

The LLYC logo consists of the letters 'LLYC' in white, bold, sans-serif font, centered within a solid red square.

LLYC

Programa Superior de Gestión de empresas  
de Servicios Profesionales (Top Talent)

## Módulo: Enfoque Comercial

Técnicas y Habilidades en los Procesos  
Comerciales

Javier Molina Acebo  
Miembro del Consejo  
EdV - Executive Education  
ESIC Business & Marketing School

Madrid, 2020

The ESIC logo features a small circular emblem with a crown-like design to the left of the word 'ESIC' in a large, bold, black sans-serif font. Below 'ESIC' is the text 'BUSINESS&MARKETINGSCHOOL' in a smaller, black, all-caps sans-serif font.

**ESIC**  
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

A close-up photograph of a hand placing a white, five-pointed star onto a wooden surface. The hand is positioned at the top right, with fingers gently holding the star. The wooden surface has a prominent grain and some faint, dark markings. Another star is partially visible to the left.

**Case-Study**

# Case-Study

## EL PAÍS CincoDías

Artículo

Especial "Formación Comercial"

Javier Molina Acebo

Miembro del Consejo EdV Esic Business & Marketing School  
 Steering & Board Committee Gesvelice N.Partners

El actual cambio de paradigma ha dado lugar a que la gestión de clientes no sólo tenga que ver con un aspecto netamente transaccional, sino con mayor servicio y consideración en todos los ámbitos y puntos de interacción con la marca. Por ejemplo, el rediseño de tiendas, oficinas o incluso el envío de boletines por correo electrónico ¿son realmente actos de venta o realmente de atención al (con) cliente?; ¿y qué nos siga en una red social?

Entendemos por tanto canales de una compañía al conjunto de recursos a través de los cuales una empresa "conecta" puntual o estructuralmente con sus clientes actuales o potenciales, independientemente de que lo haga con ánimo de comunicarse, relacionarse o vender. Se trata realmente de poner al cliente en el centro de la estrategia, interaccionar, escucharle y dar forma conjunta a una experiencia memorable consistente y omnicanal que logre que pruebe, repita, persista y prescriba.

En los últimos años los profesionales de ventas han pasado a tener un papel clave en las decisiones estratégicas de las empresas. Este cambio es consecuencia de un contexto competitivo de máxima equiparación, sobreestimulación, exceso nivel de información en el cliente (que según los casos llega a traducirse en desconocimiento, duda y miedo), y elevadas cotas de vanidad que precisan de un tratamiento comercial cada vez más sutil y especializado.

Hay estudios que afirman que actualmente el 57% de las compras son realizadas directamente por los clientes de forma autónoma sin precisar intervención alguna de personal de las empresas. En el restante 43% de los casos en los que, por la naturaleza o calado de la decisión, el cliente necesita apoyo para el proceso de decisión de compra, desea que esta se dé con la personalización suficiente que le aporte la singularidad deseada, absoluta inmediatez, máxima comprensión hacia sus inquietudes, empatía por

## EL PAÍS CincoDías

su contexto específico, conocimiento experto de su realidad y sensación de absoluta transparencia y objetividad a lo largo de todo el proceso.

Cada impacto comercial construye o destruye marca, sea o no intención de la empresa. La confianza y legitimación se conforma por tanto como consecuencia de la apreciación que obtiene el cliente de todos y cada uno de los impactos y profesionales de la empresa con los que interactúa, siendo el equipo comercial ariete y valedor en cualquier caso de todo el ciclo de relación. De ahí su relevancia estratégica.

¿Como son los nuevos ejecutivos de ventas?

Profesionales muy orientados a incrementar el valor de la relación que el cliente obtiene de la empresa, concienciados en generar diferencia con el resto de alternativas y canales de la empresa a sabiendas que en caso contrario serán sustituidos por estos, con una componente cuantitativa cada vez más acusada, desmonopolización del arte como componente monolítico en el desarrollo de sus labores comerciales, elevadas competencias orientadas a un uso intensivo de la información como medio para legitimarse en el contexto del cliente y un uso de la tecnología en aumento para lograr una mayor productividad.

¿Cuáles son los perfiles más demandados y por qué?

Independientemente de que el objetivo de la red comercial es y será tratar de influir en el comportamiento del comprador, históricamente este fin se ha logrado a través del desarrollo y correcta aplicación de las competencias del hemisferio derecho de los comerciales (o artístico), residencia y de donde emanan las capacidades de comunicación, creatividad, espontaneidad, intuición, relación y emotividad.

Sin embargo, la tendencia se viene demostrando una clara preferencia por contar con perfiles donde además de un acusado hemisferio derecho, sean más metódicos en la ejecución de los procesos, perfiles más científicos que alcancen los objetivos de ventas aplicando procesos de ventas y modelos de ventas basadas en el uso de técnica y tecnología. Todo ello apelando a un mayor uso en los procesos comerciales del hemisferio izquierdo (el científico), donde almacenamos las capacidades de análisis, planeación, estrategia, metodología, evaluación, medición y control.

¿Qué diferencias existen entre un profesional del Marketing y uno de Ventas?

Cada área tiene su propio rol. El profesional de marketing debe crear la plataforma que impulse las ventas mientras que el profesional de ventas debe hacerlas efectivas.

## EL PAÍS **CincoDías**

Cuando los profesionales de Marketing y los de Ventas trabajan en armonía, el resultado que se obtiene es el incremento de las ventas, con ciclos más cortos, márgenes más altos y mayor satisfacción del cliente. El alineamiento y coexistencia de los profesionales de Marketing y ventas es un factor crítico para que la empresa pueda lograr un mayor rendimiento de su fuerza de ventas y de su función comercial.

No debería convertirse en una carrera por conseguir la supremacía de un departamento sobre el otro; sino una carrera para ganar el mercado y los clientes trabajando juntos. Sobrevivirán las empresas que aprovechen esta sinergia y la tecnología para evolucionar sus modelos de negocio y sus procesos comerciales.

Si bien son rasgos comunes de ambos profesionales la capacidad para trabajar bajo presión, estar orientados a resultados, muy buenas habilidades de comunicación interpersonal y la creatividad, algo que le es propio y específico del profesional de marketing exitoso son sus claras aptitudes de liderazgo (ya que funcionalmente el rol es mayoritariamente de tipo staff, no tienen personal directamente bajo su cargo, pero debe impulsar a la acción a muchas personas para poder conseguir sus objetivos), así como habilidades analíticas y capacidad de emprendimiento.

En el caso del profesional de ventas la resiliencia es la competencia más determinante que los distingue. En este sentido la presión de los objetivos, y en especial los continuos rechazos ponen a prueba constantemente la resiliencia de los vendedores. Por lo tanto, la capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse y reponerse ante las dificultades no es algo que el profesional de la venta tiene o no tiene, sino que implica una serie de conductas y formas de pensar que todo comercial no solo puede, sino que DEBE aprender y desarrollar para poder tener éxito hoy. Actitudinalmente no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan. Así mismo, en un momento donde la capacidad de servir a los clientes y aportarles utilidad diferencial determina el valor individual incremental que un profesional de la venta aporta al catálogo de productos o servicios que representa, competencias como asertividad y empatía cobran aún más relevancia de la que históricamente han venido representando. Por último, la capacidad del comercial para establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo, llegando incluso a subordinar sus objetivos a los de la organización, terminaría por cerrar el círculo virtuoso del elenco de competencias y habilidades diferentes a las del profesional de Marketing y determinantes para el éxito comercial del profesional de ventas del siglo XXI.

Una vez leído el artículo y tomando como referencia lo expuesto:

- a) Enumera las tres ideas o aspectos que te parecen mas relevantes.
- b) Reflexiones y paralelismos con tu situación comercial desde LLYC.

### IDEAS / ASPECTOS RELEVANTES

1.

¿Como son los nuevos ejecutivos de ventas?

Profesionales muy orientados a incrementar el valor de la relación que el cliente obtiene de la empresa, concienciados en generar diferencia con el resto de alternativas y canales de la empresa a sabiendas que en caso contrario serán sustituidos por estos, con una componente cuantitativa cada vez más acusada, desmonopolización del arte como componente monolítico en el desarrollo de sus labores comerciales, elevadas competencias orientadas a un uso intensivo de la información como medio para legitimarse en el contexto del cliente y un uso de la tecnología en aumento para lograr una mayor productividad.

2.

En el caso del profesional de ventas la resiliencia es la competencia más determinante que los distingue. En este sentido la presión de los objetivos, y en especial los continuos rechazos ponen a prueba constantemente la resiliencia de los vendedores. Por lo tanto, la capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse y reponerse ante las dificultades no es algo que el profesional de la venta tiene o no tiene, sino que implica una serie de conductas y formas de pensar que todo comercial no solo puede, sino que DEBE aprender y desarrollar para poder tener éxito hoy. Actitudinalmente no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan.

### PARALELISMOS

He seleccionado este apartado del artículo en primer lugar, con el fin de establecer como punto de partida que **LLYC no dispone de un departamento comercial convencional con dedicación exclusiva**, lo que cambia las reglas del juego frente a otros modelos de negocio. Por el contrario, **todos sus consultores, en mayor o menor medida según su categoría, se ven obligados a combinar un perfil experto con conocimiento propio de su disciplina profesional, junto con las habilidades comerciales que se describen**. La pregunta es, ¿existen estos perfiles en el mercado? Quizás sí, pero no los suficientes. Aquí entra en juego, por tanto, la **labor fundamental de formación de la compañía desde las categorías inferiores**, no solo cuando se requieren resultados de negocio de forma directa de los profesionales.

El segundo apartado escogido está estrechamente ligado a la primera reflexión. Si ya se ha iniciado la labor de formación, no solo técnica, sino también actitudinal, será más fácil afrontar con éxito y resiliencia una crisis como la que estamos viviendo actualmente. Ante las dificultades presentes, todos los consultores de la compañía están orientando sus esfuerzos a mantener e incrementar la confianza de sus clientes actuales y exclientes, así como a reforzar la legitimidad de LLYC como partner. **La aportación de valor, la flexibilidad, la transparencia y la ayuda desinteresada para quienes viven momentos críticos en su negocio pueden convertirse en las mejores herramientas de “venta”, quizás no siempre en el corto plazo, pero sí como apuesta de futuro**. Esto no excluye, evidentemente, la realidad de adaptar las estrategias internas de forma flexible y casi a diario para seguir generando ingresos en el corto plazo.

Una vez leído el artículo y tomando como referencia lo expuesto:

- a) Enumera las tres ideas o aspectos que te parecen mas relevantes.
- b) Reflexiones y paralelismos con tu situación comercial desde LLYC.

### IDEAS / ASPECTOS RELEVANTES

3.

Así mismo, en un momento donde la capacidad de servir a los clientes y aportarles utilidad diferencial determina el valor individual incremental que un profesional de la venta aporta al catálogo de productos o servicios que representa, competencias como asertividad y empatía cobran aún más relevancia de la que históricamente han venido representando. Por último, la capacidad del comercial para establecer relaciones de

### PARALELISMOS

LLYC no vende productos, sino el conocimiento y las habilidades de sus equipos. Vende PERSONAS, incluso en sus propias credenciales. De nuevo, volviendo al hilo argumental de todo el ejercicio, quienes mantienen el contacto habitual con los clientes, independientemente de su categoría, hacen una labor individual constante en su relación, basada en la empatía, el entendimiento de sus necesidades, detección de riesgos y oportunidades y, lo más importante, en la construcción de la confianza.

### IDEAS / ASPECTOS RELEVANTES

4.

Cada área tiene su propio rol. El profesional de marketing debe crear la plataforma que impulse las ventas mientras que el profesional de ventas debe hacerlas efectivas.

### PARALELISMOS

Considero que el área de Marketing tiene un rol mucho más amplio que el mencionado en el artículo. Por el contrario, analiza y conoce todos los contextos de mercado y asienta decisiones de gran alcance estratégico a nivel de compañía, más allá de crear una plataforma que impulse las ventas.