

Asegúrese de tener

# Claves para ser Un vendedor Consultivo



Escuela  
Superior  
del Servicio



Revista  
Estilo  
Gerencial



Consejero  
Gerencial

**G. M. Wilson**

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

# El “comando de ventas”

Es cierto que la economía y en especial el comercio están en estado de guerra y que las condiciones para la venta se han vuelto muy complejas, no obstante, la falta de profesionalismo y el paradigma del “vendedor soldado de tropa” generarán más daño que favorabilidad para la tarea del vendedor consultivo: ***ser un permanente generador de valor para los clientes y para la empresa.***

Antes de este momento tan difícil para el mundo ya veníamos en una división estructural en la manera como se concibe la labor del vendedor.

Una línea de pensamiento que me permitiré llamar “***la vieja escuela***” es la que propugna por el “vendedor persuasivo”, “cerrador de ventas” con “agresividad comercial” que se enfoca en “la venta sobre todas las cosas”, y la otra línea basada en el resultado que promueve al “***vendedor servidor***”, “constructor de relaciones”, “aliado del cliente”, “generador de valor”, enfocado en el “rendimiento financiero”, con procedimientos de servicio y no de venta.



# La “batalla comercial”

Ambas posiciones son válidas. Cada una con un escenario de aplicación que habla de las condiciones de inteligencia comercial que tenga una compañía.

Hemos encontrado que entre más pobre sea la estrategia de mercadeo más se requiere de vendedores “aguerridos, dinámicos y entrones” que logran “envolver” al cliente y manipularlo para que compre.

No obstante, se olvidan de una de las reglas de oro: “a nadie le gusta que le vendan pero a todos nos gusta comprar”.

Sin desconocer que en una situación de guerra este tipo de vendedor es carne de cañón en medio de la “batalla comercial” de productos y servicios “comoditizados”, es decir que, aunque su discurso hable de diferenciarse, en el fondo son los mismos con las mismas, de ahí, la alta rotación del cargo, permítame, de nuevo, matricularme en el otro tipo de vendedor, el del vendedor consultivo profesional.



# Las tareas del vendedor consultivo

Previo a revisar la “nueva realidad del vendedor consultivo”, recordemos cuáles eran sus tareas antes de todo este caos:

- Construir relaciones de largo plazo
- Generar valor para el o la cliente
- Generar rendimientos financieros para los tres involucrados: el cliente y su empresa, la empresa del vendedor y él mismo. (Sin distinción de género)

Seguramente, como ya ha sucedido, algunas personas preguntarán si los puntos 2 y 3 no vendrían a ser lo mismo, pues no es así. La generación de valor tiene unas tareas involucradas y los rendimientos financieros son un resultado que debe ser sostenido pues allí viene la primera diferencia con el primer tipo de vendedor: no se trata de vender, se trata de obtener ganancias y esas son dos cosas diferentes.

Cuando se piensa que se debe “vender a toda costa”, se olvidan de lo importante que es el factor financiero de un cliente sostenido en el tiempo.



# El vendedor consultivo

El título de “vendedor consultivo” proviene de la tarea de ser un “consultor”. Sin este elemento, pues simplemente no se es un “vendedor consultivo” ni B2B, sino que se es un vendedor más. E implica el desarrollo de competencias y conocimientos que hacen diferente y elevan el nivel de este consultor.

Las competencias son:

- Pensamiento estratégico y holístico.
- Empatía y comunicación asertiva.
- Velocidad de ejecución.

Y los conocimientos son:

- Inteligencia comercial
- Entendimiento financiero
- Entendimiento logístico y de CX.



# El vendedor consultivo

A pesar de que son negocios y que son negocios entre empresas, primero son negocios entre humanos con todo lo que esto involucra. De ahí, que la comprensión de lo que implica el factor humano, su inconsistencia y múltiples dimensiones, tenga importancia en el desarrollo de los negocios. Comprender la emocionalidad detrás de las decisiones, el saber decir las cosas, en el momento y la forma adecuada se convierten en herramientas claves para el ejercicio del vendedor. Debido a mi Asperger, es en este aspecto en el que más he tenido que trabajar.

La procrastinación parece ser un deporte nacional. Es increíble la manera como vamos dejando todo para lo último, echando a perder oportunidades, perdiendo credibilidad y generando sobrecostos. Por eso es tan importante la velocidad en la cual las cosas son hechas y bien hechas.

Es por esto que la “capacidad de ejecutar” se vuelve crítica para el vendedor consultivo, el cual, además, como resultado, aprende a desarrollar el “sentido de oportunidad” para atender y entregarles propuestas, productos y servicios a los clientes.



# Inteligencia Comercial

En primera instancia, podría entenderse “inteligencia comercial”, sólo como el procesamiento de datos, pero para el vendedor consultivo es mucho más que eso. En este caso, en específico, el vendedor consultivo utiliza la “inteligencia comercial” para:

- Entender el mercado del cliente
- Comprender los movimientos presentes y futuros de ese mercado.
- Entender el negocio del cliente y cómo éste gana dinero
- Realizar propuestas anticipándose al mercado.
- Articular nuestros productos y servicios a ese modo como el cliente gana dinero.
- Reconocer si el cliente está realizando la gestión comercial de manera competitiva.
- Asesorar al cliente sobre la manera cómo va a incrementar sus ganancias con nuestros productos y servicios.
- Asesorar al cliente sobre el desarrollo futuro de su mercado.
- Asesorar al cliente sobre el incremento de competitividad articulada a nuestros productos y servicios.
- Supervigilar la generación de ganancias del cliente y su empresa, de nuestra empresa y nuestra.
- Sólo en este listado usted podrá comprender cuan diferentes son los vendedores consultivos del resto, porque se llaman así mismos “consultivos” y cuáles son las características de un vendedor B2B.



# Entendimiento financiero

A esto se le suma el “entendimiento financiero”. No importa el tipo de empresa en la que se trabaje, ésta debe tener sólo dos propósitos, el primero es “mejorar al mundo y su calidad de vida” y, el segundo, es “obtener ganancias”. Ambos propósitos deben ser simbióticos pues tienen incidencia en la manera cómo hacemos las cosas y en nuestro sentido ético. En este sentido, comprender que lo importante de las ventas y de los negocios no es vender sino obtener resultados financieros.

Si un vendedor se concentra “sólo en vender”, mediante ofertas, descuentos y toda clase de marañas que hacen para “cerrar la venta” puede estar sacrificando los márgenes de rentabilidad, cuando la motivación del cliente empresarial no es la rebaja en sí misma sino la “ganancia” después del ejercicio. Puedo venderle algo más costoso si le demuestro cómo sus resultados en dinero serán mayores, que si le vendo más “barato” pero sus esfuerzos para ganar dinero se pueden desperdiciar.

Entender cómo se mueve el dinero, el costo del dinero y cómo se configuran los resultados financieros, es una herramienta que cambia la perspectiva del cómo hacemos negocios: Recuerde: no se trata de vender, se trata de ganar.



# Experiencia del servicio

Toda actividad que se realice antes de que el cliente pague, está en el ámbito del “Servicio al Cliente”. La venta sólo se configura cuando el dinero “entra a la caja”. Esto significa que el vendedor debe comprender y en ocasiones “diseñar” la “experiencia del cliente empresarial” a la vez que supervigila la materialización de la promesa de venta. A esto último le llamamos “logística enfocada en el cliente”.

Por su parte, una empresa responsable y competitiva está cada día revisando y ajustando sus procesos de tal manera que su “respuesta empresarial” a los requerimientos del cliente sea altamente efectiva. Esto es obligatorio pues regularmente generan las causas por las cuales los clientes nos remplazan y se pierde la labor del vendedor consultivo. Y todavía así, el vendedor debe tener en su mente las posibles restricciones que los procesos tienen y que les pueden ser “naturales” para evitar crear falsas expectativas en los clientes. Me sucedió con una vendedora de artes gráficas que le decía a los clientes “mañana le entrego” cuando la producción en la práctica se demora, como mínimo tres días, sin contar con la programación de otros clientes. Claro, lo solucioné con un breve entrenamiento.



# Lo que hacemos frente a la nueva realidad

Miles de empresas cerradas, millones de empleos perdidos, un horizonte de miedo y vientos de total recesión. Es entendible que como vendedores tenemos realmente poco margen de maniobra frente a la realidad de nuestros clientes... los que nos queden. No podemos entregar productos y servicios si no hay una garantía de pago y muchos de estos clientes no tienen capacidad financiera. Entonces, como sujetos ¿qué podemos realmente hacer?

**Estudiar cada caso.** La crisis de nuestros clientes es también la crisis de nuestra empresa y sin clientes tampoco podremos subsistir. Si bien el ejercicio comercial es netamente financiero, debemos considerar: la antigüedad del cliente, su historial de pagos y su consistencia empresarial. Si conocemos a fondo a nuestros clientes, conocemos su mercado, su empresa y su cultura para hacer dinero, podremos considerar cuánto tardaría en recuperarse.

Por supuesto, todos navegamos en la incertidumbre, pero si hemos sido vendedores consultivos profesionales, estaremos en capacidad de tener una respuesta aproximada y específica para cada cliente.



# Confianza e imaginación

**Generar confianza.** La confianza es la principal pérdida en esta situación mundial y es la falta de confianza y no de dinero lo que ha cerrado más empresas. Los mercados están convulsionados y los modelos de negocio se han transformado, reinventado, actualizado, desvirtuado y muchos apenas están a prueba. Para las empresas la incertidumbre, que si bien es nuestra amiga cotidiana, ha multiplicado superlativamente sus grados. Es por eso que la confianza, que siempre ha sido importante, se vuelve un tesoro que debemos cuidar y, en muchos casos, reconstruir, con todo el esfuerzo que esto implica.

**Ayudar con la reinvención y generar nuevos negocios.** Todos tenemos miedo, unos más que otros, no obstante, somos profesionales de los negocios y si volvemos a lo básico de los propósitos que toda organización debe tener, reiteramos: “mejorar al mundo y su calidad de vida” y “obtener ganancias”, podremos visualizar que más allá de nuestra hipótesis empresarial y de la hipótesis empresarial de nuestro cliente, podemos, con nuestra experiencia, ayudar a reimaginar estructuras, productos y servicios que reconstruyan la dinámica comercial y puedan generar nuevos recursos.



# Ser un verdadero vendedor consultor

En este punto quiero reiterar mi llamado a tener cuidado con esta reinversión pues si no se hace de manera profesional, puede generar males mayores.

El caso está en las cientos de empresas que se desaforaron a producir tapabocas sólo para quedar con las bodegas llenas por la falta de competitividad y altos costos de producción. El proceso empresarial no es empírico y no es lo mismo gerenciar que administrar.

**Hay muchos administradores pero faltan verdaderos gerentes que realicen una genuina gestión con rigurosidad científica empresarial.**

En nuestro caso, el vendedor consultivo, experto en negocios, debe estar en capacidad de previsualizar para sus clientes empresariales nuevas posibilidades de desarrollo, involucrando para ello los productos y servicios de la empresa para la cual trabaja. Esto es si su empresa es gerenciada de manera inteligente..



# Previsualizar y re-imaginar

**Construir nuevos futuros.** Es innegable que la tecnología lo ha transformado todo y la innovación es una amiga que no nos desampará si aprendemos a vincularnos con ella, no obstante, es todo un proceso aprender a entrenar los ojos para tener una mirada tecnológica y de innovación. Todavía así, en este momento, es la mayor habilidad que debemos poner a trabajar.

Re-imaginar y reconstruir rituales de producción, rituales comerciales, rituales de compra y rituales de consumo, con propuestas innovadoras en un escenario digital, debería ser relativamente fácil para quienes comprendemos los mercados, las empresas, los productos y servicios y el comportamiento del consumidor.

**Habrán nuevas maneras de vivir esos rituales y podemos proponer nuevos escenarios para nuevos modelos empresariales y de consumo.**

Por supuesto, todo esto es posible si logramos construir una relación dinámica entre la empresa para la cual trabajamos y nuestro cliente empresarial. Juntos, alguna respuesta encontraremos.



# ¿Eres de la tropa o un vendedor profesional?

En este momento no todo es dinero pues si nuestros clientes cierran, en muy poco tiempo la nuestra también lo hará.

Este es el momento en el cual marcaremos la diferencia como vendedores empresariales expertos con la capacidad de entregar valor mediante una consultoría estratégica que articula nuestros productos y servicios con la construcción de futuro de nuestros clientes.

Y es aquí, donde queremos resaltar la diferencia fundamental entre los vendedores de tropa “agresores comerciales”, soldados enfilados a “persuadir clientes y cerrar ventas” y un vendedor consultivo profesional de frente a esta “nueva realidad”. ¿Cuál de ellos quisiera que atendiera a su empresa?



# Diseño de la visita de ventas

Una de las mayores dificultades en los procesos de venta es la falta de rigurosidad científica en la planeación. Esto acarrea altos costos por la ineficacia que genera una alta rotación de los vendedores e incontables pérdidas por lo que se deja de vender. Ese valor nunca lo sabremos.

Para darle un inicio de solución a esta problemática queremos participarle de un proceso sencillo para la planificación de visitas de venta: **método V.E.A.R.**

Se trata de **Ver, Entender, Adaptarse y Resolver** y parte de la base de que el vendedor conoce y aplica las técnicas tradicionales de venta como el AIDA, el SPIN y el NETO, entre otras tantas y lo que hacemos es asegurarnos de no dar el paso siguiente si no hemos logrado algunos objetivos con el paso previo.

Como suponemos que es un verdadero vendedor consultivo, entonces habrá hecho la tarea de averiguar toda la información posible sobre el cliente y su empresa, y habrá diseñado su estrategia de visita. Las visitas pueden ser de cuatro tipos: de conocimiento, de ventas, de profundización y de seguimiento.



# Diseño de la visita de ventas

El proceso de una visita está dividido en tres partes: Sondeo, Riesgo y Concesiones, y cada uno está subdividido en diferentes momentos cada uno con un tratamiento especial y un conjunto de herramientas.

Se inicia en el momento cero, en el cual al vendedor le han dicho, “no venga, mándenos el portafolio por correo electrónico”.

Una contramedida que por lo menos a mí me ha resultado eficaz se llama el “**Catálogo de dolores**” y es que en lugar de mandarle una oferta, como se le ha estudiado y se le conoce, se le envía un listado de los problemas que sufre y simplemente se cierra con la opción de encontrar las soluciones cuando me conceda una visita.



# VER

La primera vez no conocemos al cliente en cuanto a quién es él o ella como persona. Así se trate de una cita previa, las herramientas que usamos son las de venta en frío.

En el momento del saludo, debemos establecer con una matriz de percepción de liderazgo y la herramienta de “Ley de Platino” de Tony Alessandra, si será el cliente quien domine la reunión o si debemos hacerlo nosotros. Esto sucede en el preciso instante en que le vemos por primera vez y que inclusive nos extienda la mano.

En este mismo instante debemos generar confianza y establecer el objetivo de la visita según el tipo de visita que sea. Esto debe quedar muy claro para el cliente.

Acto seguido, en el medio segundo siguiente, debemos utilizar el BTSA, estableciendo el perfil de dominancia cerebral – herramienta desarrollada por la doctora Katherine Benzinger, adaptada a lo comercial – y utilizar la psicosemiología, herramienta de análisis de composición de imagen y que permite distinguir el grado de estructuración mental del cliente, su perfil procesal y su adaptabilidad a las normas.



# VER

Para captar ambos componentes es necesario que el vendedor consultivo haya educado su capacidad de VER al cliente, buscando ver más allá de lo evidente en lo que a su personalidad se refiere.

El tercer momento es el de preguntar y escuchar. Utilizamos una metodología de preguntas poderosas para auscultar como lo hace un médico, cuál es la estructuración del deseo, consciente o inconsciente del cliente en lo referente al resultado esperado, y de paso averiguar sus **Razones de Ganancia Personal**. Las motivaciones internas e intrínsecas son más poderosas que las externas incluso cuando se trata de **Razones de Ganancia Personal Empresarial** y **Razones de Ganancia Empresarial**.

Las primeras se relacionan con la sensación de ganancia que el cliente logra para su emocionalidad, las segundas se relacionan con el beneficio que obtiene él como empleado o representante de la empresa cliente, y la tercera es cómo él percibe lo que ganará su empresa teniéndonos como proveedores.



# ENTENDER

Es este ENTENDIMIENTO profundo lo que le da la excelencia al vendedor consultivo. Es en este punto cuando sabremos si el diseño estratégico de mercadeo funciona o no.

Una vez recogida la información de los cuatro primeros pasos, la tarea del vendedor es adaptar su presentación empresarial a esa estructura de deseos y razones de ganancia para el cliente.

**Si esto no es posible lo más seguro es que el proceso falle.**

Lo primero, antes de realizar una presentación formal de nuestra empresa, es hacerle saber al cliente “por qué es valioso para él que nos escoja como sus aliados en su proceso empresarial”; eso que nosotros tenemos o hacemos, que le será muy estratégico y que también le será muy difícil encontrar en otro lado.

Nótese que no hablamos de diferenciación, lo que en ocasiones puede ser eventual, hablamos de ventaja competitiva que es mucho más estructural y profundo.



# ADAPTARSE

No se maneja un portafolio de servicios como tal. Se maneja un portafolio adaptable del cual tomamos únicamente aquello que el cliente, tacita o implícitamente, nos está pidiendo y aquello que con nuestra experiencia creamos que le puede ser conveniente y dejamos por fuera todo aquello que no se ajuste a este cliente en particular. Por eso, los portafolios no pueden ser piezas fijas sino estructuras armables. Es esto lo que nos permite ser ADAPTABLES.

Además, con una regla simple: venda una cosa a la vez, no trate de venderle todo al mismo tiempo. Cuando le hayan dicho sí a una, sigue con la otra.

En este punto también se ve una capacidad especial del vendedor consultivo, pues es capaz de construir para un cliente específico una promesa de servicio, pertinente, rentable y cumplible, sin arriesgar la reputación de su empresa ni la suya personal.

El momento siguiente es el difícil y para el cual no hay recomendaciones; siempre será según un “depende”. Regularmente no se da en la misma visita y requiere armarse de estrategia y de paciencia.



# ADAPTARSE

Es cuando el cliente presenta nuestra propuesta en un comité o simplemente se toma su tiempo para tomar una decisión, las opciones pueden ser múltiples y lo único que podemos hacer es confiar que nuestro proceso con los cinco primeros puntos haya sido bien ejecutado, de lo contrario será una lotería.

Un portafolio que sí debemos tener listo, preparado, ensayado, verificado y puesto a prueba cada vez que podemos, se llama: **“el catálogo de contra objeciones”**.

Éste lo construimos a partir de la información que nos da las variantes de la Dominancia Cerebral de la doctora Benzinger y que podemos estar seguros de que siempre será necesario.

En mi experiencia, aunque no es una regla, cuando se llega con un cliente empresarial a la etapa de las objeciones, son mucho mayores las posibilidades de un cierre, aunque un vendedor consultivo no habla de cierres sino de apertura de cuentas o de apertura de negocios.



# RESOLVER

Del diálogo de objeciones, casi de manera automática, regularmente, se pasa a la negociación. Este momento implica que el vendedor consultivo debe estar entrenado en negociación y también contar con capacidad de toma de decisiones frente al cliente.

Esta capacidad de **RESOLVER** marca una gran diferencia entre los vendedores. Aún así esto no está sujeto al libre albedrío, previamente la empresa a la que representa, ha preestablecido un “**manual de concesiones**” con un piso y un techo. Esto establece un margen de maniobra con elementos que el vendedor profesional guarda como un As bajo la manga y le permite autoevaluarse, pues cuando debe recurrir mucho a este As, su método está fallando.

Las dos etapas finales son de suma importancia y cuidado. No hemos realizado tanto esfuerzo para echarlo a perder a la salida. El registro de acuerdos debe incluir todos los parámetros posibles, especialmente la descripción de la promesa de servicio, los indicadores y resultados y, en especial, la negociación del cobro, pues una venta existe sólo cuando el dinero entra a la registradora y tiene permanencia en el tiempo, de resto será una mera ilusión.



# Finalmente...

Debemos contar con un catálogo de retención y continuidad en el cual debemos tener consignadas las estrategias para que esta negociación se convierta en una relación duradera y nos permita profundizar en el cliente, ya sea renovando el mismo servicio o, idealmente, vendiéndole más cosas que le aporten al desarrollo, consolidación y crecimiento del cliente.

Este proceso de **Ver, Entender, Adaptarse y Resolver**, puede sonar fácil, pero no lo es. En realidad es complejo.

Si las estrategias de mercadeo están bien construidas, ésta manera de materializarlas frente al cliente es rentable y tener vendedores formados para esto es rentable y redituable y para el vendedor implica mejoras sustanciales en su calidad de vida.

Vale la pena.



# Curso de habilidades de Psicosemiología Aplicada

- Diseño de campañas
- Diseño de productos
- Visual Marketing
- Negociación
- Ventas
- Servicio al cliente

Diplomado asincrónico:

Whatsapp: +57 – 3105102373

[estilogerencial@une.net.co](mailto:estilogerencial@une.net.co)



Escuela  
Superior  
del Servicio



Revista  
Estilo  
Gerencial



Consejero  
Gerencial

