



MARCO POLO

# Sepa cuál es el ESTILO de su EQUIPO de VENTAS

¿Quiere conocer mejor a sus vendedores? ¿Sabe de **sus estilos**, su **forma de trabajar y resolver conflictos**, cómo afrontan las interacciones más difíciles? Y, especialmente ¿tienen la actitud y la aptitud necesarias para ser **cada día más eficientes y eficaces** o han llegado ya a su **límite natural**? A continuación se exponen dos modelos (y sendos **cuestionarios on-line en la web** de esta revista: [www.marketingmk.com](http://www.marketingmk.com)) que le ayudarán a saber más de su equipo de ventas.

David Cuadrado i Salido, Director General de VIVENTIA

**AUTOR:** CUADRADO I SALIDO, David

**TÍTULO:** Sepa cuál es el estilo de su equipo de ventas

**FUENTE:** "MK Marketing+Ventas", N° 184 Octubre de 2003. Pág. 48

**LOCALIZADOR:** 85/2003.

**DESCRIPTORES:**

- Comerciales
- Ventas

**RESUMEN:**

¿"Cañonero", "cazador" o "francotirador"? ¿a qué estilo pertenecen sus comerciales? Por otra parte, ¿por qué se guían más: por la cabeza, el corazón o el coraje? Las respuestas a estas cuestiones son muy útiles para: optimizar la selección de vendedores, entender ciertas aptitudes y actitudes de los mismos, limar las resistencias al cambio que se producen en todas las personas, mejorar la composición del equipo, etc. Para que tenga un mayor conocimiento acerca de sus comerciales se exponen en este artículo dos modelos: el 3C: Cabeza-Corazón-Coraje, de McClellan; y los estilos "Francotirador", "Cañonero", "Cazador". Además, en [www.marketingmk.com](http://www.marketingmk.com) encontrará dos cuestionarios *on-line* que le dirán cómo son sus comerciales.

**R**etomamos los artículos que estamos ofreciendo en esta misma revista desde el mundo de la psicología social centrándonos en esta ocasión en la figura del vendedor, protagonista demasiadas veces olvidado en la ecuación de la dirección comercial y de quien, frecuentemente, sólo nos acordamos cuando las cosas no van todo lo bien que desearíamos.

Lo primero que deberíamos preguntarnos es: ¿conocemos bien a nuestros vendedores?, ¿sabemos de sus estilos, su forma de trabajar y resolver conflictos, cómo afrontan las interacciones más difíciles? Y, especialmente: ¿tienen la actitud y aptitud necesarias para ser cada día más eficientes y eficaces o han llegado ya a su límite natural?

Vamos a mostrarles a continuación dos modelos a los que corresponden dos cuestionarios electrónicos colgados de la *web* de esta revista: [www.marketingmk.com](http://www.marketingmk.com), para que puedan aplicarlos a sus equipos de venta. Ambos modelos sustentan dos conceptos de estilos comerciales que, a buen seguro, les ofrecerán mucha información esencial para aumentar ese conocimiento de sus comerciales:

- El modelo 3C: Cabeza-Corazón-Coraje de McClellan
- Los estilos “Francotirador”, “Cañonero”, “Cazador”

¿Por qué y para qué conocer los estilos personales de nuestros vendedores? Así, de entrada se nos ocurren diferentes respuestas:

1. **Para optimizar la selección:** ya que, o bien puede elegir tener un estilo único y diferenciador para todos sus vendedores porque considere que es el que más se adecua a sus necesidades, o bien elige tener un equipo compensado en todos los estilos para no tener un único patrón y ser

## Es banal seguir insistiendo en ofrecer más información que la que nuestro interlocutor puede retener

más flexible colocando a cada vendedor con el cliente más idóneo (ver el apartado inferior “El vendedor personalizado”).

2. **Entender ciertas aptitudes y actitudes de sus vendedores.** A veces nos sorprende ver cómo el experto y experimentado vendedor que siempre es el primero en todo y quien más y mejor lanzamientos realiza... en cambio es incapaz de ser el que piense en términos de margen y beneficio o planifique la ruta. Un análisis de su estilo nos determinará el porqué de su aparentemente irracional comportamiento.
3. **Trabajar las resistencias al cambio** que se producen en todas las personas y, especialmente, en los equipos de venta a quienes les insistimos en modificar su conducta. La forma de responder y actuar vendrá dado, básicamente, por el estilo personal.
4. **Mejorar la composición de los equipos comerciales.** Si tiene que hacer parejas o evaluar diferentes vendedores por compañeros o superiores analizando su conducta, es conveniente que sepa qué estilo personal tiene cada uno de ellos ya que, en función del mismo, sabrá si la evolución estaba distorsionada o era objetiva.

Estas son algunas, no todas, las razones por las que debería ser para usted tan impor-

+

## El vendedor

## PERSONALIZADO

Existen ya algunas compañías que no dividen sus clientes por rutas, segmentos o cuentas, sino que los hacen por estilos de compra y toma de decisiones y asignan a cada cliente un vendedor particular para que sintonicen y consigan resultados mejores y más duraderos. Procter & Gamble o Marks & Spencer son algunas de las compañías que están trabajando en esa dirección.

## El vendedor “cañonero”, aparentemente buen comunicador, habla más de lo que pregunta y, casi siempre, más de lo que debe

tante conocer el estilo de su equipo de ventas y, por qué no, el suyo propio. Pero piense que nunca debería tomar una decisión basada sólo en el análisis de un cuestionario que, en todo caso, no es más que una foto instantánea de un momento de la realidad que puede estar movida por circunstancias personales y coyunturales. Actúe con sentido común una vez más.

Vamos a analizar a continuación la teoría que sustenta cada uno de los cuestionarios que encontrará en la *web* y a mostrar algunos ejemplos prácticos de ellos.

El propio Daniel Goleman, el famoso y conocido autor del *bestseller* “La Inteligencia Emocional” habla de Mc Clellan como el padre espiritual del concepto inteligencia emocional y su aplicación al entorno profesional. Autor de varios libros y de algunos de los cuestionarios más conocidos y famosos, y referencia obligada en todo lo que se refiere a la capacitación y entrenamiento, Mc Clellan

y su cuestionario de estilos de liderazgo (orientación al logro, al poder y a las relaciones) es la base para el modelo que a continuación les presentamos.

El modelo de 3C o Cabeza-Corazón-Coraje (ver gráfico inferior) es una muestra de los arquetipos que tenemos a la hora de tomar decisiones. En resumidas cuentas el modelo muestra cómo cada uno de nosotros puede tener una prevalencia mayor o menor en cada uno de los siguientes apartados:

- **Cabeza:** frialdad analítica; decisiones basadas en análisis racional y científico de los datos; planificar, organizar, dirigir con la razón. Se relaciona con la orientación al poder.
- **Corazón:** relaciones humanas; afectividad, creación de buen ambiente; solidaridad. Se relaciona con el liderazgo orientado a las relaciones.
- **Coraje:** implementación; acción frente a reflexión; empuje y motivación al logro.

Nuestra inclusión en cada uno de los siguientes ejes en mayor o menor medida determina no sólo nuestro estilo de afrontar los problemas; también nuestras limitaciones, puntos fuertes y débiles cuando nos encontramos en situaciones de trabajo y, especialmente, a la hora de dirigir equipos. Este modelo es pues un buen predictor de nuestra forma de dirigir equipos comerciales y de relacionarnos con los clientes. Exponemos puntos positivos y negativos de cada uno de los estilos.

Usted decidirá si necesita un equipo compensado en Cabeza-Corazón-Coraje o si lo que busca es un grupo sólido y cohesionado en uno de ellos en función de sus necesidades.

Gráfico 1

El modelo de 3C o Cabeza-Corazón-Coraje

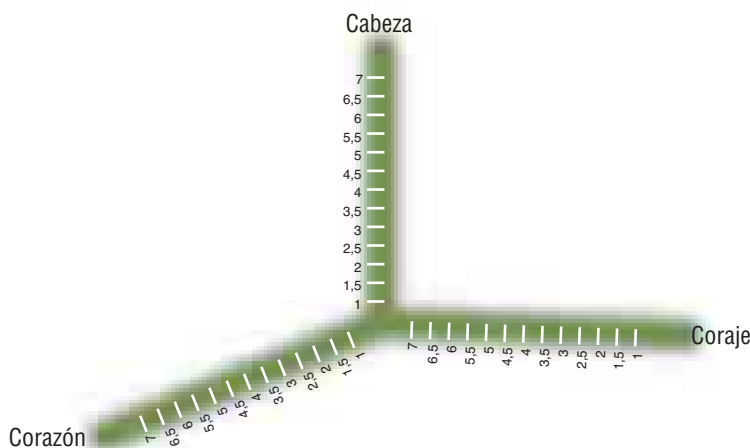


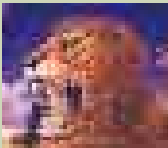


Gráfico  
2

## Puntos positivos y negativos de cada arquetipo

	POSITIVO	NEGATIVO
 <p><b>CABEZA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensa en términos de margen y beneficios</li> <li>• Planifica bien las rutas y el tiempo de trabajo</li> <li>• Cumple con los planes</li> <li>• Gestiona el conocimiento para que todos se beneficien</li> <li>• Hace procesos y sistemas estándares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente lo ve como alguien preocupado sólo por su beneficio</li> <li>• Difícilmente ofrece nada si no ve un beneficio a corto plazo</li> <li>• Demasiado reglamentista y algo rígido en el planteamiento</li> <li>• No "motiva"</li> </ul>
 <p><b>CORAZÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace buenas relaciones con clientes y con el equipo</li> <li>• Consigue acuerdos gracias a su presencia</li> <li>• Muestra y da confianza</li> <li>• Crea buen ambiente y de solidaridad</li> <li>• Hace pactos estables en el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A menudo ofrece más de lo que debería por el resultado que obtiene</li> <li>• El cliente es del vendedor, no de la empresa y puede perderse cuando él marche</li> <li>• No sigue procesos ni sistemas y su <i>expertise</i> es propia y no la comparte con nadie</li> </ul>
 <p><b>CORAJE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lanza a objetivos difíciles con la motivación y confianza de conseguirlos</li> <li>• Motiva a la gente a comprometerse más</li> <li>• Mantiene siempre un punto de cierto estrés positivo o "puntillo emocional"</li> <li>• Muy implementador. No le asustan los retos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacio a los cambios: "es nuestro estilo"</li> <li>• Esconde deficiencias de planificación</li> <li>• A veces escoge objetivos imposibles de conseguir y provoca "groupthinking" (ver artículo publicado en el Nº 180 de esta revista, correspondiente a mayo)</li> <li>• El coraje es imprescindible; su falta sería negativa.</li> </ul>

Diferente información nos muestra el modelo siguiente en el que, esta vez sí, nos decantamos por uno de ellos en concreto. Pasamos a mostrárselo.

Los estilos "Francotirador"- "Cañonero"- "Cazador" se ven en cualquier tipo de relación comercial pero, especialmente, cuando encontramos al vendedor ante un nuevo cliente o un lanzamiento de nuevos productos o servicios. Ahí es donde se muestra con crudeza nuestro real estilo de comunicar.

El "cañonero" es el estilo del que ofrece todos los argumentos posibles. De la persona que, siendo muy auditiva y verbal, gusta de hablar con pelos y señales al cliente de todas las ventajas, beneficios y características del nuevo producto o servicio. Del que no tiene suficientemente claro las armas (lanza obuses) ni los objetivos (para todo lo que se mueve).

El "cañonero" presenta la empresa con profusión de datos y cree que, con una argu-

mentación lo más completa posible es improbable que el cliente no encuentre algo que le agrade. Lo malo es que también, por la boca muere el pez. Así, en este estilo encontramos todos los vicios y virtudes del vendedor "plasta" y aparentemente buen comunicador que habla más de lo que pregunta y, casi siempre, más de lo que debe.

+

## El equipo comercial **DESCOMPENSADO**

En un equipo comercial de una empresa farmacéutica en el que trabajé, el Director del mismo se quejaba de la poca eficacia de sus Product Managers y de que perdían más tiempo discutiendo y consensuando entre ellos que resolviendo problemas. Lo primero que hice fue pasarles este cuestionario y, ¡cómo no!, salieron dos gráficas muy diferenciadas: todo el equipo puntuaba altísimo en el eje Corazón, mientras el Director apenas se mostraba en el mismo y tenía toda su puntuación en el de cabeza y coraje. Lo primero que hicimos fue mostrar lo positivo de cada uno de ellos y enseñar el camino de un punto de acuerdo entre la eficiencia y el consenso.

## El “cazador”, por su propio estilo, está incapacitado para cambiar de registro ante un cliente con el que ha fracasado

Los comerciales recién incorporados y que acaban de pasar por el cursillo de ventas de la empresa y los expertos comunicadores que usan sus dotes para vender una nevera a un esquimal son los prototipos de este estilo de vendedor.

Y esa capacidad de comunicar es, justamente, su gran fallo. Son incapaces de ver que demasiados datos, excesiva información y basar la argumentación en sus conocimientos y punto de vista hace que el cliente se pierda, desconfíe y, a veces, encuentre motivos y razones para no comprar basándose en las propias argumentaciones que le hemos presentado.

Recuerde que todos los estudios que hablan de la capacidad de retención cifran en 7 el número máximo de datos que podemos tener en mente en un momento determinado ( $7 \pm 3$  en realidad). Por eso es banal seguir insistiendo en ofrecer más información que la que nuestro interlocutor puede retener. Y así, el estilo “cañonero” muestra su máxima debilidad.

### Analizando la ORGANIZACIÓN COMERCIAL

Recientemente hemos estado haciendo un programa de formación en ventas para una empresa de alimentación. Todos los gestores comerciales han pasado por el curso y han hecho el cuestionario de estilos comerciales. Los resultados, no por esperados, nos han dejado de sorprender: los veteranos puntuaban en “cazador” excepto si tenían fama de habladores “cañoneros”; los jóvenes en “cañoneros” excepto si estaban muy unidos a un veterano y salían con él en las visitas (entonces eran “cazadores”). Y sólo los que venían del Departamento de Marketing y se habían pasado a Ventas puntuaban alto en “francotirador”. Después de los resultados todos entendieron algo mejor sus limitaciones y puntos fuertes.



El estilo del “cazador” es el del comercial que sabe muy claramente lo mejor que ofrece su empresa, nuevos productos o servicios. Tiene tan claras las armas (argumentos) que utiliza siempre los mismos con independencia de las piezas a cobrar (objetivos). De esa forma se encuentra repitiendo continuamente los mismos argumentos a diferentes clientes y distintos productos y/o servicios.

Es el estilo del que, como se dice usualmente, va a sota-caballo-rey, a tiro fijo, buscando el beneficio cercano y fácil sabiendo que la fuerza de los buenos argumentos es incontestable.

También se encontrará con una dificultad añadida: su estilo le incapacita para cambiar de registro ante un cliente con el que ha fracasado. Si por casualidad usted se lo encuentra en un curso de formación como alumno, primero le manifestará su predisposición al aprendizaje y le comentará que quiere ayuda para resolver sus carencias, pero en cuanto usted le comente algo sobre su propio estilo o la necesidad de cambiar su forma de vender se cerrará en banda dando como dato incontestable que “lo que usted le propone ya lo ha intentado sin éxito” o que “con ese cliente en concreto las cosas no funcionan así”. Es el gran maestro de las excusas y los motivos para el inmovilismo.

Aún así suele encontrarse este estilo en aquellos vendedores con éxito, justo porque, como hemos comentado antes, han sabido depurar los argumentos imprescindibles.



Vamos a presentar por último un estilo diferente a los otros dos: el “francotirador”. Este estilo es propio de quien conoce muy bien qué argu-

## El telemarketer

### “FRANCOTIRADOR”

Era una empresa de telemarketing. Vendían suscripciones a un periódico por teléfono. La mayor parte de los comerciales o explicaban dando todos los datos cuando llamaban a las empresas ordenadas en las páginas amarillas (cañoneros) o cogían un par de argumentos fuertes y se dedicaban a machacar a cualquier empresa que encontraran (cazador). Menos él; era un chico joven, estudiaba empresariales por la tarde; venía sólo 4 horas por la mañana y pasaba la primera hora ordenando la información, clasificando los clientes potenciales y haciendo argumentarios por sector. Con sólo 3 horas de llamadas y la mitad de número de ellas que el resto de los compañeros ganaba casi tres veces más de comisiones que el segundo. Un ejemplo de francotirador eficaz.

mentos utilizar y para quién usarlos. De esa forma elige cuidadosamente el arma precisa para el cliente idóneo. Y no sólo escogiendo el producto o servicio que más se adecue a sus necesidades sino también utilizando el argumento exacto en función tanto de la necesidad de producto o servicio como del móvil o motivo de compra del cliente.

Entre los “francotiradores” hay muchos que vienen del mundo del marketing ya que se han acostumbrado a analizar el *target* (público diana) más propicio a los lanzamientos de productos o a las campañas de publicidad para adecuar el mensaje. También nos los encontramos entre los vendedores acostumbrados a hacer muchas preguntas. Que gustan de escuchar antes de hablar y que, por eso, cuando argumentan lo pueden hacer de forma tan precisa y segura.

Existen varios métodos que utilizan los vendedores “francotiradores”. Algunos de ellos son muy conocidos:

- **SPIN:** técnica de preguntas basada en hacer explícitas las necesidades implícitas de nuestros clientes. Sigue un sistema basado en 4 pasos: preguntas de situación que enmarcan de forma global el presente de nuestro cliente y sus necesidades; preguntas de problema que delimitan posibles situaciones conflictivas en la situación manifestada por el cliente; preguntas de implicación que hablan de las consecuencias que para él y su negocio tienen los problemas no resueltos; preguntas de necesidad que explicitan la ayuda que deben recibir por nuestra parte para solucionar los problemas.
- **AIDA:** saber captar la atención de nuestros clientes, moverles hacia el interés de

los productos o servicios presentados, hacerles manifestar el deseo de poseerlos y provocar la acción de compra.

Otros métodos son más personales o basados en la experiencia del “francotirador” pero siempre con una obsesión permanente: hacer que sea el propio cliente quien explicita qué necesidad desea satisfacer y darle sólo el argumento más adecuado.

Son los “francotiradores” quienes están más predispuestos al cambio ya que entienden que es el justo encaje entre argumento, producto y cliente lo que garantiza el éxito de la venta.

No piense que es sólo la inclusión en un estilo u otro lo que marca el éxito o el fracaso comercial. Como hemos comentado antes factores como la experiencia, la energía personal, la empatía con el cliente o el conocimiento del mercado pueden ser mejores predictores que el propio estilo. Pero, qué duda cabe, si usted manifiesta un estilo más propicio a pensar bajo el punto de vista de su cliente y el resto de factores le acompañan, sin duda podrá mejorar sus habilidades comerciales..

Y así podrá decir como Dale Carnegie:

*“A mí me gustan las fresas; pero cuando voy a pescar pongo lombrices en el anzuelo. Porque aunque a mí me gustan las fresas... a los peces no”*

Como siempre, recuerde utilizar con ética y sentido común la información obtenida de los cuestionarios y este artículo y suerte con el resultado. ●

53