



## La inteligencia emocional aplicada a las ventas

Fecha de finalización del artículo: junio de 2013

*Por Walter Costa*

### Sobre el autor

Walter Costa es Licenciado en Comercialización por la Universidad Nacional del Litoral. Trabaja en Banco Galicia como oficial de empresas, pertenece a la gerencia Zonal del NEA y tiene a cargo cinco sucursales. Es coautor del libro "Claves para un vendedor con éxito", Editorial Pirámide, Madrid (2011) junto a dos colegas de España: Inés Küster y Pedro Canales. Cuenta con numerosas publicaciones en revistas de universidades y de negocios en Argentina y en Latinoamérica. Es Director de Gestionando.biz un portal de contenidos sobre diferentes temas de negocios ([www.gestionando.biz](http://www.gestionando.biz)). Es consultor de marketing y ventas para varias empresas de la región. Y desde principios de este año gerente de un restaurante familiar.

**Contacto:** [walc24@hotmail.com](mailto:walc24@hotmail.com)

### Resumen

Las reglas del trabajo están cambiando vertiginosamente, por consiguiente, es necesario actualizar los modelos de gestión



dado la magnitud y el impacto de los cambios tecnológicos, del mercado, la competencia, etcétera.

Este trabajo intenta ser una guía de cómo aplicar los conceptos de la inteligencia emocional al campo de ventas, sus posibles resultados y beneficios.

### **Abstract**

The rules of work are changing rapidly, therefore it is necessary to update the management models that are used due to the magnitude and impact of technological change, market, global competitors, and so on.

Throughout this paper discusses the importance of applying the concepts of emotional intelligence to the field of sales, possible outcomes and benefits. And also describes a practical guide to making these changes in an organization.

**Palabras clave:** ventas, marketing, inteligencia emocional

**Key words:** Selling, marketing, emotional intelligence

### **Introducción**

En el presente artículo dejaremos de lado por un momento las estadísticas, cifras de ventas y gráficos, para introducirnos en el aspecto humano de la función de ventas. Hoy nos enfrentamos a un escenario caracterizado por la volatilidad, complejidad e incertidumbre.

Encontramos en la inteligencia emocional buenas herramientas que sirven para potenciar lo que Daniel Goleman define como "habilidades blandas"; cualidades que sin dudas, son requeridas para preparar a los vendedores para el mundo que viene. Seguramente, en el futuro habrá mayor acceso a la tecnología y conectividad; clientes mucho más informados, exigentes, negociadores; mercados fragmentados y maduros, marcas globales, más y más cambios. En consecuencia, la lucha por conseguir una mayor cuota de mercado será muchísimo más dura en los próximos años.

A continuación, analizamos qué papel juegan en el vendedor actual las cinco cualidades que conforman el concepto que este autor ha dado en llamar inteligencia emocional.

#### **1. Conocimiento de uno mismo**

¿Cómo le afectan las críticas de los demás? ¿Cómo supera las objeciones del cliente? ¿De qué manera asimila un fracaso? Cuando no logra un objetivo,

¿vuelve a intentarlo? ¿Cómo actúa bajo presión? Son preguntas que sirven para reflexionar acerca del autoconocimiento que se requiere por parte del vendedor y sobre cómo inciden estas situaciones que son frecuentes en las ventas, sobre sus percepciones, sus emociones y su conducta. Y en definitiva, qué impacto tienen sobre el resultado de su gestión.

Es mucho más que un mero reconocerse en el espejo. Este autoconocimiento significa hacer un análisis profundo, para lo cual es necesario ser sincero y abierto para reconocer aquellas emociones que se producen en el vendedor cuando las cosas no salen bien: los clientes se quejan, se dispara la ansiedad, las ventas no se pueden cerrar, los productos no están en stock, el tiempo los agobia, los jefes presionan.

¿Cómo reacciona ante la adversidad? ¿Cuál es su capacidad de respuesta ante la inestabilidad del contexto? Tiene un comportamiento reactivo, se muestra arrogante, actúa a la defensiva, ¿renuncia?, o por el contrario, se mantiene positivo y no se deja arrastrar por este torbellino de emociones (ira, miedo, desconfianza, inseguridad, nerviosismo, etcétera) que a su vez generan una espiral ascendente.

Conocerse a uno mismo, para las ventas implica tener un análisis juicioso sobre su propia actuación como vendedor: ¿Qué salió mal? ¿Por qué? ¿Me faltó algo o hubo otros factores ajenos a mí que incidieron? ¿Qué actitudes debo mantener? ¿Qué funciona y qué no funciona? ¿Qué relaciones con otros sectores son necesarias desarrollar? El análisis tiene que servir para tener una visión clara de sus puntos fuertes y sus aspectos críticos de mejora: me falta más pericia para negociar, necesito una presentación diferente del producto, puedo mejorar la argumentación de ventas, tal objeción se puede rebatir dando otras explicaciones, tengo que estar más seguro de mí mismo y del producto que vendo, debo establecer una comunicación más asertiva con el cliente.

Pensar en uno mismo es una poderosa herramienta de cambio. Tener conciencia sobre las emociones que uno experimenta, para poder manejarlas con mayor efectividad, reforzará la autoestima como vendedor mediante una mayor comprensión del trabajo. Asimismo, aumentará la percepción sobre uno mismo y el contexto y ampliará la capacidad de lectura sobre el lenguaje corporal del cliente. De esa manera, estará en condiciones de comprender más acabadamente las necesidades del cliente.

Por último, este autoanálisis puede llevarse a cabo a nivel individual o bien a nivel colectivo. La organización puede impulsar sesiones de coaching en las cuales los vendedores deban realizar ejercicios de autoconocimiento,

test y otras herramientas cuyo propósito es indagar acerca de las emociones intra e interpersonales. ¿Qué estoy viendo? ¿Qué no estoy viendo? ¿Qué no quiero ver? (negación) son tres preguntas básicas que definen claramente la situación actual del vendedor, es decir adonde está parado en este momento.

## 2. Motivación

¿Cómo motivar a los vendedores? ¿Con mejores comisiones? ¿Con menos horas de trabajo? ¿Enviándolos a un curso de motivación? ¿Añadiendo otros beneficios? Es un gran interrogante y a su vez un desafío conocer cuáles son las motivaciones que necesita un vendedor.

Las empresas actualmente están enfocadas en brindar incentivos cada vez más innovadores para motivar a los vendedores. Esos incentivos van desde una mayor flexibilidad horaria, menos horas en la oficina, beneficios adicionales -pases libres a clubes, gimnasios, un día de spa, etcétera- hasta los reconocimientos más convencionales, como premios a las mejores gestiones mensuales, trimestrales, bonos anuales y viajes.

Sin embargo, según mi experiencia todas estas acciones tienen un efecto de corto plazo. Logran su propósito "mover a que el vendedor venda más". Pero, ¿el vendedor está realmente motivado? ¿Logramos que se ponga la camiseta de la empresa?

Pensar que el vendedor solamente se siente motivado por un premio es no tener en consideración la parte humana. Sin dudas, hay numerosos factores intrínsecos que motivan al vendedor al margen de estos incentivos extrínsecos que puede plantear una empresa, como son la vocación de servicio, las ganas de interactuar con la gente y ayudarla a satisfacer sus necesidades, la curiosidad por conocer diferentes personas, estilos de vida, explorar, aprender de nuevas experiencias, etcétera. Son motivos internos de cada persona que son necesarios conocer para poder potenciarlos.

La motivación viene a responder el porqué usted es un vendedor y no un empleado administrativo, por ejemplo. ¿Cuáles son los motivos que lo impulsan a dedicarse a las ventas? ¿Por qué quiere tener éxito en ventas? ¿Por dinero, status, prestigio, reconocimiento, manejo de su tiempo, porque le apasiona comunicarse con la gente, porque quiere hacer carrera en la empresa, porque necesita el trabajo y no tiene otra alternativa? Este móvil interno es inevitable que se vea afectado por otros factores propios de la empresa que pueden influir tanto positiva como negativamente, como los vínculos emocionales entrelazados entre pares y con los jefes, las condiciones de bienestar, los espacios de intercambio de ideas y opiniones.

Y el porqué impacta directamente en el cómo realiza usted su trabajo, determina la calidad de la venta al margen de lo meramente cuantificable, es el compromiso que asume el vendedor, su responsabilidad, las buenas relaciones que sostiene con clientes tanto externos como internos, la búsqueda continua de mejorar su gestión, de descubrir nuevas oportunidades de negocios en el mercado.

En suma, tendrá grandes problemas para mantenerse inspirado si el combustible que mueve su motor es solamente el dinero o los beneficios que mencionamos anteriormente. El mundo de las ventas es complejo, fluctuante y sin dudas le resultará difícil mantenerse enfocado con la energía adecuada para tener éxito.

### 3. Autorregulación

La autorregulación es sencillamente la competencia emocional que permite gobernar los impulsos: confiar en uno mismo, pensar que uno es capaz de hacer determinado trabajo. Dicho con otras palabras, y desde el punto de vista del comprador: confiar es aceptar, es creer en el vendedor, en el producto o servicio que ofrece, confiar en su palabra, confiar en la imagen de marca que la empresa ha construido y que confirma con los hechos, sentir tranquilidad y respaldo por la decisión de compra que ha tomado.

La confianza funciona a nivel cognitivo (poder discernir entre las alternativas), a nivel emocional, que es el más fuerte (sentirse seguro), y a nivel conductual (accionar, aceptar o no la oferta). Veamos la siguiente figura.



Por último, la confianza permite (Küster, 2002): una mayor claridad de los objetivos para vendedor y cliente, un intercambio mayor de comunicación entre ambos y una mayor implicación del vendedor por satisfacer al cliente.



Un vendedor que consigue autocontrolar sus emociones tiene una gran ventaja, por ejemplo, cuando un cliente se queja de modo airado. El poseer los recursos internos necesarios para enfrentarse a estas circunstancias determinará el éxito: conservar la calma, escuchar con atención, tener la receptividad emocional para comprender sus razones, su enojo, dialogar, engendrar confianza y finalmente liderar el conflicto. Decirlo es sencillo, pero llevarlo a cabo es mucho más complejo de lo que se imagina, sino echemos un vistazo alrededor y observaremos incontables casos de vendedores que se ven desbordados por estos y otros acontecimientos similares. No saben cómo resolver el problema, reaccionan con indiferencia, apatía o empeoran las cosas actuando con la misma virulencia que trae consigo el cliente. El resultado ya lo conocemos, no solo pierden un cliente sino muchos más por el boca a boca negativo que hace éste a su grupo de referencia sobre la mala experiencia con la marca.

Existe un estudio muy conocido "marshmallow test" realizado por Walter Mischel en la Universidad de Stanford, el cual consistió en poner al alcance de niños de 4 años una golosina, explicando que podrían comerla "¡ahora!" o esperar unos minutos y si no la comían, podrían comer dos golosinas en lugar de una. Frente a una situación de estrés los niños debían decidir qué hacer, ¿Qué creen? La mayoría no pudo mantenerse bajo control ante al estímulo y comió la golosina. Lo más interesante es que este estudio transversal continuó por catorce años, y se descubrió que los niños impulsivos tenían baja autoestima y eran menos propensos a soportar la presión, se distraían de sus objetivos y eran poco flexibles. Mientras que los que habían esperado por la segunda golosina, eran personas socialmente más competentes y con mayor éxito académico.

Resumiendo, la capacidad para manejar los impulsos conflictivos y las propias emociones será crucial para establecer relaciones emocionales más duraderas con los clientes, resolver conflictos de manera más efectiva y evitar que se dañe la salud emocional del vendedor.

#### **4. Empatía**

La palabra empatía viene del griego *empathia*, cuyo significado hace referencia a "sentir dentro" o "en el interior de". La empatía puede definirse como la habilidad de una persona para comprender las emociones,

necesidades y problemas de otra. Es ponerse en los zapatos del otro, interpretar no solamente lo que comunica verbalmente, sino toda la comunicación no verbal que está sucediendo en simultáneo: tono de voz, gestos, posturas, ademanes, expresión facial.

Ser hábil para servir a los clientes, escucharlos, saber qué necesitan, desean, cuáles son sus preocupaciones, preferencias y limitaciones, son todas aptitudes basadas en la empatía. La gestión de ventas debe estar orientada hacia el cliente y no hacia el producto. Es dejar de mirar su ombligo y comenzar a ver qué le pasa al cliente, qué quiere, por qué no quiere el producto, qué servicio le puedo brindar para facilitar su vida, cuáles son sus expectativas, sus deseos, sus problemas a resolver, etcétera. Y a partir de todo este gran cúmulo de información el vendedor no solamente venderá más, también estrechará lazos emocionales más duraderos con los clientes, que pueden redundar en la lealtad de los mismos hacia la marca.



### **5. Destreza para las relaciones**

El último elemento de la inteligencia emocional es la conjunción de los cuatro anteriores. Tener destreza para relacionarse es primordial en el mundo empresarial y en especial en las ventas, resulta imposible venderle algo a alguien sin antes relacionarse con esa persona. La relación siempre está



antes que la venta.

Sin duda alguna, cada relación requerirá por parte del vendedor cierta flexibilidad y adaptación, hecho que trae aparejado la personalización de la venta. Esto es adaptar la oferta a la demanda, más específicamente buscar el mejor satisfactor para la necesidad puntual de un cliente, con los productos, servicios y medios que tiene a su alcance el vendedor.

El desafío de las relaciones está planteado en el vínculo mismo que crean vendedor y cliente, el cual es único e irrepetible. Por lo tanto, con una adecuada formación de los vendedores y la adaptación al cambio por parte de la organización estas relaciones a largo plazo son susceptibles de generar una ventaja competitiva en el mercado.

### **Conclusión**

La inteligencia emocional aplicada al campo de las ventas no es una moda, ni pretende ser un título marketinero para un artículo. Las organizaciones tendrán que ir adaptando las competencias de la fuerza de ventas para tener capacidades de respuesta a este nuevo entorno inestable y complejo que se presenta. Las viejas recetas están obsoletas, el proceso de venta cambió, los clientes cambiaron la forma de comprar, los speech estereotipados no surten efecto, los competidores son más agresivos y la saturación de los mercados es moneda corriente.

Este panorama nos está señalando que debemos ir en otra dirección. Propongo considerar tres aspectos estratégicos:

1. Extender la visión sobre el contexto que tiene la fuerza de ventas, no quedarse cuadrículados y presos de un presupuesto sino brindar la autonomía suficiente de explorar nuevas alternativas, descubrir nuevas oportunidades de negocios.

2. Valorar lo emocional sobre lo racional, o sea, cuidar el clima de la empresa, contener a los vendedores, propiciar espacios de intercambio y colaboración. No presionar sobre el plano de la acción (¡más ventas!) cuando debe reforzarse el nivel cognitivo y fundamentalmente las emociones del vendedor, luego viene la acción.

3. Formar en aspectos vinculados a estas nuevas habilidades que modifican muchas estructuras mentales y establecen un rol que el vendedor no estaba acostumbrado a desempeñar otrora, un rol de asesor-guía de confianza, y no aquel cazador que ve al cliente como una presa.





## BIBLIOGRAFÍA

**GOLEMAN, Daniel.** (2000): "La inteligencia emocional". Editorial Vergara. Buenos Aires.

**GOLEMAN, Daniel.** (2010): "La inteligencia emocional en la empresa". Ediciones Zeta. Buenos Aires.

**COSTA, Walter, KÜSTER, Inés y CANALES, Pedro.** (2011): "Claves para un vendedor con éxito, no sólo hay que vender, sino retener". Editorial Pirámide. Madrid.

**KÜSTER, Inés** (2002): "La venta relacional". Esic Editorial. Madrid.

**SENGE, Peter.** (2004): "La quinta disciplina en la práctica". Granica. Buenos Aires.

**ECHEVERRÍA, Rafel.** (2005): "Ontología del lenguaje". Granica. Buenos Aires.

