



**BUSINESS
PROJECT
INNOVATION**

Cómo fabricar un vendedor estrella

Carlos.jordana@esade.edu
Octubre 2006

mer|k|2

Como fabricar un Vendedor Estrella: Cómo reducir la rotación de sus vendedores y aumentar la productividad de las ventas

Carlos Jordana

Octubre 2006

Uno de los misterios del mundo de los negocios es el porqué los ejecutivos de ventas asumen que la baja productividad y la resultante rotación en el personal de ventas es inevitable en su área, cuando no lo es.

Otro misterio es que con la imagen que nuestra sociedad tiene de los vendedores, con el rechazo constante que tienen que sufrir y la falta de seguridad en sus resultados y retribuciones alguien quiera ser vendedor, ¿que motiva a seguir a los buenos vendedores?.

El 20% de todos los vendedores llevan a cabo 80% de las ventas. Eso significa que 80% de la fuerza de ventas se pelea por el 20% restante que no es producido por los verdaderos profesionales. Con tanta gente compitiendo por trozos de una tarta tan pequeña, el índice de rotación es obviamente muy alto. Pero los ejecutivos están dispuestos a aceptar, como un costo del negocio, los interminables gastos de reclutamiento, selección y capacitación del flujo continuo de personal nuevo con el rango de vendedor. La rotación es alta pero muchos buenos vendedores estan toda su carrera en una compañía, es extraño para unos pero usual para otros tener plantillas de ventas con 15 años de antigüedad ique venden!. ¿por qué?

Los responsables de ventas deberían reconocer que la baja productividad y la alta rotación crecientes en el área de las ventas son resultado directo de prácticas defectuosas en tres campos básicos.

- Selección del perfil del vendedor
- Capacitación de la fuerza de ventas
- Motivación de los vendedores

Estudio tras estudio sobre la efectividad del personal de ventas, se ha encontrado que más del 55% no tienen habilidad para vender. Otro 25% tiene habilidades de ventas pero están vendiendo un producto o servicio inadecuado. El 20% restante esta haciendo precisamente el trabajo adecuado para ellos mismos y sus compañías, e invariablemente son estos quienes llevan a cabo el 80% de las ventas.

Nuestra investigación al evaluar medio millón de candidatos exitosos y no exitosos para puestos en el área de ventas en mas de 11,000 compañías nos convence de que cuando la gente adecuada es contratada y correctamente capacitada y motivada, la productividad es relativamente alta en toda la fuerza de ventas.

A continuación les damos unos consejos de cómo hacerlo.

Selección.

Desde el principio nos preocupamos en porqué las empresas experimentan un error tan grande al predecir si un individuo puede vender con éxito. La respuesta está en la dificultad para entender los atributos de la personalidad necesarios para tener éxito en las ventas.

Se necesita a una persona muy especial que pueda tomar un pedido de manera asertiva, que sea capaz de general vinculación con sus clientes y que asuma la cantidad inevitable de rechazo que conllevan las ventas. No nos engañemos, un vendedor debe estar dispuesto a sufrir un 90% de fracasos para cosechar un 10% de éxitos y eso debe motivarlos. No podemos engañar a los que empiezan en la venta si no queremos pagarlo con la rotación futura.

¿Qué clase de personas están motivadas a exponerse diariamente al abuso, rechazo, riesgo y hasta hostilidad que los vendedores deben soportar ? A través de una larga observación, hemos encontrado que los vendedores exitosos necesitan tres características básicas y varias cualidades adicionales que se relacionan específicamente con las situaciones de ventas.

Estas son las competencias mas importantes que se requieren.

Empatía: La habilidad de sentir de manera precisa las reacciones de otras personas y de reconocer las pistas y claves que nos dan le permite relacionarse de manera efectiva con ellos. Un vendedor simplemente no puede vender sin la invaluable e irremplazable habilidad para obtener retroalimentación poderosa de los demás.

El vendedor con poca empatía apunta al objetivo lo mejor que puede pero le hace falta el mecanismo de guía para acertar al centro de la diana. Aquel con excelente empatía no se basa en monólogos preparados, sino que puede sentir las reacciones del prospecto y hacer las modificaciones creativas necesarias.

Impulso del Yo: Esta es la necesidad interior para persuadir a otro individuo como una forma de gratificación personal. El individuo impulsado por el ego quiere y necesita esta victoria de una manera intensa y personal, como un reforzador poderoso de la auto estima. El impulso del ego no es ambición, agresión, energía, ni siquiera disposición a trabajar duro. El individuo impulsado por el ego necesita logro en persuasiones exitosas, no solo por los beneficios materiales, sino por la sensación de satisfacción que conlleva la victoria.

Dichos individuos trabajan intensamente para alimentar sus egos y para hacer cosas que los hacen sentirse bien consigo mismos, para el verdadero profesional de las ventas, esa satisfacción viene de la persuasión exitosa de otra persona en el uno - a - uno. El individuo impulsado por el ego se siente de 3 metros cuando el prospecto finalmente dice "Lo compro."

Debe de reconocerse que aunque la empatía y el impulso del ego son características separadas, son inseparables cuando se trata de habilidades para las ventas. El impulso del ego es el motivo para lanzar al vendedor hacia el cliente potencial y la empatía es el mecanismo de guía que le permite al vendedor seguir al prospecto a través de evasiones y objeciones hasta que las verdaderas necesidades del prospecto son visualizadas y la venta se cierra.

El individuo con un gran impulso del ego y no mucha empatía va a ganar un cierto numero de clientes con el puro impulso, pero un paso en falso de un prospecto hará que el vendedor salga corriendo.

Por otra parte, el vendedor con mucha empatía y no mucho impulso del ego es probablemente una linda persona, y quizá tenga algunos pedidos por lo mismo. Pero perderá también muchas porque carece de la verdadera motivación para cerrar.

Fortaleza del ego: Los vendedores necesitan una gran fortaleza para reponerse de los rechazos y estar aún mas motivados en su próximo intento. Nunca deben de sentirse totalmente demolidos cuando se pierde una venta. Cómo lidiar con el rechazo es tan básico para las ventas exitosas como lo es la empatía y el impulso del ego. El grado de auto-aceptación es una llave a las ventas exitosas. Clotaire Rapaille ha elaborado una curiosa pero efectiva teoría al respecto, nos dice que el arquetipo del vendedor de éxito es el del "perdedor feliz", (nombre poco apropiado según mi punto de vista), una persona que en realidad disfruta de ser rechazado y buscan trabajos que les ofrezcan la posibilidad de ser rechazados, lo que les motiva en sobremanera es el 10% de cierres y para ello viven con motivación, como parte del juego el 90% de rechazos, es una motivación parecida a la del jugador o la del cazador, que

saben que su éxito esta estrechamente vinculado al fracaso continuo. Si les interesa leer más sobre esta teoría esta publicada en la Harvard Bussines Review en Julio de 2006.

Las dinámicas de la personalidad mas importantes en los vendedores, son, entonces, empatía, impulso del yo y fuerza del ego. La falta de cualquiera de estas características puede garantizar el fracaso, pero poseerlas no garantiza el éxito automáticamente.

Las empresas se equivocan a menudo al entender la psicología real de un vendedor exitoso y crea criterios de contratación artificiales que pueden rechazar a gente potencialmente efectiva.

Nuestros estudios han mostrado que criterios tales como la edad, el sexo, la experiencia y la educación formal son predictores inválidos en el éxito en ventas.

Dado el creciente costo de los errores en la contratación, definitivamente es un buen negocio hacer todos los esfuerzos posibles para eliminar o reducir el numero de esos errores.

La respuesta se encuentra en seleccionar gente que posea las competencias de personalidad adecuadas. Solo entonces tendrá éxito en reducir la rotación, el ausentismo y la poca satisfacción con el puesto, así como incrementar sus oportunidades de contratar a gente altamente productiva.

Capacitación

Muchas empresas piensan que los vendedores deben venir aprendidos desde casa... así les va. La capacitación de los vendedores es imprescindible y debe ser constante para incidir en tres aspectos básicos: incrementar la seguridad en si mismos delante de determinados comportamientos ante los clientes, conocer a fondo como ganan dinero sus clientes y cuales son sus mapas de sufrimientos y, estar al día en procedimientos y productos corporativos.

Dependiendo de la situación específica de ventas, otros atributos toman parte. Por ejemplo, un vendedor contratado por un cliente por recomendación nuestra hace ya algunos años tenía la empatía necesaria, el impulso y la fuerza del ego, y logro de manera brillante su primer trabajo. pero falló cuando su compañía , a pesar de nuestras recomendaciones, le dio una nueva oportunidad. El primer empleo había sido en un ambiente altamente estructurado de la oficina central, donde trabajaba bajo estricta supervisión. En el segundo, él estaba solo en un amplio

territorio. El trabajo requería a alguien que, además de los atributos básicos, fuera alguien con iniciativa que pudiera planear y organizar su trabajo y administrar su tiempo. Este individuo carecía de esas habilidades. No quería regresar a un puesto de menor status, y dejó la compañía.

Otro rasgo necesario en algunas ventas, pero no en otras, es la habilidad para trabajar con ideas y conceptos complejos. Esto aplica principalmente en la venta de productos especializados que requieren de una explicación técnica.

Una persona orientada a los conceptos que vende productos base podría, por otra parte, llegar a ver su trabajo como algo aburrido y repetitivo, poniendo en riesgo su éxito. Otras habilidades necesarias en muchas situaciones de ventas se relacionan con la habilidad de hacer análisis y juicios rápidos, negociar y prospectar de manera sistemática y persistente. Por lo tanto, el reto general al capacitar al personal de ventas, es adecuar los requerimientos funcionales del puesto a las competencias personales de un individuo.

Dado el creciente coste de los vendedores, es un buen negocio hacer todos los esfuerzos posibles para capacitarlos correctamente más allá de las típicas presentaciones de producto. Muchas compañías esperan que sus vendedores hagan cosas que sencillamente no saben hacer y que nadie les ha formado para hacerlas, nuevas técnicas como la programación neurolingüística en la venta, el solutions selling, o los nuevos estilos de influencia... ayudan al vendedor a ganar seguridad en si mismo, crecer como profesional y los motiva a seguir en la brecha, ¿cuándo fue la última acción formativa seria que hizo con su equipo de ventas?

Motivación

No se engañe usted, el dinero no es lo que motiva y los vendedores no vienen motivados de casa, hay que motivarlos.

El psicólogo Abraham Maslow, desarrollo dentro su la Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer. Estas necesidades se representan en forma de **La Pirámide de Maslow** :



La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Por ejemplo, una persona no busca tener satisfechas de seguridad (por ejemplo, evitar los peligros del ambiente) si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, aire, etc. Las necesidades Fisiológicas y de seguridad no son motivadoras en si mismas pero si son potentes inhibidores de la satisfacción si no están cubiertas. Las necesidades Sociales y de ego si son motivadoras y las supremas, las de autorrealización, son el motor de la automotivación. Solo viene al empleado motivado de casa si esta en este estadio pero..... cuantos de nuestros vendedores esta ahí. Cuantos vendedores se levantan por la mañana

diciendo: ¡Hurra! Otro maravilloso día de ventas, prefiero trabajar en ventas antes que en ninguna otra cosa....

En el caso de los vendedores la motivación por el dinero no es suficiente. Claro que debemos pagar bien!, si nuestros buenos vendedores no llegan a pagar la hipoteca no tendrán cubiertas sus necesidades de seguridad y se irán, si pagamos sustancialmente menos que la competencia no cubrirán sus necesidades sociales..., pero por más que paguemos el ego y la autorrealización necesitan más cosas, los buenos vendedores necesitan que alimentemos su ego constantemente, que ritualicemos el 10% de éxitos ante la montaña de fracasos. Puede parecer paradójico pero el principal motivador en las ventas no es el dinero es la emoción de la caza. Convoque grandes reuniones en su empresa para otorgar a un vendedor la medalla de oro al rechazo: Juan vendió 500.000 euros el mes pasado ipero le rechazaron 5.000 de veces!. Puede sonar absurdo pero esta es la manera de encender el fuego en su fuerza de ventas.

Carlos.jordana@esade.edu

Octubre 2006

Carlos Jordana, es Licenciado en Ciencias Económicas y en Ciencias Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona, es Diplomado en Dirección de Empresas de Servicios y Master en Dirección y Administración de Empresas por EADA.

Inicia su carrera profesional como directivo en diversas empresas del sector informático (IBM, Indatex y DPI). Se incorpora en 1989 a la Escuela de Alta Dirección y Administración EADA, de la que es director del departamento de marketing hasta 1998 y profesor asociado de los programas directivos hasta 2.002. Actualmente es profesor de ESADE en executive education.



cjordana@merk2.com

Desde 1994 es socio director de la consultora Merk2 Business Project Innovation, especializada en la mejora competitiva de las organizaciones. A su vez es socio fundador de Futurlex consultora especializada en firmas Jurídicas.

Ha sido colaborador académico de numerosas universidades, escuelas e instituciones como: Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona EADA; ESADE Business School; Institut Català de Tecnologia ICT; Escuela de Organización Industrial EOI; De las Universidades de: Alcalá de Henares, Barcelona, Girona, Pompeu Fabra y Politécnica de Barcelona; En universidades extranjeras como: Henley University (UK), Linköping University (Sweden) y Barna Escuela de alta gerencia (Santo Domingo).

Coautor de los libros: Nuevas Tendencias en contabilidad de gestión (AECA 1993); La gestión eficaz de los costes (Cinco días 1995); Internet como nuevo paradigma empresarial (EADA 1999); E-business: cómo ser una empresa con éxito en Internet (EdiUOC 2000); Manual de dirección comercial y marketing (UAB 2006); así como de numerosos artículos publicados como: Marketing Experiencial (EADA 2002), Solution Selling (MERK2 2004) o Cómo Gestionar la Fidelidad del Cliente (MERK2 2005).

Como consultor ha realizado numerosos proyectos en el ámbito de la gestión empresarial para empresas e instituciones públicas en Europa y América. Especializándose en mejorar la ventaja competitiva de las organizaciones, a través de la consultoría, la formación y la investigación de mercados; ayudándoles a orientarse al mercado, alinear sus recursos, equipos y marcas con el cliente y mejorando los procesos generadores de satisfacción y fidelidad.

Algunos de los clientes en los que Carlos Jordana Ha desarrollado proyectos son: Bankinter, Ayuntamiento de Barcelona, Basf, Bodegas torres, Cervezas Damm, Eroski, Degussa, Goretex, Laboratorios Lacer, Lotusse o Pyrenees, entre otros.