

# informe Lideris

---

## Selección de Vendedores

Reclutar los mejores vendedores se convierte en fundamental para garantizar el éxito futuro en el cumplimiento de las cuotas.

Pero para optimizar nuestra inversión en fuerza de ventas deberemos guiarnos por criterios basados en los talentos innatos del vendedor y no dejarnos impresionar por la imagen externa de gran vendedor ni por los conocimientos, estudios o experiencia que tenga.

Descubrir si posee esos talentos innatos a través de sus experiencias anteriores es nuestro objetivo.

por Francisco J. Ruiz

[laventaperfecta.com](http://laventaperfecta.com)

# Selección de vendedores

por Francisco J. Ruiz

---

De una encuesta entre 140 responsables de compra de las mayores empresas europeas extraemos las 3 mayores quejas sobre el vendedor:

- A.- *No entiende nuestro proceso de compra.*
- B.- *No escucha nuestras necesidades.*
- C.- *No nos hace seguimiento posterior.*

Debido a que no todos los vendedores son igualmente polivalentes, los directores de ventas deben ser capaces de analizar cada parte de una venta desde nuevas perspectivas.

Para estudiar con detalle lo que está ocurriendo en su proceso de ventas, puede ser útil poner en práctica 6 prácticas sencillas y vitales:

- 1.- **Comprender los talentos** necesarios para cada tipo específico de ventas.
- 2.- **Compartimentar las etapas** del proceso de venta y concretar cuál es el perfil de vendedor adecuado para cada aspecto específico.

3.- **Contratar teniendo en cuenta el talento**, en lugar de las capacidades o la experiencia de trabajo.

4.- **Combinar motivadores** positivos y negativos.

5.- **Formar** para lograr un comportamiento de ventas de éxito modificando solo las conductas específicas que el vendedor no está ejecutando correctamente, en lugar de enseñar los procedimientos estándares o argumentos persuasivos.

6.- **Gestionar el equipo** basándose en los resultados y evaluar los resultados en lugar de micro-gestionar los procesos.

Referente al contenido específico de este boletín, trataremos solamente las tres primeras referentes al proceso de selección de vendedores.

En lugar de intentar lograr que el vendedor encaje en el proceso, las empresas deben buscar personas con talento innato para el tipo de ventas de la empresa.

Ésta no es una idea totalmente nueva. Se trata de conocer las características de los mejores vendedores para encontrar más personas que también las reúnan.

Normalmente, lo que se pide a un candidato suele ser que sea autónomo en el trabajo, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, agresivo, muy motivado, con carrera o estudios, con experiencia en venta o en el sector.

Pero realmente esto se le puede pedir a cualquiera para cualquier puesto dentro de una empresa, no solo a un vendedor.

Gallup encontró que la venta es un talento congénito y no es relevante ni los estudios, categoría ni la experiencia en el sector ni la experiencia pasada en ventas.

Gallup encontró que la venta es un talento congénito y no es relevante ni los estudios, categoría ni la experiencia en el sector ni la experiencia pasada en ventas.

## Lo más determinante para el triunfo en la venta es el **TALENTO NATURAL**

Hay 4 cosas a mirar cuando se recluta a alguien: Habilidades, Conocimientos, Experiencia y Talento.

Solo el talento garantiza el rendimiento futuro y es lo único que no se adquiere. Hay que identificar qué talentos se necesitan para vender y entonces preparar una metodología fiable para una entrevista que identifique candidatos con esos talentos.

### Pasos en la selección

En la selección hay que definir 4 pasos:

1.- **Anuncios de selección:** No adelantar en el anuncio los talentos o habilidades requeridos para el puesto pues los candidatos pueden venir preparados y venderse. Además, pongamos lo que pongamos, nos vendrá de todo por defecto.

2.- **Conocer de antemano las diferentes etapas de la actividad** que el comercial deberá ejecutar en su trabajo para definir los perfiles y

cualidades necesarias para cada actividad.

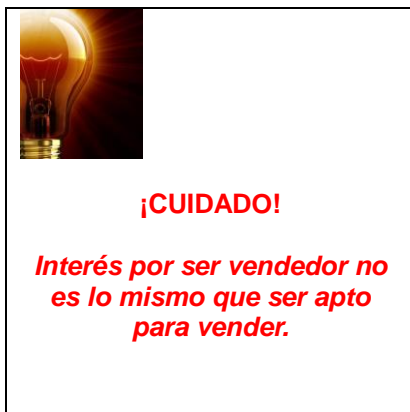
3.- **Talentos o cualidades** que son necesarios.

El entrevistador deberá hilar fino con las preguntas para sonsacar al candidato, sin dar pistas, sobre aquellos aspectos personales para compararlos con los talentos o habilidades innatas necesarios para el puesto. No es lo mismo ser vendedor de enciclopedias puerta a puerta que de villas de dos millones de euros.

Cada uno tiene sus perfiles específicos que le harán triunfar en un tipo de venta y no en otro.

Vamos a identificar Cualidades Esenciales de la persona y luego aquellas específicas para el puesto de trabajo requerido.

4.- **Entrevista:** Debe ser neutra, haciendo las preguntas necesarias.



# ETAPAS DE LA VENTA

Hay que identificar las actividades de cada persona (o de toda la estructura comercial como una única unidad) e identificar las funciones principales que deberá ejecutar el comercial. Cada función tiene sus necesidades específicas en cuanto a perfil necesario para ejecutarla correctamente y con éxito garantizado:

<b>PROSPECTS</b>	SI	NO
Llamada-email-visita a contactos desconocidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llamada-email-visita a contactos repetidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llamada-email-visita a clientes anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>SUSPECTS</b>	SI	NO
Beneficios por contactarnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invitación a entrevista personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios por su 1ª visita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>VENTA</b>	SI	NO
Preguntas de situación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preguntas de necesidades y razones de compra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si presupuesto definido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si necesita vender su vivienda antes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si dinero para entrada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si financiación bancaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# CUALIDADES NECESARIAS

Una vez definidas las diferentes etapas del proceso de venta y teniendo claro que etapas debe cubrir el vendedor requerido, deberemos buscar aquellas cualidades, talentos o habilidades que debe tener el candidato para satisfacer lo requerido.

Vamos a definir, para un vendedor, cualidades esenciales de su personalidad y luego aquellas otras más relacionadas a un puesto de trabajo específico.

Se trata de potenciar la actitud basada en sus cualidades más que contratar personas basándonos en la experiencia + formación+ conocimientos.

## A.- CUALIDADES ESENCIALES PERSONALES

### 1.- AUTOESTIMA

Es el elemento esencial, entre otros, de los vendedores, y muy unido a la tolerancia al rechazo y a la perseverancia.

Un vendedor sin autoestima se rendirá al menor fracaso y pensará enseguida que su producto no es bueno y que la venta va a ser imposible.

Es verdad que parte de la autoestima se puede educar pero una autoestima congénita es un pilar de combate al rechazo y alimento para la perseverancia.

### 2.- EMPATÍA

Ponerse en el papel del otro y entender sus necesidades y procedimientos.

Debe utilizar su empatía para cerrar la venta, no para dejar de persuadir al cliente si ha identificado que no va a comprar.

*"Este comercial tiene gran empatía pero, probablemente, no la use para persuadir al cliente"*

La empatía comporta la ESCUCHA ACTIVA:

**CONVERSAR ESCUCHANDO MAS QUE HABLANDO**, haciendo solo las preguntas adecuadas.

### 3.- CONQUISTADOR

Necesidad de conquistar, no solo de ganar dinero.  
*"Tengo que hacer esta venta si o si y si fallo eso será acicate para cerrar la siguiente. Nada se me resiste"*

Necesita la venta en un sentido personal interno y se siente dispuesto a persuadir al cliente aunque perciba que no va a comprar. Aquí, cuidado con no saber identificar si el cliente está en momento de compra pues puede perseguir indefinidamente la operación y generar el vendedor costes superfluos.

	Conquistador	
	MUCHO	POCO
Mucha empatía	<b>Comercial TOP</b>	Gran persona pero mal cerrador
Poca empatía	Perderá muchas ventas y generará muchos costes	<b>No es comercial</b>

### 4.- PERSERVERANCIA

Ante la dificultad y el rechazo (que suele ser del 90%) para que no hagan disminuir la autoestima.

Aspectos que forman parte de la perseverancia:

- Optimismo
- Pro-actividad (no Reactivo): Intentar algo diferente, buscar nuevas vías, no apoltronarse. También, buscar nuevos mercados, nuevos diferentes agentes/distribuidores, etc.

## 5.- ORDEN

Es un aspecto primordial y no hay que hacer dejación de su exigencia en favor de una impresión de que estamos ante un vendedor estrella.

El orden es fundamental para el vendedor y la empresa en cuanto a planificar llamadas, visitas, seguimiento de las operaciones, cierre de pedidos, etc.

También, para el control de los cobros, disciplina en el manejo del CRM y bases de datos de clientes y operaciones, reports de actividad al director, seguimiento de clientes, etc.

## 6.- NUEVAS TECNOLOGIAS

Hay muchas personas, todavía hoy, que son negadas o tienen muy poca disposición a las nuevas tecnologías.

Es una herramienta fundamental tanto para la venta del comercial como para el seguimiento por parte de la empresa.

Hay personas que nunca lo manejarán bien (generalmente las de mayor edad).

La productividad va hoy muy relacionada con las tecnologías en cuanto a:

- 1.- Relación con los clientes (emails, respuesta a clientes, prospección de Internet, envío de información).
- 2.- Manejo de datos del CRM de la empresa.
- 3.- Herramientas tipo Microsoft Office para cartas, reports y presentaciones.
- 4.- Redes sociales
- 5.- Multimedia,...
- 6.- Smartphone o Tablet
- 7.- Etc.

## B.- CUALIDADES BÁSICAS DEL PUESTO

**1.- INTENSIDAD DEL TRABAJO:** Cantidad vs Calidad.

Es importante tener claro si se pretende un comercial totalmente ocupado que necesita una agenda saturada (más cantidad) u otro diferente que necesita un trato más relajado y personalizado con cada cliente (más calidad). Este último suele estar más valorado y pagado.

El de tipo Calidad no puede hacer el trabajo de rutina diaria del de tipo Cantidad y viceversa.

Un ejemplo puede ser el de un vendedor triunfante de coches que cambia de trabajo a una consultoría y fracasa al hacer de consultor con multitud de reuniones con clientes y venta a largo plazo.

Ejemplos de Calidad: Hacer presentaciones, pocas llamadas diarias, puerta fría seleccionada y estudiada previamente, etc.

Ejemplo de Cantidad: sentado haciendo muchas llamadas diarias, quemar zonas haciendo multitud de visitas, etc.

## 2.- TOLERANCIA "piel dura"

**El 80% de las ventas a prospectos nuevos se realizan hasta la quinta llamada o visita** que uno hace al cliente. Desafortunadamente, el vendedor promedio no pasa de la primera.

¿Se imagina la cantidad de ventas que esta perdiendo por no saber tolerar el rechazo?

Para realizar tareas que no le apetecen, el vendedor necesita ser tolerante y hay quien es incapaz de realizar las llamadas y visitas a puerta fría, manejar las objeciones del cliente, explicar técnicamente un producto sin gustarle hacerlo,.. O para hacer prospección (cazar, luchar, aguantar rechazos, etc) luchando contra el deseo propio de hacer algo que realmente no gusta a nadie. Una pregunta en la entrevista:

Aquí, una pregunta clara de selección: **¿Hiciste prospección en tu trabajo anterior?**

### 3.- **ASESOR** o Complaciente

Como un asesor fiscal, el cliente espera que el asesor le de la solución y la acepta. Esto es vital a la hora del cierre sobre todo en venta compleja o larga.

Para cerrar hay que ser asertivo (afirmar con certeza), decidido y concreto.

El Asesor a veces pregunta cosas a pesar de que al cliente no le guste y da su opinión aunque no se lo hayan pedido.

Por el contrario, el complaciente lo hace todo bien hasta que llega el momento del cierre pues piensa que el cliente tiene derecho a pensárselo o posponer la decisión. Son grandes oyentes, apropiados para servicios al cliente o tomar quejas.

La línea entre ellos es delgada y nos puede llevar a engaño en la entrevista y terminar contratando a alguien que al final no cierra por ser demasiado complaciente ("miedo a cerrar").

### 4.- **VENTA O NO DE VALOR:** Crear demanda vs Recoge pedidos

Hoy los clientes están bien informados y necesitan del vendedor solo últimos datos luego el vendedor debe saber conocer el negocio del cliente y como generar y aportar valor.

En caso de trabajo con agentes, hace que los agentes busquen nuevos nichos y oportunidades de venta y sabe dinamizarlos.

### 5.- **NIVEL RELACIONAL:** alto, medio, bajo, CEO,...

Algunos vendedores sintonizan bien con personas "comunes" pero otros están más adaptados para negociación con clientes de alto nivel (CEO, ejecutivos,..)

Deben estar el cliente y el vendedor al mismo nivel de perfil y comprensión. No es lo mismo relación con un cliente de nivel administrativo que con un Director General.

### 6.- **CICLO DE VENTA:** Corto vs Largo

En una venta compleja de ciclo largo prima más el perfil de Asesor y la habilidad de saber identificar cuales son los diferentes responsables que deben participar en la toma de decisiones para satisfacer las necesidades diferentes de cada uno de ellos (financiero, técnico, Director General, usuario, etc) y aplicar soluciones adaptadas o satisfactorias para casa responsable.

# ENTREVISTA

## 1.- RECOMENDACIONES PARA LA ENTREVISTA DE SELECCION

- Antes de empezar las entrevistas es necesario tener claras las características que debe reunir el candidato ideal. En definitiva, es importante ser meticuloso a la hora de conocer a los candidatos que se quiere tener antes de empezar la entrevista.

- Es recomendable previamente listar los talentos necesarios para tenerlos delante y en otra hoja apuntaros mucho todo lo que nos dice.- Importancia de las entrevistas vagas, que no revelan realmente qué perfil se está buscando, ya que así es como se puede averiguar si el candidato tiene las cualidades adecuadas.

- Estructurar las preguntas y toda la entrevista en torno a las características del talento necesario.

- Esperamos del candidato:

1.- Respuestas espontáneas (tiene que relajarse o conseguirlo yo)

2.- Detalles específicos (si parece muy bueno pero no da detalles de que hizo en tal trabajo, es mejor no reclutarle).

- Si ellos preguntan por contenidos del trabajo ofertado responder con vaguedades y:

1.- Intentar averiguar si él lo aplicó antes.

2.- Preguntarle: ¿Por qué lo preguntas?.

- Si les preguntamos algo y ellos piden aclaración contestar con algo vago y decir que digan cualquier cosa, que solo es para ver su interpretación sobre lo que piensan o hicieron.

- Si el candidato va demostrando su aptitud, estar mínimo una hora solo con talentos y no pasar a preguntar por otra cosa si no pasa la parte de talento natural.

- Si hay que hacer una 2ª entrevista es más oportuno cambiar de lugar, bien restaurante, bar u oficina del candidato.

- No hay que despreciar las conversaciones banales con el candidato pues, de ahí, también se pueden sacar conclusiones sobre sus habilidades innatas y su trabajo anterior.

## 2.- PREGUNTAS AL CANDIDATO

Hay que investigar profundamente sobre lo que hizo de triunfante en tu trabajo anterior. Si responde escueto no es un buen candidato.

Debe explicarse bien y con diferencias respecto a sus compañeros. Y toda la explicación debe dar una gran sensación de proactividad.

Tampoco hay que olvidar investigar su racionalidad y hacer preguntas del tipo: ¿Bajo qué circunstancia rechazarías una oportunidad de venta?. Si dice NUNCA, rechazado.

Debe decir, por ejemplo, si va a generar solo costes sin vender; o si claramente no satisface necesidades y no tiene posibilidad de cerrar, etc.

Un gran perfil de vendedor que no sabe acotar y medir las oportunidades es un gran foco de producción de coste.

Las preguntas deben ir destinadas a investigar cualidad por cualidad, habilidad por habilidad intentando que de cada una de ellas nos haga referencia de su experiencia en anteriores trabajos:



- **GENERALES**

(Para arrancar en dirección correcta):

- *¿Cual ha sido tu trabajo favorito?*
- *¿Por qué?*
- *¿Qué parte de tu trabajo fue tu más favorita?*  
*¿Por qué?*
- *¿Qué parte de tu trabajo fue tu menos favorita?*  
*¿Por qué?*
- *Cuéntame algo de lo que estés realmente orgulloso.*
- *Cuéntame una victoria real tuya en algún trabajo pasado.*
- *Relata un típico día de uno de tus trabajos pasados: tareas, como se dividía la jornada, etc.*

- **Sobre CUALIDADES ESENCIALES**

La autoestima y empatía son detectables en el desarrollo de la conversación.

En cuanto a su carácter conquistador y en lo relativo a la perseverancia será necesario hacer preguntas sobre operaciones fallidas que haya tenido en sus trabajos anteriores o sobre ventas que hayan tenido dificultad en su desarrollo y cierre

- **Sobre INTENSIDAD**

- *Cuéntame alguna vez que hayas tenido que trabajar más duro de lo que querías.*
- *Describe un típico día completo de tu trabajo*
- *¿Te gusta estar ocupado?*
- *¿Qué es estar ocupado para ti?*

- **Sobre TOLERANCIA**

Usando las preguntas relativas a trabajos anteriores hechas al principio, ver lo que el candidato hizo sobre las áreas del trabajo que desagradaba.

*¿Las rechazó o asumió?*

Poner atención en si las respuestas son inmediatas con detalles específicos.

Ej.: *¿Hiciste prospección en tu trabajo anterior?*

- **Sobre ASESOR**

*Dime lo que significa para ti: "Servir bien al Cliente" (alguno responderá "Satisfacer cualquiera de sus necesidades"; otros dirán, "Darles lo que necesitan").*

*Cuéntame si alguna vez que superaste a alguien que oponía mucha resistencia a tus ideas o solución propuesta.*

*¿Qué haces cuando un cliente o contacto no está de acuerdo contigo?*

- **Sobre NIVEL RELACIONAL, VENTA DE VALOR, VENTA COMPLEJA,....**

Analizar su perfil en relación al nivel que tenían los diferentes clientes con los que se ha relacionado y ver cómo le ha ido.

*¿Ha negociado con directores o con personas de menor nivel?*

*¿Ha vendido haciendo propuestas de valor?*

*¿Estaban adaptadas a cada segmento?*

*¿Qué tipo de venta ha realizado? ¿Intervenían muchas personas con poder de decisión?*

*¿Era la venta larga en el tiempo?*



***Tras conocer ya un poco al candidato, ponerle a prueba sobre algún punto o concepto concreto que sabemos de antemano que no es de su agrado. Estará de acuerdo, en desacuerdo o se callará.***

***Por ejemplo, decirle que no es un buen candidato para este trabajo, a ver cómo reacciona.***

# Ficha de Control durante la Entrevista

Se rellena optando por la opción correspondiente o bien puntuando (el 5 es el mejor) a cada persona individualmente o a toda la estructura comercial como una única unidad.

### Cualidades del puesto

<u>Intensidad</u>	<i>Cantidad</i>	<input type="text"/>	<i>Calidad</i>	<input type="text"/>
<u>Tolerancia</u>	<i>Baja</i>	<input type="text"/>	<i>Alta</i>	<input type="text"/>
<u>Asesor</u>	<i>Complacer</i>	<input type="text"/>	<i>Asesor</i>	<input type="text"/>
<u>Venta de Valor</u>	<i>Poco</i>	<input type="text"/>	<i>Mucho</i>	<input type="text"/>
<u>Perfil relacional</u>	<i>Bajo</i>	<input type="text"/>	<i>Alto</i>	<input type="text"/>
<u>Nuevas tecnologías</u>	<i>Mal</i>	<input type="text"/>	<i>Bien</i>	<input type="text"/>
<u>Ciclo de venta</u>	<i>Corto</i>	<input type="text"/>	<i>Largo</i>	<input type="text"/>

### Habilidades básicas

	1	2	3	4	5
<u>Prospección y "puerta fría"</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Escuchar activamente</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Resolución de objeciones</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### Habilidades avanzadas

	1	2	3	4	5
<u>Trabajo con prescriptores no profesionales</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Trabajo con agentes</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Gestión del tiempo</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### Personal

	1	2	3	4	5
<u>Actitud y motivación</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Presencia</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Inspira confianza</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### Conocimientos

	1	2	3	4	5
<u>Experiencia en venta</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>De producto</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<u>Sociales</u>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## Bibliografía

- *"The Secrets of Great Sales Management"*, Robert A. Simpkins
- *"The perfect Salesforce"*, Derek Gatehouse
- *"Building a Winning Salesforce"*, Andris A. Zoltners
- *"Diez estrategias para incrementar la productividad y las ventas"*, Fischer Consultores
- *"What Makes a Good Salesman"*, David Mayer (Harvard Business Review)
- *"How to build a Top-Notch Sales Force"*, Bob Miller

## EL AUTOR

	 <p>Francisco J. Ruiz es Ingeniero Industrial y MBA en Marketing-Comercial por el Instituto de Directivos de Empresa.</p> <p>Con más de 25 años de experiencia comercial, ha realizando venta directa para Ibermática; responsable de Third Party Channel en Hewlett-Packard; ha dirigido su propia empresa de servicios a la industria y formación a entidades públicas y ha sido Director Comercial en Grupo Alicante Urbana, empresa promotora inmobiliaria.</p> <p>Durante estos años ha dirigido equipos de vendedores y creado y desarrollado redes de agentes en toda Europa, norte de Africa, Dubai, Rusia, etc.</p> <p><a href="http://laventaperfecta.com">laventaperfecta.com</a></p>
---	---