

# Logrando el Balance entre el Rol Consultor y el Rol Estratega

## LA GESTIÓN DE LOS CUATRO ÁNGULOS DE LAS VENTAS ES LA CLAVE PARA UNA EFECTIVIDAD EN VENTAS ALTAMENTE DESARROLLADA.

Por Michael Leimbach, Ph.D., Vice Presidente de Investigación y Desarrollo Global, Wilson Learning Worldwide

“Los roles de Consultor y Estratega no son contradictorios. Ellos representan el yin y el yang de la efectividad en ventas.”

Hace algunos años los vendedores podían cumplir un papel único: proveedor o asesor de confianza. Pero el mercado híper-competitivo actual, requiere que el vendedor asuma dos roles críticos y complementarios: de **Consultor** para el cliente y de **Estratega** para su propia organización.

Todos conocemos vendedores que son Consultores fuertes pero Estrategas débiles. Son valorados por el cliente por la experiencia que tienen, pero rara vez cierran negocios grandes y, si lo hacen, todos los servicios de valor agregado que prometieron, hacen que sea una venta no rentable.

Por el contrario, los vendedores que son solamente Estrategas y no Consultores, pueden decir el valor monetario exacto, el margen de cada oportunidad y pueden superar a la competencia, incluso cuando esto no es en beneficio del cliente. El resultado es que consiguen muchos negocios, pero a menudo son negocios de una sola vez y frecuentemente dañan la relación, tanto dentro como fuera de la organización.

Basados en las habilidades fundamentales de Efectividad Individual y Efectividad Técnica, los vendedores exitosos de la actualidad también deben desarrollar tanto las áreas de habilidades de Consultor como de Estratega. Este acto de equilibrio es fundamental si los vendedores esperan ser competitivos y servir a sus clientes.

### EFECTIVIDAD INDIVIDUAL Y TÉCNICA

Antes de desarrollar los roles de Consultor y Estratega, los vendedores exitosos deben aprovechar su *Efectividad Individual* para manejar el estrés, evaluar los riesgos, manejar los conflictos y generar soluciones creativas. Su éxito depende de su capacidad para desarrollar



relaciones, hacer frente a la complejidad y la ambigüedad y generar liderazgo en el diverso universo de la globalización y el talento multinacional.

Al mismo tiempo, la *Efectividad Técnica* es el elemento vital del vendedor altamente efectivo. Para sentarse y hablar con credibilidad con un Director Financiero (CFO) o con un Director General (CEO), los vendedores necesitan algo más que el solo conocimiento específico del producto, también requieren una amplia visión estratégica y de negocios, incluyendo conocimiento sobre las aplicaciones, procesos de negocio, condiciones financieras y otros factores funcionales que afectan la compra, el uso y la integración de productos y servicios.



## EL VENDEDOR COMO CONSULTOR DE NEGOCIOS

El rol Consultor sirve como una fuente de ventaja competitiva para el cliente. Un consultor facilita la respuesta organizacional para resolver los problemas de negocio de los clientes. Las habilidades clave del Consultor incluyen:

- **Descubrimiento de Factores Críticos de Éxito del Cliente:** Los Consultores entienden las prioridades de negocio de los ejecutivos del cliente: aquellas cosas que mantienen al CEO, al CFO o al CIO despiertos por la noche. La capacidad para descubrir y mostrar a los ejecutivos cómo su solución ayuda a resolver sus factores críticos de éxito (CSFs, por sus siglas en inglés) puede vincular su oferta al corazón del negocio del cliente.
- **Alineación con los Comportamientos de Compra de los Clientes:** Los Consultores entienden el proceso de compra y reconocen si el cliente está buscando una alianza estratégica o una relación más transaccional. Muchas veces, el cliente no necesita o no quiere un socio de negocios. El Consultor Efectivo sabe que a veces el cliente necesita que sus supuestos sean desafiados, mientras que en otros casos son claros y precisos acerca de sus requerimientos.

- **Creación de una Oferta Diferenciada:** Cuando el cliente pide sólo especificaciones y precios, un Consultor puede encontrar algo más que el cliente valore lo suficiente como para pagarlo. Este “algo extra” no está por lo general en el producto en sí, sino en cómo el cliente lo usa. La capacidad de ver una oferta desde el punto de vista del cliente, tanto en términos técnicos como de negocio, puede convertirse en un valioso elemento diferenciador.
- **Mejora de los Procesos de Negocio del Cliente:** Los Consultores reconocen que los clientes no son sólo compradores y usuarios de los productos; son un sistema de producción que crea valor para sus propios clientes. Los Consultores entienden la cadena de valor y ofrecen productos y servicios que aportan un valor inesperado. Esto hace la vida del cliente más fácil y su negocio más competitivo.

## EL VENDEDOR COMO ESTRATEGA

El otro rol requerido del vendedor exitoso es el de Estratega de su propia organización. Las habilidades clave del Estratega incluyen:

- **Administración de las Oportunidades:** Los Estrategas exitosos saben cómo calificar las cuentas de una forma rigurosa y objetiva, evaluar si un cliente tiene una

necesidad y un presupuesto y determinar si las especificaciones del producto y los requisitos técnicos se ajustan a ellos. Pueden considerar la fortaleza relativa de otras oportunidades, el nivel de influencia en una decisión compleja y la compatibilidad organizacional entre su propia compañía y el negocio del cliente. Esto proporciona un marco para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y las proyecciones de ventas y rentabilidad.

- **Manejo de las Decisiones:** El Estratega entiende e influye en la dinámica del proceso de toma de decisiones del cliente. En lugar de centrarse en influir en el tomador de decisiones clave, el Estratega mapea el proceso de toma de decisiones, identifica los jugadores y sus necesidades específicas y desarrolla medios efectivos y apropiados para influir en los miembros clave del equipo de toma de decisiones y aprovechar a sus partidarios y líderes de opinión internos.
- **Manejo de la Competencia:** El Estratega conoce la definición de valor del cliente y en dónde se ubica frente a la competencia, evitando así el riesgo de provocar o participar en una batalla competitiva a la vista del cliente. El Estratega puede identificar y ejecutar la mejor estrategia competitiva basada en las condiciones específicas de una determinada oportunidad.
- **Manejo del Mensaje:** Los estrategas saben que los mensajes se producen a lo largo de todo el proceso de ventas, no únicamente en una sola presentación, sino que se envían a través de los actores clave de la organización del cliente. Hoy en día, comprar a menudo involucra a múltiples actores en el proceso de decisión; la capacidad de crear mensajes adaptados, obtener apoyo para la comunicación de los mensajes y dar seguimiento a su impacto es la clave del éxito.

## EL EQUILIBRIO ES LA CLAVE

Los roles de Consultor y Estratega no son contradictorios. Ellos representan el yin y el yang de la efectividad en ventas.

Los altos ejecutivos de compras dicen, de manera consistente, que los proveedores más valiosos son aquellos que demuestran tanto el rol Consultor como el Estratega, quienes rechazan los supuestos, quienes están dispuestos a retirarse en lugar de venderles una solución equivocada y quienes aportan valor cada vez que interactúan con el cliente.

Para obtener más información acerca de los conceptos compartidos en este artículo y cómo Wilson Learning puede ayudar a abordar estos problemas, contacte a Wilson Learning en México al +52 (55) 56608360 y en Colombia al +57 (1) 2138896 o visite:

[www.wilsonlearning-latam.com](http://www.wilsonlearning-latam.com)

### ACERCA DEL AUTOR

#### MICHAEL LEIMBACH

Michael Leimbach, PhD., es Vicepresidente de Investigación y Diseño Global de Wilson Learning Worldwide - Con más de 25 años en el campo, el Dr. Leimbach lidera la investigación y diseño de diagnósticos de aprendizaje y capacidades de mejora de desempeño para Wilson Learning. El Dr. Leimbach ha logrado importantes estudios de investigación en ventas, liderazgo y efectividad organizacional y ha desarrollado los modelos de Wilson Learning de la evaluación de impacto y retorno sobre la inversión. El Dr. Leimbach se ha desempeñado como consultor de investigación para una amplia variedad de organizaciones globales de clientes, está en el consejo editorial de la revista profesional de ADHD y tiene un papel de liderazgo en la comisión técnica ISO TC232: Estándares para Proveedores de Servicios de Aprendizaje. El Dr. Leimbach es coautor de cuatro libros, ha publicado numerosos artículos profesionales y es un orador frecuente en conferencias a nivel nacional y mundial.

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

© Wilson Learning Worldwide Inc.

Todos los Derechos Reservados.

WILSON LEARNING MÉXICO  
Av. Revolución 1314, Guadalupe Inn, México DF

WILSON LEARNING COLOMBIA  
Carrera 23 # 114 a - 33, Of. 201, Bogotá