivo en su propio mercado de referencia.

Esta función aportadora de satisfacción y enriquecimiento, generadora a la postre de valor para cada cliente, no es sino una actividad vendedora auténticamente consultiva. El perfil de un actor de la venta así entendida cambia de ser, todo lo más, un buen conocedor del producto, a ser un profesional experto en la localización de los procesos empresariales clave para el negocio del cliente y en el conocimiento de cómo una oferta —la suya— puede optimizarlos. Se trata de reorientar la actividad vendedora para dejar de ofrecer productos y/o servicios y conseguir centrarse en el aporte del impacto positivo que aquellos pueden tener en los negocios de los compradores. Es algo similar a gestionar a cada cliente con la filosofía del *key account*, en una auténtica venta consultiva a la que las nuevas tecnologías digitales pueden aportar una gran ayuda.

Todo ello supone una mutación importante y un cambio de interpretación notable a los ojos de los clientes así tratados, ya que el aporte de valor hace que quien así actúa —el vendedor profesional— sea percibido, en cierta medida, como un «socio», alguien que trae buenas nuevas, imagen lejana a la del vendedor clásico.

Algunas empresas, todavía hoy, conciben la función de ventas desde el punto de vista del proveedor y, lógicamente, sus vendedores, actuando en consecuencia, suelen ser recibidos y tratados por la sección de compras de la compañía cliente, no siendo para aquella más que un suministrador más y quedando reducida, las más de las veces, su posible elección a su capacidad para ofrecer un mayor descuento que los competidores. Obviamente, una diferenciación muy costosa

No se te escapa que para poder llevar a cabo con éxito una modalidad de venta profesional son precisas dos circunstancias:

- El conocimiento del negocio del cliente —y de los clientes de nuestro cliente, los segmentos en los que opera, la forma de comunicación con ellos, los procesos clave etc.
- La identificación de cada una de las personas que ejercerán la función de compra, y lo que, para cada una de ellas, puede ser objeto de valor; de su valor.

Sobre cómo clasificar y actuar en cada situación, hablaré en el próximo capítulo.



El autor

Alfonso Ruano es arquitecto y MBA por el IESE, con más de 25 años de experiencia en el apasionante mundo de la venta. Consultor, conferenciante y autor de más de 200 artículos, ha sido distinguido como Top Business Management en LinkedIn.

Ha trabajado con cientos de equipos comerciales y miles de vendedores, buscando la excelencia en su función. Su labor se centra en aportar técnica, procedimiento y método, alineando objetivos entre todos los departamentos, con un enfoque en el cliente final, donde el equipo de venta actúa como un elemento de intercambio y conexión. Con ello, no solo mejora sus procesos y resultados, sino también su motivación por la excelencia del trabajo que desarrollan y el valor que aportan.

Alfonso desarrolla su tarea docente en la plataforma

<https://alfonsoruano.classonlive.com>

y comparte sus conocimientos en el blog

<https://alfonsoruano.wordpress.com/>

Puedes seguirle en www.linkedin.com/in/alfonso-ruano-20021918

y contactarle por *email* en info@alfonsoruano.com



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)



Libros de Cabecera Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, insíbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:



Sigue leyendo en:

<https://www.librosdecabecera.com/fundamentos-de-la-venta-profesional>

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.