

Personas



compran



personas

Carlos Rosales

Personas compran personas

Título: *Personas compran personas*
Primera edición: febrero, 2017

© 2017, Carlos Rosales
© 2017, de la presente edición en castellano para todo el mundo:
Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. S.
Cra. 5a.A N.º 34-A-09, Bogotá, D. C., Colombia
PBX: (57-1) 743-0700
www.megustaleer.com.co

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*.
El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento,
promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada
de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna
parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores
y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores.

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

ISBN: 978-958-8821-35-1

Compuesto en caracteres Minion Pro
Impreso en: Nomos Impresores, S. A.

Penguin
Random House
Grupo Editorial


neurosales

conecta

*A Francisco Rosales,
el mejor vendedor y padre del mundo.*

*A Maru,
la mejor socia y esposa.*

*A mis hijos Andrés y Luigi,
los mejores maestros.*

Índice

El vendedor, hoy	11
Una experiencia de vida a crédito	15
Ecos y aplausos	21
Cómo comenzó todo	27
<hr/>	
A 50.000 PIES DE ALTURA. LA DIMENSIÓN DEL YO	
Una visión panorámica	43
El orgullo de la profesión de vendedor	57
Gestionando nuestra motivación intrínseca	77
Balance vida-trabajo: cómo no dejar la vida en el camino	97
<hr/>	
A 20.000 PIES DE ALTURA. LA DIMENSIÓN DEL TÚ	
Las ventas, la verdadera psicología	115
Influyendo en los demás	137
<i>Coaching</i> deportivo y las ventas	153
<hr/>	
AL RAS DEL SUELO. LA DIMENSIÓN DEL CLIENTE	
¿Personas compran personas?	167
Palabras finales	213
Agradecimientos	217
Referencias	219

El vendedor, hoy

Afortunadamente, el aspecto emocional y relacional del ser humano es cada vez más reconocido. Creo que la aparición del libro *Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman a finales de los años 90, marcó el inicio “corporativo” de esa valoración quitándole peso a lo meramente técnico e intelectual.

Ahora, los conceptos de “Ganar hoy y mañana también” así como la “transparencia” en los negocios y la “fidelización” de los clientes, están siendo la columna vertebral de las políticas comerciales de las empresas. De este modo, se manifiesta lo relacional y emocional en los negocios.

Este reciente carácter “humano” aporta, a su vez, conceptos como la ética y la honestidad. La sostenibilidad en el tiempo de cualquier negocio/empresa deja de lado las salidas cortoplacistas que generan “ganancias” inmediatas. Con alegría empezamos a ver que la honestidad es altamente rentable en un mundo donde la corrupción y el engaño en pos del lucro mataban la gallina de los huevos de oro. Ya Benjamín Franklin lo decía: “Cuando los pícaros descubran el valor de la honestidad, serán honestos por picardía”.

El muy viejo concepto de Ganar-Ganar traído a los negocios por Steven Covey, viene a hacer un énfasis mayor sobre esa idea de perdurar y no desaparecer en el tiempo.

Todas estas ideas las veo reflejadas en mi vida personal. Reconozco que cuando me tropiezo con un “vendedor”, se me activan las alarmas y defensas. Y si es vendedor de *resort* o tiempo compartido, mucho más. En mi experiencia, amplia por cierto, un vendedor es alguien que venía a engañarme para sacarme el dinero... y lo conseguía.

Él salía contento, mientras yo creía estarlo también, pero al rato caía en cuenta de que había sido envuelto, manipulado y hasta engañado. Había comprado algo que no necesitaba, había letras pequeñas de las que nunca me hablaron, condiciones de pago con intereses ocultos, etcétera. Ya no había vuelta atrás. Él había ganado y yo, perdido.

Ese tipo de sujeto no debe llamarse vendedor. Es un estafador que daña y perjudica la noble profesión del vendedor. Y, aunque esos estafadores los hay por montón, afortunadamente se está ante la transición de un modelo moribundo, abusivo e inmedatista a uno sostenible y de beneficio mutuo.

El mundo de las ventas y el oficio del vendedor están cambiando aceleradamente y se encaminan hacia el prestigio y la relevancia. Somos más los que estamos conscientes de que todos tenemos algo que vender. Todos somos vendedores y quien no lo reconozca y asuma esta realidad, ha venido dejando pasar oportunidades con ganancias inmensurables.

“Yo soy una marca, tú eres una marca”. Yo ofrezco productos y servicios y tú, también. Esa marca hay que venderla y sólo somos contratados (comprados) si nos vendemos y nos mercadeamos. Volveremos a ser comprados si hemos entregado un buen servicio, si hemos cuidado la “relación” con nuestro cliente comprador.

Carlos Rosales viene en un momento muy oportuno. Con su libro nos proporciona ricas y amplias experiencias como profesional de las ventas.

Personas compran personas nos viene a decir que más importante que el producto o la empresa, el comprador compra al vendedor. Más importante que los beneficios del producto o el prestigio de la marca, es la relación con la persona que vende.

Somos seres emocionales y relacionales, sin duda alguna. Carlos lo sabe y viene con este libro a traernos ideas para que hagamos mejores negocios y por mucho tiempo con los mismos clientes. La honestidad en las ventas es altamente rentable... ¡este mundo sí ha cambiado!

Este libro, con su alta carga autobiográfica, es un divertido paseo por un tema que todos debemos recorrer. En mi primer libro, titulado *Todos somos líderes*, desarrollo la idea de que todos hemos tenido momentos de liderazgo y para ello debemos asumírnos y prepararnos. Hoy me atrevo a afirmar gracias a *Personas compran personas*, que todos somos vendedores porque precisamos de la venta. Todos vendemos algo.

La venta, en este caso, deja de ser así un simple oficio. Es una profesión. Yo, Eduardo Martí, gracias a Carlos Rosales, sus cursos y talleres y ahora a este libro, me asumo como profesional de las ventas y decido recorrer el camino de profesionalizarme. Este libro es una muy buena opción si usted, estimado lector, piensa hacer lo mismo.

EDUARDO MARTÍ

Director Fundador de Forja Consultores.

Pensador gerencial, Formador de líderes, *Coach* ejecutivo,

Abril, 2013

Una experiencia de vida a crédito

En primer lugar, gracias Carlos, por honrarme con la lectura del manuscrito de tu libro que más que un libro, parece una investigación de antropología social sobre las características de un espécimen humano llamado el vendedor profesional, cuyo ancestro histórico se llama Francisco Rosales, un hombre que representa una raza entera: el isleño. Hombre que vivió con pasión intensa una vida que hubo de pagar de contado, no sin antes prefigurar, en el sentido relato de su hijo Carlos, a ese multihabilidoso ser que dedica su vida a trazar “mapas de rutas” día a día, para escudriñar en lo más profundo de la psique del nuevo centro de la venta, que se desplaza del producto al “cliente”, ese mismo que el señor Francisco, cultivó durante tantos años más que como cliente como un verdadero amigo, diría yo, desde la educación emocional, como un “compinche”.

Guardando la distancia de tiempo y geografía, recordé en esta deliciosa y amena lectura, a dos de mis escritores favoritos, Og Mandino, quien, en *El Vendedor más grande del mundo*, asemeja esta profesión con un profundo sentido de espiritualidad y trascendencia, y que, como lo hace Carlos en el texto, entrega varios “pergaminos” que contienen leyes o verdades fundamentales que deben aprenderse para ser un vendedor

exitoso porque para Mandino cada una “es en realidad una tarea sencilla siempre que uno esté dispuesto a pagar el precio en lo que respecta a tiempo y concentración, hasta que cada uno de los principios se convierta en parte integral de su personalidad; hasta que cada principio se convierta en un hábito de vida”.

Carlos nos lo explica a su manera, cuando nos dice que debemos “Fijarnos más en las bendiciones que nos rodean que en las situaciones que podrían desmotivarnos. En la vida y en las ventas debes aprender a estudiar y conocer tus mecanismos de auto motivación para lograr un estado de ánimo poderoso. La actitud vital es una decisión personal”. Y acompaña estas palabras con una serie interesante de sugerentes herramientas y teorías, que van desde el *coaching* hasta la neurociencia.

Para Carlos, un vendedor profesional requiere un conjunto de habilidades, teorías y actitudes para ser exitoso, lo que en esencia significa que las personas te compren a ti, no a cualquier otro, no al producto ni a la empresa, que te compren a ti al desarrollar las habilidades de influencia (agudeza sensorial, flexibilidad, indagación, *rapport* y congruencia) y te conviertas en el facilitador de la compra, gracias a que tus clientes perciban que les ofreces más valor con mínimo riesgo personal, lo que Carlos resume en una pregunta clave: “¿Qué te hace diferente para que seas la persona que yo tengo que comprar? Esa es una pregunta que tienes que trabajar tú en lo personal y determinar las cosas que sean realmente diferenciadoras y difíciles de imitar”.

Habilidades que, en lo personal, doy fe de que mi amigo Carlos Rosales ha desarrollado al máximo y que lo han llevado a la valiente declaración de su propósito de vida: “Dignificar la profesión de las ventas como una actividad tan valiosa y noble como cualquier otra que se puede ejercer en la vida”. Parece sencilla, pero seguro no es nada fácil haber llegado a esa declaración, porque como bien nos dice Carlos en *Personas compran personas*, la venta es sencilla pero compleja. Llegar aquí es una de las cosas más maravillosas y fundamentales que Carlos, con su característico don de gente, se permite compartir con nosotros y

que, a mi modo de ver, constituye un foco clave en la vida de cualquier ser humano, vivir una vida con propósito y que puesto nuevamente en palabras de Og Mandino equivale a decir: “Soy el milagro más grande de la naturaleza, no estoy de casualidad en esta tierra: estoy aquí con un propósito, y ese propósito es crecer hasta convertirme en montaña. Procuraré constantemente mejorar mis modales y atractivos, puesto que son el azúcar hacia la cual todos son atraídos”.

El otro autor, en realidad, al que más admiro por la inteligencia y creatividad de su obra, es Sandor Marai, extraordinario escritor húngaro, quizá el más fiel representante de la literatura occidental burguesa del siglo XX. Cuando Carlos nos habla de su héroe de la infancia, y me parece que de su vida entera, el señor Francisco Rosales, su padre, ese mítico conductor de un Ford Fairline 500, el hombre que de manera intuitiva practicó sin conocer en teoría las herramientas que Carlos nos enseña y sugiere que su mayor motivación fue la afiliación, al considerar que lo que realmente hizo Francisco al entregar su vida a su gran pasión, las ventas, era “sentir que atendía a una tradición: la tradición de hombre trabajador que tiene el isleño...su manera de honrar sus orígenes, nos coloca frente a una persona que no sólo cumple su rol en la vida, sino que más importante aún, lo hace como heredero de una tradición ancestral, tal y como Marai declara con profundo conocimiento histórico y amplia cultura, a través de los personajes de obras, para mi trascendentales, como *Tierra, Tierra; Divorcio en Buda; La gaviota* y, sobre todo, en *El último encuentro*.

Personajes que reflejan con fuerza e ímpetu toda la tradición de valores éticos centrales de Occidente, tales como verdad, honor, responsabilidad, lealtad, etcétera, tan necesarios actualmente y que al escuchar, sí escuchar, porque una virtud de este libro es que nos permite escuchar el alma de Carlos al describir a su padre, al escuchar de Carlos los relatos de la integridad con que el señor Francisco vivió su vida de vendedor, nos recuerda la importancia que para una vida plena, tiene vivirla con principios.

Mencioné así mismo, que *Personas compran personas* se parece más a una investigación de antropología social, ya que a través de los hallazgos de las habilidades, principios y experiencias prácticas del señor Francisco, Carlos prefigura al que debe ser el vendedor ideal, es decir, el vendedor profesional, ése que siente orgullo por ser quien es, ése que cuando le preguntan en la calle ¿Cuál es tu profesión? independientemente de que haya estudiado alguna otra carrera académica (ingeniero como Carlos, sociólogo como yo, administrador, economista, etcétera) tiene una respuesta firme en sus labios: VENDEDOR, y lo expresa con satisfacción. En la lectura de este sencillo pero sincero libro, encontraremos la descripción, paso a paso, de cada una de las competencias de esta profesión, sintetizadas de manera clara y amena, a la vez, y escrito, además, con un profundo amor por su padre.

Este ser, por cierto, creo que no existe en la actualidad, ya que pienso que la mayoría de los vendedores aún no son conscientes de que representan a una profesión tan antigua (más que muchas) y digna como otras y que la venta es una profesión, aunque no existe como carrera académica. De allí, mi admiración por la declaración del propósito de vida de Carlos, dignificar la profesión de ventas y por el entusiasmo con que ha emprendido hace años, esta especie de cruzada donde no pretende evangelizar, pero si educar a cientos, miles, y espero que millones de personas que, entendiendo que ellos son protagonistas en el proceso de compra del cliente y luego de la lectura de este libro, se entreguen con la misma pasión que los Rosales (Francisco y Carlos), a estudiar y profesionalizarse. Si tú, amigo lector, eres vendedor y crees que para ser profesional puedes tomar un atajo, no dejes de leer *Personas compran personas*, porque como nos dice Carlos: “el mejor atajo es contar con una buena compañía”.

Carlos, gracias por entregarnos este libro y felicitaciones a quienes lo lean, porque ya están en el primer paso de su ruta, cargando su propio Ford Fairline 500 con lo necesario para emprender el viaje, ése que, como Carlos, a diferencia de Francisco, tiene la opción de pagar

a crédito, cuidando además de sus clientes, a sí mismo y su familia, compañeros inseparables de camino, que asomados como Carlitos por la ventana, admiran al conductor que los guía y con amor los cuida, porque tu familia es tu mejor aliada en el camino del equilibrio pensamiento-emoción-cuerpo-espiritualidad, porque ellos serán también beneficiados.

Finalmente, haciéndome eco de lo que Carlos, con humildad sincera, nos confiesa en éste, su primer y de seguro exitoso libro, cuando nos explica que le gusta facilitar “no porque me encante enseñar, sino todo lo contrario, porque me encanta aprender”, cierro con una frase de Richard Bach en *Ilusiones*: “enseñas mejor lo que más necesitas aprender”

FREDDY LUJANO

Sociólogo. Creador de Balance Humano.

Marzo de 2013

Ecós y aplausos

ALEXANDRA GELLENÍ

Gerente de Aprendizaje Organizacional / Duncan

Carlos, ante todo quiero agradecerte por la confianza que depositaste en mí para leer uno de tus quince primeros manuscritos de este bello proyecto y felicitarte por el tremendo trabajo de recopilación que para personas como yo, cuyo *background* no es del área de ventas, fue sumamente enriquecedor y reconozco la aplicabilidad de estas herramientas en mi día a día.

Como reflexión final, los invito a activarnos más, excusarnos menos y vivir cada instante a plenitud. La vida es muy corta para desperdiciarla.

Para finalizar, los dejo con un proverbio hindú que considero valioso compartir: "Life is what we make out of our lives." (La vida es lo que hacemos de ella).

PIERRE DE LAS HERAS

VP Banca Energía & Sector Público / Banesco Banco Universal

Me enganchó el nexo paterno y eso es algo que desde que conozco a Carlos, me impresiona lo bien que describes lo que eres hoy y lo que haces y el porqué. Creo que eso ya es bastante potente, auténtico y audaz.

GUSTAVO DABOIN

Gerente Nacional de Capacitación / Laboratorios MSD

He reforzado la teoría de la diferenciación vs la voraz competencia de la supervivencia de los más aptos, poniendo en práctica la máxima “personas compran personas” una buena práctica aplicada de manera empírica, que ahora con conocimiento de causa, trabajo y continuidad me permite predecir el impacto de mi liderazgo, influencia y presentaciones efectivas sobre los demás, con excelentes resultados en su aplicación para el alcance de mis objetivos y anhelos.

TONY GUAJARDO

Gerente Entrenamiento GMAC / México

Al conocer a Carlos Rosales como partner de GMAC para los programas de desarrollo corporativo de los equipos de ventas en Latinoamérica, conocí el verdadero significado de la palabra “espectacular” mediante su forma de ser, su forma de compartir conocimiento, su forma de interesarse por las personas y la magia de poder influir de manera positiva en las personas. Carlos es capaz de crear un ejemplo de cómo se puede ser espectacular en la vida y cómo crear esa espectacularidad en cualquier entorno. Ser espectacular es que las personas esperen ansiosas tener una charla contigo, escuchar a los demás, entender sus necesidades, encontrar soluciones de beneficio para ambas partes, ser humilde, enseñar aprendiendo y mostrar que la vida nos da oportunidades y somos nosotros quienes podemos transformarlo en algo negativo o en algo espectacular. Comparto con Carlos, mi gran amigo, este nuevo éxito que es una enseñanza y ejemplo de cómo un venezolano puede alcanzar la espectacularidad con la premisa de que la gente compra gente... Y con mayor razón si la gente es espectacular.

SUSANA REINA

Vicepresidente Desarrollo Corporativo / Grupo Multinacional de Seguros

Es una obra donde te vuelcas y te das por completo, no sólo por compartir hasta tus resultados de los tests y metas personales, sino de tu vida íntima y personal. Eso es invaluable y habla del ser humano que eres. Qué valor se requiere para hacer una cosa como ésta.

Además, eres súper congruente entre lo que dices y haces. Me pareció escucharte en cada línea que escribiste.

IRÍDE RIVERA

Vicepresidente Sector PyMes / Banesco Banco Universal

Debo confesarte que me siento honrada por tener el enorme placer y agrado de haberlo leído. No pudo ser mejor el momento escogido, para seguir aprendiendo y, como bien lo reseñas, en esta profesión, a la que creo llegué por equivocación, jamás se deja de aprender. En pocas palabras, tu libro narra la travesía del profesional de las ventas con un mundo de anécdotas que has relatado de forma sencilla, coloquial, cercana y directa. Sin lugar a dudas, nos conectas con una variedad de sabores y sazones que nos deleitan, identifican y nos recuerdan que lo auténtico, lo genuino, el conocimiento complementado con el buen uso de información, que se inicia en el yo y termina en el nosotros, hacen que las emociones compren personas y establezcamos relaciones duraderas.

Cuando nos conocimos, me preguntaste qué hacía en el banco. Te respondí: “Soy asesora en ventas de servicios financieros”. Tú, practicando lo que describes en tu libro, me dijiste: “Yo soy un profesional de las ventas, soy un vendedor y ando tras la dignificación de la profesión del vendedor”. Estas palabras sentenciaron lo que ha sido esta relación que se inició hace ya un par de años. Hoy con muchísimo agrado y orgullo, te confieso que tanto tú como tu esposa son motivo de referencia en mis conversaciones con clientes, con amigos, etcétera y agradezco a Dios y a ustedes por darme la oportunidad de seguir aprendiendo.

Estoy segura que este libro, lo decreto, será referencia no sólo para los vendedores, sino para todos aquellos que están tras la búsqueda de ser mejores seres humanos.

MÓNICO CARVAJAL

Formador Internacional de Coaches / Presidente GSP de Venezuela

Me pareció un cuento-narrativo divertido, digerible, fácil de entender y sobre todo muy didáctico. Creo que leer este libro será de mucha ayuda a vendedores y no vendedores, en sus procesos de búsqueda personal y profesional. Es un valioso esfuerzo, por entregar una forma distinta de ver las ventas, más humana, más integral. Este libro es sobre todo muy práctico en su ejecución, y motivante para la acción.

SIMÓN CRESPO

Gerente Regional de Ventas / Banco Mercantil

El contenido me pareció excelente, lo considero una guía que permite adquirir conocimientos y herramientas que facilitan el proceso de ventas. Está redactado de manera amena y ligera, da la sensación de tener una conversación, más que una lectura.

Me parece muy ingeniosa la forma que presentas tu carta de vida, en los capítulos 1 y 2. Al contar tu historia nos dices qué formación tienes. Las constantes referencias a tu papá y a tus experiencias, nos muestran que no hablas de teoría sino de realidades. La manera en que estructuraste los diferentes capítulos le dan coherencia al tema durante toda la lectura.

Permíteme contarte mi experiencia personal. Hasta hace poco cuando me preguntaban cuál era mi profesión, solía decir que era Gerente, porque estaba seguro de que mi función era la de administrar, organizar y dirigir las tareas que representan nuestro día a día, en el ámbito laboral y familiar. Luego del taller que nos dictaste el año pasado, entendí que esta posición que ocupó la logré porque he sido un buen vendedor y creo que logré vender mi imagen, tanto a los clientes externos como a los internos de esta institución.

Ahora, cuando me preguntan cuál es mi profesión u ocupación, digo que soy un vendedor con funciones gerenciales.

Te felicito nuevamente y te pido que continúes adelante. Es una bella tarea, el poder plasmar en libros toda la experiencia y conocimientos que tengas sobre un tema.

RALPH KINNARD

Cineasta

Personas compran personas permite una visión integral para el equipo de venta de cualquier empresa o negocio. Establece conceptos claros y sencillos para llevarlos al próximo nivel de trabajo. Su enfoque en aspectos tanto inter como intra-personales, lo hace una lectura obligatoria para el profesional moderno que quiere alcanzar el éxito. Personalmente, me he beneficiado mucho gracias al trabajo de Carlos Rosales y he aplicado sus enseñanzas al mundo de la actuación y el cine. Hemos logrado un nuevo enfoque en el entrenamiento de actores, usando sus conceptos de mercado y venta para los castings con resultados fantásticos. Cientos de actores tanto en Venezuela como en Miami ahora comprenden el concepto que hasta los directores de casting "compran personas".

JOSÉ RAFAEL MARÍN

Conferencista motivacional, Gerente Entrenamiento / Grupo Multinacional

Sencillamente es un libro excepcional... Cuando uno hace lo que ama, la pasión impregna todas sus acciones. Este es el caso de este libro. Carlos nos muestra con un sentido coloquial, humano, profesional y emotivo una nueva forma de ver la venta: vender desde el corazón. Recomiendo ampliamente su lectura para todos aquellos que han hecho de la venta su real profesión.

¡Felicitaciones, Carlos, por tan importante aporte para nuestra profesión!

ROBERTO BLANCO

Socio Consultores Neurosales

Hablar de ventas es hablar de Carlos Rosales y viceversa. Como perro a su hueso, así es Carlos de tenaz con los clientes. La gran lección que me legó: Para cerrar negocios, debes seguir más allá del cuarto. ¡No!, más allá del cuarto email, más allá de mis limitaciones a veces inexistentes, es decir, mis juicios sobre mí mismo. Todo ello lo aprendí de Carlos y tú lo aprenderás al tomar (como ese perro a su hueso), éste, más que un libro, es un recorrido por su vivencia como profesional en las ventas. Sin lugar a dudas, Carlos... un ser humano que resurgió de las cenizas para aprender y sobre todo para enseñar. Qué Dios te bendiga, mi pana.

JESÚS CASTILLO

Corredor Bienes Raíces. Compadre y amigo

Querido compadre:

Acabo de terminar de leer *Personas compran personas*. Son muchas las sensaciones que experimenté al leerlo. Si el cielo existe, al llegar allá busco a Francisco Rosales, tu padre.

Lo leí en dos partes, pero lo he debido hacer corrido porque no provoca cerrarlo. Cuando *Personas compran personas* haya sido publicado, lo tendré de cabecera. He tenido un gran aprendizaje, pues mis nuevas tarjetas de presentación van a decir, aparte de mi nombre y coordenadas, "vendedor de bienes raíces".

Un éxito más. Lo quiero y aprecio mucho, y gracias por considerarme como el primer lector de su libro.



Cómo comenzó todo

Mi historia no es demasiado distinta a la de otras personas. Es la historia de cientos de miles que, como yo, conforman la primera generación asentada en estas tierras que guardan la memoria de nuestros padres y que pasaron a ser la Patria de esos italianos, españoles y portugueses que vinieron a “hacer las Américas” en busca de oportunidades que ya se estaban agotando en sus sitios de origen. Como herederos de la sencilla sabiduría de la gente del campo, sabían que la tierra se fatiga de sembrar siempre los mismos frutos y que era bueno echar raíces en “tierra desacostumbrada”.

Soy el hijo mayor de uno de esos isleños que traían las “ganas de prosperar” como único equipaje y un breve pero sólido código de valores como herramienta de trabajo. El esfuerzo, la perseverancia y el respeto a la palabra empeñada fueron algunos de esos instrumentos que tan útiles les resultaron en ese horizonte lleno de oportunidades donde nacerían sus hijos y nietos. Soy, como mi padre, un vendedor.

Al final de este libro descubrirás que tú también lo eres. Que todos lo somos, porque todos vendemos algo y necesitamos permanentemente

estrategias para hacerlo con más efectividad. No creo que existan privilegiados que nacen con las habilidades innatas para tener éxito en esta exigente profesión. Estoy convencido de que estas habilidades se adquieren. Acerca de esto, de todas las experiencias y conocimientos acumulados para adquirir y transmitir esas habilidades, trataremos en esta historia.

Para hablar de las estrategias que he adquirido a lo largo de una vida dedicada a dignificar la profesión de las ventas, debo comenzar primero por la raíz: la historia de Francisco Rosales, el hermano número doce de una humilde familia de diecisiete hijos que nacieron y crecieron en Las Palmas, en las Islas Canarias; que un día, luego de una fuerte desavenencia con su padre, decidió probar fortuna y embarcarse hacia Venezuela.

¿Por qué Venezuela? Nunca se lo pregunté. Quizá porque a mi hermana Mayte y a mí nos tocaba ser venezolanos o, quizá, porque intuyó que la gente de Venezuela, un país con mucha costa frente a las Antillas, debía parecerse de alguna manera a la extrovertida y jubilosa gente de las Islas Canarias. Es decir, porque apostó a sentirse menos extranjero en esa tierra extraña que iba a convertirse en la suya. Ese muchacho de veinte años, que se despidió un día para siempre del paisaje que lo vio crecer, llegó en el año de 1955 a una Caracas pujante y llena de ganas de alcanzar la modernidad. Lo puedo imaginar con su pequeña maleta y como único patrimonio sus ganas de progresar, el sentido de la responsabilidad inculcado en el hogar y esa fuerte vocación por el trabajo que distingue al isleño.

En la Caracas de esa época, llena de oportunidades, no le costó mucho esfuerzo conseguir trabajo de obrero en una fábrica. Le puso a la fuente de su sustento el empeño que le pone todo inmigrante que sabe que las segundas oportunidades tardan bastante en llegar.

No pasó mucho tiempo antes de que ese patrimonio que trajo en su equipaje se pusiera de manifiesto y lo promovieran a un cargo de oficinista en el área de contabilidad de la misma fábrica. En esa posición era más fácil que los jefes pudiesen evaluar su desempeño y habilidades.

La primera de las habilidades que le descubrieron fue una vocación innata para la venta. Era una fábrica de ropa interior femenina llamada *Sel-Fex*.

Es así como Francisco Rosales, el muchacho isleño que llegó a Caracas con veinte años de edad, se enfrentó a una valiosa oportunidad de mejorar sus ingresos. Por supuesto, no lo pensó dos veces. Reunió un escaso capital para hacerse con un Ford Fairlane 500 de segunda mano y se lanzó a recorrer el país vendiendo ropa interior para damas en calidad de distribuidor de las marcas *Peter Pan*, *Exquisite Form* y *Lony*, entre otras, dando inicio a una carrera que lo acompañaría durante el resto de su vida.

Era la Venezuela de los años cincuenta. Toda esa modernidad que se respiraba en la Caracas mimada por el dictador de turno, Pérez Jiménez, no necesariamente se sentía en el resto de una Venezuela aún rural, donde cada viaje por sus carreteras era, literalmente, una aventura que se ponía de manifiesto en retos tan sencillos como encontrar dónde comer y dormir.

Sin embargo, Dios aprieta pero no ahorca, según dicen los que todavía se soban el cuello. En la fábrica donde consiguió su sustento, también encontró su complemento. En su paso por las oficinas administrativas de *Sel-Fex* conoció a María del Pilar, una muchacha asturiana cuya naturaleza no podía ser más distinta a la suya. Si los isleños son alegres y bullangueros, los asturianos suelen ser, por el contrario, estrictos y reservados. Esas diferencias construyeron las dos piezas complementarias de un engranaje que les permitió fundar un hogar, tener dos hijos y llevar un proyecto de vida durante casi treinta años.

Recorriendo las carreteras del país, surtiendo tiendas del ramo por todos los pueblos y ciudades de Venezuela, mi padre desarrolló y perfeccionó, basándose en sus experiencias e intuiciones, un exitoso manual que lo convirtió en el vendedor estrella de la fábrica. Una de las normas que observaba con más respeto era la de tratar a todo el mundo como a un igual, sin hacer distinciones por su color de piel, raza o nacionalidad.

En aquel entonces, sirios, portugueses y gallegos eran sus clientes más comunes y jamás los vio distintos a sí mismo por sus diferencias culturales. Todos eran sus semejantes. Todos eran sus clientes.

Habían transcurrido menos de diez años de la llegada de mi padre a Venezuela cuando mi madre me trajo al mundo. Cinco años después nació mi hermana Mayte, quien siempre me inspiró por su brillante inteligencia. Todo ese tiempo lo pasó mi padre atendiendo a sus clientes, forjándose lo que sería su patrimonio, enriquecido con la experiencia acumulada durante años de vender por toda Venezuela.

En la escuela primaria, mientras mis amigos deseaban que llegaran las vacaciones de julio para viajar a un campamento o a la playa, yo anhelaba el momento de acompañar a mi padre en sus largos viajes por el país en su Ford Fairlane 500, lo que para mí era una aventura mucho más fascinante que cualquier campamento o excursión: esas largas horas de extraordinaria conversación, verlo en acción, interactuando con la gente, halagándola, seduciéndola, diciendo la palabra oportuna para cada oído. Palmeando hombros y riendo con todos, feliz de ejercer el trabajo que ejercía, de ganarse el pan sonriendo e intercambiando con las personas. Felicidad que no sólo me contagiaba a mí, sino a todo el que hablaba con él. Riendo y tomando pedidos, cerrando ventas, atendiendo a su gente. ¿Qué mejores vacaciones podía tener? La verdad no consigo imaginar otras.

El resto del año, mientras mi padre viajaba por el país, yo compartía mesa con mi madre, mi hermana y mi abuela Maruja, por lo que las vacaciones eran una preciosa ocasión para acompañar a ese hombre que sabía comunicarse con los demás y sacar lo mejor de ellos. Creo que no es necesario proclamarlo, pero ese isleño cuyo nombre conocía todo el mundo, tenía la habilidad de burlarse cariñosamente de sus amigos cuando jugaba dominó sin que estos se molestaran con sus bromas y trataba a la gente como quería ser tratada. Era, sin duda, mi héroe de la infancia. Por eso, las vacaciones escolares se presentaban como mi gran oportunidad para aprender de él. Eso fue así durante muchos años.

Tras veinte años de trabajar para *Sel-Fex*, de rodar por las carreteras del país, surtiendo los almacenes de toda Venezuela con su fina mercancía, Francisco Rosales conoció algo inédito en un organismo tan entusiasta: el agotamiento. Descansar donde podía, comer lo que encontraba, dos de sus más fieles circunstancias durante su carrera de vendedor, ya no eran las condiciones ideales para un cuerpo de su edad, que había consumido un kilometraje asombroso en las autopistas y carreteras. La tensión comenzó a dar sus primeras señales de alerta. Lo sensato era detener el ritmo. Fue entonces cuando decidió crear su propia empresa, para lo cual se asoció con un viejo amigo, Emilio Sicilia y fundaron *Comercial Maycar* (efectivamente: *Mayte* y *Carlos*, sus hijos, como muy bien has intuido). Se trataba de dos locales comerciales, uno ubicado en Chacao y el otro en la populosa zona de San Martín. ¿Cuál era el ramo? Después de veinte años de conocer un mercado en sus más mínimos detalles, de tener todo un discurso que rayaba en una poética acerca de las prendas de vestir femeninas, la pregunta realmente es ¿qué otro podría ser?

La decisión de abrir estas tiendas fue la alternativa razonable para dejar la carretera sin abandonar su pasión por las ventas. Debía escoger entre reducir su entusiasmo por el trabajo y reducir su mapa de rutas. Para mi padre no había otra opción. De modo que al frente de *Maycar*, se encargó de surtir los puestos de vendedores ambulantes de los mercados de Caracas: Quinta Crespo, El Cementerio, Guaicaipuro, Catia, entre otros.

Era otra Caracas. La mayoría de los dueños de los puestos de ventas informales, que los atendían personalmente, eran españoles. Señores que pasaban años al frente de sus modestos negocios y que llegaron a amasar verdaderas fortunas, pese a lo cual seguían puntualmente asistiendo al mercado, pues era lo único que sabían hacer. Hubo casos de vendedores ambulantes, con cuentas en el extranjero que ostentaban cifras inimaginables y otros tipos de propiedades que sólo salieron a la luz en el momento de su muerte. De la madera de ese tipo de historias nacen las leyendas.

El hecho es que mi padre, buen psicólogo como termina siendo cualquier vendedor, conocía las necesidades de sus clientas y sabía exactamente qué tipo de mercancía compraba cada una y qué debía llevarle para asegurar la venta. Según las edades, oficios y gustos de sus clientas habituales, a cada una le mostraba la mercancía que no podía dejar pasar. Es decir: en este nuevo reto de su carrera, el entusiasmo y el deseo de trabajar fueron nuevamente las herramientas que pronto le permitieron hacerse con un capital que garantizara la estabilidad del hogar.

Llegamos al año de 1979. Yo había terminado el bachillerato, comenzaba a estudiar Ingeniería en Computación en la Universidad Simón Bolívar. Aún recuerdo el carrito Hillman Arrow que me llevaba todos los días al campus de Hoyo de la Puerta. Todavía me pregunto cómo, con ese aspecto, subió la empinada cuesta que llevaba a la universidad todos los días durante tanto tiempo sin dejarme, ni una sola vez, a mitad de camino. En fin... lo bueno del recuerdo es que tiene la cara que uno le ponga, porque la verdad es que fueron muchas las veces que Bet-samaris (la madre de mis hijos y mi novia de entonces) y yo tuvimos que empujarlo para que llegara a su destino. No imagino que hubiese sido de mi vida en aquel tiempo sin mi "fiel" Hillman.

El horizonte de nuestra familia lucía despejado. Mi padre tenía un negocio próspero. Yo comenzaba la universidad. Mi hermana estudiaba bachillerato. En ese ambiente en el que todo parecía ir "viento en popa", mi padre tuvo su primer accidente cardiovascular. Era un aviso de un corazón agotado de tanto entusiasmo y tanto trabajo. Estaba obligado a reducir drásticamente su marcha. Debía volver al trabajo administrativo que había conocido en aquella fábrica donde trabajó al llegar a Venezuela. Eso era lo que tenía que hacer si quería conocer a sus nietos.

Supongo que el paraíso para un vendedor es un mundo lleno de clientes para conversar y satisfacer pedidos. Por tanto, como no hizo caso a las señales, pronto sobrevino otra campanada: al año siguiente sufrió el segundo infarto. Era el inolvidable año 82, me encontraba en mitad de mi carrera universitaria. El corazón de mi padre, que no había reducido su

volumen de trabajo a niveles razonables según aconsejaban los médicos y el sentido común, no tardó en dar la tercera campanada. Esta vez fue una campanada letal. Una triste campanada que marcó un antes y un después en nuestras vidas.

Tras varias semanas en una clínica, este tercer accidente cardiovascular, con su correspondiente operación de emergencia y su larga hospitalización, se llevó por delante no sólo la salud física de mi padre, sino también la salud económica del negocio por el que tanto había trabajado. De eso me tocaría enterarme estando aún de luto.

Luego del sepelio, sin haber aterrizado del todo en la realidad, me encontré con una situación alarmante. Las matemáticas me lo hicieron ver con su elocuencia acostumbrada: teníamos US\$ 22.000 en cheques devueltos. No conforme con eso, el proveedor de mi padre me anunció que heredaba una deuda de US\$ 200.000. Al revisar el inventario, para ver con qué contaba, descubrí con desaliento que arrojaba un patrimonio de escasos US\$ 80.000. El negocio de mi padre y sustento de mi madre, mi abuela y mi hermana se encontraba sencillamente en bancarrota. Tres accidentes cardiovasculares se habían encargado de consumirlo hasta el punto en que nos encontrábamos.

Fue entonces cuando me reuní con nuestro principal proveedor y le hice la propuesta que, de tratarse de otra persona, podría haber considerado una insolencia o un descaro.

Le pedí, sin más preámbulo, US \$ 150.000 en mercancía.

—Déjame ver si te entendí bien, hijo: ¿me debes US \$ 200.000 y me pides US \$ 150.000 adicionales?

Mi lógica, producto de una situación desesperada, fue implacable:

—Si me embarga recupera una cuarta parte de lo que le debo, si me da su voto de confianza le devuelvo hasta el último centavo.

Trato de ver la escena de ese muchacho de veinte años de edad, a mitad de camino de graduarse de ingeniero en computación, de pie frente a un experimentado empresario, haciéndole esa insólita propuesta y concluyo que la única razón por la cual pudo triunfar era que se apoyaba en un valor fundamental del patrimonio de mi padre, lo cual se convirtió en una lección fundamental de vida para mí: su fama de hombre trabajador y honesto era su garantía.

En otras palabras: ¿quién le habría aceptado esa propuesta a alguien sabiendo que el deudor había despilfarrado el dinero en el juego? Sólo esas tres operaciones quirúrgicas y eso lo sabían todos sus relacionados comerciales, podían haber llevado a la bancarrota a un hombre tan trabajador como mi padre.

Volviendo a la escena del heredero quebrado y el viejo empresario, entiendo que esa garantía fue la que permitió al segundo dar su voto de confianza y extenderle a un muchacho de esa edad y sin experiencia en el negocio, el crédito solicitado. Supongo que cruzaría los dedos y no le hablaría de esa arriesgada operación a nadie.

Mi nueva rutina (ya casado, con apartamento y al frente del negocio) consistía en levantarme muy temprano, abrir el negocio, asistir a mis clases en la Universidad Simón Bolívar y, al mediodía, de vuelta al negocio para trabajar duramente. Había que levantarlo de nuevo.

En el año 1985 me gradué. La vida se abrió ante mí como las puertas de un castillo. Gracias a mucha disciplina y austeridad *Maycar* estaba a punto recuperar la solvencia, pero todavía faltaba algo de trabajo. Quería hacer un postgrado en la prestigiosa escuela de negocios, IESA. Tenía un título universitario y un negocio heredado de venta de ropa interior femenina que estaba muy cerca de sanear totalmente. Es decir, tomaba mis decisiones, construía mi vida.

Por aquellos días me encontré con un amigo también egresado de la misma universidad. Me dijo, emocionado, que estaba trabajando en *Manapro*, una empresa especialista en el desarrollo de sistemas de

computación. Luego añadió dos cosas que, en ese orden, se convirtieron en un inevitable dilema para ese joven casado y recién graduado que tenía pensado seguir especializándose en sus estudios. La primera era que ganaba 6.000 bolívares mensuales (no te rías; ya que entonces era presentaba US\$ 1.400), y que estaban buscando gente recién licenciada.

— ¿No te animas? —me preguntó.

De este modo, una mañana me vi sentado en una oficina frente a Eduardo Baquero Aristeguieta (presidente de *Manapro*), mientras él, después de una breve conversación y de examinar mis documentos, me comunicaba que estaba contratado y preguntaba que cuándo podía comenzar.

— ¿Mañana mismo? —ordenó más que preguntó.

Era la misma vieja escena del muchacho frente al viejo empresario. Y vuelvo a ver a ese muchacho haciendo una propuesta descabellada:

— Señor Baquero —le dije muy serio— podría comenzar a trabajar en este mismo instante. Sólo que para trabajar con usted necesitaría que me diera los lunes por la mañana libres.

Ante esa propuesta, el señor Baquero puso la misma cara que estás poniendo tú al leer esto.

— ¿Por qué necesitas los lunes por la mañana? ¿y para qué?

Cuando le expliqué que estaba levantando la empresa de mi padre, que los lunes en la mañana eran vitales para dejar la semana organizada y que no se trataba tanto de dinero como de honrar su memoria, el señor Baquero frunció el ceño y me preguntó, realmente desconcertado:

— ¿Tú me estás diciendo que para trabajar conmigo necesitas los lunes por la mañana libres para dedicarte a levantar una distribuidora de ropa interior?

Muy convencido de lo que le estaba proponiendo, le respondí con un aplomo que me da risa ahora que lo recuerdo:

—Así es, señor Baquero. Le sonará raro pero, aunque me parece una oportunidad de oro, para poder trabajar con usted necesito disponer de los lunes por la mañana. De otro modo, lamentablemente no podría aceptar su oferta de trabajo.

Nunca supe qué recuerdo le debí despertar, ni qué le pasó por la mente. Lo cierto es que, después de varios segundos en silencio mientras estudiaba mi rostro, me dijo:

—Ok, el trabajo es tuyo. Espero que esto valga la pena.

Tres años más bastaron para reflotar el negocio y pagar el último centavo de las deudas heredadas por la enfermedad de mi padre. La herencia que me legó no consistía en dinero (que se deprecia y está sujeto a inflación), sino en herramientas para la vida. Y volviendo a eso de los dichos, uno de los que me gustan lo explica mejor: “no me dio el pescado, me enseñó a pescar”.

Aquí mi vida se encontró con la primera encrucijada importante: ¿La carrera que estudié y que mi padre me dio con tanto sacrificio para que tuviera una vida menos dura, o el negocio que él había levantado y al que había dedicado los últimos años? No podía mantener ambas cosas con la misma pasión y entrega, porque ambas exigían dedicación plena. Tampoco era una decisión fácil, porque cualquiera que fuese el camino que tomara, sentiría que en cierto modo estaría traicionando un poco la memoria de mi padre. Escogiese lo que escogiese, pensaba en ese momento, estaría renunciando a algo que me unía a su memoria.

En ese momento sentía que más que una disyuntiva, estaba a las puertas de elegir el camino que recorrería el resto de mi vida, por lo que no iba a ser una decisión fácil. “¿Qué habría preferido él que hiciera?”, era la pregunta con la que me acostaba esas noches.

Con un sueldo prometedor y el reto de progresar en la profesión para la cual había estudiado, una mañana desperté y concluí que seguramente él habría deseado que me dedicara a la profesión cuyos estudios me

había pagado con tantos sacrificios para que la primera generación de su familia nacida en esa nueva tierra, tuviera una manera menos dura de ganarse el pan.

Me encontraba en el momento oportuno para cerrar ese ciclo de mi vida. La empresa estaba saneada. Era mi manera de rendir memoria a su buen nombre. Una vez que estuve libre de deudas, decidí venderla y comenzar de cero mi vida como desarrollador de software.

Tenía veinticuatro años, un matrimonio, mi primer hijo, Andrés Ignacio y una profesión con mucho futuro. Sentía que había honrado la memoria de mi padre en dos sentidos: no había dejado quebrar la empresa que él había fundado y también me había dedicado a la profesión para la cual había estudiado. Después de tomar esa decisión, sentí que cerraba para siempre el capítulo de las ventas en mi vida.

REFLEXIONES

- Todos vendemos siempre algo a alguien
- El vendedor *profesional* no nace, se hace
- Primera regla para el éxito en la ventas: amar la profesión de la ventas y actuar en congruencia con el título de *profesional*
- Segunda regla: conocer a fondo las necesidades de tus clientes y en especial, las necesidades de los clientes de tus clientes
- Tercera: desarrollar un profundo conocimiento y amor por tus productos y servicios
- Regla adicional: busca identificar una visión clara de lo que quieres en la vida
- Dios aprieta, pero no ahorca

Pon en práctica lo aprendido

De lo que has leído hasta ahora, ¿qué te llamó la atención?

¿Cuáles son tus principales aprendizajes?

¿Qué puedes aplicar de inmediato en tus ventas?



A 50.000 pies de altura

LA DIMENSIÓN DEL YO



Una visión panorámica

Comencé entonces mi nueva vida dedicado en exclusiva a Manapro. Trabajé mucho, con el entusiasmo de quien ve un horizonte abierto en los conocimientos que adquirió en el aula y en lo mucho que los maximiza cuando sale a la calle, por todo lo que tienen de reto y por lo que se vislumbra por aprender.

Cuando llevaba menos de un año en la empresa, Xerox de Venezuela organizó una importante convención internacional para mostrar sus propios productos y los que representaba en el país. El evento se realizaría en el Hotel Caracas Hilton, hoy Alba Caracas. Justo al enterarme de que participaríamos en ese evento, me dieron otra noticia que cambiaría nuevamente el rumbo de mi vida: había sido seleccionado para presentar en el evento, el software administrativo a cuyo equipo de desarrollo pertenecía.

— ¿Yo? Pero si no sé nada de debes y haberes —protesté, asustado.

—Carlos, —me dijo con una lógica impecable el señor Baquero— nadie te va a preguntar sobre debes y haberes porque todos los interesados en el software conocen el tema perfectamente, más que

tú, créeme. Tú solamente vas a hablar de lo que sabes, que son los aspectos técnicos.

Sin derecho a nuevas protestas, me tocó presentar el producto. Inseguro como me sentía ante el desafío, me preparé durante varios días para salir bien librado de la situación. Rogué porque nadie hiciera preguntas sobre contabilidad.

Llegó el día esperado. Era mi turno de presentar a los asistentes nuestra aplicación y a medida que iba hablando ganaba confianza porque, en efecto, estaba hablando de algo que conocía muy bien. Quizá por eso terminé sintiéndome muy cómodo y, entusiasmado, me explayé sobre las bondades del producto, ilustrando mi exposición con abundantes ejemplos y explicaciones lo más gráficas posibles. Me sentía dueño de la situación y veía en ella una oportunidad de oro para demostrar que me había preparado y que, después de todo, estaba a la altura de la situación.

En mitad de mi presentación, uno de los asistentes, por aquel entonces Director General de Xerox en Costa Rica, abandonó la sala y se acercó al señor Baquero para preguntarle:

— ¿Quién es ese joven que está presentando el producto de ustedes?

Baquero, viendo la oportunidad de hablar de una plantilla de programadores de la cual se sentía orgulloso, le respondió:

— Ah, ése es Rosales. Un joven brillante egresado de una de las mejores universidades del país que...

— No sé qué hace él en la empresa —le interrumpió suavemente su interlocutor—. Pero sea lo que sea, está perdiendo su tiempo. Sácalo a la calle, tienes un excelente vendedor.

En aquel entonces Manapro no contaba con un equipo de ventas. Lo que existía era algo parecido a un departamento de marketing. Los clientes debían llamar a nuestra puerta si necesitaban algún producto o estaban investigando los productos que había en el mercado para automatizar

sus procesos administrativos, valiéndose de sus computadores personales, recientes en el mercado.

Entonces, de manera inesperada, las ventas volvieron a tocar a mi puerta. Así nació el departamento de ventas de Manapro, contando conmigo como el primero de sus empleados. Sin verlo venir, me estaba quitando el casco de ingeniero para volverme a poner lo que mi padre llamaba cariñosamente el “turbante”. Esta vez no salí a vender ropa interior femenina, sino aplicaciones administrativas para las empresas. Ahí, con mi título de ingeniero, sentí que entendía el mensaje implícito en esa circunstancia: tenía un conocimiento académico y tenía un oficio para el cual, por lo visto, había nacido. Tocaba unir ambas vertientes. ¿Qué mejor manera de honrar la memoria de mi padre que tomando lo mejor de ambos mundos? Conservaba una digna y hermosa tradición, pero adquiriría una nueva manera de hacer las cosas. En ese departamento, creado por mí, trabajé cuatro años. Fue mi primera experiencia en esa nueva etapa de mi renovada vocación de vendedor.

A partir de ese momento, que ya me parece lejano y borroso como un sueño, durante más de veinticinco años me dediqué al mundo de las ventas y del marketing en siete empresas distintas, en diversas áreas productivas (equipos de computación y comunicación; consumo masivo, supermercados, agencia de marketing directo, software y aplicaciones; tiendas por departamentos, capacitación y desarrollo organizacional), hasta alcanzar la cima de toda carrera de vendedor: el cargo de gerente regional para América Latina de sistemas de bases de datos de Microsoft, puesto que desempeñé del 2004 al 2006, en las oficinas de Fort Lauderdale.

En esa etapa de mi camino fue mucho lo aprendido. No sólo en el emocionante mundo de las ventas, sino en la vida en general. El cargo exigía viajar con mucha frecuencia. Volví a los buenos viejos tiempos con mi padre, cuando recorríamos Venezuela juntos. Pero ya no lo hacía por carreteras polvorientas ni iba a todos los pueblos del país: viajaba en avión, de aeropuerto en aeropuerto, a las capitales del continente. Lo

hacia solo. Pero confieso que me gustaban más los viajes con mi padre y aquello que llamaban “comida” que conseguíamos en el camino.

Los viajes siempre dejan útiles aprendizajes. Los viajes en avión ofrecen los suyos particulares. En el avión siempre estás a solas contigo mismo. Si te sientes mal cuando estás solo contigo quiere decir que estás en mala compañía. Eso lo entendí muy bien.

Y en mi buena compañía sobraron las ocasiones para reflexionar sobre la vida. Me encontraba en lo que muchos considerarían la cúspide de mi carrera. Debía sentir que había triunfado. Entonces, ¿por qué sentía que faltaba algo?

¿Qué faltaba? No lo sabía. Sabía, sí, qué extrañaba. Mi puesto era de líneas estratégicas, de contacto con gerentes y personas con mucha formación y conocimientos del tema. Lo que echaba de menos era el contacto directo con el cliente, la felicidad de persuadir, de vender, de aprender de la gente.

Allí descubrí que la felicidad consiste en dos cosas:

Primero: descubrir lo que realmente te gustaría hacer, aquello que te gusta tanto que lo harías incluso gratis.

Segundo: encontrar quién te pagaría por hacerlo.

Si logras unir esas dos cosas, te puedes sentir una persona realizada y feliz.

Entonces, entre viaje y viaje, en compañía de mí mismo, estuve preguntándome: “¿Qué haría yo gratis?”. En esos largos silencios que te acompañan en los vuelos, sumido en mis pensamientos, luego de mucho volver sobre el tema, descubrí que había dos cosas que yo haría gratis: 1) mantenerme en contacto con las ventas como ciencia y como proceso humano fascinante y 2) la facilitación de la enseñanza, aunque no porque me encante enseñar sino, todo lo contrario, porque me encanta aprender.

Luego de llegar a esa conclusión vital, me he dedicado a estudiar las ventas con el mismo rigor con que se estudia cualquier profesión y descubrí que mi propósito en la vida es:

Dignificar la profesión de las ventas como una actividad tan valiosa y noble como cualquier otra que se pueda ejercer en la vida.

Me dediqué a crear mi propio programa de vendedores y empecé a venderlo. Allí se encauzaban y se encontraban las dos actividades por las cuales yo pagaría. Por tanto, el reto era cumplir la segunda parte de ese maravilloso axioma.

Para iniciar el recorrido de nuestro sistema de ventas, debemos montarnos en un avión que pueda volar a tres niveles: a 50.000 pies de altura, a 20.000 pies de altura y a ras del suelo, según las circunstancias, a fin de poder entender, desde distintas perspectivas, el método de trabajo que seguiremos a continuación.

Elevémonos, entonces, a 50.000 pies de altura para ver el mapa de nuestra ruta. Desde esta altura, veremos que nuestro recorrido se divide en tres dimensiones, como si fuéramos a visitar tres países: El “yo”, el “tú” y el “cliente”.

En efecto, dedicaremos este primer capítulo a trabajar en nuestra propia condición de vendedores, aplicando aquella inscripción grabada, según dicen, por siete sabios en el frontispicio del templo de Delfos: “Conócete a ti mismo”.

Luego ahondaremos en la psicología del otro, del que tenemos enfrente. A este respecto, es importante señalar que, en el caso de este libro, y en la vida de las ventas, debemos sustituir aquel viejo consejo “trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti” por otro: “trata a los demás precisamente como a ellos les gusta que los traten”. Pero para

saber cómo les gusta a ellos ser tratados, debemos aprender a conocerlos. De eso, conversaremos en el segundo capítulo cuando bajemos a 20.000 pies.

Y al final, cuando estemos a ras del suelo, entraremos de lleno a hablar del otro, pero no del otro como alguien digno y merecedor de tu respeto y tu atención, sino del otro como *cliente*. Esa persona a la cual estará dirigida toda tu atención cuando ofrezcas tus productos y concretes las ventas de los mismos.

Cada uno de estos capítulos estará dividido en secciones en las cuales desarrollaremos la teoría para ir concretando paso a paso la conclusión de dimensiones que hacen a un vendedor.

En esta primera parte, dedicada al "Yo", conversaremos sobre tres temas fundamentales:

1. El orgullo de la profesión de las ventas.
2. La psicología positiva.
3. Balance vida/trabajo.

En el segundo capítulo, dedicado al Tú, abordaremos dos aspectos fundamentales:

1. Psicología aplicada a las ventas.
2. El *coaching* aplicado a las ventas.

En el último, trataremos las herramientas necesarias para una exitosa gestión de ventas:

1. Las ventas de alto rendimiento.
2. Personas compran personas.
3. Técnicas avanzadas para construir *rapport*.
4. Perfilando necesidades y comunicando valor.
5. Manejo de objeciones y cierres exitosos.

Explicadas las cartas de navegación, sólo me resta invitarte a iniciar el vuelo.

Para empezar, debemos dejar algo muy claro: la venta es una parte fundamental de la experiencia humana. Si el hombre no fuese un animal social evolucionado no conocería la venta. Es, por tanto, un rasgo de su condición de "ser social", de su interacción con el otro. En este viaje que emprendemos juntos, abordaremos la conducta humana y trataremos de esbozar un modelo que explique su comportamiento para aplicarlo a la gestión de las ventas.

Con este fin, veamos algunos aspectos de la psicología:

De las personas, observamos resultados. Estos resultados se deben a conductas específicas, las cuales vienen precedidas por motivaciones. Esto se entiende mejor en el siguiente gráfico:



También lo podemos ver en forma de un círculo virtuoso (o vicioso):



palabras insufló el espíritu de resistencia necesario para que el pueblo inglés se enfrentara a los bombardeos alemanes. En ambos casos, estamos hablando de que estos grandes líderes mundiales “vendieron” una idea a un grupo humano que se la compró y los siguió. Todo gran sueño puede seguir avanzando si el que lo concibe logra vencer la resistencia de los que lo rodean, vendiéndoles su entusiasmo por perseguir su sueño.

Vamos a empezar por ahí.

¿Qué sientes ante la palabra “vendedor”? ¿Qué es un vendedor?

REFLEXIONES

- Las oportunidades “las pintan calvas”. Debes estar muy pendiente de ellas, pero, ¿tienes claro cuáles son esas oportunidades que te gustaría que se te presentaran?
- Vender es sencillo, pero no simple. Requiere mucho estudio y actualización constante, al igual que el resto de las profesiones.
- Pasos de la felicidad:
 - Descubre lo que realmente te apasiona.
 - Consigue a alguien que te pague por hacerlo.
- El aprendizaje es una decisión totalmente personal. Nadie puede obligarte a aprender.
- Si estando solo te sientes mal, es que andas en mala compañía
- El logro más importante: “conocer a tí mismo”.
- No trates a los demás como tú quieres ser tratado. Trata a los demás como ellos quieren ser tratados.
- Cuando desees cambiar la conducta de alguien y, en especial, la tuya, busca primero cambiar las motivaciones que anteceden a ese comportamiento.



El orgullo de la profesión de vendedor

A lo largo de tantos años rodando por las carreteras del país, observando los hábitos de la gente, interesándose de verdad por las cosas que le contaban, mi padre fue elaborando una metodología (empírica, pero espectacular) para convencer a las personas. Una herramienta clave para un buen vendedor. Sin embargo, estoy seguro de que la herramienta más valiosa que poseía era el amor a su profesión y el orgullo que sentía de ser un vendedor.

Seguramente, ese amor y orgullo venían dados por el hecho de que él no poseyera otra profesión desde el punto de vista académico. Sería interesante ahondar sobre las profesiones que se tienen para hablar de algo fundamental: *el orgullo de la profesión de vendedor*.

Es muy común ver profesionales de diversas ramas trabajando en el área de ventas. ¿Por qué ocurre esto? Suelen explicarlo con dos causas: 1) Porque no tienen éxito en la carrera que estudiaron y 2) porque esperan

obtener más dinero en el área de ventas que ejerciendo en el área de su formación académica.

La pregunta en ese caso es: ¿Se consideran vendedores profesionales o médicos, ingenieros, administradores, etcétera, que se dedican a las ventas? ¿Qué ponen en la casilla “profesión” cuando rellenan un formulario de un hotel o cuando en el colegio de sus hijos le preguntan cuál es su profesión?

Si trabajas en el área de ventas, esa es tu profesión. El vendedor exitoso es aquel que considera las ventas como una profesión y no como una ocupación.

Voy a explicar por qué.

A la hora de hablar de la profesión de las ventas, más importante que hablar del *cómo* (estrategias y métodos para vender) es centrarnos inicialmente en hablar del *porqué*. ¿Por qué estás en el área de ventas? ¿Te consideras un profesional de las ventas?

Son muchos los profesionales del área de las ventas que sortean su condición de vendedor usando eufemismos pomposos por la creencia de dar más importancia a su oficio. “Asesor técnico”, “consultor de sistemas” o “especialista en soluciones integradas para la productividad”, son ejemplos clásicos que oigo a menudo cuando converso con vendedores que no se sienten orgullosos de su condición y sienten que tienen que usar un nombre que haga más interesante su labor.

Volvamos a bordo del avión de las perspectivas para subir nuevamente a 50.000 pies, para centrarnos en estas cuestiones. Si vives de las ventas o eres consciente de que necesitas las herramientas de un buen vendedor para tu desarrollo profesional, entonces es importante que te preguntes, antes de seguir leyendo: ¿por qué consideras que necesitas herramientas para desarrollar capacidades como vendedor? y más significativo aún, ¿Por qué consideras importante la lectura de este libro?

De ahí que en mis conferencias siempre destaque que es fundamental, antes de indagar en el *cómo*, indagar en el *porqué*. Por este motivo, ante toda empresa que emprendas (incluida la lectura de este texto) hay dos preguntas claves para enfocar el asunto: ¿Cuál es el resultado esperado de esa acción? ¿Qué motivación tienes para llevarla a cabo?

En mi caso, si me tocara responder ambas preguntas, diría que el resultado que espero en mi carrera profesional es ser reconocido como una de las autoridades sobre las estrategias y las herramientas para la formación en ventas a nivel mundial. La motivación que me impulsa sería que quiero influir positivamente en la vida de las personas, ayudándolas a que sean más felices al desarrollar sus capacidades y potencialidades como vendedores. Debería añadir que, para lograr mi objetivo, estoy constantemente investigando y buscando información acerca de nuevas técnicas y herramientas que profesionalicen todo lo referente a las ventas.

Ahora bien, sería interesante que te detuvieras unos minutos antes de seguir leyendo para que hagas el mismo ejercicio:

Piensa en una meta personal o profesional, a corto o mediano plazo, que sea muy importante para ti alcanzarla. Por favor, escríbela a continuación (sí... es necesario que la escribas).

No olvides que la realidad la crea el lenguaje y, por tanto, la calidad de tu vida depende de los aspectos en los que te centres. Esto también explica el hecho de que las cosas no suceden simplemente, sino que nosotros nos contamos nuestra vida. Es decir, cuando relatamos nuestra vida o un pasaje en particular, generamos un discurso de cómo interpretamos esos sucesos.

¿Cómo es el relato de tu vida? ¿El de alguien que tiene mala suerte y vive de tropiezo en tropiezo, por ejemplo? ¿O dices que los tropiezos, que nunca fueron suficientes para hacerte desistir, han sido una importantísima mina de enseñanzas para tus futuros logros?

La vida que nos ocurre nos la contamos, no lo olvidés.

Como ya hemos dicho: el lenguaje crea realidades. En su libro *Lo afirmativo venezolano*, el educador e historiador Augusto Mijares, que llegó a ser Ministro de Educación, señalaba como “sembradores de cenizas” a las personas que “siembran” en sus hijos valores negativos sobre ellos mismos, que ellos incorporarán a su personalidad a través de la afirmación permanente. Ese término lo extendía el maestro a los que resaltan, exclusivamente, los aspectos negativos como características inherentes a la naturaleza del venezolano. Lo que afirmamos de nosotros se convierte en nuestro patrimonio, por lo que de nosotros depende que metamos en nuestra caja de herramientas las que nos puedan servir para la vida y para el mejor desempeño de nuestras actividades.

En el transcurso de mi vida como formador he constatado que:

- Las personas no se consideran a ellas mismas vendedoras (incluso los que ejercen en el área).
- La gente tiene una opinión negativa de la profesión de vendedor.

Sin embargo, paradójicamente:

No hay producto exitoso, por maravilloso que sea, si nadie sale a venderlo.

Esta contradicción destaca la importancia de recuperar la dignidad de la profesión de ventas. Para ello debemos desmontar la fama de deshonestos o de capaces de vender cualquier cosa a cualquier precio que, lamentablemente, acompaña a los vendedores. Es decir, desmontar esa antipática fama de inescrupulosos.

Se trata, sin duda, de un triste prejuicio hacia una profesión muy hermosa e importante, como ya hemos comentado. Posiblemente, el origen de esta mala fama provenga de una de las más oscuras connotaciones que tiene la palabra vender, asociada con traicionar. En la religión cristiana, por ejemplo, es muy común leer en traducciones del pasaje en el que Judas traiciona a Jesús, que “lo vende”, pues aceptó dinero por su traición. Este uso tan funesto de la palabra podría ser una explicación de por qué el oficio de vender tiene connotaciones tan negativas.

¿Un vendedor es deshonesto por el simple hecho de ser vendedor? Démosle otra vuelta a la pregunta para darnos cuenta de lo descabellada que resulta: ¿Toda persona deshonesto tiene inclinación por un oficio tan arduo y que exige tanta disciplina como las ventas? Sin duda, la pregunta por sí sola resulta absurda.

Porque es innegable que existen vendedores deshonestos. Pero también existen ejemplos de personas deshonestas. No debería ser así, pero se dan casos. Es decir, es una condición inherente a la ética de cada persona, no a la de ninguna profesión en particular. Y mucho menos de una que depende tanto de la credibilidad del que la ejerce.

Trabajaremos en dos pasos:

El primer paso es *darle a la actividad de las ventas su justo valor e importancia en la vida humana*. Por este motivo, si trabajas en el área de las ventas, vale la pena que te preguntes con honestidad si te consideras un vendedor profesional. Si la respuesta es afirmativa, te felicito. Eso me lleva a la siguiente pregunta:

¿Qué haces para considerarte un vendedor profesional?

El segundo paso es *trabajar constantemente en la profesionalización de las ventas*.

El simple hecho de que hayas comprado este libro ya es un indicio de que sientes que te puedo decir algo que tú no sabes, que hay en mi experiencia un conocimiento que puede serte útil.

Es un buen comienzo, mi amigo.

Incluso si aún abrigas dudas sobre la utilidad que pueda tener este libro para el desarrollo de tus habilidades como vendedor, el hecho de que esté en tus manos es una buena señal, porque dice que algo dentro de ti sabe que toda carrera requiere un continuo aprendizaje.

¿Te operarías con un médico que hace años que no asiste a un congreso de actualización? ¿Encargarías un software a un desarrollador que todavía trabaja en Cobol? Yo tampoco.

Llegado a este punto, te propongo un ejercicio: que me ofrezcas (te ofrezcas) ocho iniciativas concretas que al llevarlas a cabo te haría un mejor profesional de las ventas. Por favor, anótalas en la columna **INICIATIVAS**.

Objetivos	Iniciativas	Impacto	Facilidad de implantación
Mejorar como profesional de las ventas	1. Media hora de lectura diaria sobre temas de ventas y negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Escuchar un audio libro semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Culminar para este año cinco niveles del curso de inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Al menos una conferencia sobre ventas al año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. Tres horas semanales de investigación de mis principales competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. Culminar un MBA en tres años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. Caminar al menos 45 minutos tres veces a la semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. Asistir todos los martes a los conversatorios de Neurosales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Puedes obtener una planilla de este formato en www.personascompranpersonas.com en la sección herramientas.

El siguiente es un ejemplo, pero es clave que elabores tu propia lista:

Objetivos	Iniciativas	Impacto	Factibilidad de implantación
Mejorar como profesional de las ventas	1. Media hora de lectura diaria sobre temas de ventas y negociación		
	2. Escuchar un audio libro semanal		
	3. Culminar para este año cinco niveles del curso de inglés		
	4. Al menos una conferencia sobre ventas al año		
	5. Tres horas semanales de investigación sobre mis principales competidores		
	6. Culminar un MBA en tres años		
	7. Caminar al menos 45 minutos tres veces a la semana		
	8. Asistir todos los martes a los conversatorios de Neurosales		

Para este ejercicio es fundamental que tus iniciativas sean MARTE. Sí, marte y con esto no me refiero a que sean de otro planeta, sino que sean:

M: Medibles, que puedas constatar de una forma objetiva, el logro de la meta.

A: Alcanzables, que el logro de la meta sea razonable atendiendo a tu realidad.

R: Retador, que te impulse a ir más lejos.

T: Tiempo, ¿cuándo lo vas a culminar?

E: Específico, ponle detalles que te inspiren.

Ahora que tienes identificadas tus acciones que te harán un mejor profesional de las ventas, procede a medir cuál sería el impacto en tu vida si culminas esta acción.

En nuestro ejemplo, he colocado de gran impacto las iniciativas 1, 5 y 6, y por eso completo todo el círculo de la columna de impacto. Las iniciativas 2, 4 y 8 las califico de alto impacto y por eso relleno tres secciones del círculo de impacto. Por su parte, la iniciativa 7 la considero de impacto medio y la iniciativa 3, de bajo impacto. Recuerda, esto es solo un ejemplo. Te corresponde a ti hacer las valorizaciones de cómo de estas acciones influirán en tu vida.

Así quedaría nuestro panel de control:

Objetivos	Iniciativas	Impacto	Factibilidad de implantación
Mejorar como profesional de las ventas	1. Media hora de lectura diaria sobre temas de ventas y negociación		
	2. Escuchar un audio libro semanal		
	3. Culminar para este año cinco niveles del curso de inglés		
	4. Al menos una conferencia sobre ventas al año		
	5. Tres horas semanales de investigación sobre mis principales competidores		
	6. Culminar un MBA en tres años		
	7. Caminar al menos 45 minutos tres veces a la semana		
	8. Asistir todos los martes a los conversatorios de Neurosales		

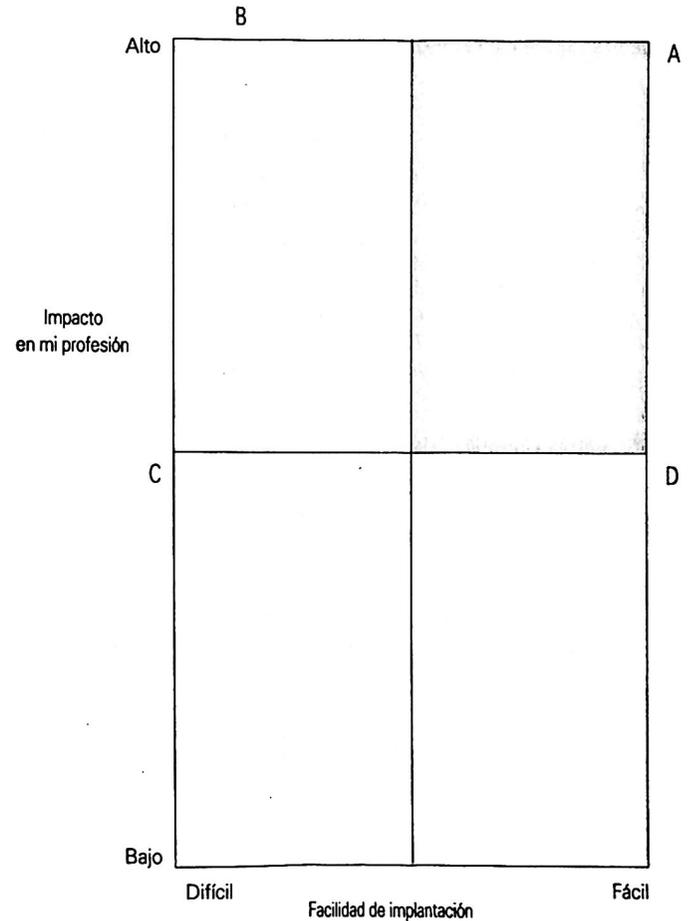
Procede a ponderar qué tan fácil o difícil es cada una de estas iniciativas.

En nuestro ejemplo, he considerado que las acciones 1, 2 y 5 son muy fáciles de ejecutar y por ello marco todo el círculo. La 3, 7 y 8 las califico de fáciles y lleno tres cuartas partes del círculo. La 4, de facilidad mediana y la 6, como no fácil de realizar.

Ahora nuestro plan de profesionalización quedaría así:

Objetivos	Iniciativas	Impacto	Factibilidad de implantación
Mejorar como profesional de las ventas	1. Media hora de lectura diaria sobre temas de ventas y negociación		
	2. Escuchar un audio libro semanal		
	3. Culminar para este año cinco niveles del curso de inglés		
	4. Al menos una conferencia sobre ventas al año		
	5. Tres horas semanales de investigación sobre mis principales competidores		
	6. Culminar un MBA en tres años		
	7. Caminar al menos 45 minutos tres veces a la semana		
	8. Asistir todos los martes a los conversatorios de Neurosales		

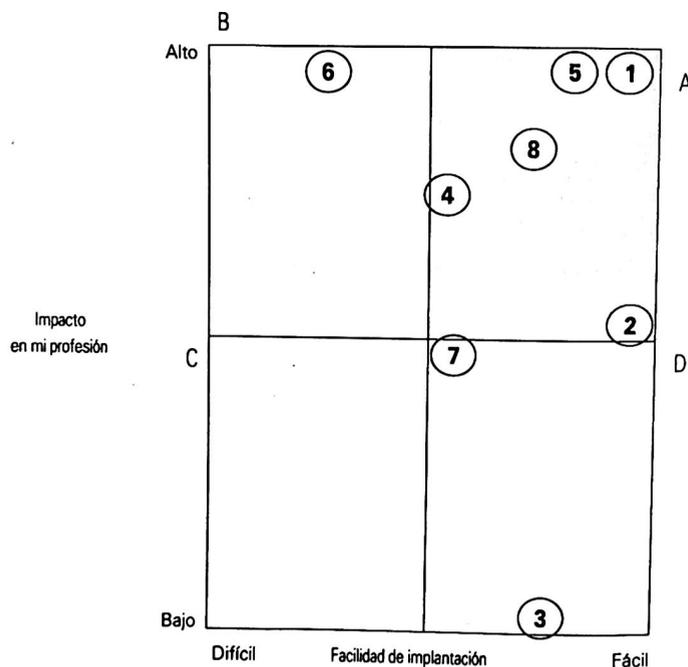
Ahora, usaremos el siguiente formato para establece las prioridades de nuestras acciones:



Puedes obtener una planilla de este formato en www.personascompranpersonas.com en la sección herramientas.

El último paso consiste en ubicar cada una de tus iniciativas en cada uno de los cuadrantes. De esta manera tus acciones que hayas calificado como de gran impacto y muy fáciles irán ubicadas en el cuadrante A. Las de gran impacto pero no tan fáciles en el cuadrante B. Por su parte, las de bajo impacto y difíciles en el C y las de bajo impacto pero sencillas en el D. La idea entonces es que arranques con las acciones ubicadas en el cuadrante A, las que en Venezuela llamaríamos "los mangos bajitos", ya que son las de gran impacto en tu vida y son fáciles de culminar. La pregunta entonces es ¿qué esperas para ejecutarlas?

En nuestro ejemplo, el formato quedaría de esta manera:



La necesidad de la capacitación continua la aprendí con una de esas vivencias que dejan enseñanzas indelebles. Hablando en una ocasión con una especialista en gestión humana, le comenté con un tono ufano (casi arrogante) que yo tenía 18 años de experiencia en el área. Ella, luego de examinar detenidamente mi hoja de vida e indagar en forma muy profunda en mi historia como vendedor, me replicó suavemente:

—No, Carlos, yo juzgo que tú tienes 4 años de experiencia y 14 de recurrencia. Ser profesional exige una mejora continua.

Desde ese día, después de esa verdad enorme que alguien puso ante mis ojos, he mantenido como norma dedicar cada año de mi vida a asistir al menos a dos congresos sobre ventas en cualquier parte del mundo y a leer como mínimo cinco libros sobre la materia. Siempre aprendemos algo nuevo que podemos aplicar en el ejercicio de nuestra profesión.

Para considerarse profesional en un área,
hay que llevar a cabo acciones concretas
que dependen de uno mismo y no de otras personas.

Cuando le pregunto a alguien qué acciones lleva a cabo en su labor de capacitación continua (mejor dicho, por qué no lleva a cabo esas acciones), escucho con frecuencia la expresión: "A mí la empresa no me capacita" o, más común todavía, cuando alguien me dice que le hubiese gustado asistir a una de mis conferencias "pero la empresa no me lo pagaba".

Echar la culpa a otros es una actitud muy cómoda, porque se transfiere a los demás la responsabilidad sobre hechos que nos competen directamente a nosotros. Es decir, son nuestra responsabilidad. La formación es un activo de la persona. La capacitación personal depende de ti porque eres tú el que se está formando.

A menudo, los gerentes de empresas, a la caza permanente de esas píldoras mágicas para detectar el mejor talento humano, suelen preguntarme cuáles son las condiciones ideales de un buen profesional de las ventas. Mi respuesta, invariablemente, es que son muchas, pero hay una fundamental que distingue a los más valiosos: aquellos que han conseguido cambiar de actitud, e ir de una mentalidad de empleado a una mentalidad de empresario.

Tal vez te estarás preguntando: “¿empresario? ¿empresaria?, yo no tengo una empresa, yo trabajo para una”. Pero resulta que sí tienes una compañía con nombre o marca registrada: tu nombre y tu apellido.

Eres una marca. Entender ese punto es vital para iniciarse como un profesional de éxito en el área de ventas. ¿Qué características tiene un empresario de éxito? ¿Cuál es la actitud constante de esas personas? Muy sencillo: invierten, colocan su capital en un producto o una idea, convencidos de que vale la pena. ¿Y por qué lo hacen? Porque saben que su negocio es un buen negocio, ya que nadie invertiría conscientemente en un mal negocio.

Por tanto, el que argumenta que no puede formarse porque no tiene dinero para ello o porque la empresa para la que trabaja no invierte en su capacitación, simplemente está diciendo que se considera a sí mismo un mal negocio. ¿Y quién invertiría en contratar a alguien que se considera un mal negocio?

Si te consideras un buen negocio y estás convencido de que vale la pena invertir en él, ¿quién debe invertir en ese negocio? ¿Tu empleador o tú?

El vendedor es una marca allá donde vaya. Su nombre, su cartera de clientes, su experiencia, su conocimiento y, sobre todo, su prestigio, siempre lo acompañan. En la empresa a la que llegue, el vendedor profesional será una empresa en sí mismo, cargado de activos que le agregan valor.

Por consiguiente, el rescatar el orgullo por la profesión de vendedor pasa por profesionalizar este oficio. Para profesionalizarlo hay que mantener al vendedor aprendiendo y mejorando constantemente. Tiene que considerarse una marca, una poderosa empresa en sí mismo. Hay que invertir en esa empresa.

Que estés leyendo este texto, te repito, es un buen síntoma.

Diversos expertos estudiosos del tema, y esto lo he comprobado a lo largo de mi experiencia, afirman que aunque se justifique con explicaciones racionales, la gente suele decidir comprar por razones emocionales que luego justifica con razones lógicas. Por eso, las ventas son 80% manejo de las emociones del vendedor y 20% manejo de las emociones del comprador.

Dado que el mayor peso del manejo de la emoción recae en el vendedor, éste debe ser siempre consciente de contagiar al otro del estado de ánimo adecuado para facilitar la venta. Por consiguiente, resulta crucial el tener mecanismos que influyan positivamente en las personas.

Por eso, en las ventas y en todos los órdenes de la vida diaria, debemos desarrollar lo que los psicólogos llaman una motivación intrínseca, que son esos mecanismos genuinos que nos permiten ponernos en un estado de poder. O, lo que es lo mismo, que aprendamos a cultivar un buen ánimo permanente.

Supongo que pensarás que no es fácil. Y estoy de acuerdo contigo. Después de todo, son muchos los factores externos que chocan contra nuestra intención de estar de buen humor. Más aun en estos tiempos tan competitivos, fuente incesante de ansiedades que debemos aprender a manejar.

Precisamente, por eso, debemos sacar de nuestro interior esos motivos para el buen ánimo que contrarresten y venzan a un entorno debilitador de emociones negativas. ¿Por qué es importante? Porque el estado de ánimo es contagioso y no hay que ser ningún sabio para concluir que los estados de ánimo positivos aportan más energía para afrontar la vida cotidiana que los pesimistas y negativos. De hecho, no puede haber una metáfora más perfecta para describir a las personas cuya conducta y modo de relacionarse genera desagrado que tildarlas de “pesadas”.

Nadie, amigo mío, quiere pagar sobrepeso por las cargas ajenas. Clientes y amigos buscan la cercanía de personas que los contagien con genuinos estados de ánimo positivos. Esto es, que los entusiasmen. O dicho de otro modo, que contribuyan a subirles la moral.

Debemos aclarar que no se trata de desvincularse de la realidad, sino de aprovechar cuando el camino se pone ligero y de ahorrar energía para usarla cuando la situación se ponga cuesta arriba. En otras palabras, fijarnos más en las bendiciones que nos rodean que en las situaciones que podrían desmotivarnos. Es una elección que depende de cada quien.

Este capítulo trata precisamente de esto, de qué hacer para mantener una actitud positiva en este mundo competitivo en el que vivimos, para mejorar la eficacia de nuestra conexión con los demás y contagiar ese estado de ánimo que propicia en las personas una actitud positiva que las predisponga a abrirse al contacto externo y a escuchar propuestas. Y esto se aplica, como dije anteriormente, no sólo a las ventas, sino a cualquier forma de contacto social en la vida.

Entonces, una vez que asumas que las ventas son tu profesión y sientas orgullo de que sea así, deberás comenzar a hacerte de mecanismos que te ayuden a colocarte en una situación de poder. Esto es, tomar conciencia de tus competencias y aprender a usarlas a tu favor.

En la vida y en las ventas debes aprender a estudiar y conocer tus mecanismos de automotivación para lograr un estado de ánimo poderoso.

A efectos de desarrollar este punto, he examinado el modelo del doctor Martin Seligman y las teorías expuestas en su libro *La auténtica felicidad*.

Martin Seligman es un psicólogo norteamericano que se dio a conocer por sus experimentos sobre la “indefensión aprendida” (o “desesperanza adquirida” según la traducción) y la relación de ésta con la depresión. En dichos estudios, Seligman postula que esta condición no es natural en el ser humano sino que, al contrario, se adquiere por transmisión de valores en el hogar. Con la desesperanza adquirida el sujeto aprende

a creer que no tiene control sobre las situaciones dañinas en las que se encuentra y permanece pasivo ante ellas, aunque disponga de recursos para cambiar estas circunstancias, convencido de que cualquier cosa que haga para intentar alterarlas resultará inútil.

En 1996, Seligman fue nombrado presidente de la *American Psychological Association* (Asociación Psicológica Americana) de Estados Unidos. En su discurso inaugural señaló con vehemencia que durante mucho tiempo la psicología había dedicado enormes esfuerzos a estudiar los aspectos patológicos del ser humano. Pero había descuidado el conocimiento sistemático de los aspectos positivos de la conducta humana como son la creatividad, el sentido del humor o la sabiduría, sin buscar los patrones que los producen para crear un modelo que pueda ser aplicado a otros individuos. Es decir, si la desesperanza se adquiere en el hogar, ¿cómo se adquieren entonces valores positivos para afrontar la vida con optimismo?

Seligman emprendió la tarea de iniciar un estudio riguroso de la felicidad como un fenómeno natural del individuo, dándole el impulso definitivo a la creación de la *psicología positiva*, una corriente específica dentro de esta ciencia, para estudiar las bases tanto del bienestar psicológico como de las fortalezas y virtudes humanas. Ha desarrollado estos estudios y sus hallazgos en sus publicaciones, entre ellas, una de sus obras más famosas, *La auténtica felicidad*, ya mencionada.

La propuesta del doctor Seligman fue tan relevante que la prestigiosa revista *Time*, en su número 165 (17 de enero del 2005), dedicó su portada a este tema, bajo el título *The science of happiness* (La ciencia de la felicidad), incluyendo en la portada, a manera de subtítulos, las interrogantes “¿Por qué los optimistas viven más?” “¿Está la alegría en tus genes?” “¿Quiere Dios que seas feliz?” “¿Por qué necesitamos reír?”

Si como ejercicio yo te dijera ¡Deprímete! y aceptas esta instrucción, tú sabrías a qué recuerdos acudir para colocarte en ese estado. Sabrías dónde buscarlos y también sabrías que con repasarlos y revivirlos una y otra vez, lograrías conectarte con las emociones que te provocaron y,

poco a poco, volverías a sumergirte en ellas. Además, sabrías qué tipo de música escuchar y cómo colocar tu cuerpo. Es como cuando los actores interpretan una escena en la que deben deprimirse, ¿qué hacen? Buscan en su memoria los recuerdos y las vivencias que les permitan contagiarse de ese estado anímico a fin de lograr su objetivo. Siguen una serie de acciones que les permiten colocarse en un estado depresivo. Este recurso también sirve para las emociones positivas, lo que nos permite concluir que la actitud vital es una decisión personal, partiendo del axioma según el cual, aunque no tengamos la libertad de escoger los sucesos de nuestra vida, sí tenemos la libertad de escoger qué hacer con lo que nos sucede.

En Estados Unidos, un periodista se propuso hacer un reportaje sobre la vida y el entorno familiar de los condenados a muerte en cárceles de ese país, para lo cual entrevistó a varios presos con esa sentencia. Uno de esos reos, condenado a muerte por asesinato, le contó que tenía dos hijos, de veintiocho y veinticinco años de edad respectivamente, que habían vivido con él hasta que fue a prisión, casi diez años atrás. El periodista se lanzó tras la pista de los hijos, a fin de entrevistarlos y, al cabo de pocos meses, dio con ellos. Vivían en extremos opuestos del país y hacía tiempo que no se veían. El mayor, tristemente, había seguido caminos similares a los del padre y también estaba pagando condena por diversos delitos. El menor, en cambio, llevaba una vida ejemplar.

Consultados acerca de cuál consideraban que era la razón que explicaba la vida que llevaban, ambos le dieron la misma respuesta:

Con un padre así, ¿qué otra opción tenía?

Si está claro que la manera en que vivimos la vida es una decisión personal, valdría la pena preguntarse por qué hay tantas vidas miserables. La primera respuesta que viene a la mente es que al ser humano, temeroso de la responsabilidad que supone manejar su propia libertad, le resulta cómodo colocar su destino en manos de otros. Señalar a otros como culpables de sus propias decisiones.

Pero la consecuencia de poner fuera de nuestro alcance las situaciones que vivimos es que las mismas no nos dejan ningún aprendizaje. Y por eso, para poder crecer, debemos tomar el control de las cosas que nos suceden en la vida, lo que nos ayudará a desarrollar un músculo emocional para controlar nuestras actitudes.

Uno de los proyectos emprendidos por Martin Seligman y su equipo fue un estudio para encontrar el concepto de *felicidad* que fuese afin a un mayor número de individuos, independientemente de su religión o cultura. De eso trata la psicología positiva, que no es un movimiento filosófico ni espiritual, ni pretende promover el crecimiento espiritual a través de métodos dudosamente concebidos. Tampoco se trata de un ejercicio de autoayuda, ni de un método mágico para alcanzar la felicidad. La psicología positiva es una rama de esta ciencia que, mediante un estudio científico de los aspectos más positivos del ser humano y de las posibilidades de un desarrollo humano óptimo, estudia la construcción de la felicidad.

Este estudio les permitió elaborar la siguiente *fórmula de la felicidad*:

$$F = R + C + V$$

En esta fórmula, la "F" corresponde al Nivel de Felicidad Duradero; la "R" es un Rango Fijo (que es genético y nunca supera el 15%); la "C" a Circunstancias de la vida (que comprende de un 8% a un 15%) y la "V" (más del 70%) son los factores que dependen de la voluntad propia.

Las personas felices...
Viven más y con mejor salud.
Son más productivas y reconocidas en el trabajo.
Sobrellevan mejor las dificultades.
Son más sabias.
Poseen mayor control sobre su vida.

La psicología positiva se sostiene sobre tres pilares:

1. Emociones positivas
2. Fortalezas personales
3. Instituciones positivas

Emociones positivas

Las emociones se dividen en primarias y secundarias. Las primarias son breves, intensas e incontrolables: la alegría, la tristeza, la ira, el miedo, la sorpresa y el asco son ejemplos de ellas. Las secundarias son más complejas y combinan emoción y razón. El amor, la culpa, la vergüenza, el orgullo, la envidia y los celos entrarían en este grupo.

También se dividen en *positivas* y *negativas*. Las negativas no son necesariamente malas, pues tienen su función en nuestra conducta, como solucionar problemas de supervivencia o reducir el abanico de respuestas posibles ante una situación dada. Las emociones negativas no hay que combatir las, sino aprovecharlas para atender los mensajes que nos envían.

Las emociones positivas, en cambio, tienen como fin solucionar cuestiones de desarrollo personal y conexión social, así como ampliar el abanico de respuestas. Las primeras tienen como objeto inhibirnos, alertarnos. Las segundas, nos motivan a la acción.

Partimos de la base de que los seres humanos *no somos máquinas de pensamientos, somos máquinas de sentimientos que piensan*. Eso nos lleva a ser adictos a las emociones, pues las emociones son el combustible que motiva nuestras acciones.

El cultivo de emociones positivas reporta muchos beneficios: amplía nuestros recursos intelectuales, físicos y sociales; aumenta las probabilidades de éxito de las relaciones afectivas y las coaliciones, nos da más apertura a nuevas ideas y experiencias, etcétera.

Fortalezas personales

En su búsqueda del sentido universal de la felicidad, el equipo de Seligman emprendió un amplio estudio de textos religiosos, enciclopedias y tratados filosóficos. Llegaron a la conclusión de que, independientemente de los condicionantes culturales y religiosos, hay un grupo de virtudes claves, comunes a la mayoría de los individuos, que conducen al logro de la felicidad personal. Estos valores se resumen en seis virtudes aceptadas como universales y que tienen estos puntos en común: a) son valoradas en casi todas las culturas, b) son valoradas por ellas mismas, no sólo como medios para otros fines y c) son maleables, es decir, que se pueden desarrollar.

Estas virtudes fundamentales, cuyo ejercicio nos permite una vida plena y satisfactoria, son las siguientes:

Sabiduría, valor, amor, justicia, templanza y trascendencia.

Por otra parte, este mismo equipo identificó un grupo de veinticuatro fortalezas asociadas a estas virtudes, las cuales, a diferencia de los talentos humanos, son aspectos de nuestra vida que podemos moldear para lograr nuestros objetivos.

Las fortalezas asociadas a cada virtud:

Sabiduría: las fortalezas relacionadas con el uso del conocimiento para el crecimiento personal del individuo, son las siguientes:

1. Curiosidad e interés por el mundo.
2. Deseo de aprender.
3. Juicio, pensamiento crítico y apertura de mente.
4. Creatividad, ingenio y originalidad.
5. Perspectiva (sabiduría).

Valor: son fortalezas emocionales que implican la consecución de metas ante situaciones de dificultad, tanto externa como interna:

6. Ilusión, entusiasmo y energía.
7. Valentía y valor.
8. Tenacidad, diligencia y perseverancia.
9. Honestidad, autenticidad y sinceridad.

Amor: las fortalezas relacionadas con la capacidad de cuidar y ofrecer cariño a los demás:

10. Capacidad de amar y ser amado.
11. Amabilidad y generosidad.
12. Inteligencia emocional y social.

Justicia: las fortalezas cívicas que conllevan una vida en comunidad saludable:

13. Ciudadanía, trabajo en equipo y lealtad.
14. Liderazgo.
15. Ecuanimidad, equidad y justicia.

Templanza: las fortalezas que nos protegen contra los excesos:

16. Cuidado, prudencia y discreción.
17. Modestia y humildad.
18. Perdón y misericordia.
19. Autocontrol y autorregulación.

Trascendencia: son las fortalezas que forjan conexiones con la inmensidad del universo y dotan a la vida de significado:

20. Gratitud.
21. Sentido del humor y voluntad de diversión.
22. Apreciación de la belleza y la excelencia.
23. Esperanza, optimismo y visión de futuro.
24. Espiritualidad y fe.

Para conocer tus fortalezas dominantes, te invito a que realices el test denominado "VIA Survey of Character Strengths" ("Cuestionario VIA sobre Fortalezas Personales") situado en este enlace de la Universidad de Pensilvania:

<http://www.authentic-happiness.org/Default.aspx>

Sólo debes registrarte y proceder a hacer el test, que consta de varias preguntas de selección simple. Posiblemente tardes un par de horas en completarlo, pero te permitirá hacer un mapa de tus fortalezas dominantes para que las cultives y las aproveches como herramientas para tu desarrollo personal, así como para saber cuáles son las que debes cuidar más porque son las más débiles.

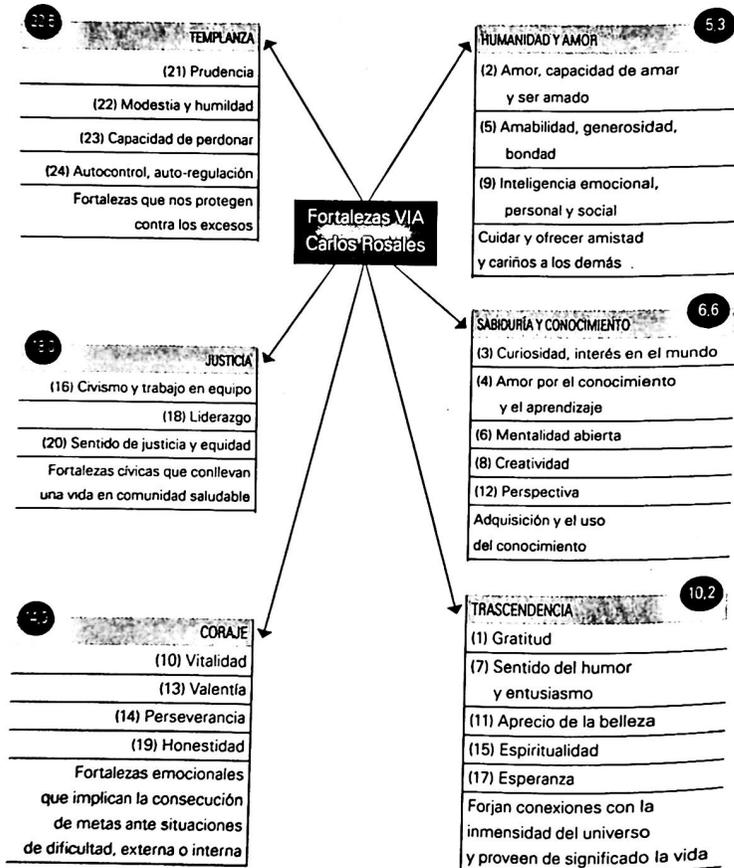
El resultado del test será una lista con las veinticuatro fortalezas descritas, expuestas en orden de importancia según tu personalidad (siendo la 1 tu mayor fortaleza, la que más disfrutas realizar, y la 24 la que menos disfrutas).

A manera de ejemplo, te dejo un cuadro con el resultado de mis fortalezas:

Fortaleza	Puntaje
Gratitud	1
Capacidad de amar y ser amado	2
Curiosidad e interés en el mundo	3
Deseo de aprender	4
Amabilidad y generosidad	5
Jucio, pensamiento crítico y apertura de mente	6
Sentido del humor y diversión	7
Creatividad, ingenuidad y originalidad	8
Inteligencia social	9
Ilusión, entusiasmo y energía	10
Aprecio de la belleza y la excelencia	11
Perspectiva (sabiduría)	12
Valentía y valor	13
Tenacidad, diligencia y perseverancia	14
Espiritualidad, sentido y fe	15
Ciudadanía, trabajo en equipo y lealtad	16
Esperanza, optimismo y futuro	17
Liderazgo	18
Honestidad, autenticidad y genuidad	19
Ecuanimidad, equidad y justicia	20
Cuidado, prudencia y discreción	21
Modestia y humildad	22
Perdón y misericordia	23
Autocontrol y auto-regulación	24

En él, salta a la vista que mis cinco fortalezas principales (gratitud, capacidad de amar y ser amado, curiosidad por el mundo, deseo de aprender, amabilidad y generosidad) están estrechamente relacionadas con mi pasión por la enseñanza, debido a mis intereses relacionados con el aprendizaje y el intercambio humano. Pero también observamos que la fortaleza autocontrol y autorregulación es la menos desarrollada, la que menos disfruto. Esto tiene una explicación:

Ya tenemos suficiente confianza como para que te confiese lo siguiente: Aunque no tomo una gota de licor desde el 13 de febrero de 2001, yo soy alcohólico. Antes de ese día y durante un buen período de tiempo, lo fui activamente. Decisiones personales provocaron que no cuidara los excesos con la bebida y que llegara al punto de entender que era una enfermedad que yo solo no podía curar.



En este otro gráfico, agrupo las fortalezas según las virtudes a las que están asociadas. Examinándolas en su conjunto y volviendo a la confesión anterior, podemos ver que la templanza es la virtud que más me cuesta, la que menos disfruto. De allí el cuidado que debo tener con los excesos, pues demuestro que no tengo demasiadas armas para defenderme de ellos. Descubrir esa “baja” en la templanza me obligó a desarrollarla con el fin de vencer mi tendencia a las adicciones; por lo cual tuve que trabajar para encontrar la forma de asignarle placer al hecho de ser comedido.

Por otra parte, al tener conciencia de cuál es la virtud más fuerte de mi personalidad, estoy obligado a potenciarla para usarla como herramienta en mi trato personal y en las cosas que emprendo en la vida. Corresponde a mi mejor forma de hacer las cosas. Esto me permite aplicar de forma consciente aquellas fortalezas dominantes a las cosas que realizo todos los días.

Instituciones positivas

Las instituciones positivas son aquellas que nos ayudan a poner los talentos y virtudes al servicio de alguna causa que se sienta más grande que uno y a utilizar las fortalezas en los principales ámbitos de la vida: trabajo, vida amorosa, educación de los hijos y vida social.

Las instituciones positivas son todas aquellas que nos conectan con un nivel más duradero de la felicidad, pues nos hacen sentir parte de un algo superior a nosotros y nos ayudan a centrarnos en comportarnos de acuerdo con valores que le den sentido a nuestra vida.

Niveles de felicidad

La psicología positiva establece tres niveles de felicidad.

El primer nivel es el más inmediato y consiste en la vida placentera, que busca llenar la vida de placeres y gratificaciones de corta duración, asociadas a emociones positivas.

El segundo nivel, más profundo, es el de la vida comprometida, que busca el conocimiento y desarrollo de las virtudes. En este nivel, la curiosidad, el amor por el aprendizaje, la creatividad y la mentalidad abierta desempeñan un papel muy importante. Las sensaciones son más duraderas y complejas que en el nivel anterior.

El tercer nivel, el más desarrollado, es el de la vida con sentido, o de la trascendencia. Ofrece gratificaciones más elevadas y duraderas y se asocia a la esperanza, la capacidad de perdonar, el sentido del humor, el entusiasmo y la vitalidad.

Recuerda que eres más feliz si haces lo que más te gusta hacer y más disfrutas saber, por lo que es menester que, en la búsqueda de la felicidad permanente, descubras tus fortalezas personales y te ejercites en su práctica.

En un mundo tan cambiante, donde los retos aumentan a un ritmo vertiginoso es indispensable buscar modelos genuinos y factibles para generar el combustible de la automotivación.

Así como se han estudiado e identificado los ejercicios que desarrollan determinados músculos, de igual manera Seligman y su equipo nos invitan a desarrollar el músculo que nos permitirá producir emociones positivas.

Una ejecutiva de edad madura, que a pesar de vivir con su madre enferma y trabajar duro durante muchos años nunca perdía la alegría y la sonrisa, reveló en una ocasión su “truco” para mantener el ánimo en momentos difíciles. Contó que cerca de diez años atrás, ya asumiendo su decisión de no haberse casado, tuvo una relación muy hermosa con un hombre más de diez años más joven que ella. En los meses intensos de esa experiencia, toda la aventura y la alegría que se había negado por dedicarse a cui-

dar a su madre se volcaron sobre su vida. Como era una mujer inteligente, sabía que esa relación tan apasionada no podía ser duradera, por lo que la disfrutó todo cuanto pudo.

Como era de esperar, la relación llegó a su fin. El motivo de su felicidad se mudaría a iniciar estudios de posgrado en otro país. Ella se cuidó de atesorar todos y cada uno de esos momentos felices para el futuro. Sabía que la salvarían en los momentos duros. Aún ahora, confiesa, cuando la vida se pone cuesta arriba y el agobio la invade, se va a ese rincón de su memoria a disfrutar nuevamente esa locura que sólo se permitió vivir una vez y que la llena de energía y optimismo.

“No llores porque termina, alégrate porque pasó”

Lo anterior es un ejemplo de cómo podemos recurrir a recuerdos gratos que nos produzcan esos estados de felicidad permanentes.

Te propongo ahora un ejercicio que vale la pena para que descubras de cuántos recursos podrías disponer a efectos de mantener un estado de emociones positivas que alimenten tu buen ánimo:

Voy a pedirte que hagas un inventario de 100 cosas que te alegran la vida, sean recuerdos, emociones o experiencias cotidianas. No te pido grandes momentos de tu historia, tan solo cosas cotidianas con las que siempre te puedes tropezar y que te generan un momento de gozo. No continúes leyendo hasta completar esa lista.

Y como el Universo premia la acción y no la intención, te invito a completar tus primeras 20.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____
- 11 _____
- 12 _____
- 13 _____
- 14 _____
- 15 _____
- 16 _____
- 17 _____
- 18 _____
- 19 _____
- 20 _____

Te voy a ayudar con algunos ejemplos: ¿Hoy te has duchado con agua caliente antes de salir a la calle? Alégrate, perteneces al 14% de la población mundial que puede darse ese lujo. Y como esa, en tu vida cotidiana hay infinidad de situaciones que te producen deleite. ¿No recuerdas acaso ese primer beso y todas las sensaciones que te dejó? ¿O aquel almuerzo inolvidable que te hizo tu mamá cuando volviste del campamento a los catorce años? ¿O la primera vez que tu hijo dijo “mamá”? ¿O cuando tu padre te prestó la llave del carro por primera vez? ¿O el primer sueldo cobrado? Si te detienes a pensar con calma vas a descubrir que guardas muchos más recuerdos gratos de los que te esperabas.

Recuérdalo, las emociones marcan profundamente las ventas. De tu parte está la responsabilidad de ese 80% de emociones positivas que aportarás a ese encuentro. Te he proporcionado algunas herramientas para que tengas conocimientos tendientes a fortalecer esas herramientas que te ayudarán a concentrarte en ese estado de ánimo.

De eso se trata lo que comenté al principio y que es una máxima que inicialmente repetía por imitación, pero cuya importancia descubrí con el tiempo.

REFLEXIONES

- Si le caes bien a tu cliente tal vez te compre, si le caes mal jamás te comprará.
- No tenemos la libertad de escoger lo que nos sucede. Pero tenemos una libertad aún mayor: seleccionar cómo reaccionar ante lo que nos sucede.
- ¿Qué estrategias tienes para generar en ti, todos los días, emociones positivas?
- No hay nada más tranquilizante que echarle la culpa a algo o a alguien.
- Redacta una lista de al menos 50 cosas que al recordarlas o leerlas dibujarán una sonrisa en tu cara. Tenlas cerca. Al mes lleva este número a 100 y sigue incrementándolo.
- No dejes de hacer el test de Fortalezas Humanas en el enlace <http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/Default.aspx> y descubre cuáles son tus fortalezas dominantes.
- No llores porque termina, alégrate porque pasó.

Pon en práctica lo aprendido

Al ver tus cinco primeras fortalezas del Test de Seligman, ¿a qué conclusiones llegas?

Al ver tus cinco últimas fortalezas del Test de Seligman, ¿qué aprendizajes obtienes?

¿Qué fue lo más valioso para ti?



Balance vida-trabajo: cómo no dejar la vida en el camino

Ya he contado acerca de la eficacia de mi padre para relacionarse socialmente. En esa carrera forjada a base de intuiciones, sin otro plan de vuelo que el instinto, Francisco Rosales tenía una enorme facilidad para hacer amigos y hacer que se sintieran bien. Pero la lupa de la vida está en el “pero”. Y el “pero” que aquí nos ocupa es que esa manera suya de relacionarse y hacer amigos no tenía en cuenta los posibles excesos en la bebida y en el tabaco cada vez que salía por todo el país a atender a sus clientes, que él prefería denominar como “sus amigos”.

Para considerar que ese gran proyecto que llevamos adelante llamado vida tiene éxito, debemos tener en cuenta todos los factores que lo conforman y no solamente el laboral. La vida se compone de muchos aspectos a los que debemos atender y funcionará mejor si existe un equilibrio claro en el resultado de todos ellos.

La falta de plan o mapa de la ruta, la ausencia de esa perspectiva a 50.000 pies, impedía a mi padre, por ejemplo, ver que su vida no estaba equilibrada en los diversos aspectos que debía atender para asegurarse de que, en todos los frentes, su proyecto marchaba “viento en popa”.

El resultado de esto, amigo mío, es que cuando alguno de los aspectos comienza a fallar y no lo atendemos a tiempo, simplemente la vida pasa una factura que no siempre estamos en condiciones de pagar. Además, el fallo sistemático de alguno de los aspectos, ocasiona una fuga de energía que tarde o temprano afectará al rendimiento de los otros por muy bien que se encuentren.

Más que un cielo o un infierno que premie o castigue a posteriori nuestros actos en la vida, lo que existe es un contable que lleva la cuenta de nuestras acciones y todos esos excesos que cometemos mientras somos jóvenes son anotados en esa columna. El día menos esperado, “nos pasan” la factura y tengamos por seguro que la vamos a pagar, a crédito o de contado.

En un momento de mi vida estuve obsesionado por conseguir dinero sin atender a nada más. Alcoholismo, hipertensión, problemas con los triglicéridos... fueron algunas de las cuentas que la vida me fue anotando en una factura que he tenido la ocasión de pagar a crédito.

Cuando sonaron las primeras alarmas por los excesos que estaba acumulando, mi padre tuvo la ocasión de financiarse y no la aceptó. La vida le pasó dos facturas a crédito pero como vencieron sin que las pagara, debió liquidar la factura total al contado, a los 46 años, con su muerte prematura.

El trabajo es sólo un componente
importante en nuestras vidas

Sea cual sea la ocupación que tengamos, solemos dedicar más tiempo al área laboral que a ninguna otra actividad. Dados los avances científicos y su efecto en la longevidad de las personas, cada vez son más las personas que consideran importante continuar trabajando aun después de jubilarse o retirarse. Esto hace que cada vez dediquemos más tiempo de nuestras vidas a trabajar.

Generalmente, las personas que prestan servicios en organizaciones bajo una relación de dependencia se sienten con poco poder para establecer límites claros entre los contextos laborales y los personales. Sin embargo, la generación que actualmente se incorpora a las organizaciones laborales tiene conceptos muy claros en cuanto al balance que debe existir entre dichos contextos, así como una forma más clara de indicar a las generaciones anteriores que se puede hacer un trabajo excelente y mantener el equilibrio con las demás facetas de la vida.

Los conflictos en la variable trabajo-familia no son patrimonio exclusivo de las personas que conforman la base de la pirámide en las estructuras laborales. Al contrario, el nivel más afectado corresponde a los directivos, gerentes y supervisores de un alto número de empleados.

Debemos tener en cuenta que el estrés también debilita nuestro sistema inmunológico y nos hace vulnerables a una gran variedad de enfermedades, desde resfriados y dolores de espalda hasta afecciones cardíacas. Las investigaciones más recientes demuestran que el estrés crónico puede duplicar el riesgo de sufrir un ataque al corazón. Esta estadística bastaría para aumentar la presión sanguínea ¿verdad?

Por eso, hoy más que nunca cobra fuerza la teoría, ya extremadamente probada, de que a mayor satisfacción del empleado, mayor será su rendimiento. Eso depende primordialmente del buen uso del tiempo.

De ahí la importancia de hacer una parada consciente en nuestras vidas y medir el impacto que genera nuestra acción o inacción, ya que una gran dedicación a un contexto está siendo restada de otro que puede necesitar igual o mayor atención que el anterior. Esto puede devenir en la transformación inevitable de:



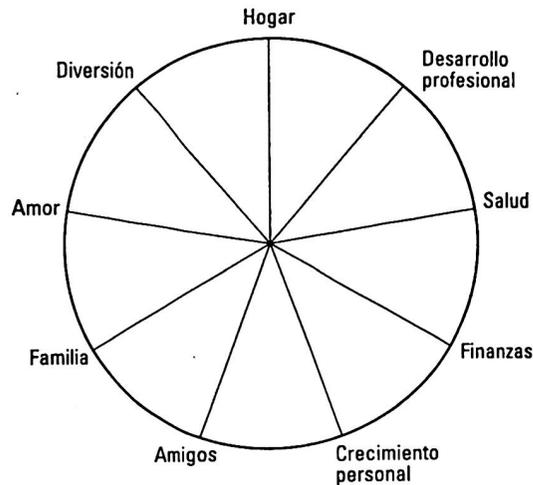
Lo anterior se basa en la siguiente expresión: “Lo que no se mide no puede ser mejorado”.

En este orden de ideas, nuestras capacidades, competencias, habilidades, destrezas, el tiempo y el empleo que hacemos de él pueden ser medidos. Y, a partir de tal medición y de la interpretación que de ella hagamos, podremos diseñar nuevos modos de acción que nos fortalezcan, en tal grado que nos transformaremos en personas cada vez más eficientes, eficaces, más flexibles, con mayor grado de libertad y de acción y, sobre todo, obtendremos y generaremos más calidad de vida profesional y personal.

La rueda de la vida

Antes de abordar el tema del tiempo y su influencia en nuestras vidas, presentaremos los contextos que giran en torno a las personas. En la siguiente representación gráfica, conocida indistintamente como “círculo de vida” o “la rueda de la vida”, podrás conocer lo equilibrados que están los diversos aspectos que conforman tu vida.

Tomando el centro de la rueda como el 0% y el borde como el 100%, te invito a que marques, para cada contexto, cómo se encuentra cada uno de esos aspectos en tu vida, cuánto tiempo le dedicas y cuál es el estado en que consideras que se encuentra. Rellena cada pieza y luego evalúa lo equilibrado que aparece tu “círculo de vida”.



Recuerda que tu vida es un pequeño Estado y que tú eres el estadista encargado de velar por su buen funcionamiento. Toma nota de los desequilibrios y no pierdas de vista que los fallos que no atiendas forman parte de esa cuenta que estás acumulando y que, de alguna manera, tendrás que pagar.

Sea a crédito, como yo. Sea de contado, como mi padre.

No pierdas de vista que cualquier aspecto que tengas descuidado va a producir un desequilibrio que restará energía a los otros aspectos, por muy bien que se encuentren.

Por ejemplo, si estás bien en tu relación de pareja pero en lo económico estás mal, tarde o temprano esto afectará tu relación de pareja. Si en lo laboral estás en tu mejor momento pero estás descuidando el aspecto familia o el aspecto salud, algún día esto te ocasionará problemas que afectarán tu buen desempeño laboral. Y así sucesivamente.

Imaginemos por un momento la siguiente rueda de la vida:



¿Harías un viaje con tu familia con un vehículo que tuviera un neumático así? ¿Confiarías tus negocios a alguien con semejante desequilibrio en su vida? El gráfico ideal es el que está bastante equilibrado. Y, en cualquier caso, es tu deber apoyarte en los aspectos más fuertes para ayudar a mejorar los que están más débiles hasta lograr su equilibrio. Es decir, concéntrate en las fortalezas para que tu crecimiento sea armonioso.

Este gráfico te permite supervisar el estado en que se encuentran todos los aspectos que componen tu vida para buscar su equilibrio. Recuerda que un desequilibrio en alguno de estos aspectos no sólo afecta tu rendimiento general, sino que además afecta a las personas que te rodean.

A continuación, te dejo algunas reflexiones que te puedes plantear a fin de evaluar el resultado de tu "círculo de vida":

Familia:

- ¿Qué sientes cuando estás con tus hermanos?
- ¿Cuándo sales a cenar con la familia?
- ¿De qué manera influyen en tu vida?

Amigos:

- ¿Cómo te sientes cuando estás con ellos?
- ¿Es una amistad de verdad o son compañeros de copas?
- ¿De qué manera influyen en tu vida actual?

Amor:

- ¿Qué sientes en este momento?
- ¿Estás enamorado? ¿Desenamorado? ¿Tienes dudas?

Entorno:

- ¿Te gusta donde vives?
- ¿Te gusta tu casa? ¿Tu ciudad?

Tiempo para el Ocio:

- ¿Es satisfactorio tu tiempo de ocio?
- ¿Qué haces? ¿Te gustaría hacer algo diferente?

Dinero:

- ¿Qué haces con el dinero que tienes?
- ¿Te satisface completamente?

Trabajo:

- ¿Eres feliz cuando vas a trabajar?
- ¿Te gusta tu trabajo? ¿Te gusta la gente que te rodea?

Salud:

- ¿Cómo te encuentras en este momento?
- ¿Influye tu salud en tu vida actual?
- ¿Necesitas hacer ejercicio para mejorar tu salud?
- ¿Necesitas algún tipo de dieta?

Tips para un mejor balance de la vida profesional y la personal

Trabajo:

- Fijate metas manejables cada día. Ser capaces de cumplir con las prioridades nos ayuda a experimentar una sensación de logro y control. Los estudios más recientes demuestran que cuanto más control tenemos sobre nuestro trabajo menos nos estresamos. Entonces, sé realista acerca de los volúmenes de trabajo y sobre los plazos. Redacta una lista de cosas para hacer, ocupándote primero de las tareas importantes y eliminando las que no sean esenciales.
- Usa el tiempo de manera eficiente en el trabajo. Cuando posponemos algo, la tarea por lo general crece en nuestra mente hasta que parece insuperable. Por tanto, cuando te enfrentes a un gran proyecto en el trabajo o el hogar, comienza dividiéndolo en tareas más pequeñas. Termina la primera antes de avanzar hacia la siguiente. Prémiate con pequeñas recompensas cada vez que concluyas una, ya sea un descanso de cinco minutos o un paseo a la cafetería.
- Pide flexibilidad. El horario flexible y el trabajo a distancia se están convirtiendo rápidamente en necesidades en el mundo comercial actual y muchas empresas están definiendo políticas sobre el balance entre la vida y el trabajo. Los estudios demuestran que los empleados que trabajan con horarios flexibles son más productivos y leales a sus empleadores.
Tómate cinco minutos. Hacer una pausa en el trabajo no sólo es aceptable, sino que es algo que muchos empleadores alientan. Los pequeños descansos en el trabajo o en cualquier proyecto, te ayudarán a aclarar tu mente y a mejorar tu capacidad para manejar el estrés y tomar buenas decisiones cuando “vuelvas a la carga”.
- Sintonízate. Escucha tu música favorita en el trabajo para fomentar la concentración, reducir el estrés y la ansiedad, y estimular la creatividad. Hay estudios de hace más de treinta años que

demuestran los beneficios de la música en la vida diaria. Entre ellos se cuenta una presión sanguínea más baja.

- Comunícate de forma efectiva. Sé honesto con tus colegas y tu jefe cuando sientas que estás en apuros. Pero no te limites a quejarte, sugiere alternativas prácticas. Observar una situación desde el punto de vista de otra persona también puede reducir el estrés. En una situación tensa, reformula tu estrategia o resiste, calmada y racionalmente. Ten en consideración otras opiniones y haz concesiones. Retrocede antes de perder el control y da tiempo para que todos los involucrados se calmen. Estarás mejor equipado para manejar el problema más tarde.
- Haz una pausa. ¡Nadie es perfecto! Solamente haz las cosas lo mejor que puedas.

Hogar:

- Desconéctate. La misma tecnología que nos facilita el trabajo también puede consumir nuestra energía si la usamos las 24 horas del día, los siete días de la semana. Está disponible, especialmente si te has ganado el derecho de “flexibilizar” tu horario, pero reconoce también la necesidad de tener tiempo personal.
- Divide y vencerás. Asegúrate de que las responsabilidades en el hogar estén bien distribuidas y claramente delineadas; evitarás confusión y problemas más tarde.
- No te comprometas demasiado. ¿Te sientes estresado con tan sólo echarle un vistazo a tu agenda? Si estás sobrecargado de actividades, aprende a decir “no”. Despréndete del impulso de ser un superhombre o una supermujer.
- Consigue apoyo. Conversar con amigos y familiares puede ser importante para tu éxito en el hogar o en el trabajo y puede incluso mejorar tu salud. La gente con sistemas de apoyo más fuertes tiene respuestas inmunes más agresivas contra las enfermedades que aquellos que no tienen apoyo.

- **Mantente activo.** Además de sus muy conocidos los beneficios físicos, el ejercicio regular reduce el estrés, la depresión y la ansiedad y permite a las personas lidiar mejor con la adversidad. También mejora el sistema inmunológico y mantiene lejos de la consulta del médico. Reserva tiempo en tu agenda para ir al gimnasio o para caminar a la hora del almuerzo.
- **Comunícate.** Utiliza todos los medios tecnológicos con los cuales contamos hoy para saber “¿Cómo está todo?” Es una forma sencilla de “cuidar” la relación y reducir la tensión que se da por la propia dinámica diaria.
- **No olvides tus vacaciones.** Disfruta tus vacaciones oportunamente, es decir, en el tiempo oportuno para tí y los tuyos. Salir de vacaciones con tu familia o pareja es una excelente oportunidad para convivir y “recargar las pilas”.
- **Cultiva costumbres familiares.** Reserva tiempo y espacio para compartir con tu gente y, a menos de que sean causas de “fuerza mayor”, no lo postergues ni suspendas ni sustituyas por nada.

12 pasos a seguir para reencontrarte con el placer de lo que haces

Alan Cohen, un terapeuta autor de numerosos *best sellers* residente en Hawaii, cuenta que cuando en sus conferencias pregunta quién está insatisfecho con su trabajo, el 75% del público levanta la mano. Cohen ha creado un sistema de 12 pasos para ayudar a las personas a encontrarse:

1. Dite a ti mismo la verdad. Divide una hoja de papel en dos columnas y escribe al lado izquierdo todo lo que te encantaría hacer. Después, escribe al lado derecho todo lo que estás haciendo sin entusiasmo.
2. Comienza despacio, pero comienza. Llama al agente de viajes, procura algo que encaje en tu presupuesto; disfruta de la película que estás siempre postergando, compra el libro que deseas. Sé generoso contigo mismo y verás cómo estos pequeños pasos te harán sentir más vivo.

3. Ve parando despacio, pero para. Hay cosas que destruyen por completo tu energía. ¿Es tan imprescindible ir a esa reunión del comité? ¿Tienes que ayudar a esa persona que no desea ser ayudada? Al dejar de hacer lo que no te interesa, te darás cuenta de que estabas exigiéndote más de lo que los otros te pedían realmente.
4. Descubre tus talentos. ¿Qué es lo que tus amigos dicen que haces bien? ¿Lo que haces a gusto, aunque no sea perfecto en su ejecución? Estos talentos son mensajes escondidos de tus grandes talentos ocultos.
5. Comienza a elegir. Si algo te da placer, no dudes. Si dudas, cierra los ojos e imagina que ya tomaste la decisión A. Haz lo mismo con la decisión B. La decisión que te haga sentir más conectado con la vida es la correcta, aunque no sea la más fácil.
6. No bases tus decisiones sólo en ganancias financieras, éstas llegarán si realmente haces algo con entusiasmo. El mismo jarrón hecho por un alfarero que adora su trabajo o por un hombre que detesta su oficio, tiene un alma distinta. Se venderá rápidamente (en el primer caso) o se quedará sin vender (en el segundo caso).
7. Sigue tu intuición. El trabajo más interesante es aquél que te permite ser más creativo. Einstein decía: “Yo no llegué a mi comprensión del universo usando solamente las matemáticas”. Descartes, el padre de la Lógica, desarrolló su método a partir de un sueño que había tenido.
8. No tengas miedo a cambiar de idea. Si dejaste de lado una decisión y ella te molesta, vuelve a pensar en lo que escogiste. No luches contra aquello que te da placer.
9. Aprende a descansar. Un día por semana sin pensar en el trabajo, termina permitiendo que el subconsciente te ayude, y muchos problemas (aunque no todos) se solucionan sin ayuda de la razón.
10. Deja que las cosas muestren el camino más alegre. Si estás luchando demasiado por algo y no obtienes resultados, sé más flexible y lánzate a los caminos que la vida te muestra. Eso no significa renunciar a la lucha, ser perezoso ni dejar las cosas en manos de los otros: significa entender que el trabajo con amor nos da fuerzas.

11. **Lee las señales. Es un lenguaje individual, unido a la intuición que aparece en los momentos adecuados. Aunque las señales indiquen una dirección opuesta a la que habías planeado, síguelas. A veces te equivocarás, pero es la única manera de aprender este nuevo lenguaje.**
12. **Finalmente, ¡arriésgate! Los hombres que cambiaron el mundo comenzaron su camino a través de un acto de fe. Ten fe en la fuerza de tus sueños.**

REFLEXIONES

- Construye tu “rueda de la vida”, tenla siempre a la vista y actualízala constantemente. El éxito está en alcanzar el equilibrio en todas las facetas importante de la vida.
- En los Estados Unidos hay una academia en donde enseñan a las personas a morir. Sí, a morir. No sólo son personas con enfermedades terminales, sino personas que están conscientes de que si algo ciertamente les va a ocurrir, es que van a dejar este mundo. Al final del “curso” todos los participantes completan una encuesta en donde una pregunta es: “Si vivieras de nuevo, ¿qué harías distinto?”. Casi el 100% responde: “tomaría más riesgos y viviría mi vida, no la de otros”.
- Camilo Cruz, un extraordinario conferencista y autor de libros, define el infierno como “llegar al final de nuestros días y encontrarnos cara a cara con la persona que pudimos haber sido y no fuimos”.
- Recuerda, el éxito no es llegar a un destino, es disfrutar el camino. “Saborea” cada momento de tu vida y desarrolla la capacidad de ver cosas maravillosas a cada momento y en cada persona.

A 20.000 pies de altura

LA DIMENSIÓN DEL TÚ



Las ventas,
la verdadera psicología

Cuando mi padre, debido a sus problemas de salud, dejó el trabajo en la fábrica y, por ende, dejó de viajar por toda Venezuela, fundó un negocio al mayor y detal en Chacao, en el este de Caracas.

Allí, en un nuevo negocio, con distintos clientes y diferente entorno, debió comenzar otra vez a construir sus redes sociales (las de antes, las que se hacían en directo y cara a cara). Y, como siempre, tenía sus estrategias y recursos para conseguirlo. Hay una anécdota que recuerdo con particular cariño, que ilustra muy bien el asunto al que me refiero.

Mi padre no sabía nada de béisbol. Lo suyo era el fútbol, esa era su pasión. De hecho, era incapaz de diferenciar un strike de un home run. Sin embargo, todos los días se reunía con el portugués dueño del bar de enfrente de su negocio, a charlar y a iniciar sabrosas y sanas discusiones sobre béisbol.

¿Cómo lo hacía? Compraba el diario deportivo todas las mañanas y leía la reseña sobre el juego de la noche anterior y con esa información pasaba a saludar a Antonio, el vecino portugués, que era un gran apasionado del béisbol. Comprendió que esa era la manera de acercarse a

él y de crear una empatía con el que iba a ser su vecino más cercano. En cuanto descubrió que Antonio era seguidor de los Leones del Caracas, él “se hizo” seguidor de los Navegantes del Magallanes. Con esa estrategia, consciente de la pasión y la emoción que despierta el deporte en las personas, y que suele ser el camino para abonar una sana y cómplice rivalidad, logró una camaradería con Antonio salpicada de bromas y amistosas rencillas que terminó en una buena y duradera amistad. Por cierto, ahora que lo pienso, creo que el recuerdo de esta anécdota es el que provocó que yo me hiciera fanático del mejor equipo de béisbol de la liga profesional venezolana: los gloriosos Tiburones de La Guaira.

Incontables historias como ésta presencié de mi padre, en las que él buscaba adecuarse a las preferencias de su interlocutor en lugar de imponer las suyas. Seguía esta manera de actuar con portugueses, árabes, italianos, venezolanos, hombres, mujeres, blancos, negros, magallaneros... él siempre buscaba descubrir la pasión de la gente para, de esta manera, conectarse con ellos. De hecho, jamás le oí una frase condenatoria o prejuiciosa en contra de ningún grupo humano. Él no ponía epítetos a la gente. Los trataba según una regla de platino que se basa en lo que propondré en las siguientes líneas.

Comencemos con un ejercicio. Si te pidiera que completaras la siguiente frase: “Trata a los demás como...” ¿Qué idea te viene a la mente para completarla? Es muy probable que te sientas impulsado a colocar “... a ti te gustaría que te trataran”, porque es un antiguo precepto que alude a la “Ley del ojo por ojo”, aquella sentencia bíblica que dice que con la vara que midas serás medido, y a otros razonamientos por el estilo que remiten a la aplicación de la justicia según lo que tú esperas para ti mismo.

Y, efectivamente, eso puede parecer justo. Muchos conocen esa sentencia como la regla de oro en la convivencia de los seres humanos. Pero nosotros los vendedores tenemos en nuestro negocio una regla superior a esa. Yo la llamo *la regla de platino* y dice así:

Trata a los demás como a ellos les gusta ser tratados.

Porque ¿qué derecho tenemos de tratar a los otros, especialmente a los clientes, como queremos ser tratados nosotros mismos, dadas las diferencias culturales, de edad, económicas y de expectativas entre ellos y nosotros? ¿Quién debe sentirse cómodo con el trato? ¿Nosotros o ellos?

Entonces, así como ya trabajamos lo referente al YO, es decir, a tu persona como profesional y como ser humano, a lo relacionado con la motivación interna y tu identificación con la profesión de las ventas y las herramientas de motivación interna; en este segundo momento vamos a compartir poderosas herramientas que te permitan identificar, basándonos en modelos psicológicos que estudian el comportamiento humano, cómo quiere ser tratado un cliente y así actuar en consecuencia.

Además, compartiremos las llamadas *habilidades de influencia* que debes desarrollar para que puedas aplicar estos modelos al conocimiento exhaustivo de la personalidad de tu cliente y, por último, cerraremos este capítulo con algunas herramientas extraídas del *coaching* y aplicadas con éxito al mundo de las ventas.

Entre los modelos que estudiaremos, veremos en primer lugar las dos fuerzas que, según Anthony Robbins, nos gobiernan y justifican o explican lo que hacemos o dejamos de hacer. También sabremos cómo clasifica Abraham Maslow nuestras necesidades en su famosa pirámide. Por otra parte, veremos cómo explica David McClelland los tres principales motivadores de la persona. Asimismo, de la mano de Gary Yukl, entenderemos que a las personas les gusta influir o ser influenciadas, y examinaremos, por último, el triángulo dramático de Stephen Karpman, quien nos muestra cómo jugamos el papel de víctima, perseguidor o salvador, y por qué debemos salirnos de ese triángulo.

Una vez que tengas conocimientos de estos modelos para poder aplicarlos y que te resulten de utilidad, deberás desarrollar lo que vamos a llamar *habilidades de influencia* de las cuales hablaremos más adelante: flexibilidad, agudeza sensorial, indagación, *rapport*, congruencia.

Finalmente, en cuanto al *coaching*, dado que es un tema muy extenso, nos centraremos en dos distinciones básicas de esta disciplina: la escucha activa y la indagación. Todo esto con la firme intención de que aprendamos a reconocer en *el otro a un legítimo otro*, como decía Humberto Maturana. Y que además lo tratemos como él espera.

Si algo aprendí de esos interminables viajes con mi padre, en los que muchas veces nos adentrábamos en rutas desconocidas en esa Venezuela de hace tantos años y no era raro que nos perdiésemos y equivocásemos de camino con la consabida alteración en los planes de viaje, es la importancia de contar con un buen mapa para llegar al destino planeado.

De esta manera, si nuestra meta es tratar a los demás como ellos quieren ser tratados, necesitamos un mapa para conocerlos y saber cómo tratarlos. Un mapa no sirve de nada si no sabes dónde estás tú y dónde se encuentra el destino que has escogido. Por eso vamos a construir juntos este mapa, teniendo como punto de partida tu propia personalidad e identificando las personalidades de tus clientes (tus destinos), pasando por aquellos seres que más te interesan.

Este mapa está representado en la siguiente figura:

Método	Robbins		Maslow					Mc Clelland			Yukl			Karpman		
	P	D	F	S	A	R	A	P	L	F	P	E	R	V	S	P
1 Tú																
2 Tu jefe																
3 Tu pareja																
4 Familiar																
5 Cliente 1																
6 Cliente 2																
7 Cliente 3																
8 Cliente 4																

En este punto sólo te voy a pedir que coloques en la fila 1 tu nombre. Reserva las filas 2, 3 y 4 para nombres de personas que sean importantes para ti en lo personal, y de la 5 a la 8 escribe los nombres de las personas a las que quieres vender algo (clientes potenciales). En este último caso no tienen que ser estrictamente clientes. Piensa, a efectos de este ejercicio, en personas con las cuales te interese comunicarte efectivamente (tu jefe, un vecino con el que te relaciones a menudo, el director del colegio de tu hijo, etcétera).

Vamos a empezar este viaje con la psicología aplicada a las ventas. La premisa básica es que al final tengas el mapa psicológico tuyo y de tus clientes y que esto te permita tratarlos como ellos quieren ser tratados.

Descendamos a los 20.000 pies y comencemos, pues, a explorar estos modelos, que son al mismo tiempo, cinco cámaras que nos ofrecerán diversos puntos de vista del mismo objetivo, para conocerlo mejor.

Anthony Robbins ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Te voy a pedir que recuerdes **ahora algo** de tu vida que querrías cambiar. Un hábito, un trabajo, ¿**la pareja**? Algo que quisiste cambiar, lo intentaste varias veces y no lo **lograste**. Piensa en alguna de esas situaciones en las que, a pesar de lo que **te costó**, finalmente lograste hacerlo. La pregunta clave para **centrarnos** sería: ¿Por qué cambia la gente? ¿Cuál es esa motivación que **facilita** o permite que la gente, al fin, se decida y dé el salto hacia una **vida o una actitud** distinta?

Para Anthony Robbins, reconocido **coach** personal de diversas celebridades de la actualidad y que se **basa** en la teoría de la psicología conductista, los seres humanos **somos** gobernados por dos grandes fuerzas: hacemos lo que **hacemos para evitar el dolor o para buscar el placer**.

Según esto, para nosotros **cambiar debemos** o asignarle mucho dolor a eso que queremos cambiar **o mucho** placer a la nueva situación que queremos adquirir.

Permíteme ilustrar este asunto **con un caso** personal.

Dos de las causas que **ocasionaron la** muerte prematura de mi padre fueron el no saber disfrutar **del** descanso y la dieta de carretera. Pero un detalle importante de esa **historia** es que mi padre fumaba mucho, lo cual contribuyó **enormemente** a **complicar** su problema cardíaco. Mi padre murió, en parte, a causa **del cigarrillo**. Y, fíjate qué interesante (o qué dramático, según se vea): **yo también** fumaba. Es decir, yo fumaba a pesar de eso. Aquí cabría **preguntarse**, ¿por qué esa situación que viví con la muerte de mi padre, **traumática** y fundamental en la vida de ese joven que fui, no bastó para que yo **dejara** el hábito de fumar? Una respuesta posible es que, al **parecer**, esa **situación**, con todo lo traumática que resultó, no fue lo **suficientemente dolorosa** como para impulsarme a buscar ese cambio en mi **vida**. El **punto** de inflexión llegó el día en que mi hijo, Andrés Ignacio, a **sus tres años**, me descubrió un día **fumando** y me preguntó con **asombro**:

–Papi, ¿tú fumas?

En ese momento el umbral del dolor de esa sencilla escena subió a niveles insoportables, siendo el disparador adecuado para que decidiera abandonar de inmediato ese hábito. Te preguntarás qué diferencia había. ¿Por qué el verme en el espejo de mi padre no me motivó a dejar de fumar y la pregunta asombrada de mi hijo sí? La respuesta que se me ocurre es que como hijo pude soportar el dolor de la pérdida de mi padre a causa del cigarrillo, pero el dolor de padre al imaginarme a mi hijo padecer las mismas penurias si yo moría joven a causa del cigarrillo, fue tan insoportable que dejé de fumar ese mismo día. Allí, mi miedo al dolor, enfocado adecuadamente, produjo un cambio de conducta apropiado en mí.

Bajo este modelo, las personas se clasifican en dos grandes grupos: aquellos cuyo principal motivador es evitar el dolor y aquellos que tienen como motivo esencial, buscar el placer.

Si se le preguntara a un grupo de personas que por qué trabajan como trabajan, por qué se esfuerzan como se esfuerzan, es muy probable que una parte importante de ellas diría que para evitar el dolor de ver a su familia en la indigencia, mientras que otra parte diría que por el placer de regalarle a los suyos unas merecidas vacaciones y la mejor educación posible para sus hijos. Ambas fuerzas son importantes, e incluso conviven más o menos en la psique de cada individuo, pero las estadísticas demuestran que siempre hay una fuerza que predomina sobre la otra. De hecho, en esta parte del planeta a más del 60% de las personas les mueve evitar el dolor. Quizá las raíces de eso se encuentren en la tradición judeocristiana. “Pórtate bien para que no ardas en el infierno” no es lo mismo que “pórtate bien para que goces de los deleites del paraíso”. Seguramente dirás que esto te sirve para dejar un hábito o para entender por qué haces lo que haces, pero te preguntarás: ¿de qué me sirve esto en las ventas?

La idea de este método es que, a través de la escucha activa y la agudeza sensorial de las cuales ya hablaremos en un próximo capítulo, aprendas a conocer a tus clientes y reconozcas cuál es la fuerza dominante en ellos, para que logres la empatía adecuada a efectos de enfocar la venta. De tal manera, si en las conversaciones te das cuenta de que lo que al otro lo motiva es evitar el dolor, entonces muéstrale cómo tu producto, idea o servicio van a servir para evitarle futuros dolores. En cambio, si este cliente se mueve por la búsqueda de placer, tu argumento debe ir, obviamente, en esa dirección.

Te pongo un ejemplo un poco radical pero muy gráfico: imagínate que vendes parcelas del cementerio y tienes enfrente a un cliente al que intentas convencer de la compra de su parcela. Obviamente, si descubres que es de las personas que se mueven por el dolor, le harás ver cómo si muriera alguien de su familia, aparte del dolor intrínseco de la pérdida, ese servicio evitará el dolor de buscar a última hora la solución para el digno descanso de su ser querido. Sin embargo, si es de los que se motiva por la búsqueda del placer, le harás ver cómo este servicio le permitirá dormir más tranquilo y cómo le evitará pensar en situaciones embarazosas en esos momentos inesperados. Sí, ya lo sé. Es un ejemplo un poco macabro, pero nos muestra que en las situaciones más extremas, habrá un disparador de dolor o de placer que ofrezca el argumento adecuado dependiendo de cada individuo.

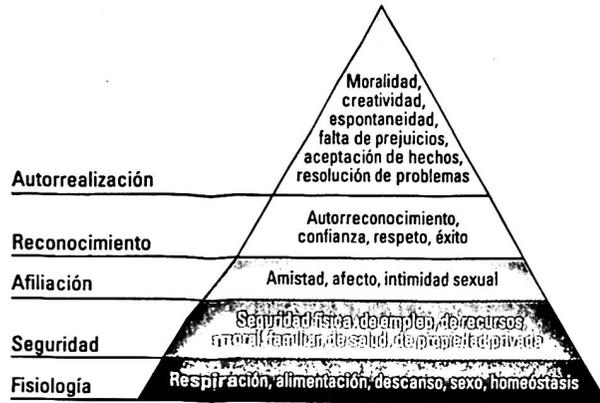
Y ahora ve al mapa psicológico y autoevalúate sinceramente. ¿Qué te motiva? ¿Por qué trabajas y/o estudias tanto? ¿Porque quieres evitar el dolor o porque buscas el placer? Evalúa, a continuación, a las otras personas de tu mapa.

Método	Robbins		Maslow					Mc Clelland			Yukl			Karpman		
	P	D	F	S	A	R	A	P	L	F	P	E	R	V	S	P
1 Tú		✓														
2 Tu jefe	✓															
3 Tu pareja	✓															
4 Familiar		✓														
5 Cliente 1	✓															
6 Cliente 2		✓														
7 Cliente 3		✓														
8 Cliente 4	✓															

La pirámide de Maslow

Abraham Harold Maslow fue uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista. En su artículo Una teoría sobre la motivación humana; expuso su hipótesis sobre la jerarquía de las necesidades humanas, graficándolas a través de lo que se conoció como la Pirámide de Maslow. Esta pirámide postula que a medida que se van satisfaciendo las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), las personas desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide), y que no buscan satisfacer una de esas necesidades sin haber cubierto la anterior.

En esta representación gráfica, vemos que en la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad, a continuación las de afecto, después vienen las relacionadas con el ego (necesidad de reconocimiento) y, por último, están las relacionadas con la autorrealización, situadas en la punta de la pirámide.



Lo que indica Maslow con esta pirámide es que nuestras necesidades están jerarquizadas y que **no** aspiraremos a un nivel superior sin antes tener cubiertas las necesidades del nivel anterior.

Como vendedores **debemos** aprender a identificar en qué nivel jerárquico estamos nosotros **en** la pirámide de Maslow y en qué nivel se encuentra cada uno de **nuestros** clientes, con la finalidad de que nuestra idea, producto o servicio los ayude a consolidar su nivel actual y contribuya a que llegue **al** nivel inmediatamente superior.

Antes de ofrecer un producto o servicio a un cliente, tenemos que saber en qué nivel de la **jerarquía de las necesidades humanas**; se encuentra ese cliente, pues de ese conocimiento partirá el enfoque del discurso que utilizaremos para **abordarlo**. No podemos aspirar a venderle a un cliente que se encuentra **en** el primer nivel, ningún producto pensado para clientes que se encuentran en el nivel cuatro de la pirámide, o viceversa. Simplemente **no** les parecerá una necesidad de momento. Y tendrán razón.

Comprendido esto, ¿cómo se vería tu mapa psicológico? **Identifica sinceramente** tu ubicación en la pirámide y ubica a las demás **personas del** ejercicio.

Método	Robbins		Maslow			Mc Clelland		Yukl		Karpman					
	P	D	F	S	A	R	A	P	F	P	E	R	V	S	P
1 Tú		✓		✓											
2 Tu jefe	✓						✓								
3 Tu pareja	✓						✓								
4 Familiar		✓				✓									
5 Cliente 1	✓							✓							
6 Cliente 2		✓					✓								
7 Cliente 3		✓					✓								
8 Cliente 4	✓							✓							

McClelland: Y a ti, ¿qué te motiva?

Muchas veces me pregunté qué motivaba a mi padre a trabajar **de esa** manera, más allá del obvio sentido del deber con su familia. **¿Qué era,** además de cuidar a los suyos, lo que lo llevaba a trabajar **con tanto** ahínco y de ese modo? Un día descubrí que su motivación **no** **explícita** era sentir que atendía a una tradición: la tradición de **hombre** **trabajador** que tiene el "isleño" (así se conoce en Venezuela al **inmigrante** procedente de las Islas Canarias). Él sentía que era su manera **de honrar** sus orígenes. Su motivación en ese caso era la filiación a su **grupo**, a su gente. Era su forma de seguir siendo canario en la **distancia**, de **no** perder el contacto con su raíz y llevarla con orgullo. Cuando **trabajaba** más de diez o doce horas diarias, estaba diciéndose a sí **mismo**: "Los isleños somos gente trabajadora y esto nos llena de orgullo".

De eso habla la *teoría de las necesidades*, difundida por el psicólogo estadounidense del comportamiento, David McClelland. En 1961, McClelland afirmó que la motivación de un individuo puede obedecer a la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades dominantes: *la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de filiación*. Estas necesidades no son mutuamente excluyentes, pero siempre hay una predominante en cada individuo.

¿Por qué hacen las cosas tus clientes? ¿Qué los motiva? ¿El logro? ¿El poder? ¿La filiación? ¿Qué te motiva a ti? Si tu cliente y tú son movidos por distintas motivaciones, debes tener en cuenta esa diferencia para no equivocarte al utilizar un argumento que te podría conmovir a ti pero no a él.

Ahora, vuelve a la tabla y, después de meditarlo bien, intenta localizar los motivadores de las personas seleccionadas para el ejercicio.

Método	Robbins		Maslow				Mc Clelland				Yukl			Karpman		
	P	D	F	S	A	R	A	P	L	F	P	E	R	V	S	P
1 Tú		✓		✓					✓							
2 Tu jefe	✓					✓		✓								
3 Tu pareja	✓					✓			✓							
4 Familiar		✓			✓			✓								
5 Cliente 1	✓				✓					✓						
6 Cliente 2		✓				✓			✓							
7 Cliente 3		✓			✓				✓							
8 Cliente 4	✓					✓				✓						

Yukl: ¿Te gusta influir o ser influido?

Gary Yukl, académico norteamericano graduado en Berkeley, se ha dedicado al estudio de la influencia, la motivación y el liderazgo en los grupos y es ampliamente conocido por su libro *Liderazgo en las organizaciones*.

Yukl postula que las personas muestran *formas predominantes con las cuales les gusta influir y formas predominantes con las cuales les gusta ser influenciadas*. Señala que estos mecanismos no son mutuamente excluyentes. Las personas pueden tener características y tendencias que influyen en los demás y al mismo tiempo pueden ser influenciadas. En función de esto señala que existen tres mecanismos para influir:

- El poder
- Las emociones
- La razón

Con respecto al término “influir”, Yukl subraya que existe una diferencia entre influir y manipular. Según este estudioso, influir supone “fluir dentro” de la otra persona y, a diferencia de manipular, que busca obtener un beneficio sin importar si la otra persona también lo obtiene, al influir logramos ese beneficio garantizando que la otra persona también lo reciba. Al influir ambos ganan en el intercambio.

Si estás interesado, escríbeme a carlos@neurosales.com y te puedo enviar el test elaborado por mi amigo, el psicólogo Elio Zerpa, con el que descubrirás cuál de esos métodos usas tú para influir en las otras personas.

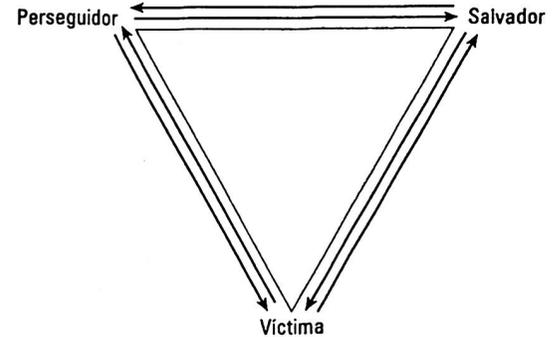
Vuelve al mapa psicológico y evalúa todos los elementos utilizados para el ejercicio. Si hablando con tu cliente y utilizando este esquema de Yukl, te das cuenta de que a la persona le gusta influir por el poder, entonces tú debes mostrar poder. ¿Cómo? Con tu actitud, con tu forma de manejarte, con tu modo de vestir, pero sobre todo con los conocimientos que demuestras que van a decirle a esa persona que tú realmente eres un experto en su industria o negocio. Eso exhibe poder.

Método	Robbins		Maslow				Mc Clelland			Yukl			Karpman			
	P	D	F	S	A	R	A	P	L	F	P	E	R	V	S	P
1 Tú		✓		✓				✓				✓				
2 Tu jefe	✓					✓		✓				✓				
3 Tu pareja	✓					✓		✓		✓						
4 Familiar		✓			✓			✓			✓					
5 Cliente 1	✓						✓		✓	✓						
6 Cliente 2		✓				✓			✓	✓						
7 Cliente 3		✓			✓			✓		✓						
8 Cliente 4	✓					✓			✓		✓					

El triángulo dramático de Karpman

Hasta ahora hemos conocido cuatro cámaras distintas que nos permitirán acercarnos desde distintas perspectivas a nuestros clientes y conocidos. Cada modelo es una cámara nueva. Cada cámara, un punto de vista distinto que capta otra faceta del cliente. La idea es que practiques con cada cámara en busca de información acerca del otro. No olvides la importancia que tiene acercarte a él sin prejuicios para que puedas verlo tal y como es.

Concluiremos la exposición de estos métodos con el conocido *Triángulo dramático de Karpman*. En 1968, el doctor Stephen B. Karpman describió lo que él denominó el *Análisis del libreto dramático* que la gente lleva grabado en su psique. Según él, este libreto consta de tres roles psicosociales que todos juegan en su trato con los demás: el Salvador, la Víctima y el Perseguidor. Karpman explica esta relación a través de un triángulo, que luego sería conocido como el *Triángulo dramático de Karpman*, representado gráficamente a continuación:



Muchas personas “juegan” de manera estereotipada alguno de estos roles, aunque es común que desempeñen los tres indistintamente según la circunstancia, pasando de un papel a otro, dificultando la honestidad de la comunicación. Lo ideal es que una persona que se relacione de forma adulta con los demás, escape de este triángulo dramático y se vincule de forma honesta con los que le rodean.

Algunas características de estos tres roles:

- El perseguidor: manipula con el miedo. Necesita que le teman. Elabora reglas poco prácticas y las hace cumplir arbitrariamente. Atormenta a los más débiles y rehúye el enfrentamiento con los que poseen su misma capacidad. Sólo ve defectos en los demás.
- El salvador: manipula con el soborno. Necesita que lo necesiten. Ofrece ayuda falsa para que otros sigan dependiendo de él. Se cree capaz de resolver todos los problemas ajenos. Sobrestima sus capacidades.
- La víctima: manipula con la culpa. Necesita que lo persigan y/o que lo salven. Provoca a otros para que lo humillen. Envía mensajes de estar indefenso.

Si encuentras en ti una tendencia a ser víctima, salvador o perseguidor, tómate unos minutos para reflexionar los siguientes aspectos: ¿Qué te lleva a desempeñar ese papel? ¿Cuáles son las consecuencias para ti?

¿Cuáles podrían ser las consecuencias futuras de mantener la tendencia a jugar ese rol? Es muy importante no sólo que evites caer en uno de esos roles en tu trato con la gente, sino que además, cuando veas a otro (especialmente a un cliente) jugando un rol de ese triángulo, trates de romper con esa situación para no tener que participar en alguno de los otros dos roles que la hacen posible.

Ahora, sabiendo los cinco métodos para conocerte a ti y a tus clientes, y con las cinco cámaras recogiendo información, ya puedes completar el ejercicio que te permita rellenar todo el cuadro. De esta manera puedes ver dónde estás tú y dónde tus seres queridos y clientes escogidos para este ejercicio, lo cual te permitirá conocer la cercanía y la distancia que existe entre tú y ellos, y establecer tu mapa de ruta para llegar a ellos. Repasa los cinco métodos y termina tu ejercicio a fin de pasar a nuestra siguiente sección, que son las habilidades para influir en tus clientes. Después de realizado el ejercicio, deberás analizar cómo establecer esa ruta entre tú y tus clientes. Te ofrezco un ejemplo en el que confrontarás la información tuya con la de uno de los clientes seleccionados para el ejercicio, supongamos que eliges al CLIENTE 1.

Método	Robbins		Maslow					Mc Clelland			Yukl			Karpman		
	P	D	F	S	A	R	A	P	L	F	P	E	R	V	S	P
1 Tú		✓		✓					✓				✓		✓	
2 Tu jefe	✓						✓	✓					✓	✓		
3 Tu pareja	✓						✓		✓		✓			✓		
4 Familiar		✓			✓			✓				✓		✓		
5 Cliente 1	✓						✓		✓	✓						✓
6 Cliente 2		✓					✓		✓	✓					✓	
7 Cliente 3		✓			✓				✓			✓			✓	
8 Cliente 4	✓						✓		✓				✓			✓

Lo primero que debes hacer es encontrar en qué aspecto de las cámaras empleadas, el cliente y tú se encuentran en el mismo punto y en qué punto difieren. Los puntos de coincidencia son tus aliados naturales, por supuesto, para establecer el puente de comunicación. Pero en caso de discrepancia, te toca a ti adaptarte a sus posiciones para facilitar la comunicación. Esa información te sirve para saber en qué difieren para que lo tengas presente y no provoques distancias innecesarias con tus argumentos y en tu acercamiento a sus necesidades.

Si voy a visitar al CLIENTE 1, observo que mientras yo me muevo más porque evito el dolor, él o ella lo hace porque busca el placer. Entonces YO debo acoplarme a esto y mostrarle como mis productos o servicios le van a proveer ese valor. De igual forma veo que su forma preferida de ser influido es por el PODER, por lo que posicionaré mi oferta como una vía para darle más poder en su día a día.

Entonces, abróchate el cinturón de seguridad, toma tus provisiones de agua y comida, y mapa en mano, vamos a emprender esta ruta hacia nuestro camino trazado.

Método	Robbins		Maslow				Mc Clelland			Yukl			Karpman			
	P	D	F	S	A	R	A	P	L	F	P	E	R	V	S	P
1 Tú																
2 Tu jefe																
3 Tu pareja																
4 Familiar																
5 Cliente 1																
6 Cliente 2																
7 Cliente 3																
8 Cliente 4																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																

Puedes obtener una planilla de este formato en www.personascompranpersonas.com en la sección herramientas.



Influyendo en los demás

Como has visto, querido colega (llegado a este punto de nuestra travesía conjunta, me permitiré llamarte así en adelante), en la sección anterior te entregué una serie de herramientas, una serie de cámaras, de cristales de distinto diámetro, para ayudarte a observar a las personas y poder detectar cómo son realmente, a fin de facilitar esa regla de platino que supone tratarlas como ellas quieren ser tratadas.

Los vendedores profesionales necesitamos modelos que nos permitan tipificar de alguna manera a las personas para entender sus necesidades y así poder cumplir con esta regla. Para cada uno de estos modelos, o de estas teorías, existen tests psicométricos que indican si se es propenso a evitar el dolor o a buscar el placer, o si se prefiere influir o ser influido, por nombrar dos de los modelos. Pero, obviamente, nosotros, los vendedores, no podemos decir a nuestros clientes que hagan un test para ver cómo es su personalidad, por lo que tenemos que desarrollar una serie de competencias que nos permitan descifrar a la persona. La idea es que obtengamos esa información durante las entrevistas con el cliente.

Para lograr ese objetivo, lo primero que debemos tomar en cuenta es que resulta imposible *no comunicar*. Aunque una persona no diga nada está comunicando. Es decir: no existe el *no comportamiento*. Todo forma parte del comportamiento y éste siempre ofrece información acerca de la persona.

Una de las cosas que más me llamaba la atención durante los viajes con mi padre, era ver cómo siempre tenía un tema de conversación que parecía el adecuado. Cómo agarraba a alguien y le hablaba de la virgen de Fátima o de la playa o la conservación de alimentos o el fichaje de un jugador de béisbol famoso. Era impresionante cómo buscaba y daba con el tema con el que se identificaban las personas y las enganchaba en una conversación que las hacía sentir cómodas, en su ambiente.

Un día, le pregunté que cómo lograba atinar siempre con el tema de interés de cada persona y me respondió:

—Carlos, tienes que observar la tienda, tienes que observar la oficina de la gente. Cuando vamos a una tienda o a una oficina recibimos una cantidad enorme de información.

Eso es rigurosamente cierto. Por otro lado, yo veía cómo mi papá, en cada uno de esos temas, se adaptaba, lograba encontrar el punto central para emprender una conversación. Mostraba un interés auténtico por la comida árabe, por la cultura china, por las noticias que interesaban a la gente. Y cuando digo “auténtico” me refiero a que no solo se adaptaba bien al tema sino que, sobre todo, lo disfrutaba de verdad.

Una de las lecciones fabulosas que aprendí durante esos viajes era que él más que hablar, preguntaba. Él no solo buscaba temas de interés sino que también hacía preguntas adecuadas para obtener información sobre las personas y entenderlas mejor.

Recuerdo todo esto porque, después de haber estudiado psicología, sociología, programación neurolingüística y muchas otras disciplinas, ahora entiendo que eso que hacía mi padre, de forma intuitiva pero

acertada, corresponde a lo que los psicólogos llaman las *habilidades de influencia*. Las manejaba de una forma impecable. Tenía una agudeza increíble para detectar esos elementos en las oficinas y en las tiendas para encontrar los temas de conexión, se adaptaba con facilidad a las personas, indagaba adecuadamente, era congruente con sus valores. Y todo esto lo hacía porque lograba la empatía (que es lo que se busca con el *rapport*, cuya traducción aproximada al castellano más adecuada sería “acompañar”, “llevar el ritmo”) necesaria para tener éxito.

Todas esas estrategias de acercamiento a sus clientes que hacía mi padre, tienen una base científica estudiada y no lo supe hasta que entré en contacto con esas teorías. Él ni siquiera se enteró. Lo más interesante de todo esto es que muchos de esos estudios no son recientes. Algunos se desarrollaron entre las décadas de 1920 y 1940. Es decir, ya existían, comenzaban a ponerse en práctica cuando mi papá rodaba por todo el país aplicándolas, pero él no las conocía. O, digamos, no las conocía de forma teórica. Las fue desarrollando por el método de ensayo y error. Eso de escuchar al corazón, siempre traerá buenos resultados.

Hay una frase que a mí me encanta: “La venta es algo simple pero no es sencillo”. Es una disciplina que requiere estudiar psicología, neurociencia, sociología, antropología de las culturas. Es una profesión que, igual que la del médico o la del arquitecto, requiere mantenerse actualizado. Incluso, según el tipo de clientes y de productos que manejes, tienes que saber, además de todo lo ya expuesto, de petróleo, de mecánica, de agronomía, de ganadería. Por esto se puede afirmar que la venta es una profesión simple, porque es muy intuitiva y de sentido común, pero no es sencilla porque requiere estudiar mucho y saber sobre muchos aspectos del ser humano.

Vamos a hablar de las habilidades de influencia, que según podemos recordar son: la agudeza sensorial, la indagación, la flexibilidad, el *rapport* y la congruencia, que nos permitirán conocer mejor la personalidad de nuestros clientes.

Agudeza sensorial

La primera habilidad de influencia que todo vendedor debe desarrollar y quizás uno de los músculos más importantes para la recopilación de información, es la agudeza sensorial. ¿Qué quiere decir “agudeza sensorial”? Significa escuchar no solamente con los oídos, sino emplear todos los sentidos. Escuchar con los ojos, con el gusto, con el tacto, con el olfato. Que todo te proporcione información.

Durante los años 70, el psicólogo Albert Mehrabian estudió las actitudes y los sentimientos demostrando que de los tres componentes de la comunicación humana (el mensaje, la voz y la expresión corporal), en ciertas situaciones sólo el 7% de la información se recibe por vía de las palabras, del discurso empleado; mientras que el 38% se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, modulación, tono, etcétera) y el 55% al lenguaje corporal (los gestos, posturas, movimiento de los ojos, de las manos, respiración, etcétera).

El vendedor tradicional centra su esfuerzo en preparar y desarrollar un discurso sobre las bondades de su producto y suele prestar atención solamente a las palabras del cliente, pero no a verificar si existe coherencia entre “lo que dice”, el “cómo lo dice” y el “cómo lo expresa con lenguaje corporal”. Entonces, se queda con el 7% de la información.

Para hacernos una idea clara del cliente no debemos conformarnos con escucharlo atentamente con todos los sentidos, sino que debemos tratar de obtener la mayor información posible a través de cómo viste, cómo es su ambiente de trabajo, qué productos o equipos usa en su oficina. Todo eso forma parte de su personalidad y nos proporciona una información muy valiosa para conocerlo. Eso resulta clave no solamente durante el ejercicio de la venta, sino en cualquier situación o actividad humana. Si estás hablando con tu pareja, con tu hijo o con un compañero de trabajo, aprovecha para desarrollar esta habilidad sensorial. Ahora bien, ¿cómo se desarrolla esta habilidad? Aquí vale citar al famoso golfista Gary Player, cuando afirmó que “Cuanto más practico, más suerte tengo”.

Practica a diario. Comienza con las conversaciones cotidianas con las personas que frecuentas. Acostúmbrate a buscar información en la gente que ves en la calle. Aprovecha la ventaja que te ofrece el hecho de que mientras tu interlocutor habla a 120 o 150 palabras por minuto, tu mente lo hace a 850. Tú puedes desarrollar la capacidad de conversar y al mismo tiempo observar movimientos en los músculos de la mejilla de la otra persona, apreciar cambios en la coloración de su cara o variaciones en su respiración. No es fácil al principio, pero a medida que lo hagas conscientemente, vas a empezar a ver cosas que van a darte mucha más información de tus interlocutores que sus propias palabras.

Esto se aprende practicando, siendo consciente del aquí y el ahora, prestando una atención total a la persona con la que conversas, concentrándote en el intercambio de ideas que se está produciendo a fin de recoger toda la información que ella te proporcione al margen de las palabras, entendiendo que, en el instante de la venta, *no hay* nada más importante que *ese momento* de la venta. No puede haber nada que distraiga tu atención de ese momento por el que has trabajado tanto. Por consiguiente, llegado a este punto, ni una llamada a tu celular, ni historias de las que te acordaste, ni la hermosa mujer que está sentada en la mesa de al lado, pueden interferir en ese instante.

Indagación

La segunda habilidad de influencia que debemos trabajar es la indagación. Si tú me preguntaras cuál es la herramienta más poderosa del vendedor, sin dudar lo respondería que las preguntas. El asunto tiene la lógica sencillez de todas las grandes ideas: las preguntas inteligentes generan respuestas inteligentes; las preguntas estúpidas generan respuestas estúpidas y pérdida de interés, además.

El secreto del poder de las preguntas estriba en que la mente humana siempre intenta producir una asociación cuando se encuentra frente a una pregunta, aunque no pueda responderla. Es una reacción natural.

Te pongo un ejemplo:

Si yo te pregunto en este momento que cuál es el arcoseno de pi elevado al logaritmo neperiano de e (arcsen (II))^{Ln(e)}, seguramente tú, al igual que yo, no tendrás ni idea de la respuesta, pero en ese momento tu cerebro seguramente se acordará de lo que es el arcoseno (o intentará desentrañar a qué le suena esa palabra, con qué la asocia), lo que es el número pi o lo que es un logaritmo; porque el poder de la pregunta no estriba en que sepas o no sepas la respuesta, tu cerebro *va a buscar* una respuesta por el simple hecho de que está condicionado para eso.

Cuando a ti te preguntan no es para que analices y te quedes callado, es para que des una respuesta. Tanto es así que tus músculos faciales tienden a ponerse en funcionamiento e incluso comenzarás a expresar “eueeh...”, “bueeeno, eeeesto”, buscando ganar tiempo porque se supone que están esperando que contestes algo.

Las preguntas son tan importantes que me atrevería a decir que sería posible inferir tu calidad de vida en función de la calidad de las preguntas que te haces. El tipo de preguntas internas que te haces determina la calidad de tu vida. Si te haces preguntas tales como “¿Por qué me pasa esto a mí?” “¿Por qué siempre tengo tan mala suerte?”, el cerebro va a ofrecer una respuesta consonante con la pregunta. Algo así como que “la vida es injusta porque es injusta” o “porque te lo mereces y ya está”. En cambio, si ante una situación adversa tú te preguntarás “¿Cómo puedo evitar que vuelva a producirse esta situación?”, muy probablemente en ese momento la pregunta quedaría sin respuesta, pero después el cerebro podría procesar una respuesta y te diría: “Bueno, ya sabes que tienes que estar ahí diez minutos antes para que no vuelva a ocurrir”.

Entonces, como vemos, eso de la indagación es fundamental aunque es muy habitual que cuando yo afirmo esto en cursos y conferencias, muchos vendedores me digan que eso será en otros negocios, porque en el negocio específico de ellos no hay muchas preguntas que hacer

ya que el tipo de negocio o de producto que ellos venden no requiere mucha explicación. Para mí, esa es una indicación sencilla de que estos vendedores no tienen preguntas inteligentes que hacer y mi sugerencia en esos casos es que intenten pensar qué preguntas inteligentes podrían formular para conocer mejor las necesidades de sus clientes o para mejorar su actividad en general.

De hecho, vamos a detenernos en este punto para que escribas en las siguientes líneas cuáles son esas cinco preguntas indispensables que podrías hacer a tus clientes, esas preguntas que quizá no has hecho nunca y que te podrían ayudar a conocer mejor tu negocio o a tus clientes a fin de prestarles un servicio mejor. Evalúa la calidad de tus preguntas, busca las que te puedan ofrecer las respuestas más inteligentes. De ese modo vamos conectando ambas cosas: si tienes buenas preguntas y desarrollas agudeza sensorial, vas viendo de qué manera podrás descifrar bien a las personas.

Te pongo un ejemplo que considero valioso, para que te hagas una idea del valor de las dos habilidades descritas hasta ahora. La mayoría de los vendedores, al final de la exposición de su producto o servicio, suele hacer una pregunta que es estándar: ¿Qué te ha parecido? Es una pregunta que todo el mundo está acostumbrado a responder. El cliente, más por cortesía que por decir realmente lo que piensa, va a responder: “bien”, “chévere”, “más o menos”, “yo te llamo”. He descubierto, en cambio, que hay una pregunta más poderosa que esa:

–Después de lo que acabamos de hablar, ¿cómo te sientes?

Como reacción, la gente suele preguntarse qué relación pueden tener sus emociones con la exposición que le acabas de hacer. Resulta que, en primer lugar, se trata de una pregunta inesperada y, en segundo, que salvo que la gente haya hecho un curso de actuación de cinco años, se le va a hacer muy difícil no conectarse con la emoción que registra en ese momento y mostrar algo en su rostro que exprese de alguna manera, aunque sea en una mínima medida, cómo se siente realmente.

Ante esa pregunta yo suelo cerrar mis oídos mentalmente y me dedico a estudiar su cuerpo, ya que ese pequeño gesto que realice me va a proporcionar mucha información sobre lo que la persona realmente siente o piensa de mi presentación.

Una regla fundamental de las ventas es la 80/20:
80% del tiempo habla el cliente,
20% del tiempo pregunta el vendedor.

Flexibilidad

La flexibilidad es la tercera habilidad que veía mucho en mi padre. La flexibilidad es fundamental para lograr aquello de “tratar a los otros como quieren ser tratados”.

La flexibilidad parte del supuesto de que tú tienes muchas formas de hacer las cosas pero que intuitivamente sabes cuál es la adecuada en cada caso. Por consiguiente, se trata de no tener una sola y única manera de vender mi producto, sino de tener siempre una que se adapte a cada caso.

Porque si vamos a tratar a los demás como quieren ser tratados, pero tú tiendes a etiquetar a las personas (negro, chino, homosexual, vendedor, colombiano, árabe, ingeniero, abogado y si esas etiquetas significan algo para ti), todo lo demás que hemos hablado no sirve de nada, porque no vas a prestar atención a su expresión corporal y no vas a hacer preguntas. Tendrás (tu prejuicio tendrá) todas las respuestas de antemano y simplemente estarás cerrado a recibir información de esa persona.

¿Cómo se desarrolla la flexibilidad? Como todo hábito. La flexibilidad es un músculo que se desarrolla con la práctica. Tienes que hacer cosas diferentes e incluso cosas que no te gusten (siempre que no te lleven a la cárcel, por supuesto). Por ejemplo, si tú perteneces a una línea política definida, te invito a que vayas a una concentración de la opción opuesta,

aunque esa línea de pensamiento te parezca equivocada ... y que trates de estar en esa reunión sin juzgar, sino al contrario, haciéndote ciertas preguntas, tales como “¿Qué habrá de cierto en todo esto?” “¿Qué puede ser lógico de lo que dicen?” “¿Estarán totalmente equivocados?” Ese ejercicio también es válido para religiones distintas a la tuya.

Otro aspecto importante para desarrollar la flexibilidad mental es aumentar la flexibilidad física. Debe haber coherencia entre cuerpo, emoción y lenguaje, pues el cuerpo va a reflejar tu manera de pensar. Si tú eres una persona de estructuras mentales rígidas, posiblemente tu cuerpo lo refleje. Una muestra de ello es la forma en que caminan los militares, que nos permite inferir que la rigidez que proyecta el cuerpo tiene un correlativo mental.

La base de la flexibilidad es la aceptación. Cuando puedes adaptarte al mundo del otro sin sentir que pones en riesgo el tuyo, ya tienes la base de la flexibilidad. En la aceptación del otro como legítimo, legitimar al que piensa o actúa diferente a ti o que tiene inclinaciones políticas, sexuales, religiosas distintas a las tuyas, reside el reto de aceptar todo lo que implica ser flexible: Acercarse al otro sabiendo que no es ni más ni menos que tú, sino simplemente diferente.

Hay que destacar que se debe saber diferenciar entre flexibilidad y tolerancia, porque en lo personal creo que muchos de nuestros problemas se deben al uso erróneo del término “tolerancia” como un falso sinónimo de respeto a la opinión ajena. ¿Por qué? Porque cuando yo “te tolero”, ¿qué estoy diciendo? Estoy diciendo “te aguanto”, “te soporto”, pero la solución no es tolerar sino convivir, aceptar al otro con sus diferencias. Hay una carga negativa en esa afirmación que debemos evitar.

La flexibilidad, entonces, se puede resumir en aquella frase de Francisco Rosales: “yo no le pongo epítetos a la gente”. Y efectivamente, él podía hacer un chiste a tu costa, podía jugarte bromas, podía estimular polémicas inocentes, pero lo hacía con mucho respeto y cariño, y nunca resultaba ofensivo. Él sabía siempre hasta dónde llegar. Donde mostraba

una gran maestría en estas cualidades, al punto de convertirlas en un arte, era en su gran pasión: el dominó.

La flexibilidad es, en resumen, aceptar al otro como es, entender que hay muchas maneras de hacer las cosas y que hay una que se ajusta a cada persona.

Rapport

La cuarta habilidad de influencia que estudiaremos es el *rapport*. La vamos a trabajar superficialmente porque nos dedicaremos a ella con mayor profundidad en la tercera dimensión, pues resulta clave en el proceso de las ventas.

Como ya expliqué, por *rapport* se entiende “acompañar, seguir el ritmo”. Y ese “seguir el ritmo” es algo que todos hacemos desde muy temprana edad, porque es una forma intuitiva de acercarnos a alguien, de acoplarnos a esa persona que nos interesa (en una edad, la madre; luego la novia y de ahí, en adelante).

Por ejemplo, cuando eras joven y apareció en tu vida esa chica que te conquistó, ¿qué hacías para acercarte a ella? Seguramente buscaste información sobre ella, averiguaste qué tipo de películas le gustaban, qué tipo de lecturas o de *hobbies* tenía, como una manera de acercarte, de tener cosas que compartir en tus conversaciones con ella y más si eran afinidades genuinas.

Eso ya era una forma intuitiva, un poco ingenua pero valiosa, de hacer *rapport*. Es crear ese ambiente en el cual tú y yo nos sentimos a gusto. Para crearlo no necesitamos irnos a bailar o a tomarnos unos tragos o a celebrar. De hecho, podemos crear esta conexión aún sin caernos bien pero, en un momento dado, buscar puntos en común genuinos que generen un espacio en el cual nos sintamos cómodos, nos sintamos en confianza y negociemos en ese ambiente grato.

Evidentemente, hay muchos mecanismos y no los vamos a ver todos en este momento. Lo que sí te puedo decir es que las personas que trabajan en esta estrategia utilizan, por ejemplo, la técnica del *mirroring* o espejo. La idea es que en nuestras conversaciones cara a cara, adoptemos una corporalidad similar a la de nuestro interlocutor. Si yo adopto una posición similar a la tuya, hay una parte en tu cerebro (el llamado “cerebro reptil”) al que yo le estoy diciendo que soy como tú. El *rapport* precisamente se basa en un principio de la psicología que dice que a las personas nos gustan las personas como nosotros. Este aspecto no tiene nada que ver con el racismo, el feminismo, el machismo ni ninguno de esos “ismos”. Se trata más bien de ponerse a tono con el otro, de decirle “me parezco a ti”.

Entonces, el *rapport* es la cuarta habilidad de influencia que estudiamos porque, como has desarrollado tu agudeza sensorial, has hecho preguntas inteligentes que te han dado información clave y, además, tienes flexibilidad (sobre todo esto último). Todo eso combinado, te va a permitir tomar una posición que le va a proporcionar un ambiente grato a tu interlocutor.

Como me mostró Pierre de las Heras, mi gran amigo, quien fuera por cierto mi competidor cuando yo trabajaba en una conocida empresa telefónica: “Los clientes aprecian y valoran cuando sabes de ellos, de sus valores, de sus negocios, cifras y marcas. Eso te da un poder increíble”.

Rapport es conexión. Es buscar puntos genuinos en común para crear el ambiente que facilite la negociación.

Congruencia

Nuestra quinta habilidad es la congruencia. A mi entender, la congruencia es la habilidad más poderosa para influir en los demás. ¿Por qué? Porque muchos de los grandes líderes que han estado al frente de importantes coyunturas en la historia de la humanidad han tenido

como rasgo común la coherencia entre lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen. Para mí, la congruencia es la habilidad más fuerte pero la más difícil de conseguir. De hecho, es un factor muy poderoso para moldear conductas en los procesos educativos. Los hijos que suelen ver en sus padres conductas distintas a las que les exigen, no suelen creer sus palabras. De allí la impactante sentencia de Einstein que asegura que “el ejemplo no es la mejor forma de enseñar... es la única”.

La congruencia para mí es una de las habilidades que más determina que la gente te crea, te siga, pero a la vez es la más difícil de desarrollar. Si yo te preguntara si la honestidad es un valor importante para ti, seguramente me dirías que sí. Si te preguntara si la honestidad es un valor importante para tu empresa, volverías a afirmar que sí, que innegablemente la honestidad es un valor importante en tu empresa, pero ¿cómo queda la honestidad de ese valor si montas en tu carro a un cliente y de pronto sacas un CD pirata? Apropiarse ilegalmente de la canción o del libro de alguien, es decir, de su esfuerzo intelectual, es el mismo delito que apropiarse de un celular o de un carro. Ese valor choca con una cultura de la viveza que es muy difícil de erradicar.

Estoy seguro de que, en el plano abstracto, la persona que piensa que la honestidad es un valor para ella y a la vez tiene un CD pirata en el carro no está mintiendo, simplemente no está siendo coherente con los valores que pregona. Eso hace que a la gente le resulte muy difícil creer en sus afirmaciones.

Un ejemplo interesante en esto de la congruencia es el de Benjamín Franklin, recordado por muchas cosas, como el famoso experimento del pararrayos con la llave, o por ser el fundador de la biblioteca de Boston y también como redactor de la Constitución de Estados Unidos; pero sus biógrafos sobre todo lo reconocen como un hombre feliz. Para él, la felicidad era algo muy sencillo. Se trataba de definir los valores por los cuales se rige el hombre y luego ser congruente con ellos ¿Por qué? Porque el transgredir los valores que rigen a las personas, a menudo es la causa de la infelicidad de la gente. Es el acoso de esa voz

llamada conciencia, que te hace ver que hiciste algo indebido. Franklin decía que si tú tienes tus valores claros y eres congruente con ellos, la vida es muy sencilla ¿Por qué? Porque si yo te vengo a proponer un negocio, tú te preguntas: ¿Esto se ajusta a mis valores? Ahí sólo existen dos respuestas: sí se ajusta o no se ajusta.

Además, por si fuera poco, de la congruencia depende muchas veces nuestra felicidad, también depende de ella nuestra credibilidad. Y esa credibilidad producto de la congruencia es, sin duda, una importante habilidad de influencia. La más poderosa pero, como ya he dicho, la más difícil de observar.

Entonces, si basándote en la flexibilidad y en la agudeza sensorial formularas preguntas inteligentes que te proporcionen distintos puntos de vista, obtendrías información valiosísima que te permitiría tratar a las personas como ellas quieren ser tratadas, propiciarías el clima perfecto para construir *rapport*. Todo esto es fundamental para la fortaleza que demostrarías al ser congruente con tu título de “profesional de las ventas” y tus acciones diarias.

REFLEXIONES

- Tu cuerpo habla primero y es cinco veces más creíble que tus palabras.
- “La venta es algo simple pero no es sencillo”.
- El cerebro humano no puede dejar de responder preguntas. Ten tus preguntas muy bien redactadas y estudiadas. Recuerda: preguntas estúpidas generan respuestas estúpidas.
- Una regla fundamental de las ventas es la 80/20: 80% del tiempo habla el cliente / 20% del tiempo pregunta el vendedor.
- La flexibilidad es aceptar al otro como es y entender que hay muchas maneras de hacer las cosas y que hay una que se ajusta a cada persona.
- A las personas nos gustan personas como nosotros. Al desarrollar tus habilidades de *rapport* haces que te parezcas a tu cliente.
- ¿Comprarías un sistema de adelgazar a una persona que pesa 150 kilogramos? ¿Comprarías un sistema para dejar de fumar a una persona que fuma dos cajillas de cigarrillos al día? ¿Eres congruente con el producto y servicio que ofreces?

Pon en práctica lo aprendido

Enumera al menos diez preguntas claves que debes tener listas para vender tu producto o servicio

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____

¿Qué cosas puedes hacer para desarrollar tu agudeza sensorial?

Sin embargo, la acepción moderna de *coaching* viene prestada del mundo del deporte y se ha ido incorporando cada vez con mayor éxito en otras actividades humanas, inicialmente en el mundo de la gerencia, que fue la primera que la incorporó a su campo.

Para entender el asunto de una forma más visual, imaginemos un estadio de béisbol con 30.000 espectadores. Es un juego importante que decide el equipo que pasará a la final. El lanzador o *pitcher* está ganando por una carrera, pero tiene las bases llenas. La pizarra está de infarto: no hay *outs* y van dos bolas. Los fanáticos de su equipo lo quieren ahorcar. El rugido de ese monstruo aterra. De pronto, del *dogout* sale alguien llamado el *coach* de lanzadores. Se acerca al *pitcher*, sostiene con él una conversación de dos minutos, le da una palmadita y se vuelve a su lugar. Luego el *pitcher* respira hondo, cierra los ojos, se acomoda la gorra y, como por arte de magia, elimina a los próximos tres bateadores y gana el juego.

Los expertos en gerencia se preguntaban qué hacía posible que un hombre, posterior a una conversación de apenas dos minutos, pudiese corregir su actuación hasta el punto de culminar su jornada con éxito. Se preguntaban sobre qué trataba esa conversación. El *coach*, ¿Lo amenazaba? ¿Le explicaba técnicas de cómo culminar su trabajo? ¿Le prometía recompensas? Los estudiosos del tema descubrieron que lo que hacía el *coach*, más o menos, era sacarlo del estado de ánimo en que se encontraba, conectarlo con los recuerdos de sus propias actuaciones exitosas que le permitían retomar sus habilidades de forma ganadora y le infundía confianza en sus propias capacidades.

Ken Blanchard (reconocido conferencista y consultor del área gerencial, autor de cerca de diez títulos de gran éxito de ventas, quien tiene la capacidad de sintetizar de manera sencilla los más complejos procesos gerenciales), presentó en 1994 sus teorías sobre la experiencia de Don Shula, uno de los *coaches* más famosos del mundo. Shula dirigió durante 22 años al equipo de fútbol americano *Miami Dolphins*, llevándolos a la final en cinco temporadas. Los estudios de Blanchard arrojaron que Shula jamás les dijo “salgamos a ganar”, por lo que él

pensó “ahí hay algo que aprender”, preguntándose qué hacía ese exitoso entrenador con su equipo que pudiera trasladar a los equipos de trabajo en el área de gerencia. Estudiando los secretos de Shula para obtener tan sorprendentes resultados, Blanchard logró condensar esa experiencia en cinco postulados:

1. Guiarse siempre por convicciones.
2. Tener capacidad de aprender sobre lo aprendido, o de reaprender.
3. Estar dispuesto a escuchar verdaderamente.
4. Ser coherente.
5. Guiarse por la honestidad.

Cómo debes imaginar, mi padre no era *coach*. De hecho, yo apenas estoy comenzando a serlo. Sin embargo recuerdo una situación muy curiosa cuando comenzaba mis estudios en la Universidad Simón Bolívar. Yo venía de un colegio en el que estaba acostumbrado a ser de los primeros de la clase. Sin mucho esfuerzo sacaba buenas notas. Pero en el primer trimestre de la carrera, específicamente en geometría, sufrí el estrepitoso sabor de la más absoluta derrota. No lograba pasar un examen. Eso, por supuesto, hizo que yo entrara en una fuerte depresión, en un estado de ansiedad profunda que me llevó incluso a salir de mi casa con el deseo de que me reclutaran¹. Era un pretexto secreto y no formulado conscientemente. Era como decir que si me reclutaban me libraría de esa derrota que se veía venir. Era una salida desesperada y cobarde para no enfrentarme a esa desconocida derrota.

Una vez, me desperté muy temprano, a las cinco de la mañana, para estudiar la materia que se había convertido en mi tormento. No había manera de entenderla. Estaba realmente desesperado, a tal punto de no poder evitar el llanto de la frustración. Mi padre entró al cuarto, me vio en ese estado y me preguntó, obviamente preocupado:

1 En esa época era práctica común que las Fuerzas Armadas hicieran reclutamiento forzoso en las calles durante algunas temporadas del año. El joven que no tuviera consigo toda su documentación podía terminar en un cuartel.

— ¿Qué te pasa, Carlos?

Yo, sin poder evitar la oportunidad que me ofrecía su pregunta, descargué toda mi frustración y mi rabia y le dije que esa carrera era una injusticia, que yo no podía con ella, que era una carrera para niños ricos, que no quería estudiarla y mientras más hablaba más me pasaban por la mente los argumentos más absurdos para trasladar a la carrera la responsabilidad de la amarga sensación de la derrota. Culminé mi perorata asegurando que lo que quería realmente era irme a la recluta.

Mi padre me miró por un instante y me dijo, sin inmutarse:

—Entiendo cómo te sientes, Carlos, quizá hasta tengas razón. A lo mejor tu carrera es la militar. Pero, dime una cosa: ¿Por qué comenzar de soldado raso? Mejor hagamos algo: la semana que viene nos vamos a la Academia Militar y te inscribes ahí para que salgas como oficial.

Eso que hizo mi viejo fue, sin saberlo, un trabajo de *coach*. No me amenazó ni me insultó por mi decisión de querer desertar de mi carrera de ingeniería; tampoco me prometió que se iba a poner a estudiar conmigo. Simplemente me puso en foco. Me llevó a que yo mismo reflexionara que lo tenía todo, que estaba actuando cobardemente y que igual iba a tener que estudiar y comprometerme cinco años, pero en una carrera que realmente no me gustaba. Esa simple acción cambió mi punto de vista. Es decir, que mi viejo, sin saberlo, aplicó técnicas o herramientas de *coaching*.

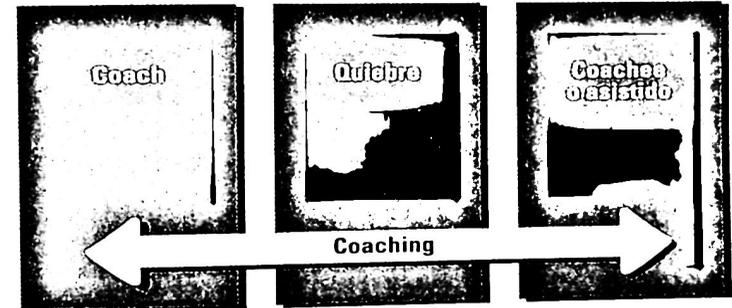
¿Cómo definir, entonces, el *coaching*? Según la Escuela Europea de *Coaching* se trata del “arte de hacer preguntas para acompañar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos”. En este sentido, esta técnica se basa en cómo ves tú las cosas, porque si te dicen cómo debes verlas no se logra el proceso. Es decir, se trata de ayudar a desarrollar una nueva mirada sobre las situaciones a efectos de lograr una nueva forma de actuar. Este proceso trata de

identificar un punto de partida y un punto de llegada para acompañarte en el desplazamiento. Y ese “cómo lo ves” influye directamente en el “cómo actúas” y, por ende, en los resultados.

Para lograr esto, el proceso consta de tres elementos claves:

- El *coach*: la persona que ofrece un apoyo a fin de ayudar a los clientes a obtener buenos resultados en sus vidas personales y profesionales, así como a mejorar su rendimiento y su calidad de vida.
- El quiebre: la situación interpretada de manera diferente por el *coachee* (o asistido): un problema difícil de superar él solo.
- El *coachee*: la persona que recibe el *coaching*.

Visto gráficamente, el proceso de *coaching* sería el siguiente:



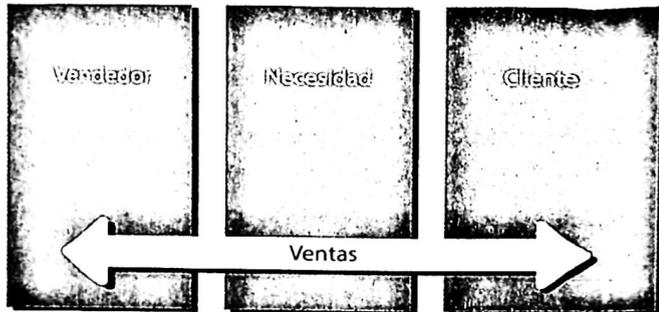
Teniendo esto en cuenta, volvamos al concepto de la Escuela Europea de *Coaching*:

“*Coaching* es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos” (Escuela Europea de *Coaching*).

Ahora, a partir de él, ensayemos un concepto de *ventas*:

- Ventas es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas necesidades que tienen como resultado el logro de un acuerdo ganar-ganar.

Ahora volvamos al gráfico, para aplicar este concepto de *coaching* en el proceso de *ventas*.



El proceso de las ventas profesionales en el mundo moderno es un proceso de *coaching*, en el que el vendedor, mediante la escucha, detecta las necesidades del cliente y busca la manera de satisfacerlas. Pero para llevar a cabo este proceso de forma satisfactoria, es bueno que tengamos en cuenta sus alcances; esto es saber lo que NO es y sí es *coaching*. Veamos:

El *coaching*:

- NO es terapia.
- NO es ayudar a otro.
- NO es dar consejos.
- NO es crear co-dependencia.
- NO es algo impuesto.
- NO es una evaluación.
- NO es entregar soluciones.
- NO es un concurso de popularidad.

El *coaching*:

- SÍ es mostrar posibilidades.
- SÍ es prestar tus ojos.
- SÍ es indagar.
- SÍ es escuchar.
- SÍ es construir junto al "coachado".
- SÍ es hacer seguimiento.
- SÍ es finito (apertura-cierre).
- SÍ exige confidencialidad.

Una de las herramientas del *coaching* para mostrar las posibilidades es que el *coach* hace las preguntas, que responde el *coachee*, permitiendo que el *coach* escriba esas respuestas a efectos de validar lo que entendió. Es precisamente en esa validación en donde generalmente el *coachee* lee otra cosa, le da otra interpretación al asunto. La función del *coach* es demostrar el interés genuino de acompañar al *coachee* en este proceso de búsqueda de sus propias respuestas.

Como verás en este momento que estamos concluyendo, querido colega, las ventas son algo simple pero no sencillo. Si realmente queremos ostentar el título de Profesional en ventas, son muchas las áreas generales que debemos conocer y estudiar, tales como psicología, sociología, neurociencias, además de otras específicas como la persuasión y el *coaching*. Por si esto no fuera suficiente, además de todas esas ciencias, si nuestros clientes son árabes, chinos, italianos, coreanos o canadienses debemos interesarnos por sus culturas, sus idiomas y hasta por sus comidas típicas. Si tienes clientes amantes de deportes exóticos como pelota vasca, corridas de toros, *hockey* o parapente, tenemos la oportunidad de conocer sobre esas actividades para acercarnos más a su modo de ver la vida y para adquirir cada vez más conocimientos de las infinitas manifestaciones del hombre.

Vender es un continuo aprendizaje. ¿Verdad que es una profesión fascinante?

Otro ejemplo del poder del coaching y la Ley de la Atracción. Una vez divorciado y cansado de vivir la “vida loca” reglamentaria de toda persona que se divorcia, llegué a la conclusión de que mi vida ideal era con una pareja fija y estable. Aquello que mi padre me repetía sobre “el estado ideal de un hombre, es estar casado”, definitivamente aplicaba en mí.

Decidí entonces contratar los servicios de un *coach* profesional quien me pidió hacer un sencillo pero muy poderoso ejercicio.

Lo primero que me pidió fue que en una hoja blanca describiera con palabras, dibujos, recortes de revistas y periódicos, lo que yo consideraba era la mujer ideal para mí. Mi *coach* me dijo:

—Carlos, no escatimes en atributos y características. Dibuja a esa mujer con todos los detalles posibles y asume una mentalidad muy ambiciosa.

Durante una semana estuve trabajando en este proyecto. Pasaba horas imaginándome a esa mujer extraordinaria, enumerando sus increíbles atributos personales y, sobre todo, fantaseando en su extraordinaria belleza (Sí, así es, aquí me refiero a su cuerpo).

Una vez terminado este estimulante ejercicio, le entregué a mi *coach* el resultado. Lo leyó detenidamente y sentenció:

—Definitivamente Carlos eres una persona con un gusto exquisito y muy exigente y ambicioso. Te felicito por eso.

De inmediato me preguntó:

—¿Dónde crees que está esta maravillosa mujer?, ¿Qué sitios acostumbra visitar? ¿Qué actividades crees que realiza?

A lo que respondí ingenuamente:

—Pues es una persona que se cultiva, que cuida su vida mental y corporal. Visita museos y participa en programas de mejoramiento.

Es una persona que lee mucho y comparte con gente inteligente y actualizada.

—Muy bien —aportó mi *coach*— yo estoy de acuerdo contigo.

Y de inmediato hizo la pregunta que cambió mi vida.

—Y dime, Carlos, ¿Dónde te la pasas tú? En esos sitios que frecuentas, ¿conseguirás a esta extraordinaria mujer?

Seguro, amigo lector, conoces la respuesta. Era imposible que esa mujer estuviera en los lugares que, prefiero no dar detalles, yo frecuentaba.

Mi *coach* prosiguió.

—Seguramente, Carlos, tú has oído hablar de la *Ley de la Atracción* o *El Secreto*. Mucha gente piensa que al imaginar vívidamente algo, con hacerte visiones mentales poderosas de eso que tú tanto deseas, que pidiéndole fervientemente al universo tu deseo, éste se alineará de alguna forma para que ese requerimiento ocurra.

Esto es una interpretación errónea de la palabra atracción —prosiguió con su explicación—. Atracción viene de atractivo. Es un paso importante el que tengas claro lo que deseas, que te hagas una visión clara y poderosa de todas sus características, pero una vez en claro lo que se quiere, la pregunta es ¿Qué tan atractivo eres tú para que eso que deseas te vea a ti y quiera estar contigo?

En tu caso, Carlos, ¿qué tan atractivo eres tú para esa mujer que tanto añoras?, ¿qué estás haciendo para que ella se interese en ti?, ¿qué haces tú para atraer a eso que tanto deseas?

Esto cambió toda mi forma de ver el mundo. Entendí que si yo quería cambiar algo, lo primero que debía hacer era cambiar yo primero.

Así lo hice.

A dos semanas de esta conversación con mi *coach*, estando con una de mis mejores amigas, alguien a quien quiero profundamente, María Fernanda Sosa, un viernes en la tarde, ella me comentó que ese sábado siguiente iría a un curso de formación de facilitadores. Como el tema me interesaba y recordando las conversaciones con mi *coach*, le dije que quería participar en ese curso. Nanda, como todos sus amigos la llamamos, me dijo que era imposible ya que era un programa de capacitación privado financiado por un banco. Por supuesto, le insistí con vehemencia a tal punto que ya de noche hizo varias llamadas y me consiguió un cupo.

Fui al curso y ¿sabes a quién me encontré en ese curso?... a Mary Eugenia Pacheco Zambrano, mi Maru, mi actual esposa y socia en Consultores Neurosales. Y Maru era un fiel reflejo de la descripción de la mujer que deseaba para mí. Por supuesto, conquistarla no fue fácil. Allí fue donde entendí los inmensos beneficios de ser un vendedor profesional, porque aunque no soy un Quasimodo, tampoco soy un Brad Pitt. Así que armado de mis mejores herramientas de ventas logré mi cometido. Conseguí, primero, que Maru se fijara en mí, que viera una posibilidad en una relación conmigo y posteriormente logré la venta final: *se casó conmigo*.

Aplicando esto a tus ventas, piensa, dibuja, describe con detalles el tipo de cliente que desees. Ubícalos en los más altos cargos de las más importantes empresas. Luego pregúntate: ¿Qué tan atractivo eres para que ese presidente de banco quiera hablar contigo? ¿Qué sitios frecuentas para tener la oportunidad de verte con estas personas? Basado en las investigaciones que previamente has realizado en ellos, ¿qué preguntas tienes elaboradas?, ¿qué valor les vas a aportar?

REFLEXIONES

- *Coaching* es el arte de hacer preguntas para acompañar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos.
- Ventas es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas necesidades que tienen como resultado el logro de un acuerdo ganar-ganar.
- Desarrolla tus habilidades de escucha activa. Además de usar el oído, escucha con tus ojos, tu tacto, tu gusto y olfato.
- Indaga siempre en las necesidades y anhelos *personales* de tus clientes
- Indaga... indaga... indaga.

Pon en práctica lo aprendido

¿Qué te llamó la atención?



¿Personas compran personas?

Si algo aprendí de la experiencia de ver a mi padre en sus roles de vendedor, primero, y como dueño de sus propios locales comerciales después, fue que a pesar de reconocer la importancia de contar con un buen producto o servicio, con una marca de prestigio y el apoyo de una gran empresa, al final del día las personas compraban a Francisco Rosales, y luego lo que él llevaba en su maleta. Compraban con confianza y con nexos afectivos a esa persona que conocían por su honradez, su sentido del humor, su alegría y su interés genuino por el otro.

Con la introducción de otras disciplinas profesionales como el *coaching*, psicología, antropología y neurología en el mundo de las ventas, esta profesión adquirió un nuevo paradigma, cuyo foco se centra no en el producto, sino en el cliente. Muchos estudios psicológicos han demostrado que las personas (damas y caballeros por igual) amamos comprar. El simple acto de comprar libera endorfinas, hace a la gente sentirse psicológicamente bien, porque el hecho de comprar demuestra, de alguna manera, una forma de poder. Comprar dice que tú has trabajado y con el fruto de ese trabajo eres capaz de comprarte ese bien o servicio que escogiste. Eso es algo clave.

Una anécdota interesante sobre este hecho ocurrió luego de los terribles sucesos de las torres gemelas en Nueva York. A George Bush le preguntaron en un programa: "Presidente, ¿qué le recomienda usted al pueblo americano después de esta terrible situación que hemos vivido?" Y él dijo: *Go shopping* (vayan de compras). La gente lo tildó de banal. ¿Cómo va a decirle a la gente, luego de un desastre de esa magnitud, que vaya a los centros comerciales a comprar? Pero varios psicólogos y psiquiatras afirmaron que quizá fuera uno de los mejores consejos que podía haber dado, pues la gente se siente bien cuando compra. Se trataba de que recuperaran la sensación de bienestar y de normalidad.

Pero aquí entra una de las paradojas que encierra esta profesión: *las personas amamos comprar*, pero la mayoría de nosotros *odiamos que nos vendan*. Más aún si es por teléfono o esas insistentes ventas de "tiempo compartido" y todo ese tipo de cosas que quizá han hecho que esta profesión no sea tan valorada como quisiéramos. Un hecho conocido es que, efectivamente, las personas amamos comprar y no nos gusta que nos vendan.

Uno de los pilares de este nuevo paradigma, entonces, es entender que vender es obsoleto y de lo que realmente se trata es de facilitar la compra.

¿Cómo hago para que en lugar de que la persona sienta que le estoy vendiendo algo, sienta que le estoy facilitando algo que le gusta? Parece que es lo mismo, pero en realidad no lo es. En esta sección veremos cómo hacer la diferencia.

Para entender esta diferencia te invito a responder: cuando quieres vender un producto, un servicio, una idea a otra persona, ¿qué es lo primero que ella compra?

Correcto: *Las personas primero compran personas.*

¿Qué es lo segundo que compran las personas? *Empresas o marcas.*

¿Y qué es lo último que compran? *El producto.*

Este fue el resultado de un estudio que se hizo tanto en Estados Unidos como en Europa, donde le preguntaron a gerentes de compras y otros cargos que toman decisiones corporativas sobre cuáles eran los aspectos que ellos tomaban en cuenta en el momento de decidir una compra y llegaron a la conclusión de que las personas toman las decisiones en el orden arriba mencionado.

Más específicamente, este estudio mostró que las decisiones de compra de productos y servicios de alto involucramiento están influidas en *75% por las personas* (léase, el vendedor), en *18% por la empresa o la marca* y apenas *7% por el producto*. Como es lógico, estamos hablando principalmente de las ventas consultivas: aquellas en las que el vendedor es un asesor, un consultor. Sin embargo, esta tendencia suele manifestarse en casos menos específicos, como es la venta al detal. Si entras en una tienda a comprar, por ejemplo, un teclado para tu computadora y el vendedor, quizá poco motivado por la modestia de la comisión en juego, te informa el precio sin mayor interés y no te enseña el producto y luego vas a una tienda de la competencia y el vendedor te atiende con interés, saca el teclado de la vidriera, te deja que palpes las teclas, te ofrece opciones. ¿En cuál de las dos tiendas comprarías? Sin duda que no te ahorrarías la hipotética diferencia que te ofreciera la primera y comprarías donde te sentiste bien atendido.

Aquí vemos que solemos incurrir en un grave error, ya que dedicamos nuestras energías en el proceso de la venta de forma equivocada, comenzando por abajo (el producto), sobre el cual apenas pesa el 7% de la decisión de compra, obviando que el 75% de la toma de decisión recae sobre la persona.

En mi caso, esto tuvo un gran impacto en mis estrategias de ventas y me explicó el porqué de muchas ventas fallidas. Por ejemplo, cuando trabajaba para Microsoft Latinoamérica, orgulloso de pertenecer a esta empresa y fanático como lo soy de sus productos, siempre mis parlamentos de ventas comenzaban por hablar de lo maravilloso de mis sistemas y de lo increíble de mi empresa. No me daba cuenta de que

lo primero que yo debía *vender era a mí mismo*, mostrarme como el conocedor de las necesidades de mis clientes y mostrar cómo mi experiencia les podía *aportar valor*.

Tener conciencia de esto es tan maravilloso como trágico, porque si la venta se da, tú ganas; es decir, tu producto es bueno, la marca es buena pero, fundamentalmente, el 75% que ganó la venta fuiste tú. Pero igualmente (y he aquí lo trágico del asunto) si la venta no se da, tú pierdes. No podrás adjudicar la responsabilidad del hecho al dólar, a la situación del país, a Dios. Te tocará asumir que tú, en ese 75% de responsabilidad que tienes sobre la decisión de la venta, dejaste de hacer algo importante.

Esto hará la diferencia en tus ventas, ya que a partir de ahora tendrás el foco puesto en buscar en ti mismo el porqué no se realizó esa venta. No con la intención de "auto flagelarte", sino para aprender y evolucionar en tus técnicas y estrategias personales.

Buscando el modelo ideal de ventas

Si compras cinco libros de los grandes gurús de las ventas, por ejemplo, Zig Ziglar, Brian Tracy, Anthony Robbins o Todd Duncan, seguramente te encontrarás con seis modelos para manejar las ventas; pero si intentamos buscar las similitudes de todos estos modelos, vemos que todos coinciden básicamente en cinco pasos, en los cuales vamos a trabajar y serán los pilares de tus estrategias comerciales.

Este modelo de ventas lo aprendí de un extraordinario formador de vendedores profesionales: Klaus Amann, de quien reconozco me hizo un mejor facilitador y mejor vendedor.

El primer paso es construir *rapport*; ya conoces este concepto, pero lo seguiremos trabajando en este espacio. Una vez que te has conectado con tus clientes a través del *rapport*, el siguiente paso es perfilar necesidades, es decir, indagar no solo en las necesidades de negocios de tus clientes, sino también en sus necesidades personales y psicológicas. A partir de este momento, debes empezar a comunicar el valor de tu

propuesta, para entrar en la fase de negociación o manejo de objeciones y, por último, concretar el cierre.

El siguiente gráfico te muestra el orden en el que deben ocurrir estos pasos, con una pirámide de fondo.



Esta pirámide de fondo refleja el método obsoleto y tradicional de ventas que utilizan muchos vendedores, en el cual apreciamos cuál es la cantidad y calidad de tiempo y esfuerzo que el vendedor ha dedicado a cada uno de los pasos. El eje X de la pirámide muestra el tiempo en cantidad y calidad.

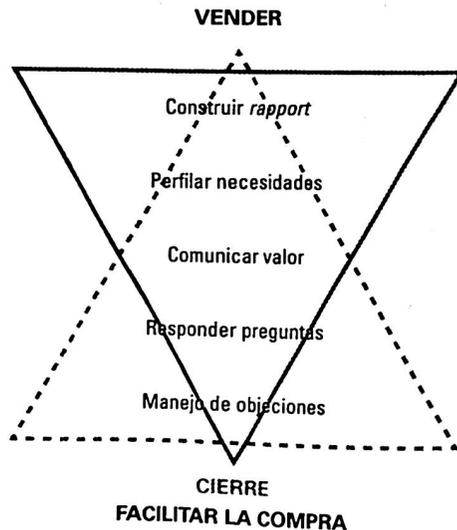
En este modelo observamos que el vendedor dedica un tiempo mínimo a construir *rapport*, un poco más de esfuerzo para perfilar necesidades y un tiempo un poco mayor para comunicar valor, pero dedica el mayor esfuerzo del proceso al manejo de objeciones, con miras al cierre. En esta pirámide, el foco está orientado al producto, es decir, a vender y no a facilitar la compra.

El vendedor tradicional, al dedicar poco tiempo a hacer *rapport*, debe dedicarle mucho más a manejar objeciones. ¿Qué quiere decir esto? Que cuando tienes una gran cantidad de objeciones es un síntoma inequívoco de que has dedicado poco tiempo en construir *rapport*, a conocer las necesidades del cliente y el resultado es que tienes gran cantidad de objeciones.

Aquí, una clave fundamental de este nuevo enfoque en las ventas profesionales:

La mejor forma de manejar objeciones es no tenerlas.

El nuevo enfoque: facilitar la compra. Invierte esa pirámide tradicional como ves a continuación:



Como el objetivo no es vender sino facilitar la compra, en esta nueva pirámide el proceso se invierte totalmente, de modo que la base del proceso descansa en *construir rapport de forma eficiente*, actividad que requiere el mayor tiempo y esfuerzo. De esta manera, al hacer *rapport*, forzosamente las otras fases del proceso exigen menos inversión, pues ya está creado el clima para que el cliente sienta confianza, lo cual facilita enormemente conducir el proceso. Así, se dedica más tiempo a *perfilar necesidades* e igual cantidad de tiempo para *comunicar valor* que el modelo anterior. En esta nueva pirámide no hay manejo de objeciones, esa etapa se sustituye por la de *responder preguntas*, para concluir *con el cierre*.

Ahora vamos a examinar al detalle cada paso del modelo:

Como ves, en esta nueva pirámide de ventas el *construir rapport* es *vital* y, ya que en él descansa todo el proceso, debemos dedicarle todos nuestros esfuerzos.

PASO I: Construyendo *rapport*

Probablemente la palabra que mejor traduce al término *rapport* es *acompañar* y *acompañar* es *llevar el ritmo*. En este caso, *llevar el ritmo del cliente*.

Hay un hecho fundamental de la conducta humana que he constatado en las innumerables ventas de mi padre: *a las personas nos gustan personas como nosotros*. Y, ojo, cuando afirmamos esto no estamos hablando de sexismo ni de racismo ni de ninguna otra forma de segregación de grupo. Se trata de otra cosa.

Te pregunto: ¿Quiénes son tus amigos más cercanos? Seguramente gente como tú, que tiene ideas similares a las tuyas y condiciones de vida afines (los matrimonios jóvenes con hijos, por ejemplo, suelen acercarse a parejas que tengan una situación parecida para compartir sus vivencias comunes), que actúa de forma parecida y hasta probablemente se parecen a ti.

En esto consiste el acompañar o el *rapport*: en intentar parecerse al cliente de alguna manera. Mi padre solía hacerlo en detalles pequeños pero significativos: hablando a una velocidad similar a la que lo hacían sus clientes, por ejemplo. Fíjate que, a pesar de su ascendencia española, usaba un tono de voz neutro y llegaba incluso a adaptar su corporalidad a la de sus clientes.

¿Qué puedes/debes acompañar?

- La voz: tono, volumen, ritmo, entonación, inflexiones, términos.
- La respiración: ritmo, profundidad.
- Los movimientos: gestos.
- Las posturas: forma de sentarse, inclinación del cuerpo.

¿Qué no puedes/debes acompañar?

- Trastornos o defectos físicos.
- Acentos regionales.
- Expresiones y contenidos agresivos.
- Amaneramiento, falta de naturalidad.
- Conductas o posturas que generen incomodidad.
- Valores o principios contrarios a los establecidos.
- Conductas específicas que vayan en contra de tus valores

La definición de locura de Albert Einstein es que “sólo un loco puede esperar resultados distintos mientras hace siempre lo mismo”. Frente a un cliente difícil, ¿eres capaz de hacer cosas distintas para lograr los resultados esperados?

En esto mi padre era especial. Para él, una venta perdida jamás era responsabilidad del cliente, la asumía como propia. Era impresionante la cantidad de cosas distintas que era capaz de hacer entre visita y visita. Incluso a clientes que yo juzgaba entonces difíciles o groseros, mi padre los respetaba y buscaba nuevas formas de atenderlos

Técnicas del *rapport*:

Ciertos elementos facilitan la labor de construir *rapport*. Vamos a repasar algunos de ellos:

Usar su nombre. El nombre propio es la melodía más grata que tiene cada persona. Escuchar o ver escrito su nombre en el encabezado de un correo le hace sentir que la relación es directa y personalizada.

Para corroborar esto te invito a hacer un experimento: la próxima vez que vayas a un restaurant, pregúntale el nombre a la persona que te atiende y comienza a usarlo cada vez que requieras su atención. Seguramente apreciarás un cambio en su nivel de atención y la clave consistió en que lo hiciste visible al usar su nombre.

Preguntar expectativas. Recuérdalo, de las preguntas inteligentes salen las respuestas inteligentes. Escucha a tu cliente. Demuestra interés por sus necesidades. No puedes pretender vender algo si no conoces qué espera él del producto o servicio que desea adquirir. ¿Qué preguntas inteligentes llevas escritas y realizas en cada venta?

Reconocer y agradecer. Este aspecto es importante desarrollarlo con mucho tino. El ego de la gente es sensible. Este es un arte muy fino que descansa en un equilibrio delicado: a la gente le gusta el halago, pero detesta la adulación.

Mostrar una atención sincera por sus hobbies y temas de interés. Cada individuo es un universo. Disfruta conociendo otros puntos de vista de la vida a partir del universo de cada cliente. Recuerda que a través de sus peculiaridades (y más aún de las peculiaridades a las que dedica su tiempo libre), puedes conocer en profundidad las visiones y expectativas de cada cliente.

Este punto siempre me recuerda una anécdota que me tocó vivir con un cliente apasionado por el fútbol. Su oficina mostraba esa pasión en una gran cantidad de detalles: cuadros, adornos alegóricos, un banderín. En mi caso, conozco algo de este deporte, pero mi pasión es el

béisbol, por lo que difícilmente podía conversarle mucho del tema. Sin embargo, para no dejar pasar la oportunidad, le comenté: “Hay una cosa del fútbol que me resulta difícil de entender y es eso del “fuera de juego”, ¿Qué es exactamente?”

El cliente me miró fijamente un par de segundos, un brillo le apareció en la mirada y, con una leve sonrisa, levantó el teléfono sin dejar de mirarme, para decirle a su secretaria: “No me pases llamadas, estoy reunido”. A continuación se dedicó, con una pasión digna del mejor experto, a explicarme los misterios del “fuera de juego”. En resumen: háblale de lo que le gusta y si no sabes, pregunta.

Mostrarle al cliente su valor. Las características describen, los beneficios crean emociones.

Recuerda, las personas no compran tus ideas o productos por sus características, las comprarán por los beneficios, por el valor, que éstas le aporten. Cuando vayas a dar una característica de tu servicio pregúntate ¿Cuál es el valor real de esto para mi cliente? ¿Puedo “monetizar” esta característica según los intereses de mi cliente?

Se trata de ellos y no de ti. Ojo con esto, lo importante no es tu producto o servicio. No se trata de avasallar al cliente. Se trata de saber cómo tu producto o servicio le puede hacer la vida más fácil. Evita los discursos egocéntricos que se enfoquen en tus bondades. Recuerda que las características describen, los beneficios crean emociones.

La puntualidad. Este es un valor fundamental. Mi padre siempre me decía: “Carlos, hay dos tipos de personas: las puntuales y las que tienen excusas”. La persona puntual demuestra respeto por el tiempo ajeno. Es la carta de presentación y el primer rasgo que habla sobre ti. Difícilmente podrás construir *rapport* con alguien que debió esperar por ti.

Primera impresión. La primera impresión que produces en un cliente suele ser tan importante que en muchas ocasiones se vuelve indeleble.

Una pregunta que seguro sabes su respuesta: ¿Cuántas oportunidades tienes para generar una buena primera impresión? Correcto, una sola.

Pero, ¿en cuánto tiempo se genera el 70% de la primera impresión?

En 7 segundos

Te preguntarás ¿Qué puedo hacer en 7 segundos para tener esa tan importante primera impresión?... Puedes hacer mucho:

- Mostrar tu *mejor* sonrisa
- Hacer tu *mejor* apretón de manos
- Resaltar tu *mejor* vocalización
- Mostrar tu *mejor* corporalidad y vestimenta
- Toma en cuenta eso y procura que esa primera impresión juegue a tu favor.

Escuchar. Lo hemos repetido infinidad de veces. Se trata del cliente, de su vida, de su visión del mundo que le rodea. Mientras más información poseas de ese mundo, más elementos tendrás para insertar tu producto o servicio en ese mundo.

Recuerda que escuchar no es fácil. Como ya mencionamos, ten presente que mientras tu cliente habla a una velocidad de 120 a 150 palabras por minutos, tu cerebro trabaja a 800/850 palabras por minuto. Esto quiere decir que para que realmente escuches a tu cliente necesitas “apagar” una serie de conversaciones privadas que manejas mentalmente y prestar atención total al lenguaje verbal y no verbal de tu cliente.

Escuchar es una actividad que necesitas trabajar, practicar y desarrollar. Sobre todo, escuchar esos mensajes que te comunican el cuerpo, los gestos y el tono de la voz de tu cliente.

Estrategias del rapport

Ahora que has conocido las técnicas para construir *rapport*, te explicaré algunas estrategias que te ayudarán a hacerlo adecuadamente. Veamos algunas:

Rapport TNT: Tú, su Nombre, Tus. Siempre debes referirte a sus necesidades y no a tus propuestas. Que siempre se sienta que el foco está en él o en ella.

1



Rapport WIIFM: Un acrónimo que significa "What's in it for me" ("¿Qué hay para mí?"). La gente no compra características sino los beneficios que ellas le aportan.

2



Ciclo Amann: Antes de una reunión o negociación debes empezar preguntando qué espera a tu cliente, qué debería obtener o qué debería pasar para que evalúe de manera positiva la negociación.

3



El siguiente gráfico resume esta estrategia:

Marcelo, para que esta reunión tenga el máximo valor para ti y para tu empresa, cuéntame...



Nuestra reunión comenzaría con la siguiente indagación:

—Marcelo, para que esta reunión tenga el máximo valor para ti y para tu empresa, cuéntame, ¿cuáles son tus expectativas?, ¿qué te gustaría recibir en estos minutos que me estás brindando?

Fíjate que en esta frase estamos aplicando TNT y WIIFM.

TNT ya que comenzamos con *su nombre* y hacemos referencia a *su empresa*. Y aplicamos *WIIFM*, cuando le mostramos el valor para él: "para que esta reunión tenga el máximo valor para ti".

Una vez que obtienes sus primeras expectativas debes validar si eso es todo, que si obtiene lo que él ha mencionado evaluaría muy bien la negociación.

Cuando ya hayas obtenido todas sus expectativas, pasamos al famoso ABC *Always Be Closing* o "Siempre el cierre en la mente".

Un ejemplo sería: “Marcelo, si cumpliéramos todas esas expectativas, entonces ¿cerraríamos el negocio?”

Así es, me imagino que te diste cuenta. Estamos comenzando nuestra venta y ya estamos cerrando, estamos buscando el compromiso de Marcelo bajo la premisa de que si cumplimos sus expectativas, cerramos el trato.

En este punto, Marcelo te puede decir que sí o que no.

En caso de que la respuesta sea negativa ¿Qué deberías hacer?

Acertaste: indagar de nuevo.

—Entiendo, Marcelo, entonces, además de las expectativas que me diste ¿Qué otra cosa debe pasar para que podamos concretar este negocio?

Esto es crucial. ¿Por qué? Te parecerá increíble, pero un estudio realizado en la Universidad de Wharton en Estados Unidos, demostró que 92% de las ventas que no se realizaron se debió a que nadie preguntó ¿cuándo cerramos? De allí la importancia de permanecer “ABC”, siempre con el cierre en mente.

Cuando hemos aplicado esta técnica, los vendedores nos han dicho que es peligrosísimo preguntar las expectativas e identificar que tu producto o servicio no cumple con las expectativas del cliente. Es allí donde debes mostrarle qué aspectos se pueden cumplir y qué aspectos no, de modo que no crees expectativas falsas.

Mi experiencia es que los clientes agradecen la sinceridad y pueden valorar mejor los aspectos y características que les resultan útiles.

Existen tres tipos de reuniones de ventas:

1. No expectativas, no compromisos.
2. Expectativas, no compromisos.
3. Expectativas, compromisos.

¿Cuál crees que sea la más efectiva?

¿Cuándo compran las personas?

En este proceso de crear *rapport* con nuestros clientes, jefes, amigos y demás personas a las que deseamos vender algo, es crucial entender desde el punto de vista psicológico, cuándo es que las personas compramos. Y compramos cuando ocurren dos aspectos cruciales. Veamos el primero.

Cuando compras algo, ¿qué determina que digas que ese bien o servicio es caro y cuando dirás que es costoso?, o ¿caro es lo mismo que costoso?

Algo es costoso cuando la percepción del valor recibido es mayor que el precio que estás pagando. Si decides comprar una prenda de vestir de marca y pagar hasta tres o cuatro veces más por la marca original que por una imitación, es que tu percepción del valor que vas a recibir es mayor que la cantidad de dinero que estás pagando (así la versión original cueste cuatro o cinco veces más que la copia).

Esto ocurre porque percibes que la prenda original va a durar más que la copia, que el reconocimiento que vas a recibir de tus amigos por tener la prenda original de marca prestigiosa es importante o porque para ti el valor de no comprar mercancía pirata es importante.

Entonces, las personas compramos cuando percibimos que *recibimos más valor*.

El segundo aspecto del proceso de compra ocurre cuando percibimos que minimizamos el riesgo personal de la decisión de compra que estamos tomando. Veamos esto con un ejemplo.

Si le estás vendiendo un sistema de cómputo a una empresa y estás negociando con el gerente de tecnología -vamos a llamarlo Manuel- él debe entender por parte tuya, como ya lo mencionamos, el valor que su empresa va a tener con esta nueva adquisición, pero también tú debes ser claro en mostrarle como el riesgo personal de él disminuye al hacer negocios con nosotros.

Por supuesto, para Manuel es importante resguardar las inversiones que su empresa realiza; es decir, para él es importante disminuir el riesgo de que su organización haga una mala inversión, pero es vital y mucho más importante para Manuel, resguardar su imagen pública, su riesgo personal. Si la compra no es la adecuada, además de causarle un daño a su compañía, su imagen profesional se habrá visto afectada y esto, mi querido colega vendedor, es el activo más importante para cada uno de nosotros (y para Manuel también).

Durante los años 80, el lema no publicitado de IBM era "A nadie han despedido de su trabajo por comprar IBM". Esta empresa trabajó mucho en la comunicación de la idea de que al comprar sus productos, las personas obtendrían reconocimiento.

Entonces, la ecuación que explica el momento cuando las personas compramos es cuando percibimos que recibiremos más valor con el mínimo riesgo personal.

¿Y qué es valor para las personas? Valor, en esencia, son tres cosas:

- Dinero
- Tiempo
- Seguridad

Cuando estés hablando de los beneficios de tu producto o servicio, muestra claramente como tu solución significa más dinero para tu cliente, ahorro o mejor uso del tiempo o mayor seguridad. Esto es clave porque muchas veces confundimos qué cosas aportan valor, con el valor. Si me dices que tú tienes un excelente servicio posventa, que tu empresa tiene sucursales en todo el mundo o que posees tecnología de punta en tus productos, estos aspectos pueden generar valor pero no son valor en sí, para mí. En tu propuesta me debes explicar cómo estas características que mencionas me generarán valor, es decir, dinero, tiempo y/o seguridad.

Por su parte, riesgo personal consiste en:

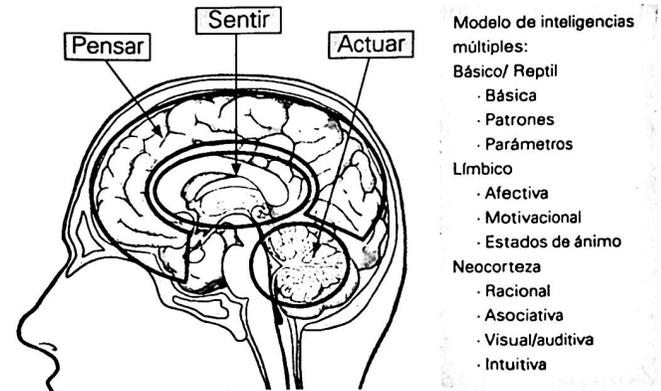
- Disminución de los problemas laborales para tu cliente
- Disminución de su estrés o presión
- Aumento de su imagen personal y profesional

¿Por qué compran las personas?

En la sección anterior vimos cuándo compramos las personas. Entendamos ahora por qué compran las personas.

En su libro *Los 7 detonadores de la persuasión*, Russell Granger muestra cómo según las últimas investigaciones sobre el cerebro humano, nosotros más que seres pensantes con emociones, realmente somos seres emocionales que pensamos. Veamos esto desde el punto de vista neurolingüístico.

Lo primero que debemos entender es que no tenemos un solo cerebro. Tenemos tres. Esto se conoce como el Cerebro Triuno.



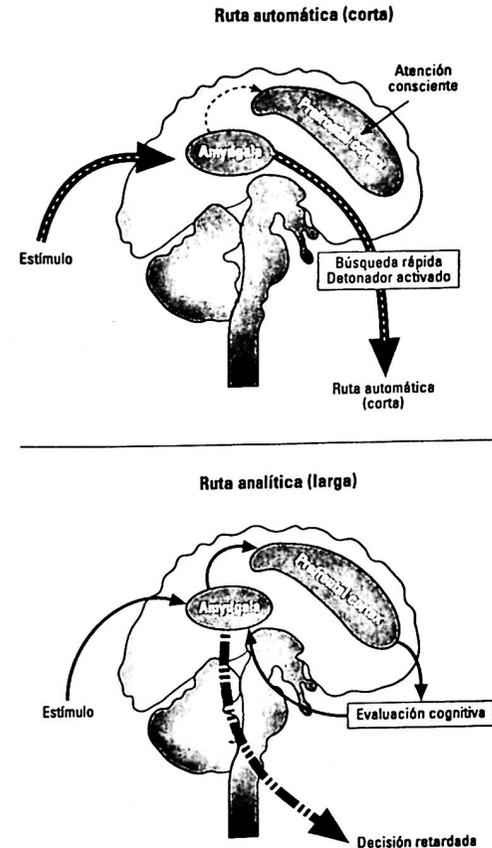
El primer cerebro que tenemos es el Reptiliano. Es el cerebro más básico y asociado con la supervivencia de la especie. Este cerebro es el que decide, ante una situación de sumo peligro, si debemos huir o debemos pelear. Este cerebro lo compartimos con el resto de los mamíferos y todos los reptiles.

Después de miles de años de evolución, sobre este cerebro básico se formó un nuevo cerebro llamado Límbico o Mamífero, ya que lo poseemos solo los mamíferos. En este cerebro “nacen” y se manejan las emociones. Aquí es donde se forman nuestros sentimientos de amor, apego a la familia, odio, venganza y demás emociones.

Finalmente, la evolución generó en los seres humanos un nuevo cerebro, uno que nos permite imaginar, proyectar, construir soluciones a nuestros problemas, es decir, la inteligencia humana. Éste nos diferencia totalmente del resto de los seres vivos y se le conoce como Neo-Córtex.

Con los avances de las neurociencias, podemos observar en tiempo real qué ocurre en el cerebro de una persona ante un estímulo y podemos ver cuáles áreas concretas del cerebro se activan ante estos estímulos. Esto permitió concluir que el 90% de las decisiones que tomamos los humanos ocurren en el cerebro límbico y el 10% restante ocurren en el Neo-Córtex.

Rutas de decisiones del cerebro



Fuente: Granger, R., *Los 7 detonadores de la persuasión*.

Realmente somos seres emocionales que pensamos y esto nos permite concluir que nuestros clientes compran primero por razones emocionales y luego justifican su compra con razones lógicas.

Entonces primero conéctate emocionalmente con tu **cliente** para entender sus necesidades personales y psicológicas y luego muéstrale todas las características de tu solución. Para lograr esto, **todo** lo que compartimos contigo en la sección *Psicología aplicada a las ventas*, te será de vital importancia.

Partiendo de esto, ¿qué es mejor que un buen cliente? Un **cliente** satisfecho. ¿Qué es mejor que un cliente satisfecho? Un cliente **fiel**. ¿Qué es mejor que un cliente fiel? Un cliente leal, pero ¿qué es más fuerte que un cliente leal? *Un fan*.

Lo que está buscando actualmente el mercadeo, más que **buenos** clientes, más que clientes fieles, *son fans*. Porque el cliente se **queja**, el fan te perdona; el cliente quiere un buen descuento, el fan quiere un buen trabajo; a los clientes hay que buscarlos, los fans vienen a ti.

Definitivamente, mi padre había ganado fans. Estoy **seguro** de que si se hubiese cambiado de empresas o marcas, sus clientes se **hubieran** ido a esas nuevas marcas.

Hoy en día, las empresas no buscan clientes, buscan **ganar fans**. Intentan ganarse su corazón para siempre. ¿Crees que tú y tu **empresa** están haciendo algo para ganarse su propia fanaticada? ¿Cuál **podría** ser una buena estrategia para que tu producto o tu marca consigan **tener fans**?

Paso II: Perfilar las necesidades

El siguiente paso es perfilar necesidades. Se trata de conocer lo que necesita el cliente de verdad y, por favor, no supongas que lo sabes porque tienes 30 años en el negocio. Seguramente que con tu experiencia en tu negocio sabes lo que necesitan tus clientes y tal vez, sólo tal vez, estés en capacidad de adivinarlo. Aunque así fuera, siempre indaga en sus requerimientos. Siempre pregúntales que esperan ellos de un producto y servicio. Que sean ellos los que definan qué es *calidad*. Que sean ellos los que expliquen qué es un *buen servicio*.

Por eso, nunca empieces una conversación de ventas sin antes preguntar las expectativas de tus clientes. ¿Recuerdas?, esto lo vimos en la sección Estrategias para construir *rapport*, específicamente en el guión que llamamos Cido Amann.

Suponer es una de las cosas más terribles de la vida del vendedor. No lo hagas, siempre busca que el cliente te transmita lo que requiere.

Desde lo que yo llamo la filosofía de las ventas, hay seis preguntas “*existenciales*” que todos los profesionales de esta carrera debemos tener perfectamente respondidas.

1ra: ¿Por qué tu cliente debe comprar?

2da: ¿Por qué debe comprar ahora?

3ra: ¿Por qué debe comprarte a ti?

4ta: ¿Por qué a tu empresa?

5ta: ¿Debemos competir?

6ta: ¿Podemos ganar?

¿Por qué tu cliente debe comprar? ¿Qué es lo que tiene tu producto, idea o servicio que le interesa? ¿Cuáles son los *valores* que tu solución aporta?

¿Por qué debe comprar ahora? Cómo se justifica la urgencia de comprar ahora y no mañana o dentro de un mes o dentro de un año.

¿Por qué debe comprarte a ti? Ésta, a mi juicio, es la pregunta más importante, porque si las personas compran personas, ¿por qué tu cliente te debe comprar a ti?, ¿qué te diferencia del resto de miles y miles de vendedores?, ¿qué te hace extraordinario?, es decir, eso extra que te saca de lo ordinario.

Si tú no estás claro en la respuesta de esta pregunta, menos lo va a estar tu cliente.

Cuál es la razón, cuál es el diferenciador para que las personas te compren a ti, qué es lo que te hace alguien distinto. No me digas que trabajas duro, porque eso lo hace todo el mundo. El punto es: ¿Qué te hace diferente para que seas la persona a la que yo tengo que comprar? Esa es una pregunta que tienes que trabajarla tú en lo personal y determinar cosas que sean realmente diferenciadoras y difíciles de imitar.

Yo, por ejemplo, garantizo a mis clientes el asistir, al menos, a tres entrenamientos de ventas internacionales y participar en eventos especializados, lo que me permite estar sumamente actualizado. De esta forma ofrezco que los participantes en mis cursos y seminarios se lleven lo más novedoso e innovador de esta profesión garantizándoles, así, una rápida recuperación de su inversión en mis experiencias de aprendizaje. Además, preparo audiolibros y, por supuesto, varios libros que tengo en proyecto de publicación.

¿Por qué a tu empresa? Conocer las fortalezas de tu empresa, productos y servicios, es clave. Pero recuerda, cada una de estas características debe estar conectada con beneficios claros para que tu cliente pueda ver rápidamente el valor para él o para ella.

¿Debemos competir? Muchas veces nos enamoramos de proyectos y clientes que más que aportar valor para nosotros, lo destruyen. En un estudio que hicimos hace unos años, como parte de mi tesis de posgrado, mostramos que el 20% de los mejores clientes de una empresa

generan el 80% de sus ingresos, pero ese mismo estudio arrojó que en la mayoría de estas empresas estudiadas, el 30% de sus malos clientes consumían el 50% de sus ganancias.

¿Podemos ganar? Una pregunta difícil ya que pareciera que estamos tentados a pensar que siempre podemos ganar, pero esto no ocurre siempre. Recuerda cuando hablamos del reencuadre del NO. Es a través de los fracasos, de las ventas que no logramos cerrar, que aprendemos. Claro, si tenemos el coraje de no asignarle la razón de estos resultados adversos a la competencia, la falta de educación del cliente y demás aspectos exógenos, sino que busquemos en nuestras estrategias y tácticas cómo lo podemos hacer mejor.

De Klaus Amann, a quien ya mencioné, aprendí este poderoso modelo de ventas. Tiene un acróstico que resume esos aspectos clave que debes conocer de tus clientes: NUTBASER. Además, NUTBASER es la empresa de capacitación de él.

Necesidad
Único
Tiempos
Budget/Presupuesto
Autoridad
Sistemas
Enemigos
Relaciones

Veamos cada una en detalle.

Necesidades. ¿Cuáles son las necesidades de negocio y personales de tus clientes? Indaga sobre la industria en donde trabaja tu cliente. Investiga sobre su empresa y recopila toda la información personal que puedas obtener. Aquí todos estos “chismosos cibernéticos”: *Facebook*, *Google*, *Twitter*, etcétera, te pueden ayudar de forma increíble. Recuerda que mientras más importante sea el cargo de la persona a la que deseas contactar, más fácil será encontrar información de ella en las redes sociales.

Único. ¿Qué es lo que hace a tu cliente único entre el resto de las empresas y personas que compiten con él? Todos tenemos algo que nos diferencia de los demás. Es nuestra labor identificar estos diferenciadores en nuestros clientes y relacionados.

Tiempos. ¿Cuáles son los tiempos de tu cliente? ¿Cuáles son sus ciclos de ventas? ¿Cuál es su trayectoria de pago? ¿Cuál es su historia?

Budget/Presupuesto. ¿Cuál es su flujo de caja? ¿De dónde provienen sus ventas e ingresos? ¿Cuáles son sus estados financieros? ¿Cotiza en la bolsa de valores?

Autoridad. Si tu negocio está dirigido a empresas, debes saber que en ellas existen tres audiencias, clave que debes atender y tener un plan de contacto para cada una.

Los *Champions*: Estas personas no tienen el poder de comprarte pero sus opiniones en la empresa son tomadas en cuenta. Te interesa que te conozcan y hablen bien de ti. Pueden ser gerentes y supervisores medios y, en especial, asistentes y secretarías.

Están los *Decision Maker* o hacedores de decisiones. Éstas son personas que pueden colocarte la orden de compra, pero al terminarse el presupuesto de su empresa, no pueden ir más allá. Por más que estén convencidos de que tu producto o servicio es el que necesitan, ya no pueden comprarte por que consumieron sus presupuestos de compras o la empresa decidió posponer la compra de tu producto.

Y están los *Decision Taker* o tomadores de decisiones. Son los jefes, CEOs, presidentes y dueños que pueden “romper las reglas”. Si, por ejemplo, ya se agotó el presupuesto para la capacitación, son los que pueden decidir de forma directa y tajante, cómo conseguir el dinero y modificar su presupuesto y hallar así los recursos para asignarlos a la capacitación, y por ende, a la compra de tus servicios.

Tu estrategia será entonces, tener un plan de contacto continuo con cada una de estas audiencias.

Si tu venta es más particular y dirigida a personas, seguramente, en lugar de una empresa, está la familia de tu cliente. Por lo tanto deberás identificar y atender al *Champion*, al *Decision Maker* y al *Decision Taker* de esa familia.

Sistemas. En este punto, te toca indagar sobre todo lo relacionado con los sistemas que actualmente posee tu cliente. Sistema administrativo, informático, de distribución, etcétera. Deberás conocer sus procesos internos, cómo son tomadas las decisiones, cómo es el sistema de pago y todo lo relacionado con la administración fiscal de la empresa.

Enemigos. Recuerda, tu competencia tiene un plan para tener *Champions* en tu cliente y estas personas no hablarán precisamente bien de ti y de tus productos. Identifica a estas personas y ten un plan para neutralizar los posibles efectos negativos que ellas te puedan generar.

Aquí me viene a la mente, la frase de la saga de *El Padrino*, de Francis Ford Coppola; Don Corleone siempre le aconsejaba a sus hijos “Ten cerca a tus amigos, pero mantén aún más cerca a tus enemigos”.

Relaciones. Aquí, Klaus Amman se refiere a las relaciones internas en tu cliente. Toda empresa tiene su organigrama formal en el cual puedes ver cómo son las relaciones de mando y jerarquía. Pero todas las empresas tienen lo que llamamos un “organigrama subterráneo” que no está impreso en ningún documento.

Este organigrama te muestra relaciones extra organización existentes, ya que, por ejemplo, el hijo del presidente es novio de la hija del gerente de ventas, que está tres escalafones por debajo del presidente. Tal vez el vicepresidente de finanzas es el manager del equipo de softball y tiene excelente relación con el jugador estrella que es el asistente de mercadeo; en fin, somos humanos y nos relacionamos de muchas formas entre nosotros.

¿Cómo construir este organigrama secreto y tan valioso? En cada visita a tu cliente agudiza tus sentidos, escucha con atención conversaciones

“sin importancia” que ocurren en los pasillos, cafeterías internas, ascensores y hasta en los baños. Es una tarea muy interesante y, en mi caso, la califico de muy divertida.

En esta fase de *perfilar necesidades*, como te habrás dado cuenta, tienes que desarrollar dos herramientas clave que ya hemos analizado en este viaje: la *escucha* y las *preguntas*.

Sobre la escucha, hay un libro maravilloso que ya tiene muchos años en el mercado y cuyo título no podía ser más elocuente: *Cállese y venda*, de Don Sheehan. Y ciertamente, muchas veces tenemos esa infructuosa creencia de que mientras más hablamos sobre las bondades del producto, más facilitamos la venta. Pero, en realidad, una reunión exitosa es aquella en la que el cliente habla el 80% del tiempo y el otro 20% hablas tú. Y ese 20% no debes desperdiciarlo, debes emplearlo en hacer preguntas.

Suele ocurrir, cuando afirmo esto en mis conferencias, que algún participante me dice: “Carlos, eso ocurre solamente en tu negocio, porque en el mío, no. Yo tengo que explicar mucho”. Yo estoy convencido de que cuando una persona me dice eso, es que sencillamente no tiene preguntas interesantes que hacer. Queda claro que una pregunta estúpida va a generar una respuesta estúpida, pero las preguntas interesantes logran enganchar a tu cliente y lo animan a hablar de su negocio.

Algunas consideraciones sobre el poder de las preguntas

Las preguntas en las ventas son clave ya que:

Permiten manejar adecuadamente el tiempo.

Nos dan el control de la conversación.

Identifican áreas de interés.

Se pueden obtener pequeños acuerdos y avanzar.

Despiertan y manejan emociones.

Permiten descubrir miedos ocultos.

Tipos de preguntas

Abiertas

- Hacen que el comprador piense sobre su respuesta
- Invitan al que responde a describir, relatar, narrar, expresarse
- Su intención es provocar una conversación



Ejemplos

- ¿En qué tipo de negocio trabaja?
- Tengo curiosidad por saber el porqué eligió esta área
- ¿Cómo describiría sus responsabilidades?

Cerradas

- Estimulan respuestas breves compuestas por un sí o un no, por una o dos palabras o por una frase corta
- Su intención es limitar la conversación o controlar la dirección de la misma



Ejemplos

- ¿Le agrada la propuesta?
- ¿Cuántas copias le gustaría recibir?
- Entonces, ¿qué día de la próxima semana prefiere que lo llame?

Las preguntas abiertas son útiles para:	Las preguntas cerradas son útiles para:
<p>Conocer lo que el cliente piensa sobre un producto o servicio.</p> <p>Ejemplo: ¿Cómo calificaría usted a nuestro producto y por qué?</p>	<p>Obtener el control de una conversación en la que se perdió el foco.</p> <p>Ejemplo: ¿Le parece bien si retomamos el tema de las especificaciones técnicas?</p>
<p>Calificar a un cliente.</p> <p>Ejemplo: ¿Qué conoce usted sobre nuestro producto?</p>	<p>Confirmar un acuerdo o cierta información.</p> <p>Ejemplo: Ahora que llegamos a este punto, ¿le parece bien si le hago llegar una propuesta?</p>
<p>Entender a un cliente y a su organización.</p> <p>Ejemplo: ¿Cuáles son estrategias clave?</p>	<p>Solicitar permiso.</p> <p>Ejemplo: ¿Es este un buen momento para que conversemos?</p>
<p>Ir por qué un cliente</p> <p>Ejemplo: ¿Cuáles son los elementos claves que usted está buscando en el producto?</p>	<p>Calificar a un cliente.</p> <p>Ejemplo: ¿Adquiere usted algún tipo de producto similar al nuestro?</p>

Las preguntas cerradas pueden ser:	Ejemplo
<p>De amarre: Son preguntas que demandan un sí por respuesta.</p>	<p>Es sabio hacer negocios con una compañía de excelente reputación por la calidad de sus productos. ¿Está usted de acuerdo?</p>
<p>Alternativas: Preguntas con dos posibles respuestas. Cada respuesta es un acuerdo menor que conduce hacia una decisión mayor.</p>	<p>Podemos encontrarnos en mi oficina e ir desde allí a conocer la propiedad o puedo recogerlo en su trabajo. ¿Qué prefiere?</p>
<p>Aikido: Responder una pregunta con otra pregunta y luego utilizar la respuesta del cliente para seguir avanzando.</p>	<p>Cliente: ¿Viene con garantía? Vendedor: ¿El contar con garantía es crítico para su decisión final?</p>
<p>Traslado al futuro: Es una pregunta que el cliente debería hacerse a sí mismo después de haber comprado. Mentalmente lo lleva hacia el futuro y asume la propiedad de lo que está en venta.</p>	<p>Basándose en el dinero que usted acumulará con este programa, ¿cuáles cosas disfrutaría en sus años dorados?</p>
<p>Comparativas: Destinadas a eliminar algo sobre lo que no deseas hablar y concentrarte en lo que sí deseas abordar.</p>	<p>¿No es cierto que actualmente medimos la distancia más en tiempo que en kilómetros?</p>

Continúa en la página siguiente...

Continuación

Las preguntas cerradas pueden ser:	Ejemplo
Conclusiones múltiples: Pregunta destinada a envolver una objeción con beneficios y en consecuencia mostrar que la objeción no es mayor.	Yo sé que usted desea brindarle a sus hijos una educación universitaria. ¿No es cierto que las inversiones mensuales son menos importantes que la calidad de su educación?
Retadoras: Diseñadas para eliminar un reto mayor.	¿Por qué el hecho de que usted nunca ha poseído uno de nuestros productos es más importante que los beneficios adicionales que le he mostrado que obtendrá?

Pasos para formular preguntas poderosas:

1. El resultado deseado: Es necesario saber cuál es la información exacta que se desea averiguar y definirla lo más específicamente posible. Escríbela para que puedas revisarla.
2. Intención: Piensa sobre las razones por las cuales deseas averiguar la información que determinaste en el paso anterior. ¿Para qué la quieres saber? ¿A dónde conducirá averiguarlo?
3. Pregunta abierta o pregunta cerrada: Si deseas una respuesta amplia o establecer una relación más cercana, entonces formula una pregunta abierta. De lo contrario, prepara una pregunta cerrada.
4. Consecuencias inesperadas: Explora las posibles consecuencias que la pregunta formulada puede provocar. Prepárate para afrontarlas.

Paso III: Comunicar Valor

Una vez establecido el *rapport* con tu cliente y después de que hayas indagado a profundidad en sus necesidades de negocios y personales, es cuando puedes empezar a comunicar el valor de tu propuesta. Si lo haces antes y empiezas a hablar antes de conectarte con tu audiencia y asumes que ya sabes sus requerimientos y necesidades, lo que vas a recibir es indiferencia por parte de tu cliente, quien sentirá que se trata de otro vendedor más que viene a venderle algo (y recuerda, las personas odiamos que nos vendan).

Si en el negocio de bienes raíces la clave es ubicación, ubicación y ubicación, en las presentaciones de venta, la clave es *preparación, preparación y preparación*.

¿Por qué tomarse el tiempo de preparar una presentación?

- Una presentación preparada con creatividad logra más fácilmente sus objetivos.
- Una presentación dinámica puede crear una impresión memorable.
- Las presentaciones permiten establecer relaciones que contribuyen con la lealtad de los clientes.
- Los clientes actuales esperan presentaciones personalizadas y no "enlatadas".
- Toda presentación debe ser preparada de manera que logre captar la atención del cliente.
Una imagen dice más que mil palabras.

Para preparar una presentación:

- Elabora una lista de las características o hechos distintivos del producto o servicio que deseas vender, y luego transfórmalas en beneficios.
- Incluye elementos que hagan sentir al cliente el sentido de urgencia por poseer lo que vendes.
- Solicita retroalimentación.

Ejemplo:

- Característica / hecho: “Este motor es el de mayor capacidad de gasolina que se fabrica en el país”.
- Beneficio: “Por lo tanto, el motor le permitirá remolcar su carga con mucha facilidad”.
- Sentido de urgencia: “El próximo año estos mismos camiones se fabricarán con motores más pequeños, e incluso así, su precio será mayor. El año que viene usted tendrá que invertir más por el mismo modelo de camión pero con menor potencia”.
- Retroalimentación: “¿Cuál camión piensa usted que satisface mejor sus necesidades, el de este año o el que se fabricará el año entrante?”

Sobre tu exposición o comunicación de valor debes garantizar que sea:

- **Educativa:** El cliente debe sentir que está recibiendo información valiosa que lo beneficiará.
- **Motivadora:** ¿Cuál es la motivación para que el cliente compre?
- **Divertida:** Las personas poseen momentos de atención limitados. El humor los ayuda a mantenerse enfocados en la presentación.
- **Atractiva:** Incluye formas creativas de captar los canales de entrada de los clientes. Considera elementos visuales, auditivos y kinestésicos.
- **Preparada:** Planifícala y no “enlatada”. Elabórala a la “medida del cliente”, considerando sus características y necesidades.
Profesional: Ten un propósito claro. Usa adecuada gramática, ortografía y sintaxis. Utiliza las palabras adecuadas.
Positiva: Evita utilizar la palabra “no”. Dile al cliente lo que sí se puede hacer, en lugar de lo que “no” se puede.
- **Relacional:** Utiliza el nombre del cliente. Aprovecha comentarios del cliente para continuar la presentación, repetirlos cuando sea pertinente. Establece *rapport*.
- **Dinámica:** Llena de energía y fuerza. Productiva.

En este punto, mi mayor recomendación es que inviertas en mejorar tus dotes de expositor. Participar en programas de presentaciones efectivas e, incluso, formarte como facilitador te aportarán importantes beneficios y te garantizo que la recuperación de esta inversión ocurrirá en poco tiempo.

Paso IV: Manejo de objeciones

Las objeciones son un paso necesario para la venta. Si los clientes no objetan, generalmente no compran. Las objeciones conducen a determinar las principales áreas de interés del cliente y te brindan la información que necesitas para estructurar tu estrategia de manera de cerrar la venta.

Lo primero que debemos entender es la diferencia entre objeciones y circunstancias. Las circunstancias son razones válidas para no seguir adelante. Por su parte, las objeciones son circunstancias no válidas utilizadas como mecanismo de defensa para desacelerar el proceso de compra o retardar la decisión final.

En tal sentido, si se trata de una objeción:

- Nunca peles o discutas. En su lugar, formula las preguntas adecuadas que lleven al cliente a refutar sus propias objeciones.
- Nunca utilices el *pero*, o sus hermanastros siniestros, *sin embargo*, *no obstante*, ya que al usarlos invalidas siempre la primera parte de tu oración:
 - Entiendo cómo te sientes, *pero*...
 - Yo aprecio tus opiniones, *pero*...
 - Estoy totalmente de acuerdo contigo, *sin embargo*...
 - Obviamente, tienes alguna razón para afirmar lo que dices. *No obstante*...
- En lugar del *pero* usa el *y*
 - Entiendo cómo te sientes y deseo preguntarte...
 - Yo aprecio tus opiniones y me gustaría que me expliques...
 - Estoy totalmente de acuerdo contigo, y te invito a que consideres...
 - Obviamente, tienes alguna razón para afirmar lo que dices. Y, me gustaría añadir que...

Pasos generales para el manejo de objeciones

1. **Escúchalos:** Desarrolla la disciplina de esperar hasta que escuches la real razón para la objeción. No los interrumpas.

2. **Retroalimenta:** Reformula su objeción con una pregunta que invite a tu cliente a elaborar, explicar, defender, clarificar.
3. **Cuestiona la importancia:** Pregunta al comprador qué tan importante es la objeción y si es realmente crítica para tomar la decisión.
4. **Responde a la objeción:** Selecciona de tu menú de estrategias para el manejo de objeciones aquella más aplicable para la situación.
5. **Confirma la respuesta:** Una vez manejada la objeción siempre confirma que realmente la hayas contestado, es frecuente que el comprador vuelva a expresarla posteriormente.
6. **Cambia la dirección:** Conducélos a otro tema utilizando palabras que cambien el rumbo de la conversación.

Callarse, una forma de manejar objeciones

Una estrategia efectiva para manejar objeciones es ignorarlas. Sí, ignorarlas. Por supuesto que llegará el momento en que tendrás que responderlas, pero no es necesario que lo hagas de inmediato.

Te cuento un caso que me sucedió:

En una ocasión, me encontraba en el almuerzo de un programa de capacitación y, de pronto, recibí una llamada de una empresa farmacéutica que había pedido un presupuesto para una serie de seis conferencias en distintas partes de Venezuela. La persona que me llamaba se mostraba muy interesada y, en medio de la conversación, me comentó: “Estoy viendo aquí el precio... ¿Cada conferencia cuesta esto?” Y, efectivamente, el precio por conferencia podía parecer costoso, pero se iban a dictar en diversas partes del país, lo que significaba que una conferencia de dos horas se convertía en un día de trabajo.

Mi respuesta, aplicando esto de hacer silencio, fue, “Sí, esa es la inversión de cada conferencia”.

“Es decir, ¿que el precio total es este importe por seis?” siguió preguntando el cliente.

En ese momento yo comencé a sudar. Me interesaba mucho el cliente, por lo que estuve a punto de estropearlo todo, precipitándome con un razonamiento que justificara el costo, pero guardé silencio... tres segundos (aunque sentí que cada uno duraba un año), y de repente el cliente me dijo: “¿Y cómo hacemos la forma de pago para comenzar a trabajar?”. La venta se había cerrado.

Como ves, hay ocasiones en que efectivamente funciona guardar silencio en el momento de recibir las objeciones.

RACA, otra forma de manejar objeciones

Ahora bien, hay un acróstico que sirve para manejar ciertas objeciones, por ejemplo aquella en donde nuestro cliente nos dice “Demasiado caro”. Este acróstico es RACA:

Reconocer-agradecer

Aislar

Comprometer

Accionar

Reconocer-agradecer. Cuando el cliente te argumente que el servicio-producto es costoso (nunca caro, recuérdalo), lo primero que debes hacer es agradecersele. “¿Agradecérselo?”, te preguntará tú. Pues claro. Ten presente que tan solo el 3% o 4% de tus clientes que sientan que han recibido un mal servicio te lo dirán a ti, pero ese cliente que se sintió maltratado comentará su experiencia a 17 o 18 personas. Por otro lado, el cliente que sintió que recibió un buen servicio, quizá lo comente a 3 o 4 personas, lo que quiere decir que se necesitan 4 o 5 clientes bien tratados para contrarrestar la información que propaga uno que se sintió maltratado.

Por consiguiente, el hecho de que le digas a un cliente “Te agradezco ese comentario porque otros clientes me lo han hecho ver” o “Te agradezco que me lo comentes porque eso me permite buscar soluciones alternativas” es un paso fundamental para mantener la comunicación cuando tu cliente te está planteando una objeción.

Aislar. Este paso es clave porque te permitirá indagar con el cliente si además del precio hay algún otro tema que le impida comprar o cerrar el negocio. Es tu recurso para descubrir cuál es la verdadera objeción.

En nuestro ejemplo sobre precio, una vez dado el agradecimiento, podrías preguntar: “además del precio, ¿existe algún otro aspecto que te moleste para cerrar la venta?”

Podría suceder que el cliente responda, por ejemplo, algo como “Bueno, la vez pasada te comprometiste a entregar en dos meses y entregaste en tres”. En este caso, puedes determinar si la objeción es el precio o el tiempo de entrega. Esto te llevará al tercer paso.

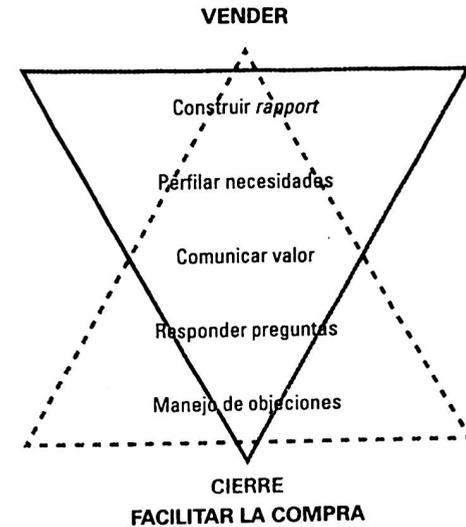
Comprometer. ¿Qué quiere decir esto?, consiste en obtener el compromiso por parte de tu cliente de que si solucionas las objeciones anteriores él o ella cerrarán el negocio.

Tú dirías algo así, “Si yo te explico cuál es el valor de mi oferta y te garantizo el tiempo de entrega acordado ¿estarías dispuesto a colocar la orden de compra?”

Si la respuesta es sí, entonces pasa al siguiente paso, es decir, a la acción. Pero si la respuesta es no, entonces toca preguntar, muy calmadamente “entiendo, entonces ¿Qué otra cosa necesitaríamos resolver para que podamos llegar a un acuerdo de compra?”

En este paso, tú te comprometes a responder por qué tienes ese tiempo y ese tiempo de entrega. Es la forma de apremiar al cliente, pues si satisfaces sus preocupaciones se cerrará la compra. Por este motivo, en estos casos no debes manejar la objeción sin antes reconocer, aislar y buscar el compromiso de parte del cliente.

Volvamos a nuestra pirámide invertida:



En ella se muestra que en los tres primeros pasos: Construir *rapport*, Perfilar necesidades y Comunicar valor, es donde debes invertir más tiempo y dedicar tus mejores estrategias, ya que si las cumples, más que objeciones, vas a responder preguntas.

Lo que mi padre me mostró en sus viajes de ventas y lo que yo pude aprender en mis experiencias y estudios, es que la *mejor forma de manejar objeciones, es no tenerlas*. Es decir, crear tanta confianza con el *rapport*, conocer tan a fondo las necesidades de mi cliente y realizar una presentación poderosa de valor, que nuestro cliente más que objeciones, tendrá, si acaso, algunas preguntas para aclarar algunos puntos.

Paso V: El cierre

El cierre comienza desde el principio, desde el momento en que estableces un objetivo y vas buscando siempre ese espacio maravilloso para decirle “cerramos”. Pero no esperes que el cliente te llame o te pida el bolígrafo para firmar. Tienes que ser tú el que lo diga.

Nuestra propuesta, la que aprendí de Francisco Rosales y en más de 30 años ejerciendo esta profesión, es que al aplicar los pasos expuestos, en la pirámide invertida, lograras más cierres exitosos.

Tom Hopkins, unos de los expertos que más he leído y asistido a sus seminarios, tiene un libro dedicado solo al arte del cierre de las ventas. Su título, por supuesto, *Closing*. Veamos algunos de sus más conocidos cierres de ventas.

La pregunta secundaria

Presenta la decisión mayor con una pregunta y sin pausa, formula otra pregunta secundaria. Cuando respondan la pregunta secundaria, la decisión mayor pareciera estar tomada.

Ejemplo:

“La única decisión real que tenemos que tomar hoy es qué tan pronto empezará a disfrutar de los beneficios de su nuevo carro, ¿Prefiere realizar su pago mensual el primero o el quince de cada mes?”

La reducción a lo insignificante

Se convierte el total de dinero que debe ser invertido mensual en cantidades diarias.

Ejemplo:

Paso 1: Establece un monto para el cual el comprador afirma que cuesta demasiado.

“¿Podrías decirme qué tan demasiado sientes que cuesta?”

Paso 2: Establece la cantidad de años en los cuales disfrutarán del producto o servicio.

Divide la inversión en años, obteniendo un monto anual.

Divide el monto anual en 52 semanas, para obtener el monto semanal.

Divide el monto semanal en 5 o 7 días para calcular el monto diario.

La situación semejante

Narra el ejemplo de otra persona que se encontraba en la misma situación en la cual se encuentra ahora tu cliente potencial. La otra persona dudó, pero finalmente tomó la decisión, procedió y actualmente se encuentra feliz.

La balanza

Dibuja una balanza. Dile a tu cliente que en el lado izquierdo de la misma van a colocar las razones por las cuales tiene sentido realizar la compra. En el lado derecho colocarán las razones que él siente para estar en contra de la compra. Al terminar, la decisión se pesará en la balanza.

Establece un mínimo de seis razones en el lado izquierdo que impulsen tomar la decisión. ¡Por supuesto no ayudes a tu cliente a llenar el lado derecho de la balanza!

Una vez que la balanza posea más razones en el lado izquierdo, pregunta a tu cliente si la decisión no es obvia.

El sobre

Cliente: Agradecemos su ayuda, pero vamos a ver otras opciones. No compraremos hoy. Dígame el mejor precio que me puede dar para comprar el carro.

Vendedor: ¡Seguro! Pero permítame asegurarme que entiendo primero. Usted irá a otros concesionarios para averiguar el precio que le dan para este carro. Este carro exactamente, con las mismas opciones ¿Cierto?

Cliente: Cierto. ¿Cuál es su mejor precio?

Vendedor: Si yo puedo probarle que le daré el mejor precio posible para el carro. ¿Podemos establecer una fecha para la compra?

Cliente: Sí.

Vendedor: Usted parece ser un hombre de palabra. Le daré mi mejor oferta. Usted, sin embargo, no me creerá hasta que indague precios en otros concesionarios. ¿Cierto?

Cliente: Correcto.

Vendedor: En la parte de atrás de mi tarjeta de presentación voy a escribir el mejor precio por este carro que usted conseguirá. Ahora, voy a colocar esta tarjeta en un sobre y lo voy a cerrar de manera que usted pueda saber que no ha sido abierto hasta que regrese. Escriba su nombre en el sello del sobre. Ahora, por favor investigue precios y al regresar, cuando me traiga el presupuesto de la mejor oferta que consiguió, le probaré que mi oferta es mejor. Por cierto, yo sinceramente deseo que usted ahorre dinero y haga negocios con nosotros por muchos años más.

¿Qué escribió el vendedor en la parte de atrás de la tarjeta?
3% menos que la mejor oferta.

El cierre del hubiera

Ejemplo:

Todos somos miembros del Club "Si yo hubiera". "Hubiera comprado aquel apartamento hace quince años". "Hubiera invertido en acciones hace 20 años y ahora sería rico". ¿No sería ideal librarse de al menos un hubiera, diciendo que sí a algo que realmente desea?

El cierre de la economía negativa

Ejemplo:

"Hace años aprendí una verdad. La gente exitosa compra cuando el resto vende y vende cuando el resto compra. Hay muchas personas que hablan actualmente sobre la recesión económica, pero en nuestra compañía hemos decidido que no nos afecte. ¿Sabe por qué? Porque muchas de las fortunas actuales fueron construidas en épocas de mala economía. Fueron construidas por personas que vieron las oportunidades a largo plazo, más que los retos inmediatos. Por supuesto, necesitaron estar dispuestos a tomar decisiones positivas.

Ahora tiene la oportunidad de tomar esa misma clase de decisiones, ¿cierto?"

El cierre de "lo barato sale caro"

Este cierre consiste en hacerle saber al comprador que no siempre las decisiones se deben tomar considerando solamente el precio. Recalca que, en muchas ocasiones, el invertir muy poco es un riesgo, puesto que el producto que se adquiere puede no satisfacer las expectativas. Es una realidad económica que muy raras veces se obtiene lo mejor gastando la menor cantidad. Una vez que el cliente esté de acuerdo con este argumento, puedes cerrar diciendo:

"Si está de acuerdo conmigo y está dispuesto a invertir más dinero ¿Por qué entonces no adquirir un producto superior? Después de todo, los inconvenientes de un producto inferior son difíciles de olvidar."

El cierre de las mejores cosas de la vida

Hazle saber al cliente que toda vez que se ha beneficiado de algo en su vida, es por haber dicho sí en lugar de no.

“Usted dijo sí a su trabajo, a su casa, a todas las cosas de las cuales disfruta. Cuando diga sí, no me lo estará diciendo a mí, sino a los beneficios de lo que le ofrezco. Basándose en esto ¿No tiene sentido decir sí?”

El cierre de la venta perdida

Recoge tus cosas y prepárate para despedirte, empieza tu salida, luego regresa y pide una clarificación sobre los errores que cometiste como vendedor. ¡Debes comportarte de manera amistosa y ser sincero! Probablemente, la respuesta del cliente te permitirá comenzar de nuevo y volver a cerrar.

Ejemplo:

“Permítame decir algo antes de partir, ¿Puedo ofrecerle disculpas por no cumplir hoy con mi trabajo de vendedor? Si yo no hubiese actuado torpemente, habría dicho lo que necesitaba decir para convencerlo sobre el valor de mi producto. Como no lo hice bien, usted y su familia no disfrutarán de los beneficios de mi producto y de nuestro servicio, y créame, de verdad lo siento porque yo creo en mi producto. Para no cometer el mismo error, dígame, por favor, qué hice mal y le ruego que sea sincero conmigo”.

En resumen, la diferencia entre *vender* y *facilitar la compra* la podemos ver en el siguiente cuadro comparativo.

Vender	Facilitar la compra
• Hablar... hablar... hablar	• Indagar... indagar... indagar
• Yo, nosotros	• Tú, tus, su nombre
• Función	• Valor
• Presentación (.ppt)	• Comunicar
• Producto	• Solución
• No preparado	• Preparado
• Presentación “plástica”	• Presentación individual

REFLEXIONES

- Personas compran personas. Desarrolla tu plan de *marca personal* todos los días. Conviértete en una marca **poderosa** y memorable.
- Las personas amamos comprar, pero odiamos que **nos vendan**. Que tus clientes perciban que tu labor es facilitar **algo** que a ellos les gusta: *comprar*.
- Aplica los pasos de la venta profesional, en el orden **y** con la intensidad que te indica la nueva pirámide de las **ventas**.
- En la vida, como en las ventas, desarrollar tus **competencias** para conectar con otras personas, para hacer *rappor*t con ellos. Es de vital importancia.
- La primera manifestación del amor es *la escucha*. Prácticala constantemente. Recuerda que mientras tu cliente **habla** a 120 o 150 palabras por minutos, tu cerebro trabaja a **más de** 850 palabras por minuto.
- Las personas compran cuando perciben que reciben **más valor** con el mínimo *riesgo personal*. Y valor es: **dinero**, tiempo y seguridad.
- Somos seres emocionales que pensamos. **Compramos** primero por razones emocionales y luego justificamos por **razones** lógicas.
- Ten planificadas y estudiadas tus **preguntas**. **Éstas** serán tus principales herramientas de trabajo.
- La mejor forma de manejar objeciones, es no tenerlas. Es evitarlas aplicando nuestra pirámide invertida.
- ABC: *Always Be Closing*. El cierre ocurre desde la **planificación** de la visita el día anterior. Ten siempre el cierre en tu **mente**.

*Ten cerca a tus amigos,
pero ten aún más cerca a tus enemigos.*

DON CORLEONE

Pon en práctica lo aprendido

¿Qué te llamó la atención?

¿Cuáles son tus principales aprendizajes?

Recuerda, personas compran personas. Tu marca es importante, tu producto también pero lo que tu cliente compra es a ti: tu confianza, tu seguridad, tu profesionalismo. Prepárate para conocer a fondo tu producto y servicio pero prepárate aún más para conocerte a ti. ¿Cuáles son tus fortalezas? ¿Cómo las aplicas todos los días? ¿Qué acciones concretas y medibles llevas a cabo para corroborar que eres un *profesional* de las ventas?

Reconoce al otro como un legítimo otro. Sin importar su credo, tendencia política, raza o sexo. Ten la disposición de aprender siempre de todas las personas. Aunque sus ideas sean contrarias a las tuyas, él o ella tienen ese derecho. De esas diferencias tenemos una fuente inagotable de aprendizaje y sabiduría. No creo en la frase “el cliente siempre tiene la razón”, estoy seguro de que “el cliente siempre tiene su razón”. Nuestra labor como vendedores es entender y aceptar esas razones.

Ten siempre cerca de ti la *rueda de la vida* y busca siempre su balance. Haz conciencia de que la vida son varias dimensiones y que todas están interconectadas. Si una se afecta, las otras también lo harán.

En las referencias de este libro, te doy algunas sugerencias de libros, audiolibros y páginas en internet sobre ventas. En mi blog, www.neurosales.blogspot.com, siempre tendrás artículos de interés sobre ventas, servicio al cliente, *coaching* y *personal branding*.

Dedica media hora al día a leer. (¿Cuántas medias horas al día desaprovechas con acciones sin mucho valor?). Esto te garantizará la lectura de al menos un libro al mes, con lo que habrás leído al menos diez libros al año. Esto, según la Unesco, te hace experto en el tema que leas. Un beneficio adicional de este hábito es que tus hijos te verán leer y ellos tenderán a hacerlo también. Ten presente, tus hijos no te oyen, ellos te ven.

Desarrolla poderosas e innovadoras técnicas para hacer *rapport*, para conectar con otras personas, para ganarse su confianza. Aplica la regla del metro y medio que dice que toda persona que se encuentre a esa distancia de ti merece tu tarjeta de presentación y que le hables de tu producto y servicio.

“*Never, nunca, jamás*” comiences una reunión de ventas sin preguntar las expectativas de tus clientes. Seguro dirás “Pero Carlos, yo llevo 20 años vendiendo este producto y conozco de memoria lo que mis clientes quieren”. Esto es cierto, pero no importa. Tu deber es preguntarles, tomar notas de esas expectativas y a partir de este momento cada una de las características de tu producto o servicio las conectarás con un beneficio real para tu cliente.

Siempre busca, en el momento de comunicar el valor de tu solución, que ésta sea educativa, motivadora, atractiva y de impacto. Al comenzar ten siempre, lo que en la literatura inglesa verás como “*The first best sentence*”: una frase de inicio de impacto que llame la atención de tu cliente y despierte el deseo de oír más.

Gracias por venir conmigo en este viaje. Como decía el poeta: “el mejor atajo es contar con una buena compañía”.

Y *gracias* por ayudarme a *dignificar la profesión de las ventas*.

PD: Me encantará recibir tus comentarios, aportes y experiencias:
carlos@neurosales.com
[@neurosales](https://www.instagram.com/neurosales)
www.neurosales.blogspot.com
www.personascompranpersonas.com

Agradecimientos

Hacer un libro es una de las tareas más arduas que he emprendido en mi vida. Es un sueño que requiere mucha disciplina. Un proyecto imposible de hacerlo solo. Por ello agradezco en primer lugar a Francisco Rosales, mi padre e inspirador.

A Maru, mi esposa y musa. Fuente de inspiración y correctora eficiente de mis sueños. En este proyecto particular me regaló ideas valiosas.

A Héctor Torres, escritor de profesión, quien me acompañó en este viaje y contribuyó con sus ideas, y sobre todo con su entusiasmo y disciplina.

A Mayte Rosales, mi hermana, quien me regaló sus recuerdos y los servicios de una profesional que revisó el estilo y redacción de esta historia.

A mis dos prologuistas de lujo: Eduardo Martí y Freddy Lujano. ¡Qué privilegio el contar con las palabras de estos profesionales!

A Alberto Alesi, Carlos Fernández, Carlos Guevara, Tony Guajardo, Gustavo Daboin, Daniel Camacho, Javier Dos Santos, Eduardo Baquero Aristeguieta, Elvia Aguilar, Emiliano Provenzali, Erika Montiel, Luis Fernández, Lourdes Gómez, Anthony Masri, Sahul Gil y a mi gemelo,

Ralph Kinnard; quienes leyeron los primeros capítulos de este libro y me dieron su apoyo y aportes.

Un agradecimiento muy especial a Samuel Yecutieli quien leyó cada coma y punto del primer manuscrito, realizó correcciones y aportes de gran valor. Con ese entusiasmo y dedicación, gracias a Valentina Valdivieso.

Una vez culminado el primer borrador de este proyecto, tuve la fortuna de contar con personas de una inmensa talla personal y profesional que lo leyeron y comentaron. Ellos fueron:

Simón Crespo (Mercantil Banco Universal).
Susana Reina (Multinacional de Seguros).
José Rafael Marín (Multinacional de Seguros).
Miguel León (Tedexis).
Pierre De Las Heras (Banesco Banco Universal).
Íride Rivera (Banesco Banco Universal).
Alexandra Gelleni (Acumuladores Duncan).
Elizabeth Bravo (Alcatel-Lucent).
Tachy Molina (Hotel Eurobuilding).
Gustavo Daboin (Merck Venezuela).
Elizabeth Velazco (Mercantil Banco Universal).
Arelis Díaz (Grupo Telefónica).
Naomi Briceño (AstraZeneca).
Tony Guajardo, mi “gran pana” mexicana.
José Rafael Fermín, guía y colega.
Marianella Terán, amiga y colega.
Eduardo González, mi *coach* de bienestar personal.
Mónico Carvajal, mi *coach* de desarrollo profesional.
Jesús “Chimoito” Castillo, mi apreciado compadre.
Roberto Blanco, socio e inspirador constante para ser mejor persona.

Bibliografía

- BACH, Richard. (2005). *Ilusiones*. Barcelona, España: Ediciones B.
- BLANCHARD, Ken & SHULA, Don. (1996). *Everyone's a Coach: Five Business Secrets for High Performance Coaching*. Nueva York, EE UU: Editorial Harper Collins
- CALVIN, Robert. (2001). *Sales Management*. Nueva York, USA: Mc Graw-Hill.
- DUNCAN, Todd. (2002). *Ventas de alta confiabilidad*. Tennessee, EEUU: Thomas Nelson.
- DUNCAN, Todd. (2006). *Cuando se mata una venta*. Tennessee, EEUU: Thomas Nelson.
- GERAGHTY, Barbara. (1998). *Visionary Selling*. Nueva York, EEUU: Simon & Schuter.
- GITOMER, Jeffrey. (2007). *El pequeño libro rojo de las mejores respuestas en ventas*. Madrid, España: Pearson Educación.
- GOLEMAN, Daniel. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairos.
- GRANGER, Russell H. (2008). *Los 7 detonadores de la persuasión*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

- HOPKINS, Tom. (1994). *Low Profile Selling*. Scottsdale, EEUU: Tom Hopkins International.
- HOPKINS, Tom. (1998). *Sales Closing For Dummies*. Nueva Jersey, EEUU: Editorial Wiley.
- HOPKINS, Tom (1998). *Sales Prospecting For Dummies*, Hoboken, EE UU: Wiley Publishing, Inc
- HOPKINS, Tom. (2001). *Selling For Dummies*. Nueva York, EEUU: Hungry Minds.
- KAHLE, Dave. (2011). *Cómo vender cualquier cosa, a cualquier persona, en cualquier momento*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- JAMAIL, Nathan. (2008). *The sales leader playbook*. Texas, USA: Scooter Publishing.
- KARPMAN, Stephen. (1968). *Fairy tales and script drama analysis*. *Transactional Analysis Bulletin*, vol. 7, Chicago.
- MANDINO, Og. (2003). *El vendedor más grande del mundo*. Barcelona, España: Editorial Debolsillo.
- MC CLELLAND, David. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- MARTÍ, Eduardo. (2005). *Todos somos líderes*. Caracas, Venezuela: Editorial Urano-Pomaire.
- MASLOW, Abraham H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, vol. 50, New York.
- MIJARES, Augusto. (1980). *Lo afirmativo venezolano*. Caracas: Editorial Dimensiones.
- O'CONNOR, Joseph & PRIOR, Robin. (1997). *La venta con PNL*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- PEASE, Allan. (2004). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona, España: Editorial Paidós Ibérica.
- RACKMAN, Neil (1988). *Spin selling*. EEUU: Mc Graw-Hill.
- ROBBINS, Anthony. (2010). *Poder sin límites*. Barcelona, España: Editorial Debolsillo.
- RUTIGLIANO, Tony & BRIM, Brian. (2010). *Strengths based selling*. Nueva York: Gallup.
- SELIGMAN, Martin E.P. (2005). *La auténtica felicidad*. Barcelona, España: Ediciones B.
- SHEEHAN, Don. (2002). *Cállese y venda*. Bogotá: Ediciones Versalles.
- SUGARMAN, Joseph. (1999). *Los resortes psicológicos de la venta*. Barcelona, España: Editorial Sirio.
- TRACY, Brian. (2002). *Psicología de las Ventas*. Tennessee: Thomas Nelson.
- TRACY, Brian. (2007). *El arte de cerrar la venta*. Tennessee: Thomas Nelson.
- VENGEL, Alan & WRIGHT, Greg. (2005) *Cultive sus ventas*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- WALLIS, Claudia. (2005). *The science of hapiness*. *Time Magazine*, vol. 165.
- YUKL, Gary. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- ZIGLAR, Zig. (2011). *Ventas: El manual definitivo para el vendedor profesional*. Ciudad de México: Grupo Nelson.
- ZOLTNER, Andris; SINHA, Prabhakant & ZOLTNER, Gregor. (2001). *The complete guide to accelerating sales force performance*. New York.