

# HERRAMIENTAS DE VENTA PARA PROFESIONALES DE LA INSERCIÓN LABORAL

Docente: Rodrigo Prieto D.  
Madrid, 15 y 16 de diciembre de 2010

Organiza



Subvencionado por



Secretaría del Plan Nacional sobre el SIDA

Impartido por





## ÍNDICE

---

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
1.1. Profesionalización de la tarea de ventas	4
<b>2. El vendedor</b>	<b>6</b>
2.1. Concepto	6
2.2. Cualidades y características	7
<b>3. La comunicación</b>	<b>10</b>
3.1. Elementos de la comunicación	10
3.2. Cómo captar la atención del interlocutor	11
3.3. El interlocutor	12
3.3.1. Tipos de personalidad	12
3.3.2. Identificación de tipologías	14
3.3.3. Pautas de comportamiento con cada tipo de personalidad	15
3.4. Cómo motivar al interlocutor	16
<b>4. Argumentario</b>	<b>18</b>
4.1. Introducción	18
4.2. Elaboración de un argumentario	18
<b>5. Segmentación de clientes</b>	<b>21</b>
5.1. La segmentación	21
5.2. Trabajo por objetivos	22
<b>6. Objetivos</b>	<b>24</b>
6.1. Introducción	24
6.2. Cómo definir objetivos	25
6.2.1. Del estado-problema al estado solución	25
6.2.2. Características de un objetivo bien formulado	25
<b>7. Conceptos clave</b>	<b>28</b>
<b>8. Referencias</b>	<b>29</b>



## 1. INTRODUCCIÓN

---

**¿Quién no ha vendido alguna vez alguna cosa?** Seguramente hoy en día sería muy difícil encontrar alguna persona adulta que pueda responder con un “yo” a esta pregunta, porque el hecho de intercambiar objetos o servicios por dinero ya es parte de nuestra cotidianeidad.

Sin embargo, como actividad profesional, la venta es mucho más que “ofrecer” y “negociar” (como suele ser entendida popularmente), ya que requiere de unos conocimientos, habilidades y de unas aptitudes específicas que no todas las personas tienen. Se trata, por tanto, de una actividad exigente, metódica y sistemática que – bien realizada– puede tener excelentes resultados.

Pese a ser así, en nuestra sociedad actual la venta y las personas que a ella se dedican no gozan de muy buen prestigio social, más bien al contrario; habitualmente se piensa que es una actividad de segunda categoría, sencilla, rutinaria y nada compleja. Asimismo, con frecuencia se piensa que los y las vendedoras son personas insistentes, agobiantes e incluso que tienen un dudoso sentido de la ética, con tal de concretar sus ventas. Estas ideas no son más que estereotipos, es decir, meras e injustas simplificaciones de una realidad que es mucho más diversa y rica que lo que estas ideas afirman.

Lejos de estas ideas preconcebidas, este curso pretende ofrecer algunas herramientas concretas de trabajo a personas que se dedican a un tipo muy particular de venta: los servicios de intermediación y soporte para la inserción laboral.

En este marco, el curso pone el acento en la perspectiva interaccional del proceso de venta, es decir, entendiéndolo como una interacción entre personas en la cual se ponen en juego las capacidades de comunicación de los interlocutores, así como el conocimiento previo de éstos sobre el servicio que se ofrece (la inserción de un trabajador) y el entorno en que eso potencialmente ocurrirá (la empresa).

Lo que se pretende es que se vea la tarea de comercialización y la relación entre los interlocutores de una manera lo más estructurada y sistematizada posible, dejando, como siempre, una parte de flexibilidad personal para adaptarse a las diferentes situaciones.



## 1.1. Profesionalización de la tarea de ventas

Había cuatro compañeros de trabajo que quedaron un sábado para hacer una excursión en bicicleta por la montaña. Hacía días que hablaban, se iban "picando" con quien llegaría primero, aunque ninguno de ellos había salido antes con los demás en bici.

Al llegar el sábado, a las 8 de la mañana se encontraron todos en el punto de inicio de la marcha. Uno llegó cansado, ya que no tenía un coche suficientemente grande donde traer la bici, ni tampoco un porta-bicis fuera del coche, venía pedaleando desde su casa, a 15 km. del lugar de encuentro. El segundo traía la bici embutida dentro su coche, y cuando fue a descargarla, se dio cuenta que había manchado la tapicería al subirla. Estaba enfadado como una mona. El tercero había puesto la bicicleta dentro del coche envuelta en mantas y teniendo mucho cuidado para que no golpease el coche. Incluso había sacado la rueda delantera de la bicicleta -cosa que hacía con cierta facilidad- y que los dos primeros ignoraban que se pudiera hacer hasta que vieron a su compañero. El cuarto, más avisado, tenía un gancho para llevar bicicletas fuera del coche, y mientras él bajaba su bicicleta para empezar a andar, había uno intentaba montar y fijar la rueda, otro que intentaba calmarse tras el destrozo de los asientos del coche y el último que procuraba coger aire después de haber hecho un largo trayecto que no estaba en el programa.

Finalmente se pusieron en marcha, y se empezaron a mirar los unos a los otros con una sensación de no saber si estaban haciendo bien las cosas, si el otro sabe más que tú y si podrás seguir al grupo a la hora de pedalear. Es aquí dónde inmediatamente se ven las diferencias: el que antes estaba cansado, lo estaba de los kilómetros que había hecho antes, pero también de la posición del manillar, del asiento (que le impedía pedalear con fluidez), no traía la indumentaria adecuada (sobre todo no llevaba *culot*) y al fin y al cabo hacía que los avezados debieran empezar de cero. El que antes estaba enfadado, no había engrasado suficientemente una bicicleta que no usaba a menudo, y al primer cambio de marcha se le salió la cadena del piñón. El tercero lo llevaba todo en orden, pero el cuarto tenía una bicicleta de aluminio con suspensión adelante y atrás, e incluso se había puesto las ruedas con los tacos adecuados para el recorrido que iban a hacer. Este le dejó las herramientas al segundo cuando le salió la cadena del piñón.

La conclusión es que, ante un mismo esfuerzo, independientemente del talento y en el mismo terreno, el resultado es diferente. Pero, ¿por qué?, ¿si todos ellos aparentemente pueden aguantar lo mismo desde un punto de vista físico?

Al comienzo, las carreras se hacían con la misma bicicleta que se usaba para ir por la ciudad y años más tarde la profesionalización hizo que cada vez hubiera más novedades para llevar al mercado *amateur*. Hace cien años no había profesionales de la bicicleta, pero actualmente un buen ciclista puede ganar mucho dinero haciendo bien su trabajo. Todas las cosas que se han ido probando en el campo profesional

pasan al campo *amateur*, y a la inversa. Hay una interacción evidente. En todos los campos del saber y en todos los ámbitos profesionales hay una transferencia de conocimientos al quehacer cotidiano de las personas.

Las ventas no pueden ser una excepción. Hay profesionales que se dedican exclusivamente a vender, a comercializar productos o servicios. Es el bagaje, el conocimiento, el método y el saber hacer de estos profesionales -en definitiva su profesionalización- la que deseamos transmitir a los que, sin ser profesionales de la venta, necesitan conocer estas técnicas para poder desarrollar adecuadamente su trabajo. Porque -desengañémonos- todos en nuestro día a día vendemos algo a alguien.





## 2. EL VENDEDOR

---

### 2.1. Concepto

**vendedor** a. y s. que vende

Por lo tanto, es una persona que tiene mercancías para ofrecerlas a otra a cambio de dinero. Evidentemente estas definiciones se deben adaptar y actualizar cuando hablamos de servicios y de personas, pero es aconsejable no perder de vista el concepto inicial.

No hay dos personas iguales, por lo tanto en las relaciones personales -y la venta lo es claramente- no hay una única manera de hacer las cosas, de establecer relaciones, de crear empatía. En definitiva, pese a que podamos saber de qué lugar partimos y al lugar dónde queremos llegar, pese a que vamos en la misma dirección, podemos ir por caminos diferentes.

El ejemplo más claro de cómo puede ser una situación de este tipo es el concepto de autopista. Una autopista es una vía de comunicación entre dos ciudades, pero para poder llegar correctamente al destino tenemos más de una posibilidad: hay vehículos que van a la velocidad mínima establecida, es decir, circulan lentamente pero con menos posibilidades de tener sustos durante el camino. Hay otros que van a una velocidad superior y que circulan por el carril central; y hay otros que intentan ir a la máxima velocidad permitida e incluso la superan, en función de la prisa que tengan por llegar a su destino/objetivo. Algunos que se cansan por el camino, se pueden parar en las áreas de servicio, con magníficos aparcamientos para descansar y luego continuar con energías renovadas. Si el coche se estropea, hay unos vehículos denominados grúas, que te llevan a tú y a tu vehículo hasta el final de trayecto. Todas las personas tienen un ritmo de funcionamiento y una manera diferente de avanzar hacia su destino/objetivo.

Con las ventas pasa lo mismo. Aunque marquemos unas pautas de funcionamiento, un método a seguir, una forma de actuar, cada uno va a su ritmo y con las particularidades que nos caracterizan como individuo.

La venta es una cuestión de ratios, en este caso, de proporción que expresa la relación entre acción y resultado (por ejemplo, número de trucadas a empresas y visitas concertadas) Tener una ratio menor que otra persona no es malo per se. El que es importante es saber qué es tu ratio por saber exactamente l'esfuerzo que debes hacer por poder lograr tus objetivos. Es entonces cuando cada cual se puede situar en el punto adecuado -más rápido, más lento, parando a veces-, por poder saber la relación entre acciones hechas y resultados. Más tarde, en el punto en lo referente a la busca segmentación de clientes, ampliaremos este concepto, y veremos



de qué manera podemos usarlo eficientemente por sacar'n los resultados que esperamos.

## 2.2. Cualidades y características

En toda “manera de hacer” hay una serie de características, cualidades, conceptos, habilidades, es decir, una serie de “detalles” que, además de enriquecernos como personas, son necesarios para llegar a ser un buen profesional de la venta.

- **autoconfianza, motivación**

Muy importante para empezar a desarrollar cualquier tarea comercial y -nos atreveríamos a decir- cualquier acción en la vida. Tener autoconfianza, es decir, creer en uno mismo, y estar motivado en lo que se hace son dos rasgos que una persona debe tener por acometer cualquier proyecto.

- **observar, mimetizarse**

cuando se llega a algún lugar, a una empresa, a una reunión, no se puede empezar a “disparar” sin haber observado antes qué hace la gente, como se comporta, qué normas existen, qué costumbres tienen, etc. Es preciso tener muy claro que habitualmente estamos en casa del otro. Es en estos casos cuando el dicho castellano “allá donde fueres haz lo que vieres”, coge pleno sentido. Antes de actuar, hace que observar y analizar.

- **saber preguntar**

Desde nuestro punto de vista, esta no sólo es la cualidad más importante de esta lista, sino también LA manera de actuar en todas las fases del proceso de venta. Si tuviésemos que resumir todo este seminario en dos palabras, sin duda serían éstas. Imprescindible.

- **conseguir receptividad del interlocutor**

Este es un detalle que no podemos obviar, aunque con frecuencia no se le da demasiada importancia. Una cosa es mimetizarse y otra muy diferente es que debemos conseguir al menos un mínimo de atención por parte de nuestro interlocutor (sin interrupciones) para poder explicar nuestro servicio. Si no se dan las condiciones mínimas es mejor quedar en otro momento en que la persona esté menos ocupada. Por esta razón es muy importante, “agendar” las citas.



- **naturalidad, transparencia, integridad**

Después de saber preguntar, esta es la segunda característica más importante de la lista. Los equipos comerciales -para poder trabajar a mediano y largo plazo- deben tener una buena dosis de honestidad inculcada desde la dirección del equipo e interiorizada por todos sus miembros. No son tan importantes los resultados a corto plazo como crear un equipo íntegro que permita trabajar mucho tiempo. Nos podemos equivocar, y en tal caso tendremos que explicarnos, excusarnos y rectificar, pero intentar engañar y mentir para obtener buenos resultados es inadmisibles, desde nuestro punto de vista.

- **empatía**

La empatía es una cualidad y una manera de actuar que se puede considerar una habilidad de la persona, y que por lo tanto, se puede entrenar. Es muy importante hacer saber a los demás que estamos alineados en el mismo proyecto. Si somos capaces de ponernos en la piel de la otra persona nos será mucho más fácil visualizar sus necesidades para cubririrlas.

- **firmeza**

Hay muchas ocasiones en que un vendedor, aunque le interese vender un servicio, debe mantenerse firme en ciertas posiciones y decisiones que pueden poner en riesgo la venta. Como miembro de un equipo comercial no podemos decir a todo que "sí". A veces es necesario mantener un "no" (siempre educado, respetuoso y argumentado) ante ciertas solicitudes. Junto a la firmeza hay que tener en cuenta que no todos los clientes son buenos. Hay clientes que vale la pena no tenerlos nunca y si ya los tenemos, vale la pena perderlos.

- **estado de ánimo positivo**

La telepatía existe. Si partimos de este precepto, el interlocutor, en mayor o menor medida, detecta lo que nos pasa, lo que pensamos, si impostamos, si tenemos necesidad de algo. Por lo tanto es importante que nuestro ánimo sea el "máximo de positivo posible" antes de establecer cualquier relación comercial. Esta cualidad es todavía más necesaria en las relaciones que establecemos telefónicamente, ya que al no tener el sentido de la vista activo, todos los demás adquieren mayor importancia.

- **escucha activa**

esta cualidad tiene dos componentes importantes: el primero es que nuestro interlocutor agradece que nosotros asentimos y no interrumpimos sus argumentaciones, y el segundo es que escuchar al otro y no interrumpir nos permite pensar y argumentar nuestra respuesta. Escuchar no es sólo callar mientras el otro habla, sino poner atención en lo que dice y en cómo lo dice (contenido y forma).





- **obtener feedback (retroalimentación)**

En todas las reuniones debemos procurar obtener información sobre nuestro interlocutor, sus intereses, necesidades, criterios, formas de ser y de hacer, pues esa información nos será de gran utilidad para orientar más acertadamente nuestra manera de relacionarnos con el o ella en el futuro. La obtención de feedback es consecuencia directa del saber hacer preguntas y de escuchar de manera activa.

- **perseverancia**

Las “cosas” normalmente no salen a la primera. En el mundo comercial, hay una relación directa entre el esfuerzo y la dedicación que se pone en hacer la tarea y el resultado final. Es aquí dónde la perseverancia se convierte en una cualidad indispensable para poder funcionar correctamente y obtener el éxito deseado.

- **flexibilidad**

Aunque hay un método a seguir, una manera de hacer las cosas, un buen vendedor debe tener la suficiente “cintura” para hacer frente a los imprevistos que le surgirán por el camino. Para tener flexibilidad hay que contar con una cierta dosis de creatividad, así como de saber observar e interpretar los diferentes elementos que van surgiendo durante las interacciones.

- **planificación, metodología**

Para ser flexibles, hace falta haber definido antes perfectamente la forma en que deseamos trabajar. Para poder establecer ratios correctas y saber dónde nos encontramos en cada momento, es necesario tener una metodología clara y definida, y seguirla cuidadosamente... hasta que la situación nos indique que hay que recurrir a la flexibilidad.

Estas son las capacidades que –desde nuestra perspectiva– deben estar presentes en todas las personas que se dedican a la labor comercial. ¿Qué ocurre si alguien reconoce que le falta o que tiene muy poco desarrollada alguna de ellas? La respuesta es hacer planes individuales y específicos para mejorarlas y adiestrarlas y así tener más herramientas para realizar nuestro trabajo adecuadamente. Es mejor obtener un resultado medio equilibrado, que puntuaciones muy altas en unas capacidades y muy bajas en otras. Se trata de subir la media, mejorando las capacidades en las que nos reconocemos un poco débiles.

## 3. LA COMUNICACIÓN

---

### 3.1. Elementos de la comunicación



En este apartado analizaremos diferentes elementos que entran en juego en cualquier proceso de comunicación.

- **conocerse un mismo**

Para comunicarnos con los demás es vital saber hasta dónde podemos llegar, de qué somos capaces, cuáles son nuestras habilidades, nuestros puntos fuertes y nuestras debilidades, en qué debemos mejorar, cómo lo podemos hacer. Nadie mejor que nosotros mismos por saberlo.

- **conocer al otro/a**

Para comunicarnos adecuadamente con los demás debemos tener la máxima información posible sobre nuestro(s) interlocutor/a/es/as, así como saber interpretarla, para adecuar nuestra manera de comunicarnos con ellos. Hacer preguntas acertadas puede ayudarnos a averiguar cómo es el otro, sus virtudes y defectos, sus puntos a favor y en contra.



- **dominar el tema, saberlo argumentar**

No podemos ir a ninguna entrevista sin una información esmerada y exhaustiva del producto o servicio que queremos ofrecer, así como de las informaciones tangenciales que podemos necesitar en el curso de una entrevista. No saber responder a una pregunta del interlocutor producirá desconfianza en éste. Un argumentario de venta puede ayudarnos en este aspecto.

- **saberlo comunicar**

El mundo comercial está lleno de profesionales que conocen perfectamente el producto o servicio que presentan y que tienen claro cómo es el interlocutor, pero son incapaces de adecuar su manera de comunicar a las características de ese interlocutor. Nunca dos entrevistas deben ser iguales, ya que no hay dos personas idénticas; para ello es necesario saber elegir la mejor manera de comunicar de acuerdo a cómo sea la persona que tenemos en frente.

- **asegurarnos la motivación de nuestro interlocutor**

Los clientes pueden tener muchas motivaciones para demandar un servicio, pero hay dos principales: por un beneficio económico (le aporta dinero o le representa un ahorro) o por un beneficio emocional (le hace sentir bien). Debemos valorar cuál es la proporción de cada una de estas razones en nuestro interlocutor y tenerlo en cuenta como herramienta de motivación en nuestras interacciones.

### 3.2. **Cómo captar la atención del interlocutor**

Para poder comunicar con efectividad es necesario impactar en el proceso atencional de nuestro interlocutor.

Con frecuencia la persona que escucha recuerda la originalidad y singularidad de las explicaciones y ejemplos. Está calculado que el ser humano está expuesto diariamente a cerca de 3.000 llamados de atención, de los cuales atiende unos 50, de los cuales le interesan 25. Finalmente sólo 3 de esas interpelaciones le llevan a la acción.

Esto significa que sólo 1 de cada 1.000 interpelaciones que reciben las personas cada día, consiguen su propósito: ser recordadas y motivar una acción concreta (una llamada, una compra, etc.).

Vamos a listar cuáles son las posibles herramientas que tenemos en nuestras manos, para hacer que nuestras explicaciones y exposiciones provoquen esa reacción interna que consigue que el interlocutor nos recuerde:



- Explicar de forma memorable
- Introducir historias en la exposición
- Explicar metáforas para hacer más comprensibles nuestras explicaciones
- Incluir chistes (aunque sin forzar para parecer graciosos)
- Utilizar ejemplos próximos. Si son conocidos o referentes de nuestro interlocutor, ¡mejor!
- Explicar vivencias propias. Hay que hacer tangible cualquier servicio intangible.
- Ilustrar las explicaciones con dichos o rimas, frases sonoras y fáciles de recordar.

Utilizando adecuadamente estos recursos podemos lograr que nuestros mensajes lleguen efectivamente al interlocutor. De todos modos, hay que tener en cuenta que cada interacción es diferente, por tanto los recursos que pueden servir en una, no necesariamente generarán los mismos efectos en otra.

El proceso de comunicación pasa por 4 estadios antes de que se produzca lo que nosotros queremos: que el interlocutor actúe.

## Entender → Recordar → Sentir → Interiorizar → **Actuar**

Cuando se produce esta secuencia, podemos afirmar que nos hemos comunicado con eficacia, es decir, que nuestro mensaje y la manera en que lo hemos transmitido ha cumplido el objetivo que perseguía: que nuestro interlocutor actúe.

### 3.3. El interlocutor

#### 3.3.1. Tipologías de personalidad

En un primer momento, en los inicios de cualquier contacto, debemos tener una metodología para averiguar cómo es nuestro interlocutor. Existen muchos tipos de clasificaciones de personalidad (16PF, DISCO, eneagrama, etc.) En este curso proponemos utilizar una clasificación sencilla, práctica y fácil de utilizar.



Esta clasificación de tipos de personalidad consta de cuatro grupos en función de dos ejes básicos: racional/emocional e introvertido/extrovertido. A continuación describimos brevemente en qué consiste cada característica, para definir con claridad y clasificar correctamente a nuestros interlocutores.

En primer lugar, debemos ubicarnos nosotros mismos, para así conocer nuestras habilidades y capacidades.

Cabe precisar que estas características **no son excluyentes**, de modo que una persona que podemos ubicar claramente en una tipología, es posible que también tenga rasgos característicos de las otras.

**a. Dominante (racional + extrovertido)**

- orientado al resultado
- seguro de sí mismo
- emprendedor
- controlador

**b. Influyente (emocional + extrovertido)**

- simpático
- empático
- disperso
- enérgico

**c. Estable (emocional + introvertido)**

- tranquilo
- fiel
- receptivo
- equilibrado

**d. Consciente (racional + introvertido)**

- analítico
- cuadriculado
- poco expresivo
- escéptico



### 3.3.2. Identificación de tipologías

¿Qué nos permite identificar cómo es nuestro interlocutor? como siempre la mejor manera de saber cosas y de tener respuesta es preguntando y observando. Necesitamos máxima información. A más información, más fácil nos será identificar a nuestro interlocutor. Una pregunta bien hecha y en el momento adecuado nos puede dar mucha más información que una no pensada y hecha a destiempo.

En nuestra observación debemos tener en cuenta tres variables: mente, cabeza y cuerpo. Las preguntas deben estar formuladas no sólo para obtener una respuesta concreta, sino para que nos dé información indirecta. Por ejemplo: si le preguntamos a una persona qué hace en la empresa dónde trabaja, dependiendo de cómo formulemos la pregunta podemos obtener mucha o poca información. La respuesta “Soy jefe de recursos humanos” por si sola no da mucha información. Si somos capaces de conseguir que explique más, seguramente nos ayudará muchísimo a identificarlo. Si explica muy vivencialmente quiere decir que es más emotivo que racional. Si explica mucho, significa que la persona es extrovertida; si se auto-elogia mucho, está indicando que es una persona dominante.

- **PREGUNTAR**

- preguntas relacionadas con la empresa
- preguntas específicas sobre el trabajo que el/la realiza
- preguntas sobre el producto o servicio que ofrecen
- preguntas sobre sus valores, intereses, ideas, etc.

- **OBSERVAR**

- si hay orden o desorden en la sala o despacho donde nos reciben
- como habla la persona que tenemos en frente
- estar muy atentos a la comunicación no verbal
- cuál es el estado emocional del interlocutor
- qué grado de atención nos está prestando



### 3.3.3. Pautas de comportamiento con cada tipo de personalidad

Una vez identificado nuestro interlocutor necesitamos saber cómo actuar ante él para conseguir nuestro objetivo: motivarlo para nuestra venta.

A continuación ofrecemos algunas indicaciones de cómo adecuar nuestra comunicación a cada uno de los tipos de personas que describimos anteriormente:

- a. Dominante (racional + extrovertido)**
  - ir al grano
  - “enjabonarlo”
  - practicar el *win to win* (“tú ganas, yo gano”)
  - enfocar por objetivos
  
- b. Influyente (emocional + extrovertido)**
  - generar *feeling* (sintonía)
  - practicar la escucha activa
  - crear un ambiente distendido
  - buscar la opinión
  
- c. Estable (emocional + introvertido)**
  - transmitirle el cómo
  - generar seguridad
  - explicar en orden
  - fomentar el valor humano
  
- d. Consciente (racional + introvertido)**
  - darle información
  - cuantificar resultados
  - enfocar analíticamente
  - no buscar *feeling* (sintonía)

Es muy importante tener mucha claridad sobre las tipologías de personalidad, para luego utilizar el tipo de comunicación recomendado para cada una de ellas. Se recomienda practicar la capacidad de identificación de personalidades con compañeros, amigos y familia, para adquirir la agilidad suficiente para luego aplicarla en los primeros minutos de una entrevista profesional.



### 3.4. Cómo motivar al interlocutor

Aun cuando conocer los secretos de la comunicación es muy importante y tener muy claras las características del interlocutor es imprescindible, sin la motivación de este último, el proceso de venta puede no llegar a concretarse y limitarse a una animada conversación y una buena exposición del servicio que prestamos.

Sin una buena motivación no conseguiremos la acción de nuestro interlocutor, ya que no lograremos el estado de **interiorización** que comentamos antes, en el apartado sobre comunicación.

Tal y como dijo Antoine de Saint Exupery, autor de “El Príncipe”:

*“...si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablones o distribuir el trabajo, (...) primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho”.*

Este es el concepto importante de motivación, y el que se traduce luego en concreción a la hora de ejecutar un proyecto o, en nuestro caso, materializar la venta de un servicio.

Las personas motivadas por hacer, actuar o comprar algún cosa son evidentemente más fáciles de convencer. Debemos motivar, por tanto a nuestro interlocutor para llegar más fácilmente al resultado esperado.

El matiz que debemos tener en cuenta con la motivación, es que no todas las personas tenemos las mismas necesidades, por lo tanto, primero debemos descubrir estas necesidades para darles solución en forma de un producto o servicio.

A continuación presentamos un modelo explicativo de las necesidades humanas en forma de pirámide, desarrollado por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow en 1943 (conocida como la “**Pirámide de Maslow**”), que resulta muy adecuado y sencillo para explicar las diferentes necesidades de las personas.

Los profesionales de la venta deben ser capaces de identificar en qué nivel de necesidades se ubica su interlocutor para poder ofrecerle una solución (en forma de un producto o servicio) que se ajuste a dichas necesidades. Si lo consigue, la motivación de ese interlocutor será plena.





Algunas técnicas para descubrir las necesidades de las personas son:

- **OBSERVAR:** qué hace, qué dice, qué no dice, cómo lo dice, cómo se comporta
- **PREGUNTAR:** preguntas abiertas y cerradas
- **ESCUCHA ACTIVA:** afirmación, atención, posición corporal, movimientos, voz
- **CONOCER Y ENTENDER:** empatía

Haber ubicado la tipología de persona que tenemos delante también nos ayudará a saber como motivarla. Si hemos hecho bien dicha clasificación, la identificación de necesidades nos será muy fácil ya que que nos vendrá dada.

Por ejemplo, a una persona dominante sólo podremos motivarla si conseguimos hacerle ver que, si compra el servicio ganaremos los dos. No la motivaré nunca si le decimos que sólo ganará él/la, ya que no lo creerá. Si hemos conseguido la información adecuada, sabremos si es una persona que se mueve más por el dinero o por valores humanos o sociales, etc.

## 4. ARGUMENTARIO

---

### 4.1. Introducción

Cualquier persona no experta en el mundo comercial, e incluso algunas personas que se consideran expertas en este rubro, piensan que “un buen argumentario” les solucionará todos los problemas que tienen a la hora de argumentar, rebatir objeciones, contestar y hacer preguntas en un proceso de venta. Desde nuestra perspectiva, los argumentarios son -en primer lugar- un trabajo previo para reflexionar sobre el servicio o producto que se ofrece, así como en el mercado en el que están insertos; de ahí que constituyen un apoyo importantísimo de argumentación para poder vender.

Es un error pensar: “qué bien que me den el argumentario hecho para que yo lo aplique en mis reuniones de venta”. Un equipo comercial de alto rendimiento no tiene un argumentario de venta, entendido como un decálogo dónde está todo listado y toda pregunta tiene una respuesta, sino que usa el argumentario como una herramienta transversal en todo el proceso de venta, es decir:

- Para conocer en profundidad el producto o servicio que ofrecemos
- Para (re)conocer nuestras características como vendedores
- Para tomar conciencia de nuestras fortalezas y debilidades
- Para poner atención a la comunicación
- Para estudiar y analizar al interlocutor
- Para motivar al interlocutor a que compre

Si hacemos todo este proceso adecuadamente y hacemos las preguntas oportunas y bien dirigidas, entonces estamos contribuyendo a obtener el mejor argumentario que podemos necesitar, ya que estamos haciendo procesos de “venta a medida” en función de quien tenemos en frente.

### 4.2. Elaboración de un argumentario

Para elaborar un argumentario proponemos utilizar la metodología del DAFO, es decir, del análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) del producto o servicio que ofrecemos en relación con el mercado, la competencia, los clientes, la propia empresa u organización, etc.

Este proceso busca promover la reflexión y discusión sobre estos factores de manera que los argumentos que se utilicen para explicar cada factor, nos sirvan como argumento para fundamentar todos los aspectos relacionados con el producto o



servicio que ofrecemos. Por tanto, la calidad de nuestro “argumentario” dependerá de nuestra capacidad de analizar más o menos profunda y acertadamente estos elementos.

Para realizar este ejercicio conviene utilizar tablas que nos ayuden a organizar los factores que identifiquemos en cada análisis:

### Análisis interno

Aquí se deben enumerar todos los factores que valoramos positiva o negativamente de la propia empresa y del producto o servicio que se ofrece. Algunas de estas cuestiones son: forma de funcionamiento, estructura organizacional, capacitación de los trabajadores, contactos estratégicos, reconocimiento social de la entidad, valor diferencial del producto o servicio, precio, calidad, etc.

Fortalezas	Debilidades
1	
2	
3...	

Lo importante de este análisis es reconocer que sobre los elementos que se identifiquen tenemos una responsabilidad directa, por tanto, podemos modificarlos (en mayor o menor medida) para hacerlos más atractivos de cara a nuestros potenciales clientes.

### Análisis externo

Aquí se deben enumerar todos los factores que valoramos positiva o negativamente del mercado en que se inserta la empresa y el producto o servicio que se ofrece. Algunos de estos factores son: la situación económica global y local, variables sociales que pueden estar influyendo en el proceso de venta, características de la competencia, necesidades de la ciudadanía, etc.

Oportunidades	Amenazas
1	
2	
3...	

A diferencia del análisis interno, en este caso ni nuestra empresa o entidad, ni nosotros como trabajadores tenemos responsabilidad ni capacidad de modificar estos elementos, aunque SI, para adaptarnos a ellos o para definir estrategias que nos ayuden a hacerles frente.



Una vez listados los factores internos y externos, deben ser analizados buscando en cada uno de ellos, sus aspectos positivo y negativo, para explicitar la complejidad de cada uno de ellos y las múltiples posibilidades de interpretación.

El siguiente paso es enumerar los argumentos que nos pueden servir para potenciar la parte positiva de cada uno de los factores identificados, así como a minimizar la negativa.

### Argumentario

Pregunta	Argumento
1	
2	
3...	

Es MUY RECOMENDABLE que este ejercicio de reflexión se haga individualmente (primero) y grupalmente (después), para contrastar, complementar y enriquecer el análisis.

Cabe señalar que cualquier Amenaza puede convertirse en Oportunidad, por lo tanto, debemos tener un número igual de ítems en cada caso. Por ejemplo, la crisis económica es una amenaza para un servicio de inserción laboral porque las empresas contratan menos personal, pero es también una oportunidad, porque las empresas están más abiertas a cambiar sus planteamientos y a modificar sus procesos. En este cambio pueden surgir oportunidades para introducir el servicio.

Cuanto más fino sea el análisis de factores que se realice, se pueden crear subgrupos para analizar un servicio, un producto o un subproducto específico; es decir, podemos segmentar tanto cómo queramos para tener información más detallada de nuestros argumentos.

Al construir un argumentario hay que tener en cuenta que nuestra manera de valorar un factor no necesariamente coincide con la de nuestros interlocutores. Un ejemplo claro lo tenemos en la gratuidad de un servicio. Para nosotros puede acontecer un punto fuerte y lo venderemos como tal; para nuestro interlocutor, sin embargo, puede ser un punto débil, ya que la gratuidad puede ser interpretada como sinónimo de “poca calidad”. Si esto ocurre, nuestro argumento no satisfacerá sus necesidades y, por lo tanto, no lograremos nuestro objetivo de venta.



## 5. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

---

En el momento de buscar clientes se deben tener en cuenta dos aspectos:

- La segmentación del mercado
- Plantear nuestra tarea en función del cumplimiento de un objetivo

### 5.1. La segmentación

Por segmentación entendemos dividir el mercado -que es amplio y diverso- en subgrupos más o menos similares en alguna o varias características, por ejemplo medida, necesidades o comportamiento en relación a la compra de un producto o contratación de un servicio.

Tal como hemos señalado antes, detectar las necesidades del interlocutor (cliente potencial) es clave para poder motivarlo y conseguir que utilice nuestro servicio de intermediación. La diversidad del mercado potencial es tan grande que es prácticamente imposible (además de ingenuo y nada recomendable) planificar un esfuerzo “único” dirigido a “todas” las empresas. Una campaña de estas características tendría un coste elevadísimo (en recursos monetarios, técnicos y humanos) y seguramente los resultados no serían tan positivos como para recuperar dicha inversión.

**Dividir el mercado en grupos de características similares**, es decir hacer “segmentación del mercado” es una manera estratégica para dirigir los esfuerzos de manera más precisa (con acciones puntuales para necesidades específicas), optimizar los recursos y conseguir unas mejores ratios y, por tanto, mejores resultados globales.

Se trata de definir el tipo de sector empresarial o de empresa susceptibles de utilizar nuestro servicio y no perder esfuerzos en aquellos segmentos que -por una u otra razón- difícilmente se interesarán por nuestro servicio (“no ir a vender hielo a l’Antártida!”).

En la medida que vamos haciendo el análisis sobre las características de nuestro servicio y trabajando en el argumentario, iremos viendo que las argumentaciones se pueden ir agrupando en subgrupos y que ciertas argumentaciones son aplicables a un tipo de empresas y no a otras.

En definitiva, estamos segmentando en función de la tipología de las empresas a las que prestamos servicio y sus necesidades.



Se pueden utilizar muchas variables para segmentar las empresas, por ejemplo ubicación, número de trabajadores, sector de actividad, etc., aunque no siempre es fácil decidir cuál de estos criterios es el más importante para hacer una segmentación adecuada al servicio que ofrecemos

Si no se ha realizado nunca el ejercicio de “segmentar” puede ser complicado saber cuál es el segmento del mercado global que nos interesa. Para definir nuestro mercado objetivo y como nos dirigiremos a él, existen algunas bases de datos, estudios o consultorías expertas. Algunos de esos recursos están disponibles en Internet.

Existe también un tipo de **segmentación basada en la experiencia**, que podemos hacer inicialmente y que, estructurada y analizada detenidamente, puede dar buenos resultados.

Después de unas cuantas visitas en las que hemos recogido datos sobre las características de las empresas a las que nos dirigimos, podemos disponer de una base de información para trabajar en el futuro.

Una buena manera de comenzar a hacer “segmentación” es buscar “**empresas espejo**”, es decir, otras empresas que tengan las mismas características que aquellas en las que hemos tenido buenos resultados, en términos de sector económico, número de trabajadores, tipo de producto que comercializan, etc.

## 5.2. Trabajo por objetivos

Para hacer clientes es necesario planificar. Una buena planificación debe relacionarse con las fuerzas y debilidades del equipo y del servicio (insistimos una vez más en la importancia de un trabajo profundizado en la elaboración del argumentario). Potenciar las fuerzas y mejorar las debilidades.

En primer lugar, centrándonos en el servicio de intermediación, es importante, el conocimiento y evaluación de la situación actual en relación a la prospección empresarial de nuestra entidad. A partir de aquí es preciso definir un plan para acciones futuras.

En el trabajo por objetivos esta planificación pasa por la utilización de indicadores concretos y mensurables. A menudo utilizamos sólo indicadores de resultados: NÚMERO DE: llamadas, visitas, empresas colaboradoras, inserciones, etc. Pero hay unos indicadores que son especialmente importantes: los indicadores de actividad o ratios, cuyo objetivo es medir con qué eficiencia utilizamos los recursos disponibles y nuestro esfuerzo. Así, estos indicadores contienen elementos comparativos entre el resultado y la inversión hecha en recursos: tiempos, personal, dinero, etc.



Los equipos no específicamente comerciales no están habituados a trabajar con este tipo de indicadores. Para hacerlo hay que partir del objetivo final (éxitos, inserciones, etc.) y definir cuáles son los pasos previos para llegar al objetivo. En cada uno de estos pasos se debe conocer cuál es la proporción entre la acción previa y la siguiente, por ejemplo: ¿qué porcentaje de visitas se traducen en inserciones? Así, en función de las ratios de cada cual, podemos saber -siguiendo con el ejemplo- cuántas visitas –o llamadas, o jornadas, etc.- hacen falta para conseguir un determinado número de inserciones, que es nuestro objetivo final.

De este modo podemos controlar y valorar qué tipo de acciones son más efectivas y convenientes para conseguir nuestro objetivo.

A continuación adjuntamos un gráfico dónde se puede ver cuál es la manera de trabajar correctamente a partir de un objetivo prefijado y como las diferentes acciones (y los diferentes ratios) contribuyen en el logro del objetivo final.

**Prospección** → 100 llamadas → 80 contactos → 10 visitas → 5 interés → **2 éxitos**

**Boca - Oreja** → 10 visitas → 2 interés → **1 éxito**

**Referencias** → 8 visitas → 4 interés → **1 éxito**

**Jornadas** → 5 visitas → 3 interés → **1 éxito**

**Divulgación** → 3 interés → **1 éxito**

## 6. OBJETIVOS

---

### 6.1. Introducción

**Objetivo:** 2 m. %[LC] El fin, aquello que el actuante se propone conseguir. Su objetivo era dirigir la empresa. Controlar la inflación es uno de los objetivos del Gobierno (Diccionario del Instituto de Estudios Catalanes).



En otras palabras, un objetivo es el estado deseado al cual quiere llegar una persona o grupo. Además, los objetivos son una manera de concretar una serie de valores, por lo cual tienen un fuerte componente motivacional que generan procesos de autoestimulación y movilizan recursos conscientes e inconscientes.

A diferencia de un deseo o una ilusión, que es una fantasía que “nos gustaría que pasara”, el objetivo requiere de nuestro trabajo y esfuerzo para cumplirse.

Por todo ello, es importante desarrollar la capacidad de definir objetivos adecuados y significativos. En el ámbito profesional a veces tenemos objetivos que nos vienen dados, y a menudo los podemos reformular para que sea más fácil conseguirlos.





El enfoque de este curso sobre como formular adecuadamente un objetivo parte de la perspectiva de la Programación Neurolingüística (PNL).

La PNL es un modelo formal y dinámico del funcionamiento de la mente humana, muy ligado a la percepción y el procesamiento de la información de la experiencia sensorial, y sobre todo de las implicaciones que esta manera de funcionar tiene en el éxito personal (tanto en la vida personal como en la profesional). Este conocimiento permite identificar estrategias para aprender a utilizarlas. Estudia la subjetividad en las relaciones: como las personas experimentamos la realidad, las creencias personales con las que *también* construimos la realidad y como mediante el lenguaje comunicamos la idea que tenemos del mundo.

El campo de aplicación de la PNL abarca todos los ámbitos de los procesos mentales y las relaciones humanas. Las aplicaciones de la PNL en el ámbito empresarial y profesional se centran en la mejora del rendimiento, del trabajo en equipo, la solución de conflictos, la administración de personal, el liderazgo, la motivación, la comunicación, la planificación estratégica, la toma de decisiones y la adaptación al cambio, la evaluación y la optimización del proceso de venta, entre otras muchas dimensiones.

## 6.2. Cómo definir objetivos

### 6.2.1. Del estado-problema al estado solución

Si alguien puede hacer una cosa, también puedo hacerlo yo si sé CÓMO hacerlo... y si tengo las mismas características que ese "alguien".

Muchas personas cuando deben resolver una dificultad se hacen preguntas sobre la dificultad o problema. Inconscientemente se ubican dentro de un "marco de culpa" o en "un espacio-problema". Se autolimitan y no son capaces de salir de un listado de justificaciones y excusas que sólo les llevan a mantener el problema.

La propuesta de la PNL es hacerse las preguntas adecuadas ante el problema de forma de "abrir el horizonte" ubicándonos en "el espacio-solución" o marco "de resultados". En este sentido, el trabajo por objetivos en el cual nos enfocamos a resultados después de objetivar y planificar, está en sintonía con estos planteamientos.

### 6.2.2. Características de un objetivo bien formulado

Desde la PNL se afirma que un objetivo está bien formulado sí:



### **a . REDACCIÓN POSITIVA**

Qué quiero? (en lugar de aquello que no quiero, o de aquello que quiero evitar).

Si nos perdemos en una ciudad, nos será más útil saber dónde queremos ir antes que saber dónde no queremos ir.

La importancia de la formulación afirmativa es que el cerebro no puede hacer una representación interna de estados o conceptos negativos.

### **b. POSIBILIDAD DE DEMOSTRACIÓN**

¿Cómo sabré que he conseguido el objetivo? ¿Qué criterio o evidencia tendré?

Darle concreción implica definir el plano de acción y también fijar los plazos para llevarlo a término. Con frecuencia no somos capaces de identificar si hemos logrado un objetivo porque la representación es demasiado ambigua. Por ejemplo: “que los beneficiarios del servicio se sientan valorados”. Está bien sólo si se puede concretar de qué manera evaluaremos si se sienten valorados, en qué lo notarán (además este objetivo no está bien formulado por otro motivo. Ver abajo). Por lo tanto, es imprescindible describir el objetivo con toda una serie de detalles sensoriales.

Concretar implica valorar los recursos que tengo, cómo y cuándo los tendré que usar, en definitiva, PLANIFICAR.

Cuando en el trabajo por objetivos definimos indicadores y plazos y los evaluamos periódicamente, estamos preparando nuestra mente y dirigiendo nuestro esfuerzo de manera clara hacia un estado deseado.

### **c . ABARCABILIDAD**

¿Qué haré yo para conseguir el objetivo? ¿Tiene una medida abarcable por mí?  
¿Como empezaré a lograrlo y como lo mantendré?

En el ejemplo “que los beneficiarios se sientan valorados” debemos tener claro que el que otra persona siente depende más de ella que de mí. En ese caso haría falta pensar qué puedo hacer yo para conseguir “una parta” de ese objetivo, lo cual nos debe llevar a reformular el objetivo de manera diferente. Lo mismo pasa si decimos “quiero encontrar trabajo”. Encontrar trabajo no depende completamente de la persona, pero buscarlo sí! Es muy importante detenerse y replantearse los objetivos hasta que queden definidos de forma que seamos totalmente (o en la mayor medida posible) responsables de su obtención. En caso contrario si el objetivo no llega a cumplirse tendremos la excusa perfecta para justificarnos: “yo no tenía control sobre ese X factor que hizo fracasar el objetivo”

La medida del objetivo (o el plazo) es muy importante también. Objetivos poco ambiciosos no motivan, y demasiados grandes son inalcanzables e inmovilizan. Es



necesario plantearse subobjetivos en función de las capacidades y recursos disponibles de quien lo define. Así, formular subobjetivos en función de las diferentes fases del proceso de intermediación y asignados a los diferentes actores que son responsables, es una manera adecuada de plantear la tarea.

#### **d . INTENCIÓN POSITIVA**

Aquello que tiene de positivo la situación actual, ¿como lo mantendré cuando consiga el objetivo?

Con frecuencia nos planteamos objetivos para “cambiar” o “mejorar” una situación. Supongamos que nos planteamos “registrar todas mis visitas a empresas cada viernes”. Debo tener en cuenta que si actualmente los viernes estamos un rato en el “club de trabajo” y para mí el contacto con los beneficiarios es muy importante, este nuevo objetivo me lo impedirá –si no tengo otro día para hacerlo. Si es así, seguramente mi objetivo no prosperará. No sólo es necesario explicitar las intenciones positivas del nuevo objetivo, sino también explicitar qué se perderá de positivo cuando lo consigamos, y sobre todo mirar si puedo preservar el efecto positivo de la situación anterior.

#### **e. PERTINENCIA**

¿Cómo me afectará este objetivo a mí y a mi entorno? ¿Tengo bien definido en qué condiciones quiero implementar el objetivo?

No es lo mismo plantearse “quiero ser más tolerante con los demás” que “quiero ser más tolerante con mi compañero de trabajo X cuando llega tarde”. En la formulación genérica puede ocurrir que ser tolerante implique serlo con un beneficiario que pide “que yo le encuentre trabajo” cuando él reiteradamente no se presenta a las entrevistas.

Evidentemente lo que es válido en un momento y en un lugar determinado de nuestra vida (personal o profesional), no es válido siempre.

En el ejemplo de ser tolerante con un compañero de trabajo debemos pensar de qué manera esto me afecta a mí, pero también al otro y al resto del equipo con quien trabajo. En el fondo, contextualizar no deja de ser una manera más de concretar, en este caso, teniendo en cuenta las implicaciones en el entorno, más allá de las consecuencias sólo individuales.



## 7. CONCEPTOS CLAVE

---

- Dualidad entre cotidiano y profesional
- Trabajar las habilidades cotidianas
- Descubrir para cubrir
- Escuchar más que hablar
- Seguir el proceso de comunicación
- Conocernos y conocer a nuestro interlocutor
- El argumentario no es un decálogo, sino una herramienta de reflexión
- Saber enfrentar las amenazas del contexto y las debilidades de la empresa
- Objetivar para planificar
- Segmentar para concretar
- Sólo compramos aquello que nos genera beneficio (emocional y/o económico)
- Definir objetivos en positivo, demostrables y de los que nos podemos hacer cargo



## 8. REFERENCIAS

---

- PELTAN GRYBOWSKI, S. *Los cinco primeros minutos*, Ed. Deusto
- GRANDE ESTEBAN, I. *Marketing de los servicios*. Libros profesionales de empresa ESIC
- HOGAN, K. *The three disciplines: Personal, Mastren, Charism, Self-Discipline*
- MALARET, J y PINO M. *Negociación para todos*
- CARRIÓN, S. *Autoestima y desarrollo personal con PNL*, Barcelona: Obelisco, 1999. ISBN: 84-7720-711-9
- CARRIÓN, S. *PNL para principiantes*, Barcelona: Océano, 2002. ISBN: 84-7556-129-2
- DILTS, R; EPSTEIN.T. *Aprendizaje Dinámico con PNL*, Barcelona: Urano, 1997. ISBN: 84-7953-187-8

### Web's de interès:

- [www.editum.org](http://www.editum.org)
- [www.estrategiaspnl.com](http://www.estrategiaspnl.com)