

**LA TRANSFORMACIÓN DEL COMERCIAL, SU  
ASCENSO A LA CÚPULA EMPRESARIAL Y EL ARTE  
DE CONVECER // SUPERHÉROES  
DE LA VENTA // ¿EL VENDEDOR  
NACE O SE HACE? LOS EXPERTOS DICEN QUE ES  
UN ARTE QUE SE ADQUIERE A BASE DE TÉCNICA Y  
ESFUERZO, DE MOTIVACIÓN Y RESILIENCIA, POR  
ESO HOY EL BUEN COMERCIAL SE HA CONVERTIDO  
EN EL PROFESIONAL MÁS BUSCADO POR LA  
EMPRESA ESPAÑOLA. PERO, ¿DE QUÉ PASTA ESTÁ  
HECHO EL SUPERCOMERCIAL?**



por **Raúl Alonso**



## // “Rápido, ahora que mi marido está entretenido mirando esas tablets que tanto le gustan, hazme alguna sugerencia: ¿qué le podría regalar por su cumpleaños?”.

Anécdota o chiste, historias como estas se cuentan por decenas en las convenciones de ventas para relajar el ambiente, porque nunca fue más duro vender. Un cliente hiperinformado, empoderado por las nuevas tecnologías pero sobre todo infiel, reta en cada jornada al poder de persuasión del dependiente de tienda o el comercial de empresa. Buscamos las claves de un profesional vital para la empresa en un momento de profunda transformación y masiva competencia.

O quizá no tanto. “El *supervendedor* es aquel que me alegra el día cuando voy a comprarle el pan”, dice entre bromas Benoit Mahé, CEO de KapKelenn, consultora experta en *coaching* para grandes cadenas de *retail*. Pero para este formador multilingüe que trabaja en ambas orillas del Atlántico, es muy serio convencer al vendedor de que con su labor también contribuye a crear un mundo mejor: “Es importante mantener la autoestima alta en una profesión dura, cuya valía en España no es siempre reconocida”.

Lo cierto es que sin ventas no hay proyecto empresarial, y los encargados de conseguirlo son los comerciales. Una de las figuras clave del organigrama pero a la que durante muchos años se miró con condescendencia, presionándoles en el ejercicio de su labor e ignorándoles en el proceso de decisión. Al comercial se le apretaba con el cumplimiento de los objetivos de venta mensuales al tiempo que se le excluía del proceso de diseño de producto y de gestión, perdiendo el valioso *feedback* con el cliente que acumulaba por su trabajo diario.

Hoy la realidad es bien diferente. El vendedor es una de las figuras esenciales del *staff* empresarial triunfador: “Su perfil ha evolucionado conforme lo ha hecho la sociedad. El comercial es universitario, tiene uno o más másteres en gestión de empresa y se maneja en varios idiomas”, defiende Susana Sosa, directora de Servicio de Spring Professional en Adecco. Esta experta en Recursos Humanos señala que “se ha evolucionado desde perfiles más agresivos a profesionales permeables, capaces de adaptarse al cambio con rapidez”. Quedan atrás las típicas posturas del *killer* de *blockbusters* de los 80 con las que el comercial recibía al cliente, porque ahora hay que salir en su busca. Un cliente que “sólo cierra operaciones en base a la →

## PONER LOS SENTIDOS A FUNCIONAR

**Gonzalo Robles** comercializa viviendas pero asegura no haber tenido que ofrecer una tercera visita a ningún comprador. Es el director ejecutivo de Uxban, un proyecto joven que apuesta por la venta de casas con marca. Bajo la filosofía de la vivienda perfecta trabaja en las calles más exquisitas del centro de Madrid, y pronto de Barcelona, con pisos que se mueven entre los 600.000 y 1,7 millones de euros. Su experiencia ilustra este reportaje, si bien asegura contar con la ventaja de vender un producto excelente.

“Nuestra filosofía parte del convencimiento de que solo existe una primera impresión, por eso hay que cuidarla en extremo como si prepararas una cita romántica”. Sobre esta base, en Uxban se ha diseñado una experiencia de compra que no pasa detalle por alto.

“Es importante poner los sentidos del cliente a funcionar, se sabe que cuando conecta con vivencias que le agradan va a mostrar una mejor predisposición”. Por ello sus casas siempre están amuebladas, “incluso montamos un desayuno en la terraza, lo que hace revivir esos momentos felices”. Aunque aseguran no haber llegado a hornear pan, como si se hace en Estados Unidos para perfumar la cocina con su reconfortante aroma, sí se preocupan de que las fragancias de la madera y floral en los baños acompañen una visita que se ameniza con un hilo musical elegido según el perfil del cliente, con el que se cubre todo su espectro sensorial.

La escucha es igualmente importante: “Para vender una vivienda hay que conocer qué requerimientos tiene el cliente, su forma de vida, y ofrecerle soluciones. Para ello, incluso se reserva un presupuesto con el que hacer adaptaciones a su gusto, cocinas abiertas al salón o dormitorios más grandes, por ejemplo”.

La psicología también forma parte importante del proceso: “Vendemos un producto de lujo pero no damos por presupuesto nada, no juzgamos la apariencia del cliente. Preferimos preguntar para conocerle, detectar dudas y solucionarlas. Y en el caso de que ésta no sea su vivienda, decírselo con la mayor honestidad, algo que le aporta una gran confianza y fideliza, contestará a tu siguiente llamada”.



### BENIOT MAHÉ //

CEO de KapKelenn, consultora experta en *coaching* para grandes cadenas de *retail*.



### GONZALO ROBLES //

Director ejecutivo de la inmobiliaria Uxban. Experto comercial en venta de pisos de lujo.

## EL MÉTODO DE LAS 8 CES PARA UNA VENTA EXCELENTE

EL ARTE DE LA VENTA REQUIERE DE MÉTODO Y EXPERIMENTACIÓN, **BENOIT MAHÉ, ENTRENADOR DE VENEDORES PARA GRANDES REDES COMERCIALES RESUME UN MODELO DE ACTUACIÓN, TAN SENCILLO COMO BRILLANTE Y ADAPTABLE A CUALQUIER ENTORNO.**

**8. Confirmar.** La despedida es un momento importante para trabajar la fidelización, por ejemplo, proponiendo que el cliente deje su correo de contacto para informarle de las novedades y ofertas de la marca.

**7. Completar.** Asegurada la venta, hay que consultar si desea algo más, recurriendo de nuevo a preguntas concretas: “Tenemos un cinto que combina a la perfección con este pantalón”. Es una práctica que busca incrementar el importe de tique medio por compra, como tan bien hacen cadenas de *fast food* cuando en caja ofrecen aumentar la cantidad de bebida o la ración de patatas por un importe adicional. Lo importante es asegurarse de si el cliente ha satisfecho o no su deseo de compra antes de darla por concluida.



**1. Consultar.** No es suficiente con colgarse la mejor de las sonrisas cada mañana, antes hay que hacer los deberes: familiarizarse con las ofertas y campañas, conocer a fondo los nuevos productos, analizar el stock de producto, en definitiva, informarse de cualquier detalle que pueda ser requerido por el cliente.

**2. Contactar.** En el momento de entrar en contacto con el cliente hay que ofrecer confianza y seguridad; un saludo energizante, una sonrisa sincera y un lenguaje corporal adecuado son las mejores herramientas antes de entablar la conversación de venta, para la que hay que esperar al momento adecuado, en especial si se trabaja en tienda.

**3. Conocer.** “No se puede presentar el producto sin saber qué quiere el cliente”. Tras el primer contacto hay que recabar información para lo que es preciso hacer preguntas, “pocas, cortas y precisas”, y conceder un tiempo suficiente para entender qué está buscando, para qué lo quiere y cómo lo va a utilizar.

**4. Convencer.** Partiendo del propio discurso del cliente, lo que implica que el tipo de lenguaje se ajuste a su conocimiento, hay que introducir la oferta para él seleccionada. Se debe presentar utilizando el *storytelling* de marca, que incidirá en sus puntos fuertes, los diferenciales y de mayor valor añadido.

**5. Convertir.** En una venta siempre hay objeciones y dudas, ahora es el momento de rebatirlas, pero siempre utilizando una argumentación positiva. Hay que conceder tiempo de escucha para medir las reacciones del cliente e incidir en las ventajas que ese producto o servicio le va a aportar.

**6. Cerrar.** Llega el momento crítico, concluir la venta. Mahé se refiere al síndrome de incontinencia verbal del comercial, “cuando la venta está hecha pero sigue hablando”. Considera que dos de cada tres vendedores no se atreven a introducir la pregunta adecuada para culminar la operación, un problema que se agrava cuando la venta es de más de 20 minutos, como para coches o alta joyería. “¿Cómo desea realizar el pago?”, “¿me acompaña a la caja?”, “¿se lo envuelvo para regalo?”, son algunas de las preguntas cerradas (las que se responden con un sí o un no) que recomienda utilizar, siempre esperando al momento oportuno, “pero sin tantas demoras como se acostumbra”.

→ confianza que el comercial le merezca, primero tiene que gustar y luego convencer por su profundo conocimiento técnico y un discurso bien estructurado”.

Este nuevo escenario ha propiciado un modelo de comercial que se aleja del de las largas sobremesas de *gin-tonic*, para incorporar perfiles hasta hace poco insólitos. Como los de licenciados en ingeniería y ciencias de la salud, los profesionales más cotizados en el equipo comercial de muchas empresas, según explica Sosa: “Hablamos de una posición con mucho recorrido en la empresa actual, en especial cuando trabaja en grandes organizaciones y multinacionales. La compañía promociona al buen comercial, primero como *senior*, luego como gestor de equipo, *account manager* de cuentas estratégicas, director regional o comercial de la compañía, pero además muchos de los directores generales han pasado por el departamento de ventas”.

De hecho en el ‘Informe Infoempleo Adecco sobre oferta y demanda de empleo’, que ambas compañías presentan desde hace casi 20 años, la función comercial en todas sus categorías es la que cuenta con una mayor demanda, el 42% sobre el total de ofertas según se indica en la última edición de 2016. Esta demanda le sitúa hoy en una de las posiciones con mejor remuneración salarial, si bien es complejo concretar, ya que varía en función del sector y el tamaño de la compañía. En cualquier caso, es habitual que su sueldo base supere los 30.000 euros para los puestos más básicos y llegue a alcanzar los 80.000 o 100.000 euros/año cuando alcanza posiciones de mayor responsabilidad.

## NACE Y SE HACE

¿El supervendedor nace o se hace? Es la pregunta que planteamos a los expertos, conscientes de que durante muchos años se dio por sentado que los grandes comerciales estaban hechos de otra pasta. Pero pronto tirarán por tierra el mito, los auténticos *cracks* de la venta son los profesionales mejor formados y entrenados.

“En la venta es muy importante la intuición, pero el 90% de sus técnicas se pueden aprender”. Benoit Mahé mantiene que “el vendedor nace, se hace, y la formación y el entrenamiento multiplican sus resultados”. Para esta firma es “obligación de la empresa preocuparse por la capacitación de sus comerciales, ofreciendo un modelo de venta

propio, practicado y validado en la experiencia, al que luego el vendedor aportará su particular chispa”.

Los atajos no sirven de anda. “Hoy no triunfa el vendedor engatusador de épocas pasadas”, defiende Benoit, “la venta es una relación en libertad entre dos personas, y cuando el cliente se siente amenazado, se va. Si hay que recurrir a falsedades no podemos hablar de venta, si no de engaño”.

Para Mónica Mendoza, fundadora de Energivity, una de las empresas de referencia en formación y consultoría de ventas, “el comercial actual está orientado al servicio. Hablamos de consultores-vendedores que ofrecen soluciones, establecen lazos de unión estables con las personas para lo que necesitan ser muy honestos, demostrar valores morales y cumplir con sus promesas, de otro modo los propios clientes se encargarán de airear su decepción en las redes sociales”.

Y todo es más fácil cuando se parte de una buena base: “Es fundamental que el comercial disfrute del contacto con la gente y que tenga vocación de servicio, también es importante mostrar alta tolerancia a la frustración. Hay que tener en cuenta que la ratio de conversión del CRM de muchas empresas dice que de cada cien llamadas que un comercial realiza, en diez casos se accederá a recibirle, y en tan solo una se cerrará una venta. Y en telemarketing estos porcentajes empeoran, de ahí la importancia de sobreponerse al no. De otro modo se trabajará desde la rabia, y no da buenos resultados. Pero incluso en ese aspecto un buen formador puede ayudar”.

Por su parte, Sosa completa esta descripción del supercomercial insistiendo en valores como honestidad, esfuerzo, humildad, curiosidad, gusto por las personas y valentía: “Siempre hay un momento en que debe arriesgarse, ir a por ello”. Además debe ser excelente en sus habilidades de comunicación y escucha, dominar el medio en el que se relaciona, que puede incluir escenarios internacionales, tener una visión empresarial global, y gran capacidad analítica para manejar ratios.

## CADA NUEVO CLIENTE CUESTA 600 EUROS

Y hasta aquí la teoría. Mendoza reconoce que la realidad del comercial está sometida a la presión del objetivo, del número de ventas conseguidas. La realidad también habla de

un cliente superinformado y empoderado gracias a la red y los medios sociales, muy sensible al precio y “básicamente infiel”.

Y es aquí donde las empresas tienen mucho que avanzar para escapar a esa lucha en espiral de precios a la baja en la que muchos sectores compiten. Captar a un nuevo cliente es de tres a cinco veces más caro que lograr una nueva compra de uno ya activo. Según estudios que maneja Energivity, se estima que la gran banca y empresas de servicios españoles emplean hasta 600 euros en atraer a cada nuevo usuario, presupuesto destinado a esas ubicuas campañas publicitarias multicanal.

## COMERCIALES CAZADORES Y GRANJEROS

En este contexto, es el comercial con perfil cazador, “el que busca al cliente”, el más cotizado, que llega a ganar hasta tres veces más, según informa Mendoza. Sin embargo, otras empresas con técnicas de venta 365 grados prestan igual o mayor atención a la fidelización, incluso diferenciando entre departamentos de captación y atención al cliente. Es ahí donde entra en juego el perfil de comercial granjero, el que sabe propiciar una relación estable y rentable entre el cliente y la empresa. Un perfil en España menos demandado.

En Adecco, Sosa considera que “estamos en un momento muy disruptivo, caracterizado por el cambio. De ahí que las posiciones de comercial más deseadas por las empresas sean las de los profesionales más integrales, capaces de captar al nuevo usuario y retenerle, porque el cliente valora como positiva la continuidad de su interlocutor con la empresa, y es además cuando se estrechan esas relaciones que generan más ventas y más estables”.

Para Gonzalo Robles, director ejecutivo de la inmobiliaria Uxban, es vital tener mentalidad a largo plazo: “Cuando se piensa solo en vender estás haciendo algo mal”. Afirmación que explica desde su experiencia comercial en la venta de pisos de lujo en Madrid, “cada vivienda tiene un único comprador pero en el proceso de venta puedes ganar otros muchos, para ello solo es necesario crear las condiciones de confianza y relax adecuadas para que cuenten lo que realmente quieren. Puede que no sea el piso visitado pero sí otro que le puedes ofrecer. El buen vendedor tiene las miras muy abiertas”.

## EL SUPERPODER DEL VENDEDOR: AUTOGESTIÓN EMOCIONAL

¿Cuáles son los factores de éxito en una venta? Mónica Mendoza, fundadora de la consultora Energivity introduce tres factores, pero con un peso muy diferente: el 10% de conocimiento de producto, el 35% de destreza en técnicas de venta, y el 55% restante dependerá de la autogestión emocional del vendedor: “Es una fuerza interna que impulsa los mecanismos físicos, psicológicos y cognitivos necesarios para acercarle al fin”. A Mendoza no le gusta hablar de *superpoderes* pero ofrece alguna de las claves básicas en su ensayo *Lo que no cuentan los libros de ventas* (Alienta, 2013), “útiles para cualquier vendedor, porque hoy se vende desde todas las posiciones de la empresa”.

1. Es más importante lo que transmites que lo que dices. El vendedor debe preocuparse por los sentimientos que despierta en su contacto con el cliente, de hecho pensará más en su decisión que su discurso, solo recordará una de cada tres ideas.
2. Si no generas confianza, de nada servirá la técnica. Tener la inteligencia comercial de ofrecer el marco de confianza necesario para que el cliente cuente y transmita sus objetivos y dudas: “Te pondrá a prueba en los dos primeros minutos”.
3. El principio de autoridad. Sin autoridad no hay convicción, y sin convicción no hay venta. El vendedor dispone de escasos minutos para demostrar que él tiene la solución porque está cualificado para ofrecerla.
4. Principio de credibilidad. Se debe trasladar al cliente a un contexto que potencie

su credibilidad; el mensaje de un médico no es escuchado con la misma atención en su consulta que en una tertulia de amigos. Por eso el comercial debe ser consciente del contexto en el que se mueve, el tamaño de su empresa, la madurez del mercado y su propia experiencia.

5. Si crees que no vas a vender, no venderás. Mantener la ilusión es clave, en la medida en que el comercial confíe en sus capacidades y alimente sus expectativas, estará más cerca de la meta.
6. Más vale morro que técnica. La audacia y la valentía controlada tienen premio: “Mejor pedir perdón, que permiso. El vendedor debe ser muy proactivo y tomar la iniciativa”.
7. La mirada tiene un gran efecto en las ventas. Somos seres visuales y un 80% de la información que llega al cerebro lo hace a través de los ojos. Como el buen actor, el vendedor debe dominar su mirada para que haya coherencia entre lo que se dice y se expresa: “Directa pero no penetrante. Honesta, alegre y que transmita confianza”.
8. Las malas rachas son un misterio sin resolver. “A veces hay periodos en los que no se vende nada, aunque tu forma de actuar sea la misma”, explica Mendoza para apelar de nuevo a la automotivación: “Es un momento en no se puede caer en el victimismo, hay que asumirlo con humildad y seguir trabajando”.



## MÓNICA MENDOZA //

Fundadora de Energivity, una de las empresas de referencia en formación y consultoría de ventas.



## SUSANA SOSA //

Directora de Servicio de Spring Profesional en Adecco. Experta en Recursos Humanos.