

# COACHING PARA VENDEDORES PROFESIONALES

Diseño de prácticas y liderazgo en las ventas



**Ramón Ruíz**

**Quarzo**

**ECOE**  
EDICIONES

## Tabla de contenido

Introducción .....	9
El contenido .....	9
¿A quién está dirigido este libro? .....	9
¿Cómo inicie la práctica del coaching?.....	11
¿En qué consiste? .....	12
¿Y el gerente de ventas? .....	13
Fundamentos de psicodinámica en las ventas .....	17
Dominio 1: diseño de prácticas y distinciones de ventas y servicio al cliente .....	18
Cantidad de actividades de ventas .....	18
Calidad de las actividades de ventas .....	20
Fluidez situacional .....	22
Dominio 2: diseño de estados de ánimo apropiados para el quehacer del profesional de las ventas .....	23
¿Qué es Programación Neurolingüística? .....	24
Antecedentes .....	24
Aplicación de la PNL en mi práctica .....	25
Estado de ánimo representativos en el profesional de las ventas .....	26
Dominio 3: diseño de prácticas de comunicación, persuasión e influencia .....	28
Aplicaciones de la PNL en el dominio de la comunicación no verbal y la persuasión .....	29
Unión de los dominios de prácticas y distinciones .....	30
Dominio 4: diseño de la imagen personal del profesional de las ventas .....	31
Un ejemplo de mal manejo de presentación.....	31
Una atenta invitación .....	33
<b>Capítulo I. Psicodinámica en el vendedor.....</b>	<b>35</b>
El efecto cantina .....	35
Cómo los juicios e interpretaciones atentan contra las metas definidas por la mañana .....	36
Cómo recuperar tu experiencia exitosa como vendedor con PNL .....	40
La entrevista .....	41

Resultados .....	44
Procedimiento .....	45
Pasos .....	46
Otros elementos clave en el procedimiento .....	46
Resumen de prácticas exitosas modeladas de acuerdo con su propia experiencia .....	48
Cómo ayudar con PNL a un vendedor a disolver sus resistencias.....	48
La transformación de un problema metáfora y su descripción .....	49
Contacto con “la resistencia”.....	51
Resultados .....	53
Procedimiento de la intervención con PNL.....	53
Contra lo inútil de los cursos de ventas.....	54
Los problemas más frecuentes.....	57
Enemigos del vendedor profesional .....	58
El ego: otro enemigo del vendedor.....	61

## **Capítulo II. Transiciones y conciencia en la**

<b>vida del vendedor</b> .....	65
Rediseño de la forma de vender de un agente de seguros .....	65
Características no verbales.....	66
Recomendaciones.....	68
Rediseño de la entrevista.....	69
Recomendaciones para el dominio de la comunicación verbal y no verbal para las ventas .....	74
Identificación de prácticas de ventas inútiles y frustrantes .....	77
La inconsciencia en el vendedor.....	80
Acoplamiento estructural del vendedor .....	81
Nuevas dimensiones .....	83
Cómo aminorar el impacto de la inconsciencia .....	83
De empleado a agente de seguros .....	84
La transición obligada de algunos agentes de seguros .....	87
La transición.....	88
Alternativas de solución.....	89

<b>Capítulo III. Psicodinámica en las entrevistas de ventas .....</b>	<b>91</b>
Cómo preparar una entrevista de ventas con PNL .....	91
La aplicación .....	92
El procedimiento.....	93
Habilidades de PNL utilizadas .....	95
Diagrama del modelo de Triple Descripción.....	96
Cómo manejar una segunda entrevista de ventas .....	97
Diseño de la entrevista .....	98
Los resultados.....	100
Psicodinámica durante la entrevista de ventas.....	100
¿A qué vas a una entrevista de ventas? .....	103
Creencias limitantes .....	103
Cambio en los conceptos.....	104
Empatía profunda en las ventas.....	106
Profundizar en las interacciones .....	107
Resistencias innecesarias .....	107
<b>Capítulo IV. Hacia una nueva</b>	
<b>interpretación de las ventas.....</b>	<b>109</b>
¿Vendes soluciones o crees que vendes soluciones? .....	109
Venta de productos o servicios vs. venta de soluciones .....	109
Vendedor vs. consultor.....	111
El concepto de utilidades.....	112
Presentación de ventas vs. entrevista de exploración.....	113
¿Sabes lo que vendes en realidad?.....	115
El segundo mandamiento de las ventas .....	117
Resultados .....	119
Paradojas de las ventas .....	120
La cultura que genera el gerente de ventas.....	121
La conciencia del ambiente .....	121
Lo común de las ventas y la pesca: cómo persuadir al vendedor ..	123
Los novatos y la pesca .....	124
La relación pescar-vender .....	125
<b>Glosario de términos de PNL.....</b>	<b>127</b>
<b>Notas.....</b>	<b>131</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>139</b>

## AGRADECIMIENTOS

Hay muchas personas a las que agradezco por su apoyo en el desarrollo de la práctica de psicodinámica en las ventas, misma que derivó en este libro. En primer lugar, a todos mis clientes, sin ellos esto no hubiera sido posible. Ellos confiaron exponiéndose a una nueva manera de recibir ayuda para su profesión , que fue diseñándose poco a poco, junto con ellos, de la que aprendí mucho mas de lo que enseñé y que le dio sentido a mi vida.

También agradezco el apoyo y la insistencia de Juan Trigos para desarrollar e instalar una práctica que fuera alternativa a los métodos tradicionales de desarrollo de profesionales de las ventas. A Dolores, quien insistió con amor en que este material se organizara y se publicara, y que acompañó con paciencia, mucha paciencia, su gestación y su nacimiento. A Porfirio le agradezco la oportunidad de publicar este material. Y, muy en especial, a mis amigos de la mesa, que sin ellos, tanto mi profesión como este libro, probablemente no existirían.

# INTRODUCCIÓN

## **El contenido**

Este libro contiene 23 artículos, la mayoría breves, publicados en *El Asegurador* y en *El Asesor Comercial*. Están agrupados en cuatro secciones temáticas, y son ejemplos de casos que realizamos de 1996 a 2001, en los que introdujimos la práctica del *coaching* para organizaciones comerciales.

## **¿A quien está dirigido este libro?**

El contenido de este libro está dirigido a los vendedores. Contiene casos de algunos de los clientes que he atendido en este tiempo. Están documentadas las recomendaciones que hicieron una profunda diferencia en la manera de vender y, por lo tanto, en los resultados de mis clientes. Espero que sea de utilidad para los lectores vendedores. Pero también está dirigido a aquellas personas que conducen vendedores para que modelen lo realizado en estos casos y así los ayuden a lograr los resultados que se esperan en ambas partes.

Hace siete años fui pionero en la introducción de la práctica de *coaching* para profesionales del área comercial y de las

ventas en México. He coacheado a más de 400 individuos de los mas diversos sectores de la economía relacionados con vender, dirigir vendedores, diseñar estrategias para quienes entrenan vendedores, y para vender. *El coaching*, en pocas palabras, ha sido empleado en diseñar e implementar las prácticas de ventas y de liderazgo para aquellos que su responsabilidad sea vender o conducir fuerzas de ventas.

Dicho por los propios clientes, los resultados han sido sorprendentes. Estos profesionales de las ventas declararon haber obtenido los siguientes beneficios:

- “Vendo más y gano más.”
- “Le vendo más a mis mismos clientes, trabajo menos, prospecto sin dolor, y aparte, ellos me recomiendan con otros como él, pero ya sale de él, no se lo tengo que pedir.”
- “No sólo es mi cliente, sino que comienzo a asesorarlo, no solamente a venderle. Y hay veces en que asesoro sin vender, pero no importa, ya que sé que el simple hecho de que mis clientes me pregunten y me pidan una opinión significa que estoy estableciendo un diferente nivel de confianza con ellos, me ven como asesor, no tanto como vendedor.”
- “Se me ha reducido de manera notable el estrés, la angustia y el miedo a vender, pero no quiere decir que esté en terapia psicológica.”
- “Mis costos de ventas se han reducido de manera significativa, tanto los tangibles como los emocionales”
- “Soy más audaz, intento más veces el cierre, le pregunto más al cliente.”
- “Estaba a punto de dejar la carrera de ventas; he resuelto quedarme.”

- “Han mejorado mis condiciones de vida.”
- “Hago menos que antes, pero con tino y precisión, puedo diferenciar entre actividad y acción.”
- “Hasta mi vida personal se ha reorganizado.”

## ¿Cómo inicié la práctica del coaching?

Esta práctica, que se denomina Psicodinámica en las Ventas, nació a partir de una sola idea: crear una alternativa para ayudar a los vendedores a vender, ya que los cursos de ventas, las pláticas motivacionales, los incentivos financieros y las tácticas gerenciales por sí solas no han servido para detener la frustración, la subutilización, los desperdicios, la alta rotación y los pobres ingresos de muchos de ellos.

Impartí muchos cursos de ventas durante casi diez años. En 1996, realicé dos investigaciones muy sencillas. La primera fue dos semanas después de haber impartido un curso de ventas en el que obtuve una calificación muy alta y mucho reconocimiento por parte de los vendedores que participaron.

Acompañé a tres vendedores a realizar una entrevista de ventas, fue terriblemente desmoralizador para mí ver que todos utilizaron con sus clientes las mismas prácticas de ventas que utilizaban antes del curso. Lo peor fue que ellos creían que habían cambiado de método. Ellos vendían productos para una empresa multinacional.

La otra breve investigación consistió en salir a vender con un vendedor de servicios financieros, para observar la aplicación de las prácticas de ventas que le había enseñado recientemente en un taller; mismo resultado. Hablaba ante el cliente de la misma manera que antes del curso, y lo peor es que estaba obteniendo los mismos pobres resultados. En este caso, las personas que

nos hicieron el pedido del curso nos dijeron que lo que querían era que: "...los vendedores dejaran de ser levanta-pedidos y se convirtieran más en asesores financieros...", sin embargo, es imposible lograr una transformación del vendedor en un taller o curso de 24 o 40 horas. A partir de ese momento resolví dar asesorías individuales para hacer lo que los cursos no habían logrado: dar un salto cuántico en el desempeño de los profesionales de las ventas.

Al principio tuve vendedores de productos de consumo. Posteriormente fueron llegando vendedores de productos y servicios cada vez más complejos, más caros y de difícil comprensión por parte del cliente. A los vendedores les siguieron quienes los manejaban: supervisores, gerentes, promotores, y después vinieron los subdirectores, directores comerciales, directores generales y empresarios medianos y pequeños en México. Ellos han recibido asesoría individual en prácticas de ventas y de liderazgo de organizaciones comerciales.

## **¿En qué consiste?**

La práctica del coaching especializado en psicodinámica en las ventas consiste en una o dos sesiones por semana durante tres meses iniciales. Estas sesiones son privadas, tienen una duración máxima de 90 minutos y se cuenta con la posibilidad de atender y hacerse cargo de la situación de ventas y/o de liderazgo de la fuerza de ventas que presenta el cliente. Al principio cometí el error de darles cursos privados de ventas, pero me di cuenta de que lo que tenía que hacer era simplemente escuchar y hacer preguntas. Lo interesante fue confirmar que cada caso es diferente y, a diferencia de los cursos de ventas, la solución que se diseña y presenta al cliente está siempre hecha a la medida de su situación. Escuchar, preguntar, profundizar en la investigación

y dar recomendaciones. En ocasiones los mismos vendedores plantearon casos de clientes o prospectos para los que diseñamos estrategias precisas para cerrar la venta. Cerramos 90% de los casos que me plantearon.

## ¿ Y el gerente de ventas?

Algunas personas siempre me dijeron: “Oye, pero lo que tu haces lo debería hacer el gerente/subdirector/director”. Sí, pero no lo hace. En la mayor parte de las organizaciones a las que he atendido, me he dado cuenta que si el gerente dedicara tiempo a coachear a sus vendedores, otro sería el escenario de la situación de su equipo. Habría una verdadera transformación en los resultados de ventas, la rotación de vendedores se reduciría, el ánimo del equipo sería positivo y la satisfacción de cada uno de los integrantes los ayudaría a conquistar mas logros. Pero no se hace, ni en empresas de productos de consumo o tangibles, de bajo costo, ni en empresas excesivamente especializadas que promueven servicios intangibles, caros y difíciles de vender, como las de la industria de la tecnología (IT). Una directora comercial de una empresa de IT me contesto, cuando le dije que la solución a la deprimente situación de su fuerza de ventas (5 integrantes) era que les dedicara mas tiempo a ayudarlos, lo siguiente: “Ni creas que voy a darles *coaching* a mis vendedores, les pago mucho dinero para que sepan hacer las cosas por sí solos”. La empresa casi cierra y ella ya no es la directora comercial de la misma. Otro subdirector comercial de una empresa de telecomunicaciones me contesto con cierto enojo: “No soy pilmama de nadie”. Así como se dice que “lo cortés no quita lo valiente”, yo afirmo que la generosidad y el *coaching* no minan la autoridad; todo lo contrario.

¿Qué pasa entonces? Que quienes conducen vendedores cubren su incompetencia como responsables de grupo con cur-

tos de capacitación. Esperan que los cursos hagan lo que ellos no quieren o no pueden hacer. Que quede claro, no estamos en contra de la preparación, simplemente la forma en la que hoy se plantea es inútil para los retos que se les presentan a los profesionales de las ventas. Hay gerentes que me han dicho: “Sí, pero no sé por qué no venden si les doy cursos, pláticas, hacemos clínicas, y nada”.

Y yo siempre pregunto: “¿Y cada cuando te reúnes con ellos individualmente y con que frecuencia?”, entonces me contestan: “No pues cada mes para ver cómo van y ya”. Con esas prácticas de supervisión, no es de extrañar que los resultados sean insatisfactorios y la rotación sea tan alta. El *coaching* haría una enorme diferencia en las organizaciones comerciales, como lo hace en otros ámbitos profesionales: los tenistas tienen *coach*; los deportistas de alto rendimiento tienen su *coach*; los grandes equipos de deportes profesionales tienen un *coach*, ¿por qué no las organizaciones comerciales, si también los resultados dependen de la ejecución?

Los temas en los que agrupamos los artículos son: “Capítulo I: Psicodinámica en el vendedor.” Se trata de seis artículos en los que presento casos de vendedores a los que la intervención ayudo a disipar sus estados de animo negativos y a instalar estados de animo que facilitarían el logro de resultados. Estas intervenciones les permitieron incrementar de manera notable su tolerancia a la frustración, así como ponerse en acción más rápido mas veces. Incluye también descripciones de esos estados de animo que afectan el desempeño del vendedor y que pueden destruir su carrera.

“Capitulo II: Transiciones y conciencia en la vida del vendedor.” Presenta un caso en cuatro partes y tres artículos más en los que se describe cómo, al rediseñar las prácticas de ventas y los conceptos que los vendedores tenían sobre las ventas, desa-rrollaron cierta conciencia que los llevo a realizar una transición

en su manera de vender. Se profesionalizaron al profundizar en su actividad de ventas y al comprometerse a servir a su cliente. También se habla del caso de vendedores que tienen que dejar de vender un producto o servicio por otro muy diferente, y lo que pasa con ellos en esa transición. Por último se describe la situación de personas que se ven obligadas a dejar su empleo y se convierten de repente en vendedores. En todos estos casos ayudamos a los vendedores a realizar sus transiciones o a simplemente darse cuenta de que no es lo mismo vender refacciones para camiones que los camiones mismos.

El “Capítulo III: La psicodinámica en las entrevistas de ventas” contiene cinco artículos en los que se atendió a vendedores que presentaban serias deficiencias en el manejo de sus entrevistas de ventas. En algunos casos filmamos representaciones y en otros grabamos las entrevistas reales con los clientes. Lo que se buscó fue eliminar la ceguera y la complacencia de los vendedores ante fenómenos que ocurren durante sus entrevistas y que son claves para la obtención de resultados satisfactorios de las mismas. No solamente hay que tener un orden en la secuencia, sino que también hay que apoyarse con herramientas de comunicación no verbales y con habilidades que pertenecen al dominio del hemisferio derecho del cerebro para obtener mejores resultados. Para ello se incluyen ejemplos en los que se ayudó al cliente utilizando Programación Neurolingüística (PNL).

El Capítulo IV tiene cinco artículos en los que se señala la importancia de inventar nuevas interpretaciones, nuevas posibilidades y nuevas maneras de comunicarse y de concebir la venta para mejorar los índices de desempeño tanto de los vendedores como de sus propios gerentes. En muchos de nuestros clientes existe la idea de que hay que “vender soluciones” o de que hay que “ser un vendedor consultor”; sin embargo, al momento de observar con detenimiento sus prácticas de ventas, éstas no correspondían al tipo de vendedor que declaraban ser. Por otra

parte, se menciona el valor del servicio y la importancia de ser flexibles en la manera de comunicarse con los vendedores.

Una aclaración importante es que la mayor parte de los casos incluidos en este libro proviene de experiencias directas con agentes de seguros, en particular de seguros de vida. Sin embargo, quiero resaltar el hecho de que las destrezas, conceptos y recomendaciones que surgieron de las intervenciones realizadas en ellos han sido aplicados con la misma efectividad en vendedores de otros sectores económicos, y se obtuvieron los mismos resultados. Lo que es más, han sido compartidos con profesionales que manejan vendedores fuera del sector asegurador, y han dado excelentes resultados. Por lo que libremente el lector puede ser un profesional de las ventas de un ramo diferente al asegurador y beneficiarse igualmente con el contenido de los casos, como ha ocurrido con la gran mayoría de nuestros clientes que no pertenecen a dicho sector. Es por ello que les invito a leer el contenido libremente y aplicar a su situación las recomendaciones contenidas con la confianza de que obtendrán beneficios en su práctica.

La intención de publicar estos casos es simplemente la de introducir una nueva manera de ayudar a los profesionales de las ventas, la cual es, hasta el momento, la más efectiva comparada, insisto, con las pláticas motivacionales, los cursos de ventas, entre otras. Por ello, he orientado mi práctica como consultor especializado hacia el diseño de estrategias comerciales para insistir a los responsables de la conducción de vendedores sobre los beneficios de este proceso, como factor de obtención de resultados satisfactorios para las fuerzas de ventas de las que son responsables.

# COACHING PARA VENDEDORES PROFESIONALES

La práctica del *coaching*, denominada Psicodinámica en las ventas, surge de la idea de ayudar a los vendedores a vender, debido a que los diferentes incentivos financieros y tácticas gerenciales no son suficientes para detener la frustración, desperdicios y bajos ingresos de estos.

El libro recoge diversos artículos resultados de diferentes investigaciones y casos de vendedores que, con sus particularidades, permiten entrever las diferentes habilidades que deben desarrollar quienes deseen mejorar en su profesión. Estos artículos están agrupados en 4 capítulos: "Psicodinámica en el vendedor", "Transiciones y conciencia en la vida del vendedor", "La psicodinámica en las entrevistas de ventas", "Hacia una nueva interpretación de las ventas".

El libro está dirigido no sólo a vendedores sino a todos los involucrados en el área de ventas: gerentes, supervisores, directores, promotores. A través del coaching los profesionales en ventas y las organizaciones podrán alcanzar el éxito.

**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Mercadeo y ventas

ECOE  
EDICIONES

Quarzo

