

Feeling

**Inteligencia emocional
aplicada a la venta**

**Raquel Davó Añón
Miguel Ángel Díaz Escoto**



Título original: *Feeling, Inteligencia emocional aplicada a la venta*

Primera edición: Septiembre 2014

© 2014 Miguel Ángel Díaz Escoto

© 2014 Raquel Davó Añón

© 2014 Diseño de cubierta: Soda Comunicación

© 2014 Revisión del texto y producción editorial:
Marta Prieto Asirón

© 2014 Maquetación: Carolina Hernández A.

© 2014 Editorial Kolima, Madrid

www.editorialkolima.com

ISBN: 978-84-942756-2-3

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier procedimiento, comprendidos la reprografía y tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Prólogo

Cada manual y método de ventas publicado hasta la fecha nos sumerge en un distinto enfoque a partir del cual abordar el proceso de venta. El objetivo común de la literatura en este terreno es la mejora de resultados, bien sea a través de la fidelización de los clientes, de seguir un proceso, de la efectividad de la comunicación y de la argumentación, o a través de la actitud del vendedor.

La propuesta que nos realizan Raquel y Miguel Ángel va un paso más allá. Ambos son grandes conocedores y expertos en el campo de la inteligencia emocional y relacional, y lo demuestran haciendo matrimonio entre ambas disciplinas: la comercial y la emocional, indivisibles a partir del momento en que el lector haya leído este libro.

Este texto es una apuesta decidida por profundizar en el proceso interno y emocional que tiene lugar en cualquier interacción cliente-vendedor. Sabiendo que cliente y vendedor atraviesan por un buen número de sentimientos a lo largo de las distintas interacciones del proceso de venta, el éxito comercial dependerá, en buena medida, del conocimiento, la aceptación y la regulación de dichos estados emocionales.

Los clientes han cambiado (algunos dirán: «¡Y mucho!»). Ya no son los mismos que hace tan sólo unos años. Hoy en día existe un mayor grado de conciencia y un exceso de información y oferta que hacen que cualquier cliente se quiera sentir el centro de la venta, el eje a través del cual gira la actividad comercial. El nivel de exigencia de este nuevo cliente ha aumentado y hoy demanda del comercial, no sólo la prestación de un servicio, sino también calidad relacional, entendimiento, empatía y soluciones válidas a su situación particular. Todo ello cualidades propias de la inteligencia

emocional: conocer, comprender y gestionar todo lo que ocurre en uno mismo, y entre uno mismo y los demás.

Si pudiéramos reducir al máximo los factores del proceso de venta, obtendríamos dos variables: información y relación. Es decir: $Venta = Información + Relación$. Ante la cantidad de «información» existente, y sabedores de que cualquier empresa debe hacer todo lo posible por diferenciarse también a ese nivel, los autores nos invitan a fortalecer el factor «relación» de la fórmula. Cualquier relación es emoción y sentimiento, y debe ser regulada para continuar viva de forma saludable. Todas nuestras relaciones están formadas y sostenidas por una estructura emocional y afectiva sin la cual se desvanecerían. Por este motivo, me parece tan interesante este libro.

El cliente no compra productos o servicios, compra sensaciones y, por eso, la clave del proceso comercial está en cómo se sentirá cuando esté utilizando esos productos o servicios. Por lo tanto, el comercial debe ser un fiel transmisor de las cualidades que queremos trasladar a nuestros clientes: seguridad, confianza, fiabilidad, y muchas otras. Sostengo, por lo tanto, que «el vendedor es el camino a través del cual el cliente compra» y, claro, se entiende que, cuanto más fácil sea de recorrer ese camino, más efectivo será el proceso de venta. Pienso que aquellos que representamos productos o servicios, tenemos que ser auténticas «autopistas» para nuestros clientes. Aunque es evidente que muchas empresas y comercios andan aún siendo caminos demasiado curvos y pedregosos en lo que a atención al cliente y a la generación de sensaciones positivas se refiere. Por este motivo, esta propuesta que Raquel y Miguel Ángel nos realizan es tan seductora, porque nos invita a caminar un territorio poco transitado hacia un horizonte comercial muy prometedor.

Leyendo este libro, a uno no le cabe duda de que el vendedor clásico ha desaparecido (con todos los respetos). Aque-

llos que se quieran dedicar a la valiosa labor de prestar servicios y ofrecer productos a sus clientes, necesitarán nuevos enfoques que profundicen más en lo humano, en los aspectos relacionales y emocionales, en factores comunes que todos, clientes y vendedores, compartimos.

Quiero dar las gracias a los dos autores por haberme ofrecido prologar este libro. Ha sido un placer leerlo y ahora formar parte de su comienzo. Pero cualquier libro es, en realidad, una propuesta para el lector, y el libro cobra más vida cuando lo leído se utiliza. Eso es lo verdaderamente interesante aquí, lo que el lector obtendrá de la lectura y puesta en práctica de una venta con *feeling*.

Mis mejores deseos

César Piqueras

Conferenciante, autor de *365 Técnicas Comerciales y Venta por Relación*

Introducción

Todos nos acordamos de alguna vez en que compramos algún objeto o servicio y nuestra experiencia de compra fue muy positiva. ¿De dónde provenía dicha satisfacción? Quizás, de la propia ilusión de adquirir algo que no poseíamos o que cubría una necesidad que teníamos. Ésta es la parte más tangible del proceso de compra. Sin embargo, la satisfacción también viene de la propia experiencia vivida en el proceso, de cómo nos sentimos mientras nos atendían. Ésta es una parte invisible pero, en la mayoría de las ocasiones, decisiva a la hora de que el cliente tome (y vuelva a tomar) la decisión de comprar, siempre que otras variables críticas se cumplan (precio adecuado, necesidad subjetiva, consumo habitual de ese producto o servicio, etc.)

¿Qué es lo que nos gusta de un vendedor? ¿Qué es lo que valoramos verdaderamente cuando nos están atendiendo? En la mayoría de las situaciones, nos importará poco si es un agente oficial de la firma que representa o está subcontratado, si lleva muchos años o pocos dedicado al mundo comercial, si se sabe o no de memoria las características técnicas del producto. Lo que sí valoraremos será que nos haga sentir importantes, poder confiar en él, sentir que antepone nuestras necesidades a las suyas, que sea amable, que nos preste atención, que nos comprenda, que nos sintamos escuchados y que demuestre verdadera preocupación por nuestro caso. Sentir, sentir, sentir. Todas estas variables conforman los aspectos intangibles que se ponen en juego cuando dos personas conversan y que marcan la diferencia cuando quieren llegar a un acuerdo. Son el resultado de un proceso relacional en el que cada parte tiene unos intereses y unos objetivos que conseguir.

El cliente actual maneja cada vez más información. Cuando tiene que cubrir una necesidad, una rápida búsqueda por Internet puede informarle del tipo de producto que necesita, puede leer diferentes opiniones de usuarios del producto o servicio que busca, puede comparar precios o incluso leer alguna opinión especializada que le ponga sobre aviso de las variables críticas a las que prestar atención durante el proceso de compra. **En un mundo tan globalizado, en el que la oferta es cada vez mayor y más pareja, la verdadera batalla en la venta no se libra en el terreno de los aspectos técnicos y tangibles. Cada vez son más importantes y decisivos el toque personal, el grado de relación entre vendedor y cliente y lo que se haya generado en esa interacción, puesto que todo ello será lo que, en la mayoría de casos, decantará la balanza hacia un lado u otro.**

El papel de las emociones

Entonces, ¿qué papel desempeñan las emociones en los procesos de venta? ¿Influyen hasta el punto de condicionar su resultado? ¿En qué medida el desarrollo de ciertas habilidades emocionales puede ayudar al vendedor a mejorar sus resultados?

Éstas son algunas de las cuestiones que pretendemos abordar en este libro. Con este nuevo enfoque pretendemos focalizar nuestra atención en todas esas cosas que habitualmente no se ven y son difícilmente medibles, pero que al final resultan vitales para conseguir resultados.

Éste no es un libro sobre técnicas de venta y metodologías para prospectar el mercado, localizar clientes potenciales, generar un primer contacto con ellos, realizar acciones de promoción para conseguir pedidos, cerrar adecuadamente la

operación, hacer venta cruzada, etc. Ya hay cientos de libros que explican esos conceptos y cuya lectura recomendamos. Aquí mostraremos un modelo complementario a todo lo estudiado hasta el momento que lleve al vendedor a observar y analizar el propio proceso de venta desde una perspectiva diferente, contemplando aspectos invisibles, cuestionando aspectos no estudiados hasta la fecha, con la finalidad de identificar nuevas posibilidades y oportunidades en su trabajo diario.

Pensamos que los modelos actuales deben ser complementados desde el punto de vista de la inteligencia emocional, puesto que si abordamos el proceso de venta desde un punto de vista excesivamente racional, nos costará entender ciertas situaciones que se producen en una visita comercial, ciertos comportamientos del cliente e incluso nuestros. Como la mayoría de cosas en la vida, la venta debe ser una cuestión de equilibrio. Nivelar las fuerzas entre el cerebro límbico (emocional) y la corteza cerebral (racional) nos puede ayudar a conseguir más información acerca de lo que está pasando y a tomar la decisión correcta sobre nuestro próximo paso.

A la mayoría de seres humanos nos ocurre que, cuando nuestra emoción está alta, nuestra capacidad de razonar está baja, y viceversa. Esto significa que, desde un estado emocional alterado, se incrementan muchísimo las probabilidades de tomar una decisión equivocada. Decidir desde la ira, el terror, el aborrecimiento o la euforia, nos llevará posiblemente a no encontrar la mejor solución. Una mala gestión de estos estados por parte del vendedor al final se traduce en menos pedidos y en peores resultados.

La emoción que estemos sintiendo (como vendedores o compradores) en un determinado momento condiciona nuestra atención y puede influir de manera fundamental en el proceso de venta. Es decir, nuestras emociones condicionan nuestra manera de percibir la realidad.

El estado emocional de los **vendedores** puede hacer que éstos vivan las visitas a sus clientes de manera errónea, ya sea por exceso (salimos de una visita creyendo que hemos causado una gratísima impresión y que nuestro interlocutor se va a convertir en un magnífico cliente) o, por defecto (nos perdemos todas las señales del cliente y salimos pensando que no hay nada que hacer y que no merece la pena invertir más tiempo en esa relación).

Por otro lado, el **cliente** que recibe información desde un estado emocional negativo, puede centrar su atención en encontrar mil y un inconvenientes a la propuesta comercial que le acaban de presentar. Si, por el contrario, su estado emocional es positivo, estará más abierto a la información que le están aportando pues se centrará principalmente en los aspectos favorables de la propuesta.

Hablar de estados emocionales «negativos» o «positivos», no significa clasificar las emociones en buenas o malas. Todas las emociones son, en gran medida, buenas, porque surgen por algo, son generadas para ayudarnos a interpretar lo que está ocurriendo a nuestro alrededor y ayudar a adaptarnos a una situación determinada. Por ejemplo, la tristeza nos hace tomar conciencia de una pérdida (real o posible) y nos vuelve más reflexivos para encontrar alternativas a una situación. La ira nos hace reaccionar frente a una injusticia, dándonos energía extra para defender nuestros derechos o resolver la situación. Lo que ocurre es que, mayoritariamente, se suele hablar de emociones «positivas» o «negativas» en función del bienestar o malestar que nos provocan.

Hay emociones que son más *adaptativas* que otras, es decir, que facilitan más un tipo de acciones y bloquean otras en un determinado momento. Por ejemplo, es difícil escuchar y recibir información nueva desde la ira o el rencor; por lo tanto puede resultar bastante estéril contarle las lindezas de nuestro producto a un cliente que no está receptivo porque

arrastra una emoción negativa (no adaptativa) de una situación anterior.

¿Cómo tomamos decisiones cuando compramos?

Determinados científicos, encabezados por el doctor Dan Ariely, profesor de la universidad de Duke y antiguo profesor del MIT¹, piensan que las personas, a la hora de consumir o adquirir productos, somos «previsiblemente irracionales» o, lo que es lo mismo, nos dejamos llevar por instintos o emociones que nos llevan a tomar decisiones que no son lógicas desde el punto de vista racional.

Imaginemos un cliente que llama a su compañía telefónica porque cree que paga demasiado. Mientras expone su caso, una amable teleoperadora le ofrece una oferta que le permite doblar la cantidad de minutos que puede hablar sin coste y la cantidad de tráfico de datos, todo por un ligero incremento en su factura. El cliente hace cuentas y descubre el «ahorro» que va a obtener pues el precio por minuto le sale así mucho más barato. Decide pues aceptar la oferta. Se siente vencedor, siente que al protestar ha obtenido una recompensa, siente que ha negociado bien y se enorgullece de haber realizado esa llamada, después de varios días dándole vueltas al asunto. Todo parece ir bien hasta que llega la siguiente factura y se da cuenta del incremento que está pagando por unos minutos adicionales o por un tráfico de datos que quizás no llegue nunca a consumir.

¿Por qué reaccionamos de una manera tan aparentemente irracional?

Múltiples estudios demuestran que, aunque pensemos que tomamos decisiones conscientemente, en realidad esta-

1 Massachusetts Institute of Technology

mos influenciados en gran medida por nuestro inconsciente. Es él quien toma la decisión primero y luego nos hace creer que la hemos tomado a través de un proceso consciente más o menos racional. ¿Por qué en algunas ocasiones, cuando acabamos de conocer a alguien, tenemos la sensación de que nos podemos fiar de esa persona? Y, por el contrario, ¿por qué hay personas que no nos generan confianza y somos incapaces de explicar los motivos para ello pero tenemos la sensación de que algo no funciona bien y de que nos ocultan algo?

La respuesta para saber qué es lo que hace que nos decidamos por un producto y no por otro, en realidad, reside en nuestro inconsciente. **Aproximadamente el 95% de las decisiones que tomamos son dictadas por el inconsciente y las emociones influyen directamente en él, por lo que –nos guste o no– decidimos desde lo emocional y justificamos desde lo racional.**

Según Colin Camerer, George Lowenstein y Drazen Prelec, (de la universidad técnica de California, la Carnegie-Mellon y el MIT respectivamente): «Los seres humanos estamos programados para tomar primero decisiones basadas en las emociones y luego en la reflexión».

También cuando se trata de dinero el ser humano no actúa ni racional ni eficientemente. Nuestras decisiones financieras no se basan en la razón, sino que entran en juego elementos incontrolables como los sentimientos o el instinto. Los instintos son impulsos naturales y formas de reaccionar ante ciertas condiciones, que garantizan nuestra supervivencia como especie. Las emociones serían un punto medio entre los instintos y los pensamientos, ya que obedecen a ambos.

La emoción se produce cuando la información que percibimos del exterior llega a los centros emocionales del cerebro (sistema límbico). En base a esto, se genera una respuesta neurofisiológica que permite al cerebro interpretar la información y preparar al organismo para actuar de la manera

más adecuada posible. Todo este proceso se produce mayoritariamente de manera inconsciente, así que podríamos decir que las emociones surgen casi involuntariamente y sólo podemos operar con ellas y gestionarlas una vez han aparecido. En nuestro cuerpo se producen una serie de cambios fisiológicos (aumento del ritmo cardiaco, coloración de las mejillas, sudoración de las manos, etc.) cuando estamos viviendo una determinada emoción, como cuando «nos cambia la cara» cuando alguien nos dice algo que nos enfada enormemente.

Una vez surge la emoción, la información llega a los centros cognitivos, (mayoritariamente albergados en una zona periférica de nuestro cerebro llamada la corteza prefrontal). Allí se procesa de manera más racional. Entonces podemos dejar de hablar de emoción, para comenzar a hablar de sentimiento. Podríamos decir que **la emoción se siente y el sentimiento se piensa**.

Esta distinción es muy importante ya que los seres humanos tenemos tendencia a obedecer a nuestros instintos y emociones sin ser conscientes del todo del hecho de que nuestro comportamiento está constantemente influido por ellos.

Detrás de cada emoción que experimentamos existen una serie de reacciones instintivas. Si aprendemos a identificar nuestras propias emociones y las emociones ajenas y conocemos las posibles reacciones que unas y otras producen, entonces podremos ser capaces de escoger mejor nuestra manera de actuar en cada situación.

Por ejemplo, el miedo es un mecanismo de protección. Detrás de él se encuentra el instinto de supervivencia que nos incita a alejarnos de algo que percibimos que puede ser peligroso. Esta valoración se realiza en décimas de segundo y, al no producirse de manera racional, puede obedecer a una amenaza verdadera o ficticia. De igual modo, un cliente pue-

de mostrarse reticente a cambiar de proveedor pese a recibir una oferta mucho más atractiva de otro por temor a perder algo como el buen servicio que ya está recibiendo, por miedo a equivocarse en la decisión de cambio, por temor a lo desconocido, o por miedo a ser engañado, entre otras consideraciones.

El rencor o el desprecio están ligados también al instinto de protección. Cuando sufrimos algún tipo de perjuicio en el pasado, el rencor puede aparecer como mecanismo para evitar que ese daño se repita en un futuro. Si nuestro proveedor habitual ha fallado reiteradamente en algunas entregas de material, pensaremos que no somos suficientemente importantes para él y consideraremos cambiarlo ante la expectativa de que los incumplimientos se puedan repetir en el futuro.

¿En qué nos puede ayudar la inteligencia emocional?

Aunque el concepto *inteligencia emocional* está presente en nuestro vocabulario desde finales del siglo xx, lo cierto es que sus orígenes se remontan a bastantes años atrás.

Se piensa que uno de sus primeros referentes fue el psicólogo Edward Thorndike, cuando en 1920 utilizó el término *inteligencia social* para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. Desde entonces, muchos han sido los que, de manera indirecta, han ido contribuyendo a la idea de que la inteligencia no sólo está compuesta de aspectos cognitivos, sino que hay que valorar la posibilidad de que existe otro tipo de inteligencia que complementa la inteligencia (racional) reconocida hasta ese momento.

En 1983, Howard Gardner desarrolló su teoría de las *inteligencias múltiples*, en la que hablaba de una *inteligencia intrapersonal* (capacidad para comprenderse a uno mismo) y otra *interpersonal* (capacidad para comprender a los demás

y sus motivaciones) un concepto mucho más cercano al que actualmente se tiene de la *inteligencia emocional*.

Los primeros usos del término *inteligencia emocional* se sitúan en la década de los 90 cuando autores como Salovey y Mayer, Bar-On, Carusso y Zyns, comienzan a utilizarlo en sus investigaciones y se refieren a ella como «un conjunto de capacidades sociales y emocionales que ayudan a los individuos a afrontar las demandas de la vida cotidiana».

La teoría de Peter Salovey y John Mayer puede considerarse como el primer gran esfuerzo por desarrollar una visión científica del concepto de inteligencia emocional. De hecho, estos dos autores fueron de los primeros en mencionar el concepto en un artículo publicado en 1990. Cinco años después, Daniel Goleman difundió este nuevo concepto por todo el mundo con su libro de éxito, *Inteligencia Emocional* (Kairós, 1995).

Existen múltiples definiciones del concepto, casi tantas como autores han escrito sobre el tema, aunque los dos modelos en los que se asientan la mayoría de los estudios actuales sobre inteligencia emocional son el *Modelo de Competencia* de Daniel Goleman y el *Modelo de Habilidad* de Salovey y Mayer.

Según Daniel Goleman, una *competencia emocional* es «una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo». Su modelo define, claramente, cuatro aptitudes emocionales:

1. *Autoconciencia emocional* (autoconocimiento): Capacidad para reconocer los propios sentimientos y entender cómo afectan a nuestro propio comportamiento.
2. *Autocontrol emocional* (autorregulación): Ausencia de angustia y de sentimientos negativos, obtenida

gracias a la capacidad de regular los propios estados emocionales.

3. *Empatía*: Capacidad para ser consciente de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás.
4. *Gestión de las relaciones*: Capacidad de establecer buenas relaciones con los demás, en gran medida gracias a la habilidad de saber interactuar adecuadamente con sus emociones.

Desde el *Modelo de Habilidad* que proponen Salovey y Mayer, la inteligencia emocional puede definirse como «la capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones». Este modelo identifica la inteligencia emocional con cuatro niveles de aptitudes que van desde los procesos psicológicos básicos a otros más complejos que integran emoción y cognición:

1. *Identificar*: Capacidad para identificar las propias emociones y las de otros, expresarlas y discriminar la expresión de emociones en otras personas.
2. *Utilizar*: Emplear las emociones como ayuda para el discernimiento y reconocimiento de que las alteraciones del humor conducen a la consideración de puntos de vista alternativos.
3. *Comprender*: Capacidad para identificar y distinguir entre distintas emociones, comprender las complejas mezclas de sentimientos y formular reglas acerca de estos.
4. *Manejar*: Capacidad para controlar las emociones y utilizarlas con algún fin social. Esto permite al individuo sumergirse o separarse de las emociones, observarlas y controlarlas, tanto en sí mismo como en los demás.

Figura 1. Los dos modelos de inteligencia emocional

Modelo de Competencia Daniel Goleman	Modelo de Habilidad Salovey y Mayer
<ul style="list-style-type: none">- Autoconciencia- Autogestión- Conciencia Social- Gestión de las relaciones	<ul style="list-style-type: none">- Identificar las emociones- Utilizar las emociones- Comprender las emociones- Manejar las emociones

Para integrar y simplificar todos estos conceptos, utilizaremos la distinción que utilizaba Howard Gardner (1983) en su teoría de las *inteligencias múltiples*, fusionándolas con las competencias que describe en su modelo Daniel Goleman. En resumen, el modelo que proponemos en este libro quedaría así:

Figura 2. Un modelo integrado de inteligencia emocional

Área Interpersonal	Área Interpersonal
<ul style="list-style-type: none">- Autoconciencia- Autorregulación	<ul style="list-style-type: none">- Empatía- Gestión de las relaciones

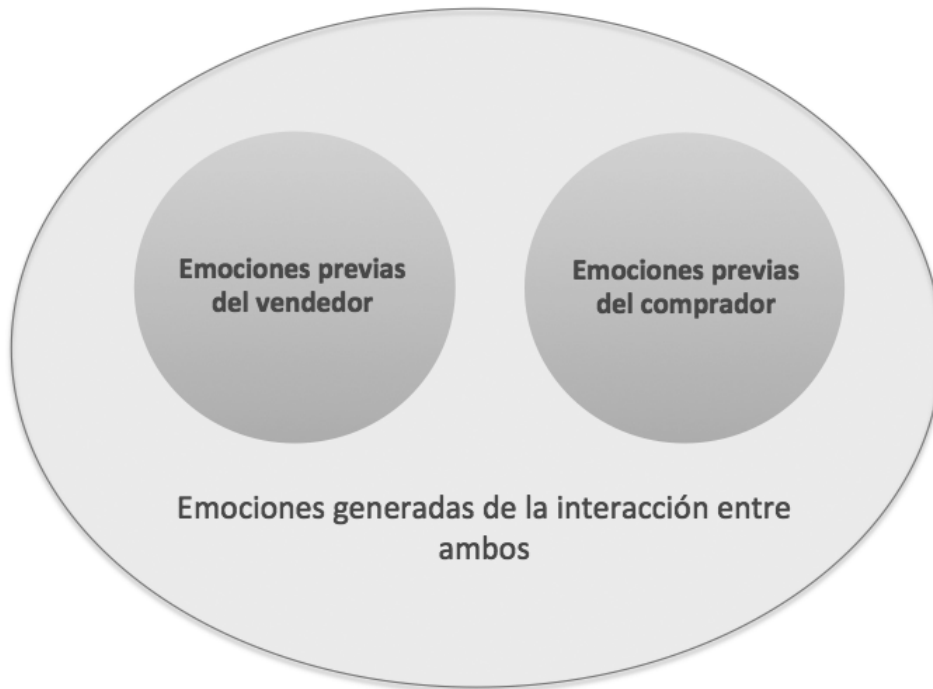
Para nosotros, la inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones y

estados mentales y que puede definirse, como el propio Goleman, como «la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás y de aprender a gestionarlos debidamente para que nos ayuden a interactuar adecuadamente con las personas que nos rodean». Desde nuestro punto de vista, **no debería haber un enfrentamiento entre las aptitudes emocionales y las cognitivas, porque no son excluyentes. De hecho, las personas suelen obtener mejores resultados cuando combinan ambas y se produce un justo equilibrio entre razón y emoción.**

Inteligencia emocional y el proceso de venta

Desde nuestro punto de vista, la venta es un proceso eminentemente emocional que afecta a todos los agentes que participan en el mismo: al vendedor, al posible comprador y al escenario que se crea entre ambos que, a su vez, también influye sobre los estados emocionales de las personas que participan en el mismo. Habitualmente, los participantes del proceso de venta creerán que toman decisiones en base a la información que perciben. Pero, como explicamos en este libro, hay un montón de fenómenos no accesibles a nivel consciente que nos empujan, sin darnos cuenta, a tomar determinadas decisiones en lugar de otras.

Figura 3. Emociones que pueden aparecer en el proceso de venta.



Las emociones que pueden afectar al vendedor comienzan antes de la visita, condicionando de manera directa su actitud y comportamiento durante todo el proceso de venta. Algunos ejemplos de estas emociones pueden ser:

- El manejo de la ansiedad y el estrés derivados de malos resultados acumulados o de un posible ultimátum de su responsable.
- El pesimismo y la falta de energía con la que el vendedor entra a la quinta visita del día después de haber sufrido múltiples rechazos y soportado las malas formas de varios clientes en visitas anteriores.
- La actitud negativa y la desesperanza con la que el vendedor se reúne con un cliente al que ha visitado

varias veces y nunca ha comprado nada.

- El miedo con el que el vendedor realiza una visita, sabiendo que el cliente está muy molesto por una incidencia que se produjo en un pedido anterior.
- La confianza y tranquilidad con la que el vendedor afronta un proceso de venta con un cliente habitual que le valora y con el cual mantiene una relación de años.
- La tolerancia a la frustración o la capacidad de ser resiliente que demuestra el vendedor después de una semana de malos resultados.
- La preocupación generada por alguna incidencia o problema de alguno de sus clientes que el vendedor no puede apartar de su cabeza y que le impide centrarse por completo en la conversación actual.

Por otro lado, **el cliente también se ve afectado por una serie de estados emocionales previos** cuando participa en un proceso de compra y que, sin duda, condicionan el resultado del mismo. Algunos ejemplos podrían ser:

- La predisposición a la compra y la confianza que puede sentir debido a una recomendación que le ha realizado una persona de mucha confianza para él.
- Las posibles dudas e inseguridades que pueda experimentar frente a la necesidad que tiene que cubrir o a la manera en la que debe cubrirla.
- El enfado que puede sentir por haber sido defraudado en un pedido anterior.
- Los prejuicios que pueda tener acerca de la marca que se le presenta o del producto-servicio que se le intenta vender.
- La ansiedad o el nerviosismo que pueda sentir por alguna experiencia negativa previa que le haya ocu-

rrido: una discusión con algún colega, una mala noticia, una disputa personal con su pareja o no recordar (o no desear) la visita y disponer de poco tiempo para atender al vendedor.

Al mismo tiempo, **la interacción entre ambos agentes genera nuevas emociones** que pueden alterar la situación y condicionar los resultados:

- El miedo del vendedor a plantear una oferta ambiciosa o la incapacidad para realizar el cierre de la operación debido a la agresividad o firmeza mostrada por el cliente.
- El estado de confusión provocado al no haber sido el vendedor capaz de interpretar adecuadamente las señales de compra del cliente y no haber avanzado hacia el cierre de la operación.
- Las buenas sensaciones que se generan en el cliente al sentirse escuchado y comprendido a la hora de exponer sus necesidades.
- La alegría que genera un cliente al que se le «coloca» un producto (que interesa vender por las elevadas comisiones que reporta).
- Generar una sensación de confianza en el cliente al trasladarle eficazmente verdadera preocupación por su problema e interés por cubrir sus necesidades de la mejor manera para él.
- La seguridad que se genera cuando el vendedor se preocupa por un problema que no le corresponde directamente, pero que se toma la molestia de resolver.
- La alegría provocada por ver nuestras necesidades cubiertas, teniendo la sensación de que ambos hemos hecho un buen negocio y hemos salido benefi-

ciados con el acuerdo.

- El malestar generado cuando el vendedor no cuida ciertos aspectos fundamentales como su higiene personal, su lenguaje o sus modales.
- La inflexibilidad mostrada por el vendedor ante el problema de un cliente (que podría haberse resuelto) por el resentimiento derivado de alguna situación pasada.
- La ansiedad y la presión que ciegan a cerrar un pedido ofreciendo un descuento que se come todo el margen comercial y, al mismo tiempo, que sienta un peligroso precedente.

Éstos son los algunos ejemplos de cómo los estados emocionales pueden provocar que se tomen malas decisiones en un proceso de compra-venta, afectando sin duda a la relación entre comprador y vendedor, lo que provocará no sólo problemas en los procesos actuales, sino en la relación comercial a futuro. Como se ve, además de los aspectos técnicos, muy importantes en las relaciones comerciales, no prestar atención a los aspectos emocionales es un lujo que muy pocos vendedores se pueden permitir.

Además, la inteligencia emocional no sólo afecta al vendedor en un proceso de la venta, sino que sus implicaciones pueden ir mucho más allá e influirle en todo lo que rodea a sus relaciones profesionales y personales. Un estado emocional negativo mantenido en el tiempo puede ser el responsable de:

- La pérdida de motivación y el bajo rendimiento (ya no encontramos sentido a las cosas que hacemos).
- La pérdida o el descenso del nivel de nuestras habilidades (cuando nos cuesta mucho más hacer lo que sabemos hacer bien).

- La pérdida de la salud (problemas estomacales, cardíacos, etc.) fruto de la tensión y la presión continuadas.
- La pérdida de relaciones (que puede afectar a la familia, a los compañeros y a los clientes).

Feeling, un modelo de venta desde el corazón

Para facilitar el análisis del impacto de las emociones en los procesos de venta y, sobre todo, para desarrollar un plan de entrenamiento pautado de las habilidades emocionales en los profesionales, necesitamos mostrar la interacción entre los diferentes aspectos que deben ser tenidos en cuenta por el vendedor.

Algunos son aspectos previos a la venta que deben ser analizados y controlados por el vendedor, y otros vendrán derivados del análisis que hagamos del estado emocional de nuestro cliente, que condicionarán nuestra interacción con él. Nuestra intención será siempre generar estados emocionales que predispongan a la compra y eliminen todos los miedos y dudas que los clientes puedan sentir frente a la decisión de adquirir un determinado producto-servicio.

Las preguntas son una herramienta que nos ayuda a poner el foco de atención en lo que queremos analizar, a focalizar nuestra mente sobre algo, a extraer información de nuestro inconsciente y elevarla a la parte consciente (donde puede ser reflexionada, analizada e influir controladamente sobre nuestra conducta). Por eso pensamos que la llave de entrada a cada fase debe ser a través de una pregunta que nos permitirá conseguir toda la información necesaria sobre el aspecto que estamos evaluando.

Formular determinadas preguntas durante el proceso de venta estimulará nuevas maneras de pen-

sar y nuevos caminos a explorar que nos conducirán hacia nuestros objetivos, mientras cubrimos las necesidades de nuestros clientes.

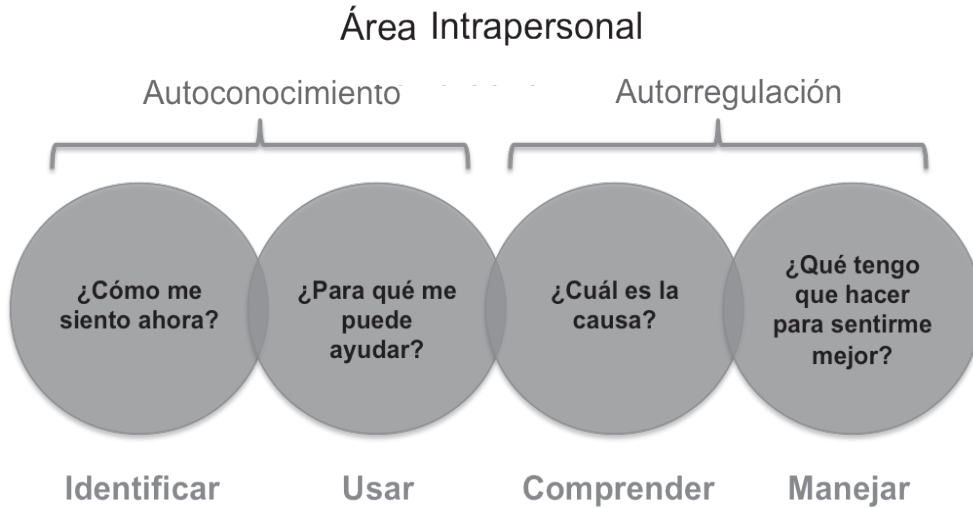
La calidad de nuestras preguntas determinará la calidad de nuestro pensamiento; por eso, sin las preguntas esenciales, no lograremos enfocar nuestra mente en lo significativo y sustancial, sino que divagaremos por cuestiones superfluas o nos dejaremos llevar por nuestros instintos, que nos arrastrarán quizás a algún camino equivocado.

Feeling, un modelo de venta desde el corazón es un modelo integrado de inteligencia emocional. El modelo consta de dos áreas:

- Área Intrapersonal
- Área Interpersonal

Las cuatro primeras etapas de nuestro modelo (área intrapersonal) pretenden analizar el estado emocional previo del vendedor. Es decir, generar información sobre todos los eventos emocionales que ocurren antes del proceso de venta para ser conscientes de ellos, y poder anticiparnos a su posible impacto. Esta etapa prepara al vendedor para acometer el proceso de venta con las mejores garantías posibles, capacitándolo, si fuera necesario, para autogenerarse el estado emocional adecuado para incrementar sus probabilidades de éxito.

Figura 4. Las cuatro etapas de la gestión emocional intrapersonal del vendedor



En la primera etapa del área intrapersonal (**identificar**) el vendedor tomará consciencia de su propio estado emocional. Para ello debe disponer de un vocabulario emocional adecuado, conocer las diferentes emociones básicas, reconocer sus señales más características y sus patrones de expresión fisiológicos.

A renglón seguido, la siguiente fase (**usar**) supone identificar claramente los posibles beneficios o perjuicios que nos puede acarrear la emoción que estamos sintiendo. Para ello pasaremos el estado emocional por el filtro cognitivo y analizaremos, de forma consciente, las posibles utilidades que puede tener dicho estado. Eso nos ayudará a decidir si nos conviene permanecer en ese estado emocional o si, por el contrario, debemos modificarlo por otro más adaptativo.

La tercera etapa (**comprender**) se centra en descubrir y comprender las causas de cada emoción. Conocer el origen de nuestro estado emocional nos permitirá entender las posibles consecuencias de nuestros actos y calibrar mejor cómo

queremos reaccionar.

En la última etapa (**manejar**), el vendedor será capaz de extraer de su estado emocional todo lo que le puede ayudar a conseguir su objetivo, mientras se mantiene abierto a la generación de nuevos estados emocionales más saludables y adaptativos. Como ves, mediante la reflexión, somos capaces de regular las posibles consecuencias y reacciones de nuestro estado emocional original, tomar distancia de él y actuar de manera adecuada, mitigando las emociones que no añadan valor a la situación.

Una vez trabajada el área intrapersonal, en la que el vendedor ha analizado su propio estado interno y lo ha orientado hacia un estado de excelencia que le encaminará hacia sus objetivos, pasamos a poner el foco sobre la interacción entre vendedor y cliente. En el área **interpersonal**, el objetivo del vendedor se centrará en descifrar el estado emocional de su cliente para poder interactuar adecuadamente con él y propiciar un estado idóneo para que éste exprese adecuadamente sus necesidades, muestre predisposición a la información que se le transmita y pueda valorar, de buen grado, la propuesta comercial.

Figura 5. Las cuatro etapas de la gestión emocional interpersonal (entre vendedor y cliente)



La primera fase del área interpersonal (**identificar**) se centra en la identificación precisa de las señales que el cliente envía sobre su estado emocional. Esta fase puede resultar crítica a lo largo de todo el proceso comercial puesto que, con la información que obtengamos en ella, podremos modificar nuestra estrategia. Por ejemplo, el cliente estará más receptivo hacia un tipo de mensajes determinado y no tanto hacia otros. Desarrollar la habilidad de reconocer adecuadamente las emociones en los demás supone para el vendedor una enorme ventaja competitiva, puesto que podrá identificar cuáles pueden ser los posibles frenos o bloqueos de su cliente y actuar acorde con lo que éste está sintiendo.

La siguiente etapa (**usar**) se centrará en analizar si el estado en el que se encuentra el cliente es el idóneo para poder presentar adecuadamente el producto. Como la venta supone, en gran medida, ofrecer un servicio adecuado, es imprescindible desarrollar un grado de empatía apropiado en el que seamos conscientes de las necesidades o deseos in-

tangibles del cliente, para así decidir cuál es la mejor manera de cubrirlos. Llegar a conectar supone encontrarse en un determinado nivel de sintonía. Cuando se percibe y se siente esa conexión, las palabras fluyen y son recibidas de manera distinta pues cobran un sentido totalmente diferente. Buscaremos conectar con el cliente en el mismo plano emocional en el que él se encuentra para poder interactuar de una manera más profunda.

En la tercera fase del área interpersonal (**comprender**), el objetivo fundamental consiste en dar un sentido a toda la información que nos envía el cliente. Ahora el vendedor debe tratar de comprender en profundidad el estado emocional de su cliente para poder sacarlo de dicho estado si fuera necesario o legitimarlo en caso contrario. Entender las emociones de otra persona nos permite prever sus posibles reacciones emocionales, aceptar ciertos comentarios o comportamientos y, desde esa aceptación, reconocer, compartir, resolver o minimizar su emotividad. En esta fase, el vendedor conseguirá anticipar cómo irán evolucionando las emociones de su cliente y podrá realizar los movimientos adecuados.

Para finalizar, en la última fase (**manejar**), el vendedor debe encontrar respuesta a la pregunta: ¿qué puedo hacer para que mi cliente se sienta mejor? Si ha sido capaz de detectar adecuadamente las necesidades o deseos de su cliente, será capaz de determinar cuáles son las acciones adecuadas para conseguirlo y para que el cliente se muestre más receptivo hacia la compra. Las conductas del vendedor tendrán un mayor impacto si van alineadas con lo que la situación requiere. Como no es imposible que se puedan sentir dos emociones contradictorias al mismo tiempo, el vendedor podrá mover al cliente desde estados emocionales negativos a emociones positivas que le hagan sentir bien, algo que, además, creará un fuerte vínculo entre ellos.

Todo este proceso va encaminado a establecer una ade-

cuada y sólida relación con nuestros clientes que se sentirán atendidos, escuchados y comprendidos. A todos nos gusta estar rodeados de personas que nos hacen sentir bien. Nos sentimos atraídos hacia ellos, valorando mucho y alegrándonos de su visita cuando los vemos aparecer por la puerta de nuestro despacho o de nuestra fábrica.

Cuando conocemos todas estas etapas comprendemos mejor por qué el proceso de venta debería estar mucho más centrado en las relaciones personales que en los intereses subyacentes que la propia actividad comercial genera. **Cuando tenemos un verdadero interés por las personas, por escuchar sus necesidades, por ayudarles a resolver sus problemas, por entenderlas, el proceso de venta se simplifica, y se puede crear un vínculo fuerte y duradero entre ambos agentes.** Los resultados siempre llegan a posteriori, pero es muy complicado intentar recoger la cosecha cuando no se ha prestado atención y cariño a la siembra.

Como explicábamos, los dos modelos fundamentales de la inteligencia emocional se superponen para explicar el concepto aplicado a un proceso de venta con la finalidad de generar más información e incrementar así nuestras posibilidades de éxito.

Figura 6. Las ocho etapas de la gestión de la inteligencia emocional en un proceso de venta



Puesto que nuestro cerebro recuerda y aprende más de los aspectos emocionales que de los racionales, quizás los clientes no recuerden la composición técnica de nuestro producto una semana después de nuestra visita, pero seguro que recordarán perfectamente cómo les hicimos sentir y la impresión que les causamos. Por lo tanto, dediquemos un poco de tiempo a identificar las variables que pueden suponer un salto de calidad en nuestro proceso de venta y en nuestros resultados.