

**CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS
ASESORES DE LAS COMPAÑÍAS DE VENTA CONSULTIVA EN LA CIUDAD DE
MEDELLÍN.**

MANUEL FERNANDO QUIÑONES IDÁRRAGA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ
2019**

**CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS
ASESORES DE LAS COMPAÑÍAS DE VENTA CONSULTIVA EN LA CIUDAD DE
MEDELLÍN.**

MANUEL FERNANDO QUIÑONES IDÁRRAGA

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Gerencia Estratégica

Director

GONZALO ANDRES OÑATE BELLO

MBA con Énfasis en Marketing

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA

BOGOTÁ

2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, Mayo de 2019

Resumen

Establecer las características que influyen en la gestión comercial de los vendedores de venta consultiva es importante, pues son ellas las que determinarán en gran medida los resultados obtenidos por estos dentro de un mercado cada vez más competitivo.

El presente trabajo muestra las principales características y su impacto en la gestión comercial de los asesores de venta consultiva en la ciudad de Medellín, así mismo, se realizan las respectivas recomendaciones estratégicas dirigidas a las compañías de venta consultiva, recomendaciones que permitirán, de acuerdo al resultado de la investigación, mejorar los indicadores de gestión de dichas compañías.

Palabras clave: venta consultiva, venta tradicional, asesor comercial, competencias blandas, conocimiento técnico, conocimiento del cliente, conocimiento del mercado, planeación de la venta, servicio al cliente, sentido de pertenencia, cierre de venta, seguimiento pos venta, experiencia.

Abstract

Establishing the features that influence in the commercial management of sales consulting people is important, they are the ones that will determine to a large extent the results obtained by those within an increasingly competitive market.

The current research shows the main features and their impact in the commercial management of sales consulting people in Medellín, likewise, the respective strategic recommendations directed to consult sales companies, recommendations that will allow, according to the result of the research, improve the management indicators of these companies.

Key Words: consultative sale, traditional sale, commercial salesman, soft skills, technical knowledge, customer knowledge, market knowledge, sales planning, customer service, sense of belonging, closing sale, post sale service, experience.

Agradecimientos

Esta maestría es el fruto de muchos esfuerzos, trasnochos, sacrificios y largas jornadas. Agradecimiento especial a CI Talsa, compañía que ha visto toda mi evolución profesional y que en esta oportunidad, nuevamente, se ha vinculado dándome el tiempo para hacer posible este nuevo paso.

A mis amigos por su paciencia, por entender el esfuerzo que esto conlleva y el casi abandono que significa asumir este reto académico.

Agradezco especialmente a Jose Ovidio Jaramillo, a Ana María Valencia, a Juan David Gaviria, a Carlos Alberto Otálvaro y a Juan Uribe como personas y como sujetos visibles de sus compañías, por su tiempo y la disposición que tuvieron para desarrollar todo el trabajo de campo. A las organizaciones que se vincularon con sus respuestas y aportes, todos muy valiosos en este ejercicio investigativo.

A Gonzalo, gracias. Gracias por su dedicación y acompañamiento; fue, sin duda, copartícipe en esta investigación y en el logro de los objetivos propuestos.

Agradezco a mi madre, en invaluable su aporte solo con su voz de aliento. Siempre gracias.

Dedicatoria

A Dios, luz y guía en cada paso.

A mi madre y a mis hermanos, especialmente a Natalia, que, con cada esfuerzo, aún desde la distancia, han demostrado su amor, su compromiso, su apoyo incondicional.

A mi papá que, desde el cielo, estoy seguro, ha estado siempre pendiente, siempre acompañándome, siempre a mi lado.

A CI Talsa, a José Ovidio, a Hildebrando y a cada una de las personas que han dejado huella en mi formación personal y profesional.

A mis docentes y compañeros, sin ellos, esto no hubiera sido lo mismo.

Gracias totales.

Tabla de contenido

1	<i>Planteamiento de la situación problemática</i>	15
1.1	Problema concreto	15
1.2	Pregunta de investigación	16
1.3	Objetivos	16
2	<i>Marco conceptual</i>	17
2.1	Venta personal y consultiva	17
2.2	Perfil profesional	25
2.3	Direccionamiento estratégico	29
3	<i>Diseño metodológico</i>	31
3.1	Enfoque	31
3.2	Población y muestra	32
3.2.1	TDM, Logística más humana.	33
3.2.2	C.I Talsa, equipos y servicios de calidad.....	35
3.2.3	Alico S.A.	36
3.2.4	Novaventa S.A.S.....	37
3.2.5	Médico Juan Uribe.....	38
3.3	Técnicas e instrumentos	38
3.3.1	Grupo focal semiestructurado.....	39

3.3.2	Cuestionario.....	39
3.3.3	Entrevista semiestructurada.....	40
3.3.4	Análisis del discurso.....	40
3.4	Resumen metodología.....	42
4	Resultados.....	43
5	Discusión.....	57
5.1	Características.....	57
5.1.1	Competencias blandas y sentido de pertenencia.....	60
5.1.2	Conocimiento técnico del producto y del mercado.....	62
5.1.3	Planeación de la venta.....	63
5.1.4	Capacidad para el cierre de ventas.....	65
5.1.5	Seguimiento post venta y servicio al cliente.....	66
5.2	Limitaciones, impacto, y recomendaciones.....	67
5.2.1	Impacto y limitaciones.....	67
5.2.2	Recomendaciones.....	69
5.2.3	IGC (Índice de Gestión Consultiva).....	71
6	Referencias.....	77
7	Anexos.....	83

Lista de tablas

Tabla 1. Comparativo de comportamiento de compra entre el B2B y el B2C.....	19
Tabla 2. Empresas de venta consultiva.....	32
Tabla 3. Empresas sujeto de venta consultiva.....	37
Tabla 4. Análisis grupo focal.....	43
Tabla 5. Análisis encuesta vendedores C.I Talsa y Alico S.A.....	45
Tabla 6. Cruce categorías Análisis 1 y 2.....	46
Tabla 7. Resultados cuestionario aplicado a gerentes comerciales, clientes y departamentos encargados de reclutamiento en empresas de venta consultiva.....	53
Tabla 8. Resultados cuestionario aplicado a actores de venta consultiva, discriminado por actor.....	55
Tabla 9. Relación entre objetivos, técnicas y hallazgos.....	56
Tabla 10. Sustento teórico categorías finales.....	58
Tabla 11. Determinación del índice IGC.....	71
Tabla 12. Formato para calificación de características IGC.....	73
Tabla 13. Ejemplo formato completado y determinación del IGC.....	75

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Diferencias entre el modelo de venta tradicional y el modelo de venta consultiva.....	24
<i>Figura 2.</i> Clasificación de las habilidades dura. Granados, M. A. M. (2007).....	25
<i>Figura 3.</i> Modelo de competencia profesional de Brailovsky (2001).....	27
<i>Figura 4.</i> Resumen metodología.....	42
<i>Figura 5.</i> Respuesta conjunta grupo focal.....	44
<i>Figura 6.</i> Resultados cuestionario actores venta consultiva.....	43
<i>Figura 7.</i> Resumen análisis entrevistas. Competencias blandas.....	48
<i>Figura 8.</i> Resumen análisis entrevistas. Conocimiento técnico y del mercado.....	49
<i>Figura 9.</i> Resumen análisis entrevistas. Servicio al cliente.....	49
<i>Figura 10.</i> Resumen análisis entrevistas. Seguimiento pos venta.....	50
<i>Figura 11.</i> Resumen análisis entrevistas. Planeación de la venta.....	50
<i>Figura 12.</i> Resumen análisis entrevistas. Sentido de pertenencia.....	51
<i>Figura 13.</i> Resumen análisis entrevistas. Cierre de ventas.....	51
<i>Figura 14.</i> Resultados cuestionario actores venta consultiva.....	54

Introducción

En el mundo globalizado actual, cada vez cobra más importancia la interacción que tienen las personas al momento de realizar compras, cuando de venta consultiva se trata. Las empresas y organizaciones enfrentan hoy por hoy diferentes retos ante la velocidad de cambio del entorno y la volatilidad del mismo (Bourgeois, 1985; Courtney, Kirkland & Viguerie, 1997; Manucci, 2007; Masifern, 2007). En las organizaciones, eventos relacionados a decisiones económicas (Smith & Grimm, 1997) y tecnológicas (Henderson, 1990) aceleran la evolución y la incertidumbre.

La velocidad de cambio e incertidumbre, supone también un reto para las compañías que realizan venta consultiva (Dwyer & Tanner, 2007) pues estos eventos económicos y tecnológicos no son ajenos. Así, no solo el conocimiento técnico, del mercado y de los clientes (Jordana, 2014) se vuelve importante, también características como la empatía y el entusiasmo, (Chiesa & Chiesa, 2013) y la inteligencia emocional (Goleman, 2004) pues toman parte en la influencia de los resultados. Identificar cuáles son esas características será parte esencial en el establecimiento de la estrategia comercial (Valdivia & Stefanu, 2018) y de clientes (Alcaide, 2012) y su planificación en la compañía que realiza venta consultiva, donde la fijación de precios y las negociaciones son frecuentes en los mercados de negocios B2B (Bertini & Koenigsberg, 2015).

Es precisamente ese dinamismo existente el que fortalece la venta personal y consultiva como el elemento preponderante de promoción del marketing industrial donde el mayor objetivo de las compañías es lograr que sus clientes tengan éxito. “Esto significa añadir valor y lograr una diferenciación que va más allá de una definición tradicional del producto o servicio básico, para

ofrecer a los clientes nuevos beneficios que impulsen la productividad y la competitividad de sus negocios.” (Jeannet, Kashani, Koschat, Read, & Ryans, 2008, p. 33). Así, ante los evidentes entornos de incertidumbre, dinámicos y exigentes, los sujetos de venta consultiva reclaman a sus proveedores que migren de la venta tradicional de soluciones prediseñadas y se involucren realmente a su éxito comercial. (Grove, Sellers, Ettenson, & Knowles, 2018)

El relacionamiento que durante años han tenido vendedores y compradores dan muestra de la importancia y valoración de ciertas características de los asesores de venta consultiva que son buscadas en el reclutamiento, mejoradas en el desarrollo profesional del vendedor y finalmente valorados por los sujetos de venta consultiva. Esta relación comprador – vendedor es fortalecida en el marketing industrial, donde “forman relaciones que permiten a los compradores y vendedores planear de manera conjunta y trabajan para asegurar el futuro de las partes involucradas” (Dwyer & Tanner, 2007, p. 8)

Diferenciar la venta consultiva y la venta tradicional (Jordana, 2014) es el punto de partida de esta investigación, igualmente, diferenciar el marketing entre empresas o industrial del marketing para el consumidor y su énfasis en la venta personal como resultado de canales de venta más cortos y relaciones comprador – vendedor más sólidas (Dwyer & Tanner, 2007).

Entender esta diferencia por parte de los actores que participan en las relaciones comerciales, permitirá conocer las características propias de los vendedores y las competencias que estos deben tener. (Kircher, 2010).

Así, el propósito de esta investigación es identificar las características que influyen, aquellas que tienen mayor impacto en el logro de los objetivos de los asesores comerciales que realizan venta consultiva en la ciudad de Medellín y como resultado, posterior al análisis que resulte de dicha investigación, emitir varias recomendaciones generales y estratégicas que permitan a las empresas que realizan venta consultiva tomar acciones, si así lo consideran, que les permita estandarizar el perfil técnico y profesional de sus asesores comerciales y, por ende, mejorar los resultados de su gestión en términos de ventas y mantenimiento de clientes, así mismo, hacer revisión de los parámetros de medición de los asesores comerciales utilizados actualmente, en comparación a la caracterización que arroje la investigación y su incidencia en el logro de los objetivos de gestión comercial.

Dado lo anterior, es posible aventurarse con una hipótesis y es el protagonismo que tiene el conocimiento técnico del vendedor sobre el logro de sus objetivos, de su gestión comercial, en relación con la credibilidad que esta categoría da al vendedor frente al comprador.

La estructura definida para el desarrollo de la investigación parte del planteamiento de la problemática, seguido del ejercicio metodológico cualitativo desarrollado con los directores de línea comercial de la empresa CI Talsa, asesores comerciales de venta consultiva de las compañías CI Talsa y Alico S.A., gerentes comerciales de empresas de venta consultiva y gerentes de empresas sujetas de venta consultiva; análisis de resultados y finalmente conclusiones y recomendaciones generales y estratégicas sugeridas para las compañías que realizan venta consultiva.

1 Planteamiento de la situación problemática

Las compañías requieren que su personal este lo más calificado posible, con el objetivo de lograr las metas y estándares de calidad que le permitan competir en el mercado. Las compañías de venta consultiva de la ciudad de Medellín no son ajenas a este asunto. Es por esto que cabe preguntarse por asuntos como la formación académica, competencias en lenguas y habilidades técnicas y comerciales de los diferentes asesores comerciales y el método de selección de los mismos; espacios de capacitación formal o informal a los grupos en temas de desarrollo de competencias comerciales o académicas que busquen la estandarización en el perfil de los asesores de venta consultiva.

Por lo anterior, se intuye que la falta de esta formación se debe a que no se tienen identificadas las características particulares y personales a optimizar en cada uno de los individuos que hacen parte de los equipos comerciales de las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín.

1.1 Problema concreto

Se hace pertinente esta investigación con el fin de identificar las características que influyen en la gestión comercial de las compañías de venta consultiva, que de la mano con unas recomendaciones generales y estratégicas les permitan a las empresas tomar acciones para acercar a sus asesores comerciales hacia el perfil requerido y estandarizado para lograr los objetivos comerciales de la organización.

Según lo anterior, se define como objeto de estudio para este proceso de investigación las características que influyen en la gestión comercial de los asesores en las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características que influyen en la gestión comercial de los asesores en las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín?

1.3 Objetivos

Objetivo General.

Identificar las características que influyen en la gestión comercial de los asesores en las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín y su incidencia en la adquisición de los objetivos comerciales.

Objetivos específicos.

- Explorar sobre las posibles características que influyen en la gestión comercial de los asesores en las compañías de venta consultiva.
- Analizar la relevancia de las características que influyen en la gestión comercial de los asesores en las compañías de venta consultiva.
- Formular estrategias a aplicar para las compañías de venta consultiva que logren la estandarización técnica del grupo de asesores comerciales.

2 Marco conceptual

Los conceptos abordados en este trabajo tienen como propósito establecer la línea que orienta dicho proceso investigativo.

2.1 Venta personal y consultiva

La venta consultiva se convierte en la estrategia que posibilita conocer y satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, pues como afirma Dwyer & Tanner respecto de la venta consultiva “el vendedor es un asesor porque tiene más conocimientos que el cliente acerca de cómo satisfacer las necesidades específicas con el producto que vende” (2007, p. 372); sin embargo, “cuando un vendedor realmente usa la venta consultiva aplica experiencia especializada a un problema complejo para encontrar una solución particular” (Dwyer & Tanner, 2007, p. 372).

La venta personal y consultiva, es una de las principales diferencias frente al marketing para el consumidor. De acuerdo con Dwyer y Tanner, la comunicación directa entre el comprador y el vendedor también incrementa la necesidad de una venta personal sólida, debido a que es necesario que alguien coordine esa comunicación (2007, p. 9)

Muchas de las diferencias entre las compras hechas por una empresa y las realizadas por los consumidores parten del hecho de que los consumidores compran para su uso personal mientras que las compañías lo hacen para satisfacer sus propias necesidades. Así, dentro de la decisiones estratégicas de promoción de las compañías B2B, la venta personal y consultiva es uno de los elementos más importante. Mientras que en el marketing para el consumidor estos

pueden ir a grandes centros comerciales para realizar sus compras, en el marketing B2B se da espacio a ferias comerciales y exposiciones donde la venta personal es protagonista dado que los vendedores “tienen la responsabilidad de coordinar los esfuerzos de su compañía para satisfacer a sus clientes” (Dwyer & Tanner, 2007, p. 9)

En esta misma línea, en palabras de Grandas (2016), dicho vendedor debe estar en la capacidad de detectar las necesidades, resolver los problemas y otorgar satisfacción al cliente, creando así un ambiente de confianza y mutuo beneficio.

Según Grandas, la venta consultiva tiene como objetivos “identificar las necesidades del cliente, desarrollarlas de manera que sean importantes para el cliente, demostrar cómo el producto o servicio satisface esas necesidades”. (2016, p. 22), por tanto, como afirma Dwyer & Tanner, la fuerza de venta debe estar en la capacidad de manejar las relaciones con los clientes de tal forma que se logren sus objetivos y además, se logre que dichas relaciones sean duraderas (2007).

Cabe recordar entonces que en la venta consultiva, “el vendedor no sólo conoce las especificaciones de los bienes o servicios que componen la solución, sino que también conoce el negocio del cliente, domina las técnicas de comunicación y de negociación” (Curso venta consultiva, disponible en <http://guiaiso50001.cl/guia/wp-content/uploads/2017/04/curso-venta-consultiva.pdf>)

Del mismo modo, según Negrete, “para entender el verdadero rol que tienen las ventas hoy en día, es necesario que visualicemos qué ocurre en el otro lado” (2011, p.6), cuál es la mirada u objetivo del comprador, pues en palabras de Heller (1993) citado por Negrete, el sujeto compra para:

- Resolver un problema.
- Satisfacer una necesidad o un deseo.
- Conseguir un beneficio económico (por ejemplo, un precio más bajo).
- Motivos de salud.
- Prevenir un posible problema o necesidad que se pueda presentar en el futuro.
- Certificar su estatus o reconocimiento social.
- Congraciarse con otra persona.
- En ocasiones, incluso, por impulso (sin una verdadera razón válida). (2011, p.6)

Es necesario entonces, identificar la diferencia de los comportamientos de compra entre el consumidor y el cliente industrial, es decir, entre el B2C y el B2B, respectivamente. Para esto, se elabora la siguiente tabla.

Tabla 1.

Comparativo de comportamiento de compra entre el B2B y el B2C

Comportamiento de compra B2B	Comportamiento de compra B2C
-------------------------------------	-------------------------------------

<p>El comprador industrial, busca especificidad en su compra, con parámetros específicos, de acuerdo a lo dicho por Van Weele (1984) citado por Manrique Molina, L. F “la función de compra debe obtener el equipo, material, suministros y servicios adecuados con la calidad correcta, en la cantidad correcta, al precio correcto y del proveedor correcto, en el momento y lugar correctos” (2014, p. 118).</p>	<p>El consumidor normalmente compra productos rutinarios, que tienen bajo valor y costo para el cliente y normalmente no representan mayor riesgo. Kraljic (1993) citado por Manrique Molina, L. F (2014, p. 118)</p>
<p>En la venta industrial, se desarrolla compromiso y confianza a través de la venta personal y consultiva, Armstrong & Kotler (2003), citado por Manrique Molina, L. F, afirman que “los mercados organizacionales mantienen las ventas con un cliente al satisfacer las necesidades del cliente y al trabajar con él para ayudarlo a tener éxito con sus propios clientes” (2014, p. 119)</p>	<p>La venta al consumidor. “Posee un alto grado de espontaneidad e interactividad, y no implica un compromiso permanente entre las partes.” (Piñeiro Sánchez, C, 2005, p. 16)</p>

Se le ha dado bastante atención a la composición del DMU (unidad de toma de decisiones) en el mercadeo B2B, ya que hay beneficios obvios para poder determinar quién está involucrado o quién influencia la decisión de compra.

Varios autores como Meffert (2000) y Armstrong & Kotler (2003) están de acuerdo con los cinco tipos de roles o individuos diferentes que participan en el proceso de decisión de compra organizacional definidos por Webster & Wind (1972a), ellos sugieren que una unidad de toma de decisiones es constituida por uno o más gerentes con los siguientes roles:

Usuarios: aquellos miembros de la organización que usan los productos y servicios compra-dos.

Influenciadores: miembros de la organización que influyen la decisión de compra incluso si no están involucrados directamente en ella.

En el B2C, los consumidores pueden ir a grandes centros comerciales para realizar sus compras o comprar a través de la web, directamente y el bien comprado será para su uso personal, las decisiones de compra la toma de manera personal y la influencia en la compra es a título personal. (Dwyer & Tanner, 2007)

Compradores: dichos miembros de la organización que tienen la autoridad de seleccionar pro-veedores y acordar los términos de compra.

Decisores: dichos miembros de la organización con el poder formal o informal para determi-nar la elección de final de proveedor.

Guardianes: los individuos que controlan el flujo de información dentro de la organización y que al hacerlo influncian de forma indirecta la decisión de compra (Webster & Wind, 1972a, p. 17) citado por Manrique Molina, L. F (2014, p. 121).

Construcción propia

Es así que se comprende que la venta consultiva debe apuntar a que los asesores consigan relaciones de largo plazo, donde tengan conocimiento del negocio de los clientes, además de tener la habilidad de brindar soluciones y mostrar los beneficios de la inversión realizada. (Negrete, 2011)

En esta misma línea, Mendoza, L. A. D., & de Mercadeo, E. G evidenciaron después de

“El taller realizado en la empresa MINIPAK en el año 2010, por la empresa consultora THUOPER, en el cual se desarrolló un modelo de Venta Consultiva, basado en estos pasos:

- 1) Identificación de los ACN (Aspectos Claves del Negocio) latentes, en este el cliente no ha identificado sus necesidades.
- 2) Aceptación de los ACN, en este caso el cliente reconoce sus necesidades.
- 3) Visión del negocio, en este el cliente decide darle solución a sus necesidades y
- 4) Cierre, que consisten en la obtención de solución.” (2012, p.8)

Para los autores, seguir los pasos anteriormente descritos garantiza el éxito en las ventas, lo que en primera instancia podría servir como insumo para la realización de planes de venta en otras empresas, apoyados en el estudio realizado.

Así mismo, se hace necesario puntualizar la diferencia entre la venta tradicional y la venta consultiva. Jordana (2014) habla de esta diferencia cuando se refiere a la venta tradicional como aquella “basada en los beneficios del producto y del servicio” (p. 51) mientras que la venta consultiva centra la venta en el cliente, en que el vendedor además del conocimiento del producto, tenga conocimiento de la industria del cliente y de los problemas de esta. (p. 54)

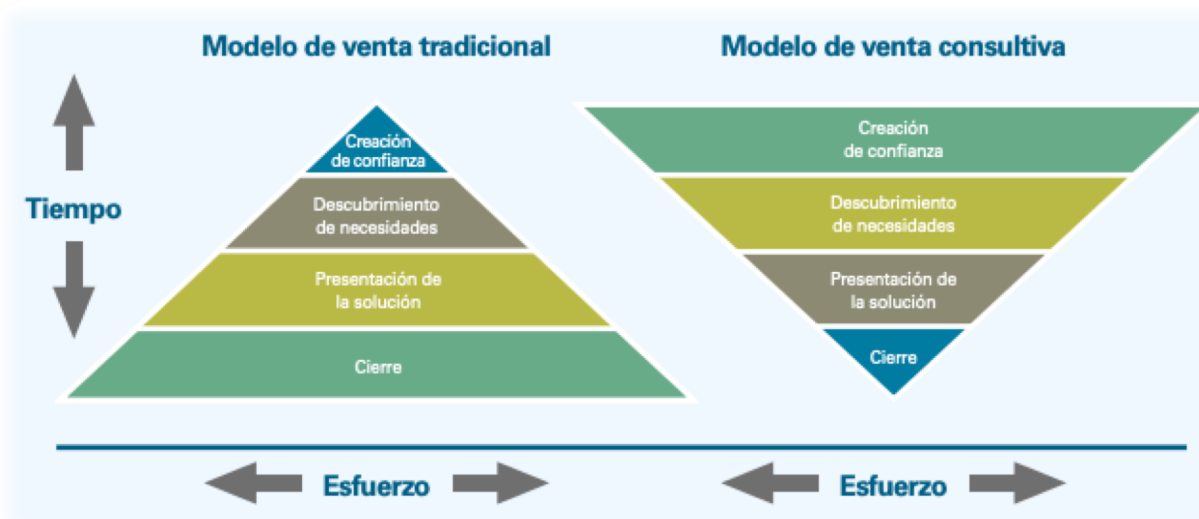


Figura 1. Diferencias entre el modelo de venta tradicional y el modelo de venta consultiva. (Jordana, 2014)

Para terminar, es en este sentido que cabe señalar, que se hace fundamental el reconocimiento de las necesidades primarias del cliente y sobre estas soportar el desarrollo de la venta, pasando por mostrarle a este los beneficios que se tienen, y la relevancia que posee la solución de sus necesidades. Será entonces indispensable el equilibrio entre las competencias blandas y duras que pueda poseer o desarrollar el asesor de venta consultiva, donde elementos como la ética combinada con un real interés por las necesidades del cliente agregan valor a su labor. (Dwyer & Tanner 2007).

En esta línea, las competencias blandas desde la mirada de Granados, M. A. M. (2007) en su libro *Liderazgo emprendedor*, son entendidas como aquellas que contribuyen a que un vendedor sea eficaz, en este sentido, dicho vendedor debe contar con algunas características como “identificación con su profesión, integridad y honestidad, dinamismo y tenacidad, tolerancia, amabilidad y servicio, pulcritud en su presentación personal” (p. 125), lo anterior le

permitirá una mejor consolidación en su campo laboral. Además de facilitar asuntos como el cumplimiento de metas, el trabajo en equipo y la promoción del sentido de pertenencia.

Por otro lado, las habilidades duras se encuentran más ligadas al perfil profesional del vendedor. Para Granados, M. A. M. (2007), citado por Gallegos León, A. C. (2017), dichas competencias se clasifican en:

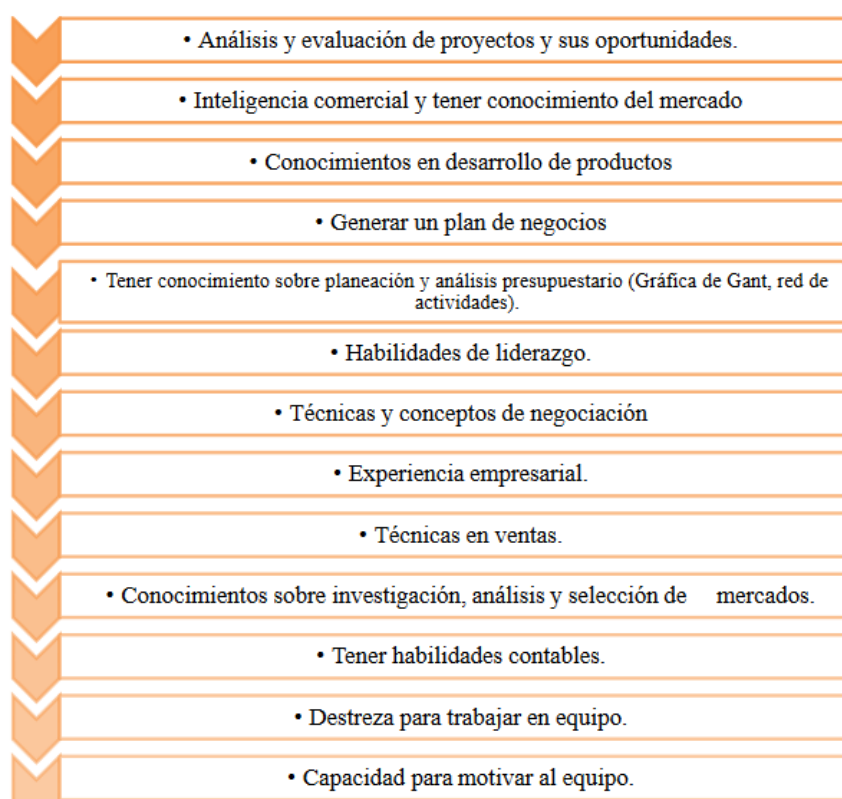


Figura 2. Clasificación de las habilidades dura. Granados, M. A. M. (2007)

2.2 Perfil profesional

El perfil profesional juega un papel fundamental, pues éste “describe en términos de competencia, los conocimientos técnicos, habilidades, destrezas y actitudes que deben tener los trabajadores expertos en una determinada ocupación. El cumplimiento de estas condiciones, son

observables de manera directa en el desempeño de un trabajo”. (Ipeba, 2013. p. 27-28) y es acá, donde determinar si el perfil profesional es uno de los factores que intervienen directamente en el manejo y consolidación comercial de los asesores de las empresas de venta consultiva, trazando la ruta para las transformaciones que las mismas requieran apuntando al afianzamiento en el mercado.

En este sentido, aparece la estrategia DACUM (Developing a Curriculum), desarrollada en 1960 en Canadá, la cual es empleada para evaluar las competencias de quienes ocupan un puesto, o desempeñan una función dentro de cierta organización; por otro lado es considerada como un instrumento para analizar ocupaciones y procesos de trabajo, generando insumos para conducir procesos de análisis funcional. En suma, es una metodología que se utiliza para analizar un puesto de trabajo, una ocupación, un proceso laboral, un proceso funcional. Desarrolla como maniobra la identificación previa de las necesidades de todos los involucrados en el proceso del objeto de estudio. (Ipeba, 2013)

Las premisas del DACUM y que constituyen sus sustentos teóricos son tres:

1. Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo de manera más precisa que cualquier otra persona de la organización.
2. Una manera efectiva de definir una función es describir en forma precisa las tareas que los trabajadores expertos realizan.
3. Todas las tareas requieren para su ejecución adecuada el uso de determinados conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de la persona. Si bien no son tareas, sí son el medio o los elementos facilitadores que permiten un desempeño exitoso. (Ipeba, 2013. p. 20-21).

En este mismo sentido, se puede ver que en medio del ámbito laboral, se requieren “individuos idóneos y con las competencias necesarias para la resolución autónoma de problemas” (Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K. V., Uribe Rodríguez, A. F., López Lesmes, C. N., & Arenas Ortiz, F. 2011, p. 135) que contribuyan desde su formación académica al éxito laboral y consecución de metas empresariales. Sin embargo, “en Colombia, son pocas las investigaciones que permiten establecer un estándar o un consenso acerca de las competencias genéricas que debe tener todo profesional a nivel regional o nacional para un adecuado desempeño laboral” (Charria Ortiz et al., 2011, p. 135)

Para Brailovsky (2001) citado por Charria Ortiz et al “se ilustran los cuatro niveles que conforman la competencia propuestos por Miller (1990), quien afirma que la competencia profesional está compuesta por conocimientos (el saber y el saber cómo), y comportamientos (el mostrar y el hacer)” (2011, p. 143).

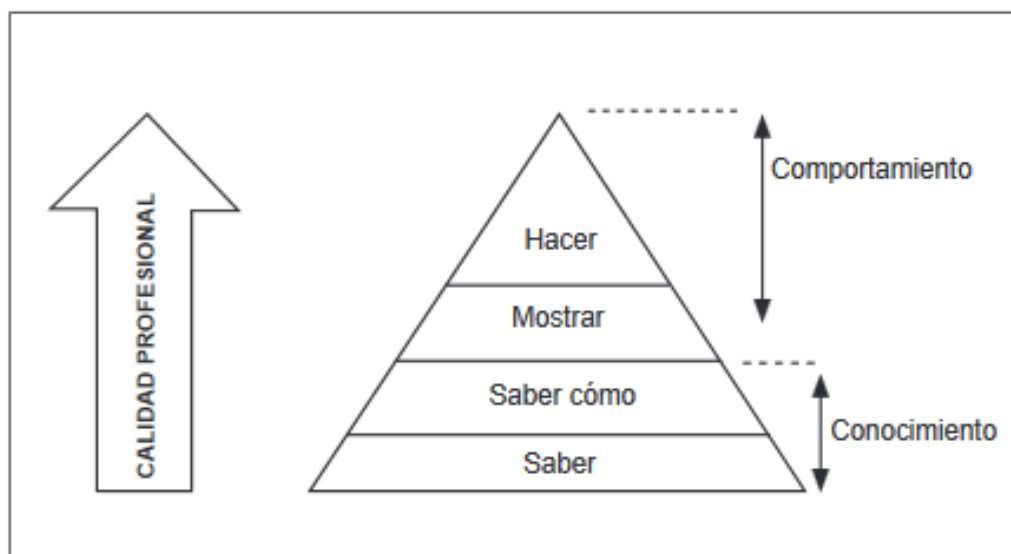


Figura 3 Modelo de competencia profesional de Brailovsky (2001)

Es entonces que “los conocimientos que tiene una persona, así como las habilidades que tenga para aplicar sus conocimientos de la manera más adecuada y consiguiendo resultados óptimos, lo convierten en un experto, sujeto competente o adecuado” (Charria Ortiz et al., 2011, p. 137), en este punto, recobra relevancias las llamadas competencias blandas y duras. Pues “el modelo de venta consultiva está empujado por el desarrollo y fortalecimiento de competencias duras” (Mendoza, L. A. D., & de Mercadeo, E. G, 2012, p.6), sin embargo, cabe preguntarse por la relevancia de las competencias blandas en dicho modelo.

Para Mendoza, L. A. D., & de Mercadeo, E. G, “las competencias duras son aquellas competencias obtenidas a partir del conocimiento técnico y del mercado” (2012, p.6) estas competencias se adquieren en los procesos académicos formativos de los asesores comerciales, y son fortalecidas o potencializadas a través de la práctica, sin embargo, es posible hallar asesores con competencias duras muy estructuradas desarrolladas de forma empírica en un proceso de autocapacitación promovidos desde las mismas compañías como sucede en la compañía CI Talsa. Lo relevante en cualquiera de los dos casos es la claridad acerca de que “las competencias obtenidas a partir del conocimiento técnico hacen a un consultor mucho más confiable frente al cliente” (2012, p.6) lo que contribuye a la consecución de los objetivos comerciales de las empresas.

Por otro lado, el mismo autor plantea que “las competencias blandas son aquellas competencias que cada individuo desarrolla de su personalidad y que obtiene por la puesta en práctica de modelos de trabajo” (Mendoza, L. A. D., & de Mercadeo, E. G, 2012, p. 6), la capacidad que tenga el asesor de adaptarse al modelo de trabajo y las necesidades de sus clientes

será entonces un factor extra que en alianza con las competencias duras permitirán la consolidación de un asesor comercial capaz de afrontar los requerimientos de los diversos clientes.

En esta misma línea, Londoño Mateus (2012), citado por Granda Angulo afirma que,

Dentro de las habilidades blandas, denominadas sociales, la más importante es la empatía o conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Las personas que disponen de esta habilidad se comunican adecuadamente y pueden hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad (2018, p.11)

Por último, se ratifica que para la venta consultiva, se requiere de afinidad, conocimiento del cliente, de sus necesidades y expectativas. Que se necesita de liderazgo, de una comunicación fluida que permita hallar soluciones y manejar con tranquilidad y asertividad los momentos de tensión, el manejo de objeciones que construye verdadero diálogo y entendimiento entre las partes.

2.3 Direccionamiento estratégico

Dentro de este acercamiento investigativo, se hace necesario identificar el concepto de direccionamiento estratégico esbozado desde el plan de estudios para posgrados de la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana como el “proceso formal que define la gerencia estratégica, cubriendo las fases de formulación, ejecución y evaluación de las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la

organización y las metas correspondientes.” (2018) Pues en este caso en particular, se pretende establecer de las características que influyen en la gestión comercial de los asesores en las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín y su incidencia en la adquisición de los objetivos comerciales.

Por otro lado, encontramos lo propuesto por Hill y otros en su libro *Administración Estratégica*, quienes afirman que “el término liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva.” (2009, p.3) Y es con esta idea, que esta tesis pretende establecer un liderazgo estratégico que contribuya a la demanda del sector de venta consultiva, una vez identificadas las características que influyen en la gestión comercial de los asesores y su incidencia en la adquisición de los objetivos comerciales; apunten al diseño de herramientas que contribuyan a la contratación o cualificación del recurso humano.

En esta misma línea, se encuentra que:

La formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía. (Hill, 2009, p.3).

Y es en este punto donde se tiene como objetivo después de la identificación de las características y determinar su incidencia, formular estrategias a aplicar para las compañías que

logren la estandarización técnica del grupo comercial. Y en consecuencia se contribuya a la consolidación comercial de las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín.

Por último, es relevante mencionar que “los directivos y gerentes deben procurar en todo momento enfocarse en la búsqueda de la ventaja competitiva en las ventas” (Negrete, 2011, p. 10), lo que genera la búsqueda de diversas estrategias que contribuyan a la consolidación de la empresa, dicha estrategia “debe enfocarse en una excelente ejecución” (Bossidy y Charan), y conducir a la mayor rentabilidad en el largo plazo (Oxenfeldt) (citados por Flores, p.69) lo que a su vez consolida los objetivos comerciales y por ende la empresa como tal.

3 Diseño metodológico

3.1 Enfoque

La presente investigación se despliega desde el enfoque cualitativo el cual, desde la mirada de Hernández Sampieri, R., & otros en el 2010, en su libro *Metodología de la Investigación* es considerado como una “acción indagatoria que se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular”. (p.7). además “se caracteriza por la aplicación de un conjunto de técnicas muy específicas: observación, entrevista en profundidad, grupo de discusión (Gordon y Langmaid, 1997: caps. 3, 6,8; Dillon et al), citados por Nogueira. (2002, p. 162), técnicas empleadas en el desarrollo de esta investigación.

Además, para Miller y Crabtree (1992) citados por Sampieri “en el enfoque cualitativo, el *diseño* se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (2010, p. 470), y que en este caso apunta a *la teoría fundamentada* la cual “tiene como rasgo

principal que los datos se categorizan” (Sampieri, 2010, p. 475). Y es acá donde recobra mayor sentido dicho diseño, pues la categorización de las características que influyen en la gestión comercial de los asesores de las compañías de venta consultiva, permitió a su vez la realización de un paquete de recomendaciones estratégicas que pueden contribuir a los logros de las metas comerciales de las empresas que realizan dicho tipo de venta.

En esta misma línea, para Glaser y Strauss, (1967), citados por Báez, J., & de Tudela, P. en su tesis doctoral *El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades públicas de Madrid*, la teoría fundamentada “emerge a partir de los datos obtenidos durante el proceso de investigación. La teoría fundamentada pretende ir más allá de los marcos conceptuales preconcebidos, busca nuevas formas de entender los procesos sociales, en su ambiente natural. (2014, p. 285). Todo lo anterior permitió en la actual investigación, identificar las características que influyen en la gestión comercial de los asesores de las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín y su incidencia en la adquisición de los objetivos comerciales.

3.2 Población y muestra

La población objeto de estudio serán las empresas de venta consultiva en la ciudad de Medellín, la muestra, se eligió bajo el criterio de *muestra homogénea* definida por Hernández Sampieri como aquella que “poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares” (2010, p.398).

Para esta investigación, se contó con las siguientes empresas:

Tabla 2

Empresas de venta consultiva.

Empresa	Sector
TDM, logística más humana.	Logística
CI Talsa, equipos y servicios de calidad.	Tecnología alimentaria
Alico S.A.	Empaques

Construcción propia

3.2.1 TDM, Logística más humana.

Durante 50 años ha logrado ser una empresa pionera en la aplicación del conocimiento y la tecnología en el negocio del transporte y la logística, socialmente responsable, líder en el cuidado del medio ambiente, llevando el conocimiento más allá, en beneficio propio, de sus clientes y de todas las partes interesadas.

Ha caminado con entrega, dedicación, esfuerzo y gran pasión; ofreciendo innovación, propuestas costo efectivas, operaciones sostenibles, productividad para sus clientes y bienestar y la felicidad para las personas. Hoy su propósito es perseguir lo esencial, lo fundamental, lo perdurable.

Honrar el pasado es afianzar los cimientos que les permiten avanzar hacia un futuro promisorio, por ello el pasado 24 de noviembre de 2015 presentaron a sus clientes, colaboradores, proveedores, familia, amigos y allegados el libro *La esencia de lo perdurable: un viaje por 5 décadas de aprendizajes, esfuerzos, amistades y decisiones*.

El libro además de SER un homenaje a la historia cincuentenaria de la compañía, también es el símbolo del compromiso por mantener vivos los sueños que les dieron vida, es la apuesta

por el presente y la evolución de TDM y de todos los seres humanos que los hacen posible cada día.

El transporte es quizás uno de los sectores más importantes para el desarrollo de la industria, de la economía, y en general de todo el país. Este es un sector altamente competitivo donde la tecnología y los costos de operación han sido históricamente variables muy importantes.

En TDM están muy orgullosos de trabajar en logística y de aportar desde lo que diariamente hacen al desarrollo del país, pero fieles a los valores de la empresa, quieren ofrecer a sus clientes y al sector en general una *Logística más Humana*, como acto de convicción de quienes trabajan al interior de TDM y como legado que quieren entregar al sector y a la industria en general.

El nuevo slogan comprende la posibilidad de obtener los mejores resultados en cada una de las responsabilidades que sus clientes les confían, pero sin dejar heridas en el proceso, entendiendo que el capital más valioso de TDM y de cualquier empresa son las personas, y que son ellas precisamente quienes les permiten cumplir efectivamente con la misión.

Sensibilidad en el trato, amabilidad, cordialidad y por supuesto eficiencia y efectividad gracias a la vocación de servicio de cada uno de sus colaboradores, permitirán terminar cada jornada laboral con alegría y motivación, siendo excelentes en logística y muy humanos en su actuar.

La cultura de las compañías no es solo una responsabilidad del área de desarrollo humano sino de toda la organización. Es algo que se debe vivir, sentir y transmitir. Por eso la invitación es a contagiarse y a trabajar cada día por hacer una *logística más humana*.

3.2.2 C.I Talsa, equipos y servicios de calidad.

C.I Talsa es una empresa de la organización ALICO. Su principal actividad es la atención a la industria de alimentos en general, ofreciendo nuevas tecnologías en maquinaria, sistemas de producción, accesorios, repuestos, asesoría técnica y mantenimiento correctivo y preventivo; para lo cual tiene el Departamento Técnico Especializado más grande del país.

Objetivos Sistema Gestión Integrado

1. Superar las expectativas de sus clientes
2. Posicionar la línea de mantenimientos preventivos, repuestos, accesorios y consumibles.
3. Cumplir en la entrega de productos y servicios y fortalecer el posicionamiento empresarial.
4. Mantener y mejorar la competencia del recurso humano y Preservar la seguridad y salud de los empleados, contratistas y visitantes, cumpliendo con el Sistema de Gestión – Seguridad y Salud en el Trabajo (SS-SGT)
5. Contribuir en la preservación del medio ambiente, controlando los impactos ambientales.

6. Garantizar los niveles mínimos de seguridad en la cadena de suministro que permita identificar las posibles amenazas a la seguridad y mitigar los riesgos.
7. Proteger la reputación de CI Talsa, minimizando la posibilidad de ser utilizada en operaciones de lavado de activos y/o financiación del terrorismo (LA/FT).

3.2.3 Alico S.A.

Fundada el 10 de julio de 1981, Alico S.A. surge como una alternativa local no sólo con las fibras y celulosas sino también con la tripa natural de cerdo utilizada en el embutido de chorizo, en medio de un escenario donde los empaques para estos productos cárnicos, eran importados al país por compañías extranjeras.

Hoy en día no sólo comercializan, sino que también fabrican empaques especializados para diferentes sectores como el alimenticio, químico, farmacéutico, aseo, textil, construcción e industrial, con estructuras plásticas simples y complejas, cada una de ellas con una aplicación específica que permite empacar cualquier producto.

Además de la consolidación de las tres líneas, ofrecen diversos productos y opciones que complementan el empaque, tales como: tapas de aluminio, papel separador, mangas termoencogibles, aditamentos, láminas abre fácil, troqueles y formas que garantizan la conservación, practicidad y excelente imagen de los productos de los clientes.

Durante los últimos treinta y cinco años se han destacado en el mercado por tener un marco fundamental enfocado al desarrollo de la “pequeña” y “mediana” industria, ofreciendo cantidades mínimas de impresión a precios competitivos que permiten a estos dos tipos de negocio, tener la mejor presentación, y en el caso de aquellos que no cumplen con las cantidades mínimas para el pedido, brindan un amplio portafolio sin impresión, el cual está al alcance del público en los distintos puntos de venta.

Ofrecen a la industria soluciones integrales, innovadoras, versátiles y a la vanguardia de las tendencias mundiales, donde lo primordial es ofrecer a los clientes productos de excelente calidad a precios competitivos, con un servicio posventa y una asistencia técnica y comercial capacitada, característica que ha permitido la diferenciación, además de crecer a nivel nacional e internacional.

Tabla 3
Empresas sujeto de venta consultiva

Empresa	Sector
Novaventa	Vending
Médico Juan Uribe	Medicina Estética

Construcción propia

3.2.4 Novaventa S.A.S.

Es una compañía de canales alternativos que hace parte del Grupo Nutresa, constituida en el año 2000 y que tiene a su cargo la comercialización de productos de compañías como:

Nacional de Chocolates, Noel, Zenú, Doria, Colcafé, entre otras, a través de dos canales: Venta

Directa (venta por catálogo) y Venta al Paso (máquinas dispensadoras de snacks y máquinas de café). Aunque la Compañía fue constituida legalmente en el año 2000, su primera campaña fue lanzada en 1999 en la temporada de Halloween, para ese entonces contaba con una red de 500 empresarias encargadas de la comercialización de los productos a través de un catálogo.

3.2.5 Médico Juan Uribe.

El método Juan Uribe, reducción de peso y moldeamiento corporal sin cirugías, tiene por objetivo la reducción de peso graso y aumento de la tonificación muscular para que todas las personas puedan tener un cuerpo sano, saludable sin cirugías a través de una metodología que es no invasiva en la que se hace una evaluación, desde el punto de vista de composición corporal, viendo cómo está el peso, la grasa, la celulitis, además, de cuánto hay de músculo. Lo anterior, se realiza con unos equipos especializados de in body, que permiten establecer la proporción entre el peso graso y el peso muscular, para determinar así la composición corporal y establecer los objetivos. Dicho proceso se realiza incluyendo plan de alimentación inteligente, plan de ejercicio, métodos no invasivos como cavitación y cremas reductoras.

3.3 Técnicas e instrumentos

Es necesario desde el enfoque, la metodología para la investigación cualitativa y según la intencionalidad de los objetivos del presente trabajo; además de permitir una mejor comprensión del objeto de estudio, se aborden las siguientes técnicas e instrumentos.

3.3.1 Grupo focal semiestructurado.

Esta técnica permitió desde la perspectiva de los 5 directores de línea nacional, el coordinador nacional de ventas y la directora de ventas y mercadeo de la zona Antioquia de la empresa C.I Talsa, quienes tienen a su cargo asesores comerciales que realizan venta consultiva, establecer las categorías que intervienen en dicho proceso de venta.

Pues como manifiesta Barbour (2007), citado por Sampieri “los grupos de enfoque no sólo tienen potencial descriptivo, sino sobre todo tienen un gran potencial comparativo que es necesario aprovechar” (2010. p.426)

Una vez realizada la recolección de la información, se comenzó con el análisis de la misma, pues como afirma Sampieri en el 2010, en la investigación cualitativa la recolección y el análisis ocurren en paralelo. Se propende por la elaboración de una rejilla o matriz que permitió la identificación de las características que influyen directamente en la gestión comercial de los asesores de venta y así, poder analizar su relevancia en el logro de los objetivos organizacionales de las empresas de venta consultiva de la ciudad de Medellín.

3.3.2 Cuestionario

Después de identificadas dichas características, se procedió a aplicar un cuestionario el cual según Chasteauneuf, (2009), citado por Sampieri “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (2010, p. 217). Este cuestionario, fue aplicado a los asesores comerciales que realizan venta consultiva de las empresas C.I Talsa y Alico S.A.

Además, se realizó un cuestionario para los directivos comerciales de diversos sectores que realizan venta consultiva y algunas empresas sujetas de venta consultiva, anteriormente mencionadas, con el objetivo de analizar la relevancia de las características que influyen en la gestión comercial de los asesores, dicho cuestionario se realizó con preguntas cerradas con categorías definidas a priori (Samperi, 2010).

3.3.3 Entrevista semiestructurada.

Una vez aplicado el cuestionario a los gerentes de compañías que realizan venta consultiva y de empresas sujeto de venta consultiva, se procedió a una entrevista semiestructurada que contribuyó a la consecución del objetivo planteado en la técnica anterior. Para Sampieri, la entrevista es definida como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado).” (2010, p. 403), a su vez, el autor define la entrevista semiestructurada como aquella que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (2010, p. 403). Dicha entrevista se realizó a dos gerentes de las empresas sujeto de venta consultiva y a tres gerentes de empresas de venta consultiva.

3.3.4 Análisis del discurso.

Una vez realizadas las entrevistas estas se valoraron a través del análisis del discurso en el cual, como bien lo aclara Ibáñez (2003), la dicotomía mente/mundo es reemplazada por la dualidad discurso/mundo. En esta visión, el lenguaje no se considera solamente un vehículo para expresar y reflejar nuestras ideas, sino un factor que participa y tiene injerencia en la constitución

de la realidad social. Es lo que se conoce como la concepción activa del lenguaje, que le reconoce la capacidad de hacer cosas (Austin, 1982) y que, por lo mismo, nos permite entender lo discursivo como un modo de acción. (Santander, 2011, p. 209)

Y es en esta medida, que esta técnica permite, de manera objetiva, dar una mirada amplia a los discursos de los diferentes actores de la venta consultiva como lo son los asesores comerciales, los directores comerciales, los clientes o sujetos de venta consultiva y los reclutadores y determinar con ello el peso que pueden tener las diversas categorías emergentes.

Por otro lado, desde la perspectiva de Sebastián Sayago (2014) en su artículo *El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales*, y con el objetivo de identificar las características que influyen en la gestión comercial de los asesores en las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín y su incidencia en la adquisición de los objetivos comerciales, se ocupa el análisis del discurso como:

Las representaciones discursivas puestas en circulación por cada medio, centrando la atención en categorías tales como la justificación del conflicto, la descripción de los hechos, la caracterización de los actores sociales involucrados, el tono del relato, la importancia otorgada a los aspectos ecológicos, económicos y culturales. Tratamos de reconocer estas categorías. Además, seguimos aquí una concepción de discurso que lo define como un texto (oral y/o escrito) más todos los aspectos relevantes en la instancia de su producción, de su circulación y de su recepción. Este concepto puede ser expresado mediante la fórmula $\text{Discurso} = \text{Texto} + \text{Contexto}$. (Sayago, 2014, p. 5).

En este caso con una rejilla se estudiaron las entrevistas realizadas, lo que permitió, una vez establecidas las características, analizar su relevancia e influencia en la gestión comercial de los asesores, y así, después del estudio riguroso de la información, se apuntó al diseño de estrategias aplicables para las compañías de venta consultiva de la ciudad de Medellín que logren la estandarización del grupo de asesores comerciales de dichas compañías y que por ende mejoren los niveles de desempeño de las mismas.

3.4 Resumen metodología.

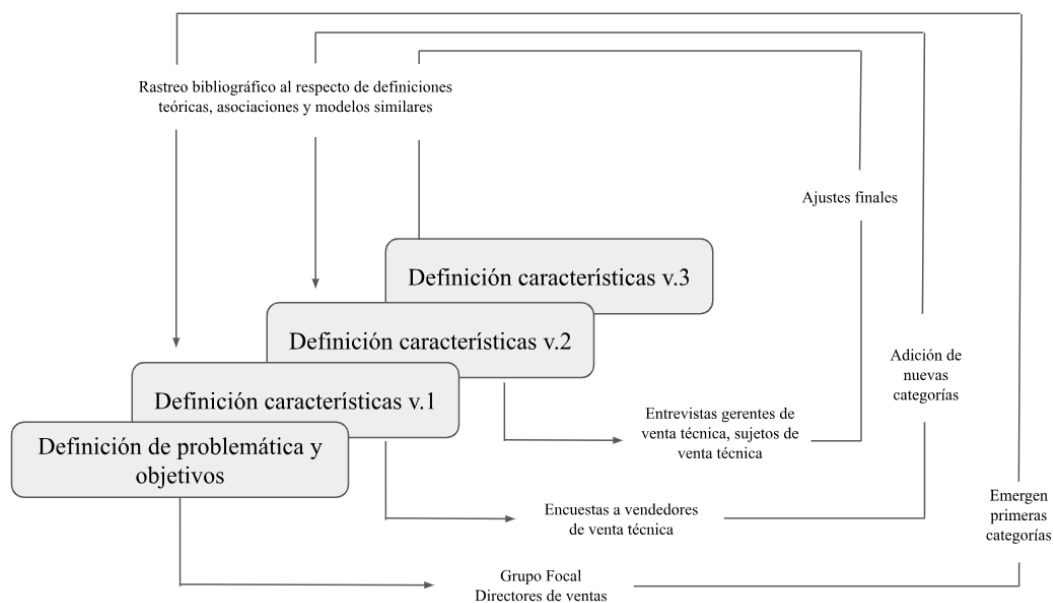


Figura 4 Construcción propia basado en Ormazabal et al. (2017)

4 Resultados

Una vez realizado el grupo focal con los directores de línea de la empresa C.I. TALSA, apoyado por la aplicación de un cuestionario previo (*Ver anexo 1*), se encontraron las categorías preliminares y finales relacionadas a continuación.

Tabla 4
Análisis grupo focal.

Categorías preliminares	Categorías finales 1
Compromiso, dedicación, sentido de pertenencia, compromiso. Trabajo en equipo, ávidas por el logro de los objetivos, Gestión humana, Presentación personal.	<p><i>Competencias blandas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de vida • Auto capacitación • Experiencia • Inteligencia emocional • Empatía • Escucha activa.
Cumplimiento de tareas asignadas, dominio del tema técnico, Falta de capacitación,	<i>Conocimiento del mercado.</i>
Seguimiento a los clientes, establecer prioridades. Conocimiento, organización y planeación, Comprensión del mercado.	<i>Planeación de la venta.</i>
, Formación en ventas y mercadeo.	<i>Cierre de venta.</i>
Conocimiento del cliente, conocimiento técnico. Desconocimiento de los productos.	<i>Seguimiento pos venta</i>
Conocimiento del cliente., capacitación,	

conocimiento del producto, plan de trabajo,
seguimiento.

Construcción propia

Es claro entonces, que desde la mirada de los directores de línea, el éxito de la venta consultiva está directamente relacionado con el proyecto de vida y expectativa de quien lo realiza, aspectos volitivos difíciles de medir de manera certera. Por otro lado, se enmarca la auto capacitación, experiencia y formación como pilares dentro del perfil del sujeto que se dedica a la venta consultiva.

Una vez cada uno de los miembros de forma individual resolvió el cuestionario (*Ver Anexo 1*), se solicitó al grupo entregar una respuesta conjunta a la pregunta número 10. Esa fue la discusión que se registró en el grupo focal y el resultado es el presentado a continuación.

RESPUESTA CONJUNTA

10. De acuerdo a su experiencia y criterio, ¿cuáles (haga una lista) son las características que hacen que un asesor de venta consultiva logre el cumplimiento de sus metas, presupuestos y objetivos?

- a. Proyecto de vida y expectativas.
- b. Auto capacitación
- c. Experiencia y formación
- d. Conocimiento de la compañía y sus productos.
- e. Conocimiento del mercado: Competencia y tendencias y clientes
- f. Competencias blandas: Inteligencia emocional, empatía, escucha activa.
- g. Planeación y preparación de la visita: presentación personal.
- h. Cierre de venta.
- i. Prospección.
- j. Seguimiento.

Figura 5. Respuesta conjunta grupo focal

Finalmente a partir del criterio número 4 encontramos todo lo relacionado con la parte técnica, empezando por el conocimiento de la compañía, lo cual es evidente por el tiempo laborado de los directivos, pasando por la relevancia acerca del conocimiento del mercado, la planeación, la capacidad de cerrar las ventas, la prospección y finalmente el seguimiento. Es importante aclarar que el criterio 6 hace referencia de nuevo a las llamadas competencias blandas dando con esto un 40 % de peso a este componente.

Por otro lado, se realizó una encuesta a los vendedores de CI Talsa y Alico S.A (*Ver Anexo 2*), la cual arrojó los resultados expuestos en el siguiente cuadro.

Tabla 5

Análisis encuesta vendedores CI Talsa y Alico S.A.

Categorías preliminares.	Categorías finales 2
Conocimiento	• Conocimiento técnico y del mercado.
Disposición	
Confianza y escucha	• Servicio al cliente.
Detectar necesidades y brindar soluciones	
Conocimiento técnico	• Planeación.
Competencias blandas.	• Sentido de pertenencia
Conocimiento del mercado.	
Formación técnica y en ventas.	• Competencias blandas.
Servicio al cliente.	
Capacitación.	

Conocimiento técnico

Competencias blandas.

Conocimiento del mercado. (Necesidad)

Confianza en sí mismo

Orden y planeación de venta.

Buenas relaciones con los clientes.

Compromiso y responsabilidad.

Conocimiento.

Conocimiento técnico y del mercado.

Atención al cliente.

Empatía

Honestidad y transparencia.

Objetivos claros.

Sentido de pertenencia por la compañía.

Componente volitivo.

Pro actividad.

Construcción propia

Una vez obtenida esta información se procedió al cruce de las categorías finales obtenidas en el grupo focal con los directores de venta y las obtenidas con los asesores de venta consultiva.

Tabla 6

Cruce categorías análisis 1 y 2

Categorías finales. Análisis 1

Categorías finales. Análisis 2

<i>Competencias blandas.</i>	Sentido de pertenencia
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de vida • Auto capacitación • Experiencia • Inteligencia emocional • Empatía • Escucha activa. 	Competencias blandas.
<i>Conocimiento del mercado.</i>	Conocimiento técnico y del mercado.
<i>Planeación de la venta.</i>	Servicio al cliente.
<i>Cierre de venta.</i>	Planeación.
<i>Seguimiento pos venta</i>	

Construcción propia

Tras el cruce de esta información, y el análisis del grupo focal y el cuestionario a vendedores de venta consultiva, se establecieron como categorías finales:

- Competencias blandas.
- Conocimiento técnico y del mercado
- Planeación de la venta.
- Servicio al cliente
- Sentido de pertenencia
- Cierre de venta.
- Seguimiento post venta.

Posterior a la identificación de las categorías finales, se realizó la entrevista a los tres gerentes de empresas que realizan ventas consultivas y los dos gerentes de empresa clientes/sujeto de venta consultiva. (Ver anexo 3). En los gráficos que se encuentran a continuación se puede observar la consolidación de la información expuesta por los sujetos entrevistados en cada una de las categorías.

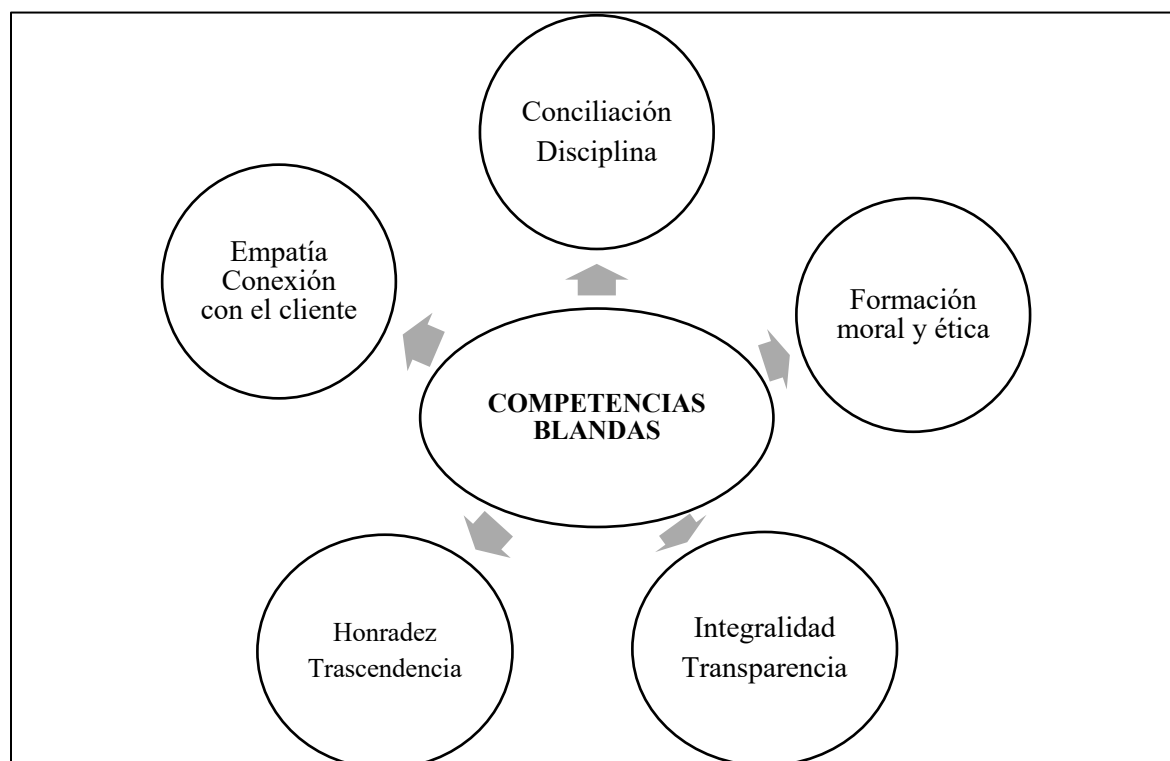


Figura 7, Resumen análisis entrevistas. Competencias blandas.

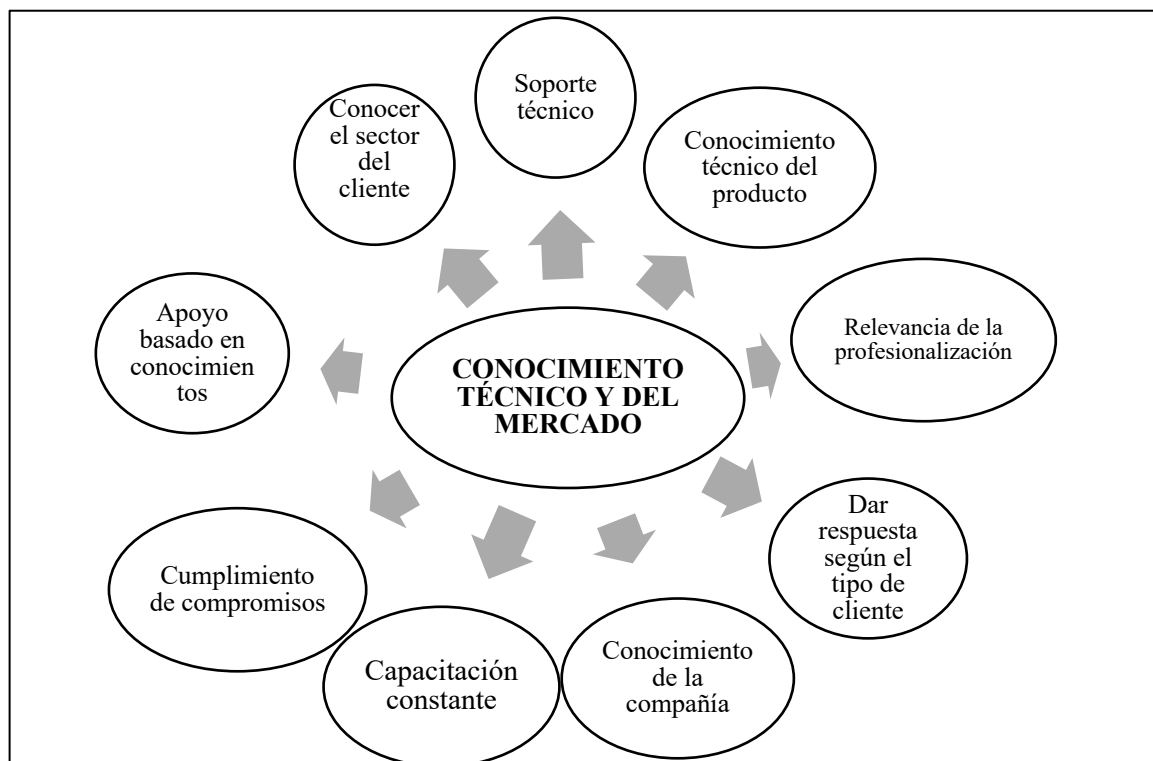


Figura 8, Resumen análisis entrevistas. Conocimiento técnico y del mercado

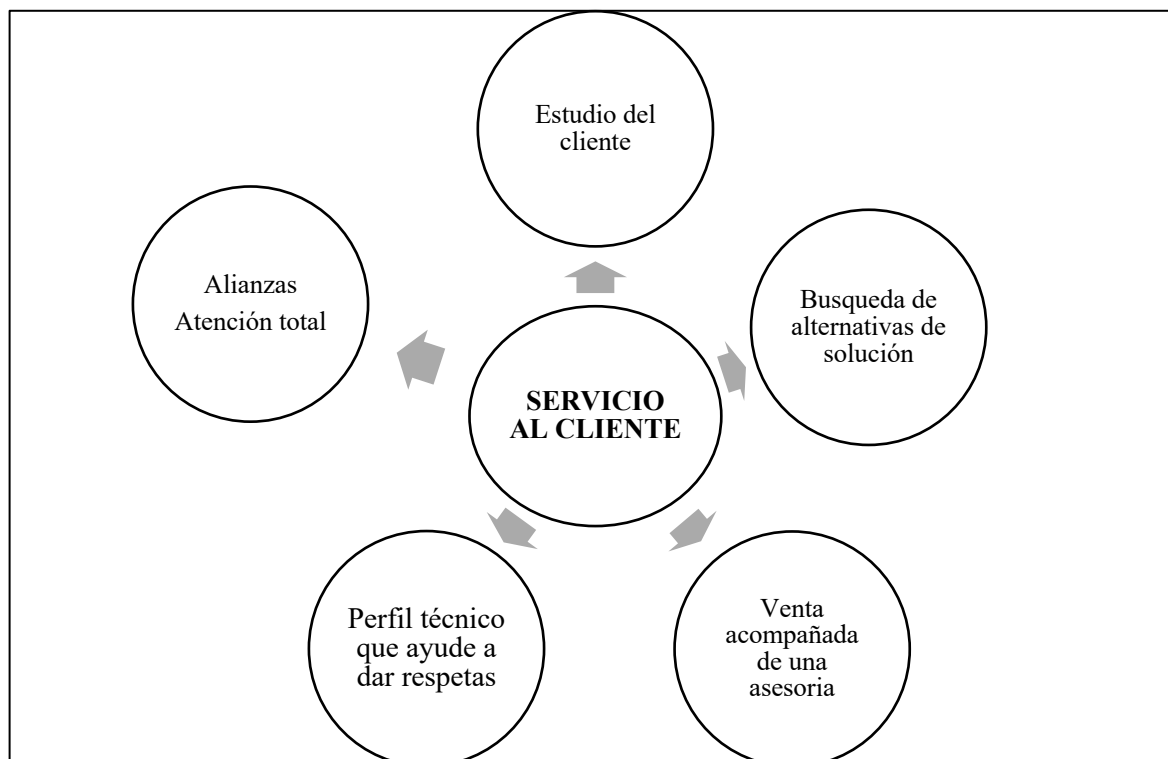


Figura 9, Resumen análisis entrevistas. Servicio al cliente

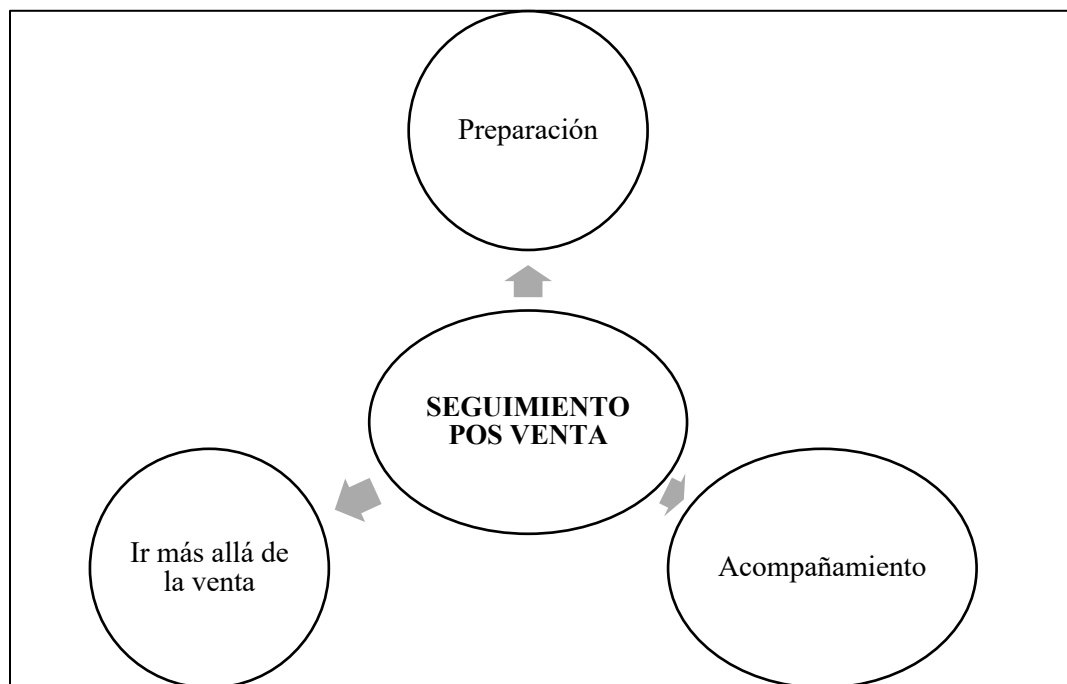


Figura 10, Resumen análisis entrevistas. Seguimiento pos venta

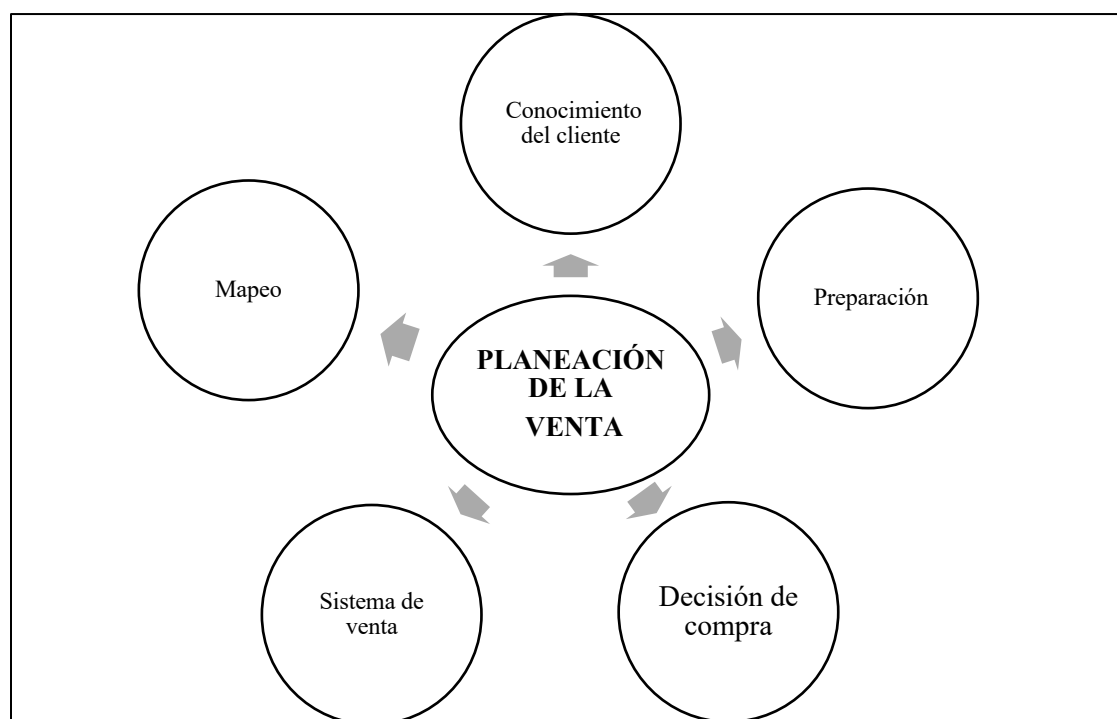


Figura 11, Resumen análisis entrevistas. Planeación de la venta

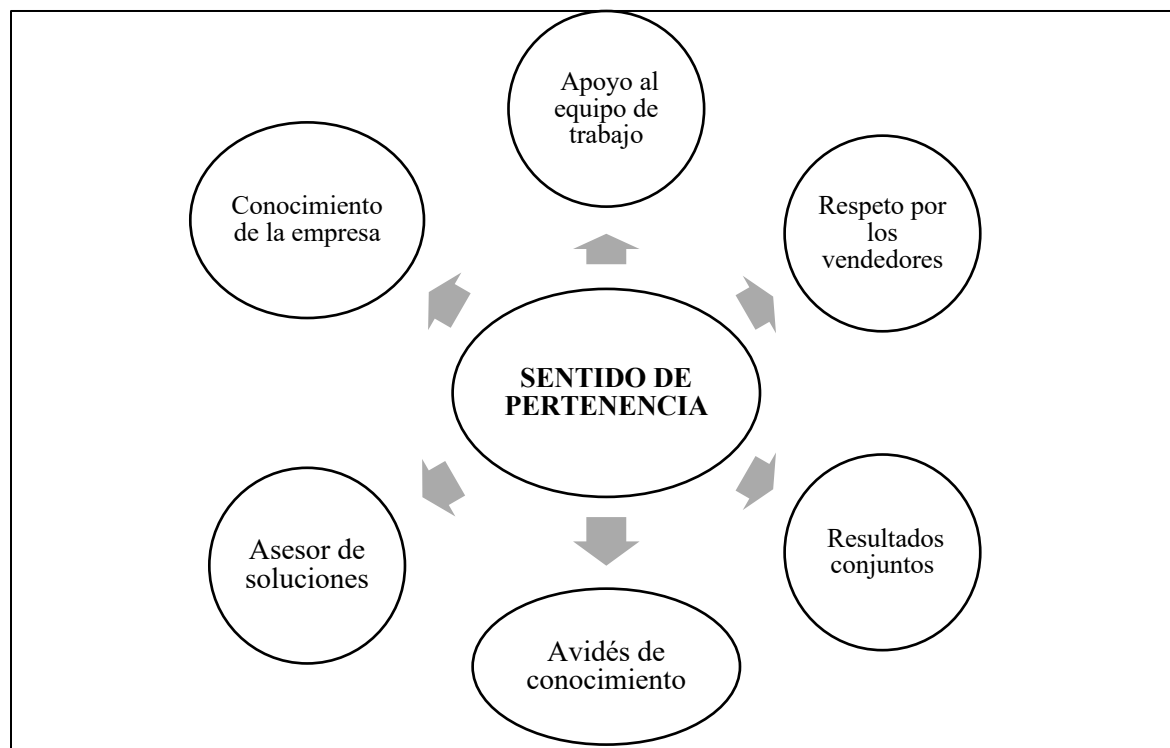


Figura 12, Resumen análisis entrevistas. Sentido de pertenencia.

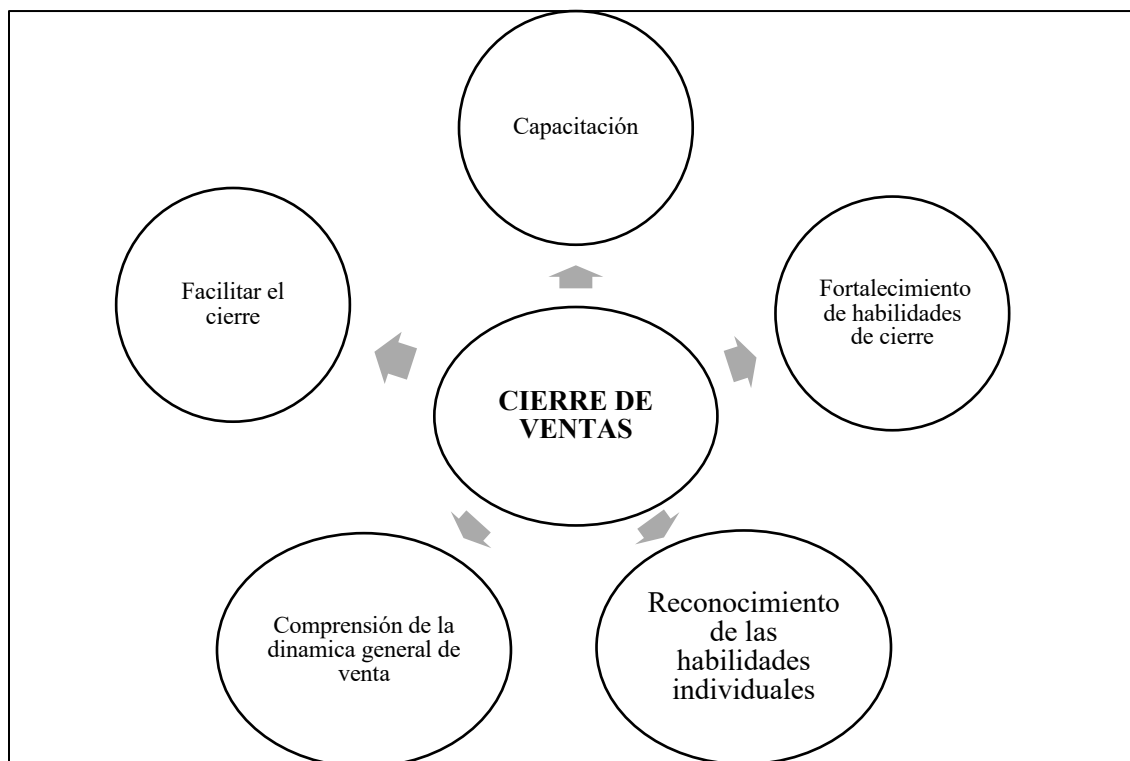


Figura 13, Resumen análisis entrevistas. Cierre de venta

A su vez se diseñó el cuestionario (*Ver anexo 5*) aplicado a diferentes gerentes comerciales de empresas que realizan venta consultiva, clientes sujetos de venta consultiva y departamentos de gestión humana que se encargan del reclutamiento de los vendedores en diferentes empresas que realizan venta consultiva, se obtuvo la relación expuesta en la siguiente tabla:

Tabla 7

Resultados cuestionario aplicado a gerentes comerciales, clientes y departamentos encargados de reclutamiento en empresas de venta consultiva. Resultado conjunto.

Información General					Valore las siguientes características de acuerdo al impacto que genera en la gestión comercial de los vendedores de venta técnica/consultiva, donde 1 es impacto débil y 5 es un alto impacto. Valore en escala de acuerdo a su criterio.						
Categoría	Nombre	Dirección de correo electrónico	Empresa	Cargo	Competencias blandas (Proyecto de vida, autocapacitación, Inteligencia emocional, empatía, escucha activa)	Conocimiento técnico del producto y del mercado	Planeación de la venta	Servicio al cliente	Sentido de pertenencia	Capacidad en cierre de venta	Seguimiento post venta
VC	Juan David Gaviria	juan.gaviria@tdm.com.co	TDM Transportes	Gerente General	5	5	5	4	4	5	4
VC	Ana Maria Valencia J.	avalencia@alico-sa.com	Alico S.A.	Gerente Comercial	4	5	4	4	4	4	3
VC	José O Jaramillo H	jjaramillo@citalsa.com	CI Talsa	Miembro de Junta	5	4	4	4	5	4	5
SV	Juliana Salazar	ventas@casavending.com	Casa Vending S.A.S.	Gerente	4	5	3	5	3	3	5
SV	Andrea Giraldo Jiménez	agiraldo@colcafe.com.co	Colcafé	Directora Canales Alternativos	5	5	5	5	5	5	5
SV	Carlos Otlávaro	cotalvaro@novaventa.com	Novaventa	Director Comercial	4	5	5	5	4	5	5
SV	Simón Jaramillo	simonj@rapipharma.com	Rapipharma	Gerente	4	3	3	5	5	5	5
SV	Juan F. Peñaranda.	jfpenaranda@biok.co	Biok	Gerente	4	5	5	4	3	5	4
VC	Carolina Maria Urrea Upegui	direcciongeneral@intal.org	Fundación Intal	Directora General	4	5	5	4	3	4	5
HH	Magdalena Cano Henao	gestionhumana@citalsa.com	Ci Tecnología Aliment	Directora de Gestión Humana	5	5	5	5	5	5	5
HH	Erika Basabe	basabeerika@gmail.com	Amrop Top managem	Asociada	4	5	5	5	3	4	5
HH	Alejandro Guerrero	aguerrero@alico-sa.com	ALICO S.A.	DIRECTOR DE GESTIÓN HU	5	5	5	5	5	5	5
HH	Vilma Fuentes	vilma.fuentes@vasquezken	VASQUEZ KENNEL	Consultora	5	4	4	5	3	5	5
PROMEDIO					4.46	4.69	4.46	4.62	4.00	4.54	4.69

De la anterior tabla, se puede resumir la información en la siguiente imagen:

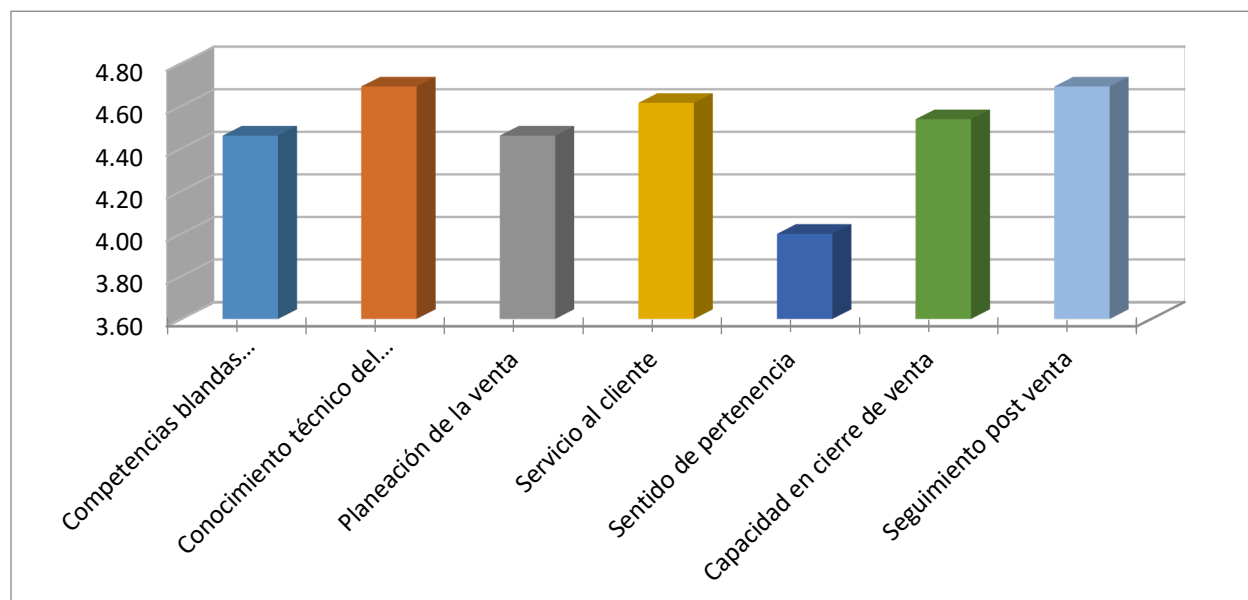


Figura 14. Resultados cuestionario actores venta consultiva.

Con esta información, es posible identificar la calificación que dan los diferentes actores: gerentes comerciales de empresas que realizan venta consultiva, clientes sujetos de venta consultiva, y departamentos de gestión humana encargados del reclutamiento de asesores de venta en estas compañías; encontrando que las características que, en promedio, para los actores en conjunto, tienen mayor impacto son: *conocimiento técnico del producto y del mercado y el seguimiento post venta*.

Cuando se discriminan los resultados por la categoría del actor, los resultados son los siguientes:

Tabla 8

Resultados cuestionario aplicado a actores de venta consultiva, discriminado por actor.

Información General					Valore las siguientes características de acuerdo al impacto que genera en la gestión comercial de los vendedores de venta técnica/consultiva, donde 1 es impacto débil y 5 es un alto impacto. Valore en escala de acuerdo a su criterio.						
Categoría	Nombre	Dirección de correo electrónico	Empresa	Cargo	Competencias blandas (Proyecto de vida, autocapacitación, Inteligencia emocional, empatía, escucha activa)	Conocimiento técnico del producto y del mercado	Planeación de la venta	Servicio al cliente	Sentido de pertenencia	Capacidad en cierre de venta	Seguimiento post venta
VC	Juan David Gaviria	juan.gaviria@tdm.com.co	TDM Transportes	Gerente General	5	5	5	4	4	5	4
VC	Ana María Valencia J.	avalencia@alico-sa.com	Alico S.A.	Gerente Comercial	4	5	4	4	4	4	3
VC	José O Jaramillo H	jjaramillo@citalsa.com	CI Talsa	Miembro de Junta	5	4	4	4	5	4	5
VC	Carolina María Urrea Upegui	direcciongeneral@intal.org	Fundación Intal	Directora General	4	5	5	4	3	4	5
PROMEDIO					4.50	4.75	4.50	4.00	4.00	4.25	4.25

Información General					Valore las siguientes características de acuerdo al impacto que genera en la gestión comercial de los vendedores de venta técnica/consultiva, donde 1 es impacto débil y 5 es un alto impacto. Valore en escala de acuerdo a su criterio.						
Categoría	Nombre	Dirección de correo electrónico	Empresa	Cargo	Competencias blandas (Proyecto de vida, autocapacitación, Inteligencia emocional, empatía, escucha activa)	Conocimiento técnico del producto y del mercado	Planeación de la venta	Servicio al cliente	Sentido de pertenencia	Capacidad en cierre de venta	Seguimiento post venta
SV	Juliana Salazar	ventas@casavending.com	Casa Vending S.A.S.	Gerente	4	5	3	5	3	3	5
SV	Andrea Giraldo Jiménez	agiraldo@colcafe.com.co	Colcafé	Directora Canales Alternativos	5	5	5	5	5	5	5
SV	Carlos Otálvaro	cotalvaro@novaventa.com	Novaventa	Director Comercial	4	5	5	5	4	5	5
SV	Simón Jaramillo	simonj@rapipharma.com	Rapipharma	Gerente	4	3	3	5	5	5	5
SV	Juan F. Peñaranda.	jfpenaranda@biok.co	Biok	Gerente	4	5	5	4	3	5	4
PROMEDIO					4.20	4.60	4.20	4.80	4.00	4.60	4.80

Información General					Valore las siguientes características de acuerdo al impacto que genera en la gestión comercial de los vendedores de venta técnica/consultiva, donde 1 es impacto débil y 5 es un alto impacto. Valore en escala de acuerdo a su criterio.						
Categoría	Nombre	Dirección de correo electrónico	Empresa	Cargo	Competencias blandas (Proyecto de vida, autocapacitación, Inteligencia emocional, empatía, escucha activa)	Conocimiento técnico del producto y del mercado	Planeación de la venta	Servicio al cliente	Sentido de pertenencia	Capacidad en cierre de venta	Seguimiento post venta
HH	Magdalena Cano Henao	gestionhumana@citalsa.com	Ci Tecnología Alimentaria SAS	Directora de Gestión Humana	5	5	5	5	5	5	5
HH	Erika Basabe	basabeerika@gmail.com	Amrop Top management	Asociada	4	5	5	5	3	4	5
HH	Alejandro Guerrero	aguerrero@alico-sa.com	ALICO S.A.	DIRECTOR DE GESTIÓN HU	5	5	5	5	5	5	5
HH	Vilma Fuentes	vilma.fuentes@vasquezken	VASQUEZ KENNEDY CONSULTORES	Consultora	5	4	4	5	3	5	5
PROMEDIO					4.75	4.75	4.75	5.00	4.00	4.75	5.00

VC = Empresas que realizan venta consultiva

SV = Clientes, sujetos de venta consultiva

HH = Head Hunter/Departamento de reclutamiento para cargos de vendedor de venta consultiva

Estas categorías, se emplearon igualmente para la realización de una entrevista semi estructurada a los gerentes de empresas que se dedican a la venta consultiva y gerentes de empresas sujetos de venta consultiva en la ciudad de Medellín. (*Ver anexo 4*).

Finalmente, en la siguiente tabla se encuentra la relación entre los objetivos, técnicas y los hallazgos de la investigación.

Tabla 9

Relación entre objetivos, técnicas y hallazgos.

<i>Objetivo</i>	<i>Técnica</i>	<i>Resultado</i>
<i>Explorar sobre las posibles características que influyen en la gestión comercial de los asesores en las compañías de venta consultiva</i>	Grupo focal	Logro de categorización: <ul style="list-style-type: none"> • Competencias blandas y sentido de pertenencia. • Conocimiento técnico del producto y del mercado. • Planeación de la venta. • Capacidad para el cierre de ventas. • Seguimiento post venta y servicio al cliente.
	Encuestas a vendedores	
	Matriz de análisis	
<i>Analizar la relevancia de las características que influyen</i>	Cuestionario	Se logró establecer la relevancia de las categorías
	Entrevista semi estructurada	

<i>en la gestión comercial de los asesores en las compañías de venta consultiva.</i>	Análisis del discurso	dentro de las diversas compañías de venta consultiva, además de la obtención de los insumos para la realización del IGC
<i>Formular estrategias a aplicar para las compañías de venta consultiva que logren la estandarización técnica del grupo de asesores comerciales.</i>	Una vez alcanzados los anteriores objetivos específicos se procedió a la consecución de este.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la psicología positiva e integralidad del asesor. • Fortalecimiento del servicio al cliente y del seguimiento post venta. • IGC (Índice de Gestión Consultiva)

5 Discusión

5.1 Características

Una vez definidas las características finales, se hace necesario darles sustento teórico en diferentes autores que han escrito al respecto de cada una de ellas o las han incluido como parte de sus escritos en temas generales de la venta consultiva, servicio al cliente, marketing, ventas en general, planeación y direccionamiento estratégico.

Tabla 10

Sustento teórico características finales

Categoría final	Referentes
<p data-bbox="230 621 516 653">Sentido de pertenencia</p> <p data-bbox="230 768 516 800">Competencias blandas</p>	<p data-bbox="566 474 1370 579">Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? <i>Harvard Business Review</i>, (January 2004). 42-50</p> <p data-bbox="566 659 1305 764">James, G. (2005). El liderazgo en ventas y la inteligencia emocional. <i>Harvard Deusto: Márketing y Ventas</i>, 69</p> <p data-bbox="566 802 1328 907">Hernández, M. Á. V., & Hernández, M. S. V. competencias blandas.</p> <p data-bbox="566 945 1268 1050">Martínez, G. D. J. (2010). Capacitación de vendedores. <i>Contribuciones a la Economía</i>, (2010-11).</p>
<p data-bbox="230 1226 532 1331">Conocimiento técnico y del mercado</p>	<p data-bbox="566 1226 1403 1415">Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. C. (2007). <i>Marketing industrial: conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje</i> (No. 658.8 D977m Ej. 1). McGraw-Hill,.</p> <p data-bbox="566 1520 1403 1709">Jordana, C. (2014). De la venta tradicional a la venta consultiva : nuevas ventajas competitivas en entornos difíciles. <i>Harvard Deusto : Márketing y Ventas</i>, 125, 50–53.</p> <p data-bbox="566 1730 1435 1835">Kircher, E. (2010). ¿Qué competencias debe tener un buen vendedor? <i>Harvard Deusto : Márketing y Ventas</i>, 99, 48–53.</p>

	<p>Stein, G., & Cebrecos, E. (2010). La venta es más que un arte. <i>Harvard Deusto : Márketing y Ventas</i>, 99.</p>
Planeación de la venta	<p>Kendy, W. F. (2002). Objetivo: vender más. Harvard Deusto: Márketing y Ventas. Disponible en: https://www.harvard-deusto.com/objetivo-vender-mas</p> <p>Kennedy, G. (1998). Las cuatro fases de la negociación: Preparar, proponer, debatir, acordar. Harvard Deusto: Márketing y Ventas, 62. Disponible en: https://www.harvard-deusto.com/las-cuatro-fases-de-la-negociacion-preparar-proponer-debatir-acordar</p> <p>Kennedy, G. (2011). Negociación. <i>Edinburgh Business School</i>, (1121).</p> <p>Valdivia Úbeda, A., & Lidorikiotu, Y. S. (2018). LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y SU PLANIFICACIÓN : diez pasos para definir nuestros objetivos. <i>Harvard Deusto: Márketing y Ventas</i>, 150, 6–14.</p>
Cierre de ventas	<p>Leotta, J. (2002). Claves para cerrar una venta con éxito. Harvard Deusto: Márketing y Ventas, 54. Disponible en: https://www.harvard-deusto.com/claves-para-cerrar-una-venta-con-exito</p> <p>La Junta de Andalucía. (2014). La venta y la negociación: Cierre de la venta. <i>Consultoria de Empleo</i>, pp. 7–16.</p>

<p>Servicio al cliente</p> <p>Seguimiento pos venta</p>	<p>Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. C. (2007). <i>Marketing industrial: conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje</i> (No. 658.8 D977m Ej. 1). McGraw-Hill,</p> <p>Lira, M. C. (2009). <i>¿CÓMO PUEDO MEJORAR EL SERVICIO A CLIENTE? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente.</i></p>
---	--

Construcción propia

5.1.1 Competencias blandas y sentido de pertenencia

Desde la mirada de los directores de ventas de la compañía CI Talsa, el éxito en la gestión de los vendedores de venta consultiva está relacionado principalmente con el proyecto de vida y expectativa de quien lo realiza, sin embargo, estos son aspectos difíciles de cuantificar. Por otro lado, dan valor a la autocapacitación, experiencia y formación como pilares dentro del perfil de las personas que se dedica a la venta consultiva.

Aparece el componente de competencias blandas altamente valorado por los directores comerciales, los sujetos de venta consultiva y los departamentos de reclutamiento de personal de este tipo. La inteligencia emocional y las demás habilidades blandas de los vendedores marcan diferencia desde todas las ópticas, confirmando lo descrito por James (2005), cuando afirma que el cociente emocional es el mejor predictor del éxito, especialmente en las ventas.

De allí surge una primera recomendación para las compañías que realizan venta consultiva y es el fortalecimiento de la psicología positiva como una herramienta clave para

obtener el máximo rendimiento de la fuerza de ventas de acuerdo a lo expuesto por Wright (2010), quien también afirma que en la medida en que cada vendedor mejora su calidad de vida y afronta la vida con mayor alegría, aportará a las empresas mejores resultados y marcará una diferencia real.

Las competencias blandas, valoradas por los diferentes actores de la venta personal y consultiva, hacen también especial mención a la escucha activa. Esto confirma lo expuesto por Martin (2010), cuando afirma en su *paper* “6 Reasons Salespeople Win or Lose a Sale” que en última instancia, “es el dominio de ese elemento intangible e intuitivo lo que separa al ganador de los vendedores” (p. 5). Al respecto de la escucha, Jordana (2014), hace referencia cuando afirma que la relación de confianza entre el comprador y el vendedor comienza cuando el vendedor “tiene la capacidad de escuchar y de transmitir sinceridad y empatía desde la primera llamada” (p. 52). Así, sin duda, uno de los elementos para la legitimación del vendedor ante el comprador es su capacidad de escuchar.

Goleman define como parte de la inteligencia emocional la autorregulación, la motivación y la autoconciencia como destrezas de manejo de uno mismo, mientras que la empatía y las habilidades sociales las relaciona con la aptitud de manejar las relaciones con los demás (2004). En este sentido, y específicamente al hablar de habilidades sociales (componente valorado por los actores de venta consultiva), las personas con esta característica, son muy buenas en la persuasión por su combinación de autorregulación, autoconciencia y empatía; son además capaces de dirigir a las personas hacia el entusiasmo por un nuevo producto, y tienen una alta actitud de servicio al cliente. (Goleman, 2004). En este sentido, se hace pertinente la

evaluación por parte de las empresas de venta consultiva al respecto de este componente dentro del perfil de sus vendedores, pues según lo visto, por ejemplo, en el grupo focal de los directores comerciales de la compañía CI Talsa, este mecanismo es valorado en la sexta posición.

5.1.2 Conocimiento técnico del producto y del mercado

Otra de las características relevantes que emerge en los resultados expuestos en el capítulo anterior se refiere al conocimiento técnico del producto y del mercado (cliente, sector, etc). Y es que, según lo menciona Jimenez (2012), el secreto para que una compañía a lo largo del tiempo sea más competitiva, “consiste en gestionar de forma más inteligente al cliente, en coordinarse eficazmente entre las distintas áreas y en desarrollar un enfoque de la gestión del riesgo más global” (p. 38).

Así, el vendedor consultivo, está posicionado ante sus clientes como un experto en un conjunto de técnicas y soluciones, tiene credibilidad dado sus múltiples referencias y experiencia, comprende con facilidad y rapidez la problemática del cliente porque conoce situaciones similares del sector que abordó en el pasado, considera que realmente su éxito es el éxito de su cliente, y no piensa tanto en sus ingresos de corto plazo, se preocupa más por los resultados de su cliente y el reconocimiento que esto le brinda en el largo plazo (Kircher, 2010).

En la venta consultiva, que el vendedor tenga conocimiento no solo de su producto sino del mercado, del sector, y especialmente de su cliente, es vital. Esto generará, sin duda, credibilidad ante el cliente y fortalecerá la relación comprador – vendedor tan cercana en la venta personal del marketing industrial. En definitiva, dicho por Dwyer & Tanner (2007), “el vendedor

es un asesor porque tiene más conocimientos que el cliente acerca de cómo satisfacer las necesidades específicas con el producto que vende” (p. 372)

Esto va ligado directamente a la estrategia de ventas, definida como la “selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, con miras al logro de los objetivos y metas de ventas establecidos con anterioridad, guiar y controlar el uso óptimo de los recursos disponibles” (Alcaide, 2012, p. 55), pues en la medida que las compañías reconocen el recurso que tienen en su vendedor consultor, estarán en capacidad de establecer un liderazgo estratégico que contribuya a la demanda del sector de venta consultiva una vez identificadas las características que influyen en su gestión comercial.

El conocimiento técnico del producto, del mercado y del cliente es una de las característica mejor valorada por el conjunto de actores, determinada como la de mayor impacto, convirtiéndose en el hallazgo de primer nivel de esta investigación. Aquí, la recomendación es clara para las compañías que realizan venta consultiva y es buscar complementar a ese vendedor consultor en que no solo conozca el problema del cliente, es también conocer y saber cómo puede aportarle soluciones desde lo técnico, desde lo operacional, desde lo financiero y desde lo logístico. (Stein & Cebrecos, 2010)

5.1.3 Planeación de la venta

La planeación de la venta es otra de las características que emerge del cruce de categorías entre el grupo focal de directores comerciales y las encuestas realizadas a los vendedores industriales.

Planear la venta es quizá el aspecto logístico que más influencia tiene en la operatividad de la venta y, por ende, en el cumplimiento de los aspectos del día a día que valora el cliente. Desarrollar un plan de acción es fundamental para conseguir los objetivos. Uno de los elementos básicos dentro de la estrategia de la venta es, por supuesto, la planificación. (Kendy, 2002).

Por otra parte, cuando se habla de negociación, se han definido cuatro fases: preparar, proponer, debatir y acordar (Kennedy, 1998), es ahí, en el preparar donde tiene cabida la planeación de la venta. Conocer qué es lo primero que se debe hacer, sobre qué se está negociando, qué importancia tiene cada producto para el cliente y para la compañía, y cuáles son los márgenes de los productos (Kennedy, 2011) son algunos de los elementos que debe tener en cuenta el vendedor consultor en el momento previo de abordar al cliente.

Un componente importante en el ejercicio de programación de las ventas es la elaboración de planes de contingencia ante la incertidumbre del entorno de la que se habló en la introducción de este trabajo. El vendedor consultor tiene que estar en capacidad de afrontar dichos cambios y ofrecer al cliente soluciones que se adapten a la realidad del mercado en un momento dado. Planificar la venta no es predecir el futuro, pero sí es darle orden a la serie de recursos personales y corporativos con que cuenta ese vendedor consultor en pro de ofrecerle a su cliente una solución precisa a su requerimiento.

La planeación de la venta va de la mano con la planeación estratégica de ventas de las compañías, y contempla algunos pasos básicos que el vendedor consultor debe llevar: “A) Partir de “dónde estamos”. B) Definir “dónde queremos estar”. C) Establecer “dónde podemos llegar”.

D) Definir “cómo podemos llegar”. E) Fijar “cuándo podemos llegar” (Valdivia & Stefanu, 2018, p. 8).

Así mismo, realizar un análisis previo (situación del cliente, del entorno, del mercado), un análisis DOFA de la compañía del vendedor, claridad en los objetivos comerciales, claridad en las políticas comerciales (portafolio de productos, sistema de precios, de distribución), conocimiento de la cartera del cliente y claridad en los argumentos de venta son algunos de los elementos más importantes que se deben tener en cuenta en el ejercicio de planeación. (Valdivia & Stefanu, 2018). En la medida en que el vendedor consultor tenga manejo y conocimiento de la información de su cliente esto, sumado a otras características, garantizará que tenga credibilidad y gane su confianza.

5.1.4 Capacidad para el cierre de ventas

Muchos de los vendedores son muy buenos en todo el proceso de la venta, pero tienen un freno en el cierre. Al respecto, no hay una palabra dicha o frases de cierre universales. En la venta personal, gran parte del trabajo lo hará la confianza y la credibilidad que tenga el vendedor consultor con su cliente; así, las fórmulas más efectivas son aquellas que emergen de esa relación vendedor – comprador y que se abordan siempre desde la necesidad propia del cliente y el valor que puede aportarse. La comunicación con el cliente, detectar y conocer sus necesidades enmarcadas en el entorno, el sector y el mercado, ofrecerle soluciones, darle tiempo para pensar y, en definitiva, ganarse su confianza, son las estrategias más efectivas en el momento del cierre (Leotta, 2002).

El vendedor consultor debe tener la capacidad de análisis de su cliente, al que debe conocer previamente por la relación que tiene con él. Sin embargo, no debe obviar aspectos vitales en el momento de la venta y específicamente del cierre como lo son el saber determinar el momento en que el comprador tiene la disposición de compra, leer sus señales verbales y no verbales, e identificar el tipo de cierre que de acuerdo con su cliente y a la situación debe plantear: cierre directo, hacer desear, anticipar la posesión, el cierre por oferta o el cierre de propuesta alternativa (La Junta de Andalucía, 2014)

5.1.5 Seguimiento post venta y servicio al cliente

El seguimiento post venta es la característica mejor valorada en su impacto por los sujetos de venta consultiva y a su vez, representa una baja valoración por parte de los gerentes de empresa de venta consultiva. Igual pasa con el servicio al cliente, es altamente valorada por los head hunters/reclutadores y la menos valorada por los gerentes de empresa de venta consultiva.

Esto demuestra sin duda un foco de concentración por parte de las compañías en fortalecer las competencias técnicas de sus vendedores asumiendo, tal vez, que es la característica que más valora el cliente, cuando en realidad, aunque el conocimiento sí es bien valorado por los sujetos de venta, no es el mejor valorados. El cliente de venta consultiva valora en gran medida el servicio al cliente y el seguimiento post venta, características que van de la mano en el valor percibido por el cliente (Lira, 2009).

Las compañías deberán fortalecer en sus vendedores consultores no solo las competencias técnicas que, como hemos visto, es un valor diferencial y vital por el tipo de venta, deberán

también concentrar esfuerzos en que sus vendedores acompañen más al cliente después de la venta. Intimar con el cliente, ser socio en su progreso.

5.2 Limitaciones, impacto, y recomendaciones

5.2.1 Impacto y limitaciones

Un primer ejercicio de análisis indica que en el consolidado de todos los actores, las características de mayor impacto son el conocimiento técnico del producto y del mercado y el seguimiento post venta. En general, los diferentes actores consideran que el logro de los objetivos y la gestión comercial del vendedor consultor se ve altamente determinada por este componente. Seguido a este, el servicio al cliente se posiciona como la característica que, en su orden, continúa determinando en impacto el logro de los objetivos y gestión comercial del vendedor consultor.

Cabe resaltar igualmente que no hay mayor diferencia entre las diferentes características, pues el promedio de valoración por parte de los actores varía en calificación entre 4.0 y 4.69, indica esto que, en general, las siete características analizadas en los diferentes actores son relevantes en impacto desde su perspectiva, todas deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar, contratar, formar, capacitar y hacer seguimiento de la gestión comercial de los vendedores consultores.

Cuando se analiza el impacto de las diferentes características, al respecto de su relevancia como objetivo de esta investigación, se definen tres actores importantes dentro de la venta consultiva. Según lo expuesto en la *tabla 8* en el capítulo anterior, estos actores son los gerentes

comerciales de empresas que realizan venta consultiva, los clientes/sujetos de venta consultiva y los departamentos de gestión humana de las empresas o head hunters que se encargan de reclutar el personal para ocupar los cargos de vendedores consultores.

Desde el punto de vista de los gerentes de empresa de venta consultiva, los factores que más impactan la gestión y el logro de los objetivos comerciales son, en su orden: el *conocimiento técnico del producto y el mercado*, las *competencias blandas* (Proyecto de vida, autocapacitación, Inteligencia emocional, empatía, escucha activa) seguido por la *planeación de la venta*. Esto se legitima cuando desde el punto de vista de los diferentes autores, vistos en el literal *Conocimiento técnico del producto y del mercado* se valora el conocimiento técnico como uno de los pilares de la venta consultiva.

Revisando los resultados del lado de los clientes/sujetos de venta consultiva, las características que para ellos tienen un mayor impacto son el *seguimiento post venta* y el *servicio al cliente* como mejor valorado, seguido por el *conocimiento técnico del producto y del mercado*. Los clientes, según este resultado, valoran un vendedor que no sólo conozca su producto, su sector y su mercado sino que vaya más allá de la venta, con un excelente servicio al cliente y un seguimiento posterior a la venta.

Analizar los datos por parte de los head hunters representó una limitación en el ejercicio de investigación pues aunque se convocaron siete empresas consultoras head hunters, sólo se tuvo respuesta por parte de dos de ellas y se vinculó además el departamento de gestión humana de dos de las compañías de venta consultiva. El análisis de los dos datos disponibles arroja que

las características que más impactan la gestión y el logro de los objetivos comerciales, para este actor, son: *el servicio al cliente y el seguimiento post venta*. Seguido a estas el *conocimiento técnico del producto y del mercado, la planeación de la venta, las habilidades blandas y la capacidad en cierre de venta* son calificadas en la misma categoría de impacto.

5.2.2 Recomendaciones

Como recomendación general para las compañías de venta consultiva es el fortalecimiento de las siete características identificadas durante la investigación. Sin embargo, como recomendaciones específicas encontramos:

- Fortalecimiento de la psicología positiva como una herramienta clave para obtener el máximo rendimiento de la fuerza de ventas de acuerdo con lo expuesto por Wright (2010).
- Fortalecer la integralidad del vendedor consultor, no solo conociendo el problema del cliente, es también conocer y saber cómo puede aportarle soluciones desde lo técnico, desde lo operacional, desde lo financiero y desde lo logístico (Stein & Cebrecos, 2010)
- Fortalecer el servicio al cliente y el seguimiento post venta en el vendedor consultor, en palabras de Grove et al., que el vendedor consultor haga suyas las prioridades comerciales de cada cliente no solo durante el momento inicial de la venta, sino a lo largo

de la fase de comercialización y durante todo el ciclo de vida del producto o servicio (2018, p. 74)

- Las compañías deben migrar, ayudar a sus clientes a evaluar el valor que le aportan sus productos y servicios (Grove et al, 2018) y en esta medida, apoyado de cursos técnicos, de herramientas prácticas donde se evidencien, por ejemplo, el retorno de inversión, como sustento práctico de valoración de los productos y servicios y de la asesoría dada por el vendedor consultor.
- Se sugiere la construcción de un indicador que refleje qué tan bien atendidos post-venta están los clientes, de acuerdo al resultado arrojado por la investigación al respecto de la alta valoración que dan los sujetos de venta consultiva al seguimiento post venta y al servicio al cliente. Este elemento presenta grandes oportunidades de crecimiento para una compañía comprometida con la construcción de fuertes y largas relaciones con el cliente.
- Se propone la medición, mediante un indicador que he denominado IGC (índice de gestión consultiva) del equipo de ventas, indicador que permitirá a la compañía conocer en cuál de las características el vendedor consultor presenta una mayor oportunidad de mejorar dicha competencia.

5.2.3 IGC (Índice de Gestión Consultiva)

El índice de gestión consultiva (*IGC*) es un indicador que permitirá medir al vendedor consultor dentro de las siete características definidas por esta investigación como aquellas que impactan en el logro de sus objetivos de gestión comercial.

El *IGC* podrá ser considerado por las compañías de venta consultiva como medida para procesos de promoción interna, ser tenido en cuenta en procesos motivacionales de cada compañía o inclusive, como elemento de medición en procesos de reclutamiento desde otras áreas al proceso comercial.

El *IGC* está construido partiendo de la matriz de resultados de todos los actores (gerentes de empresa de venta consultiva, sujetos/clientes de venta consultiva y head hunters/departamento de reclutamiento), dando un peso a cada una de las características dentro de la ecuación propuesta basado en los promedios obtenidos de cada una de las respuestas de los diferentes actores.

Así, el *IGC*, transversal a todas las compañías de venta consultiva, está definido por:

Tabla 11.

Determinación del índice IGC

	Competencias blandas (Proyecto de vida, autocapacitación, Inteligencia emocional, empatía, escucha activa)	Conocimiento técnico del producto y del mercado	Planeación de la venta	Servicio al cliente	Sentido de pertenencia	Capacidad en cierre de venta	Seguimiento o post venta	Total
Promedio	4.46	4.69	4.46	4.62	4.00	4.54	4.69	31.46
Peso	14.18%	14.91%	14.18%	14.67%	12.71%	14.43%	14.91%	100%

Es decir, el *IGC* en términos aritméticos, es:

$$\text{IGC} = 0.142 (\text{Competencias blandas}) + 0.149 (\text{Conocimiento técnico del producto y del mercado}) + 0.142 (\text{Planeación de la venta}) + 0.147 (\text{Servicio al cliente}) + 0.127 (\text{Sentido de pertenencia}) + 0.144 (\text{Capacidad en cierre de venta}) + 0.149 (\text{Seguimiento post venta})$$

Para determinar el valor de cada una de las características se ha diseñado una herramienta, apoyada en la escala Likert la cual “utiliza enunciados o proposiciones, es decir afirmaciones, sobre las que se tiene que manifestar el individuo” (Elejabarrieta, F. J., & Iñiguez, L.2000, p. 25), en este caso se empleará una construcción denominada *Frecuencia de realización*, cuyos ítem son: Siempre, casi siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca, a través de la cual el director de ventas hará una evaluación objetiva del vendedor consultor y puntuará cada una de las afirmaciones en una escala de 1 a 5 donde 1 es *NUNCA* y 5 es *SIEMPRE*.

Posterior sumará los diferentes puntajes y dividirá entre el número de afirmaciones propuesta para cada una de las características.

Una vez se remplacen los valores promedio de cada categoría en la fórmula aritmética propuesta, se tendrá el valor del *IGC*, valor que irá entre 1 y 5 y que podrá ser un indicador de medición de la fuerza comercial. Adicional a ello, se podrá identificar en cada una de las características las falencias y oportunidades de mejora que cada vendedor consultor tiene por

fortalecer o potencializar, permitiendo a la compañía tomar acciones que apunten a mejorar el indicador y, por ende, los resultados y el logro de los objetivos de gestión comercial conjunto.

En la tabla 11 se muestra el formato para calificación de las diferentes características y la tabla 12 ofrece un ejemplo de la aplicación para obtener el IGC.

Tabla 12.

Formato para calificación de características IGC.

COMPETENCIAS BLANDAS						
DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
El vendedor muestra una alta formación moral y ética El vendedor es transparente en sus actividades diarias El vendedor da valor a la verdad El vendedor tiene amplias habilidades sociales como muestra de empatía El vendedor es disciplinado en tus tareas						Sume las valoraciones y divida en el número de afirmaciones
CONOCIMIENTO TÉCNICO Y DEL MERCADO						
DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Tiene amplio conocimiento del sector de los clientes que atiende Está en capacidad de dar soporte técnico ante las dudas del cliente Tiene conocimiento del producto que vende Tiene formación profesional consecuente con sus actividades Propone soluciones al cliente de acuerdo a sus experiencias previas Conoce ampliamente la compañía para la que trabaja Está en continua capacitación Se basa en sus conocimientos para tomar decisiones						Sume las valoraciones y divida en el número de afirmaciones
SERVICIO AL CLIENTE						
DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Busca alternativas de solución para su cliente Realiza la venta acompañada de una asesoría Su perfil técnico le permite dar respuestas de servicio Tiene vocación total y atención total a su cliente Estudia previamente al cliente lo que le permite dar mejor servicio						Sume las valoraciones y divida en el número de afirmaciones
SEGUIMIENTO POST VENTA						
DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Realiza seguimiento a los pendientes del cliente Construye relaciones profesionales que le permiten cercanía con el cliente Está en capacidad de anticiparse a necesidades del cliente posteriores a la venta Hace un correcto tracking de las entregas, solicitudes y requerimientos del cliente						Sume las valoraciones y divida en el número de afirmaciones
PLANEACIÓN DE LA VENTA						
DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Hace una correcta preparación de la visita al cliente Tiene conocimiento previo de la empresa del cliente Tiene claro el sistema de venta interno de la compañía Hace un correcto mapeo del cliente anterior a la visita Conoce la persona contacto con decisión de compra						Sume las valoraciones y divida en el número de afirmaciones
SENTIDO DE PERTENENCIA						
DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Apoya su equipo de trabajo por su compromiso con la compañía Respeto a sus compañeros y a sus clientes en nombre de la compañía Busca siempre resultados conjuntos Se identifica con la compañía como asesor de soluciones Tiene conocimiento de la compañía y la hace suya						Sume las valoraciones y divida en el número de afirmaciones
CIERRE DE VENTA						
DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
No requiere mayor soporte para lograr el cierre de venta Es un facilitador ante el cliente para lograr el cierre Tiene habilidades individuales que favorecen el cierre Comprende la dinámica del comportamiento de compra de su cliente Fortalece su capacitación para lograr cierre de venta efectivo						Sume las valoraciones y divida en el número de afirmaciones

Tabla 13.

Ejemplo formato completado y determinación del IGC.

COMPETENCIAS BLANDAS

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
El vendedor muestra una alta formación moral y ética	5					Suma las valoraciones y divide en el número de afirmaciones
El vendedor es transparente en sus actividades diarias	5					
El vendedor da valor a la verdad	5					
El vendedor tiene amplias habilidades sociales como muestra de empatía			3			
El vendedor es disciplinado en tus tareas				2		
						4.00

CONOCIMIENTO TÉCNICO Y DEL MERCADO

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Tiene amplio conocimiento del sector de los clientes que atiende					1	Suma las valoraciones y divide en el número de afirmaciones
Está en capacidad de dar soporte técnico ante las dudas del cliente				2		
Tiene conocimiento del producto que vende			3			
Tiene formación profesional consecuente con sus actividades				2		
Propone soluciones al cliente de acuerdo a sus experiencias previas		4				
Conoce ampliamente la compañía para la que trabaja	5					
Está en continua capacitación				2		
Se basa en sus conocimientos para tomar decisiones				2		
						2.63

SERVICIO AL CLIENTE

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Busca alternativas de solución para su cliente			3			Suma las valoraciones y divide en el número de afirmaciones
Realiza la venta acompañada de una asesoría		4				
Su perfil técnico le permite dar respuestas de servicio		4				
Tiene vocación total y atención total a su cliente	5					
Estudia previamente al cliente lo que le permite dar mejor servicio			2			
						3.60

SEGUIMIENTO POST VENTA

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Realiza seguimiento a los pendientes del cliente	5					Suma las valoraciones y divide en el número de afirmaciones
Construye relaciones profesionales que le permiten cercanía con el cliente		4				
Está en capacidad de anticiparse a necesidades del cliente posteriores a la venta			3			
Hace un correcto tracking de las entregas, solicitudes y requerimientos del cliente		4				
						4.00

PLANEACIÓN DE LA VENTA

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Hace una correcta preparación de la visita al cliente			3			Suma las valoraciones y divide en el número de afirmaciones
Tiene conocimiento previo de la empresa del cliente				2		
Tiene claro el sistema de venta interno de la compañía			3			
Hace un correcto mapeo del cliente anterior a la visita				2		
Conoce la persona contacto con decisión de compra					1	
						2.20

SENTIDO DE PERTENENCIA

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
Apoya su equipo de trabajo por su compromiso con la compañía	5					Suma las valoraciones y divide en el número de afirmaciones
Respeto a sus compañeros y a sus clientes en nombre de la compañía	5					
Busca siempre resultados conjuntos		4				
Se identifica con la compañía como asesor de soluciones			3			
Tiene conocimiento de la compañía y la hace suya						
						4.25

CIERRE DE VENTA

DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	PROMEDIO
No requiere mayor soporte para lograr el cierre de venta	5					Suma las valoraciones y divide en el número de afirmaciones
Es un facilitador ante el cliente para lograr el cierre		4				
Tiene habilidades individuales que favorecen el cierre			3			
Comprende la dinámica del comportamiento de compra de su cliente		4				
Fortalece su capacitación para lograr cierre de venta efectivo				2		
						3.60

IGC= 3.455

El *IGC* es el resultado de la aplicación del a fórmula aritmética propuesta:

$$\text{IGC} = 0.142 (4.00) + 0.149 (2.63) + 0.142 (2.20) + 0.147 (3.60) + 0.127 (4.25) + 0.144 (3.60) + 0.149 (4.00) = 3.455$$

El anterior ejercicio, permite igualmente a la compañía determinar que el vendedor consultor evaluado tiene características a mejorar, de acuerdo a la valoración mínima permitida por la compañía. Si para efectos del ejemplo, dicha valoración fuera 3.5, el vendedor tiene que reforzar su conocimiento técnico (**2.63**) y la planeación de la venta (**2.20**) y en general, aunque tiene características muy bien valoradas como las competencias blandas (4.00) y el sentido de pertenencia (4.25), su calificación (3.455) no supera el mínimo exigido por la compañía.

Por último, el IGC es un indicador propuesto, como se mencionó, de acuerdo a las valoraciones resultado de la investigación. Sin embargo, cada empresa podrá modificar los pesos dados a cada característica así como los criterios de evaluación y calificación de cada una de ellos y llevarlas a la realidad de cada una de las compañías, con un único propósito, contribuir a la evaluación de sus vendedores consultores y emprender acciones que mejoren sus competencias y por ende, el resultado de sus objetivos y su gestión comercial.

6 Referencias

- Alcaide Casado, J. C. (enero, 2012). La estrategia de ventas y el valor de vida de los clientes. *Harvard Deusto: Business Review*, 209. Disponible en <https://www.harvard-deusto.com/la-estrategia-de-ventas-y-el-valor-de-vida-de-los-clientes>
- Alico SA. (2019). Nosotros. Disponible en <https://alico-sa.com/es/nosotros/>
- Anderson, R & Hair, J & Bush, A. (1996). Administración de Ventas. México: McGraw-Hill
- Báez, J., & de Tudela, P. (2014). *El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades públicas de Madrid* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Bertini, M., & Koenigsberg, O. (2015). Cuando los clientes ayudan a fijar los precios. *Harvard Deusto: Business Review*, 246. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/cuando-los-clientes-ayudan-a-fijar-los-precios>
- Bourgeois, I. L. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28 (3), 548-573
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K. V., Uribe Rodríguez, A. F., López Lesmes, C. N., & Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28).

- Chiesa, C. (2013). El peligro de las creencias LIMITANTES en la venta consultiva. *Harvard Deusto : Márketing y Ventas*, 117, 36–41.
- C.I Talsa. Equipos y servicios de calidad. Disponible en: <https://citalsa.com/nosotros/>
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*. 75 (6), 67-79.
- Curso venta consultiva. Disponible en: <http://guiaiso50001.cl/guia/wp-content/uploads/2017/04/curso-venta-consultiva.pdf>
- Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. C. (2007). Marketing industrial: conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje (No. 658.8 D977m Ej. 1). McGraw-Hill.
- Elejabarrieta, F. J., & Iñiguez, L. (2000). Construcción de escalas de actitud, tipo Thurstone y Likert. *La Sociología en sus escenarios*, (4).
- Flores, J. H. C. Factores de éxito en las estrategias de marketing industrial. *InnovaG*, (2), 67-73.
- Fuertes, M. O. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 247-265.
- Gaete, G. R. (1994). *Eficacia del método Dacum para generar y actualizar los perfiles de la educación técnico profesional* (Doctoral dissertation, Universidad de Concepción).
- Gallegos León, A. C. (2017). *Construir el perfil basado en las competencias blandas y duras de la emprendedora de DMQ a partir de la experiencia coworking* (Bachelor's thesis, PUCE).
- Goleman, D. (enero, 2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 42-50.
- Granados, M. A. M. (2007). Liderazgo emprendedor/Enterprise Leadership. Cengage Learning Editores.

- Granda Angulo, G. A. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador)
- Grandas Mejía, S. (2016). *Venta consultiva: herramienta para incrementar la competitividad de las organizaciones* (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- Grove, H., Sellers, K., Ettenson, R., & Knowles, J. (2018). Vender soluciones no es suficiente. Las empresas b2b deben centrarse en ayudar a cada cliente a alcanzar mejores resultados. *Harvard Deusto: Business Review*, 284, 68–74.
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. *Metodología de la investigación*, 76-89.
- Hernández, M. Á. V., & Hernández, M. S. V. Competencias blandas.
- Hill, C. W., Jones, G. R., Pérez, Y. D. M. V., Soto, G. A. S., & Nora Natalia Martínez S. (2009). *Administración estratégica* (No. Sirsi) i9789701072691). México: McGraw-Hill
- Ipeba. (2013). Manual para elaborar perfiles profesionales. Disponible en: https://www.sineace.gob.pe/wpcontent/uploads/2015/06/06_Manual-elaborar-perfiles-profesionales.pdf

- James, G. (2005). El liderazgo en ventas y la inteligencia emocional. *Harvard Deusto: Márketing y Ventas*, 69. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/el-liderazgo-en-ventas-y-la-inteligencia-emocional>.
- Jeannet, J.-P., Kashani, K., Koschat, M., Read, S., & Ryans, A. (2008). Nuevas tendencias en el márketing B2B. *Harvard Deusto: Márketing y Ventas*, 87, 28–33.
- Jimenez, J. I. (2012). ¿Vendemos bien?. *Harvard Deusto: Márketing y Ventas*, 110. Disponible en <https://www.harvard-deusto.com/vendemos-bien>
- Jordana, C. (2014). De la venta tradicional a la venta consultiva : nuevas ventajas competitivas en entornos difíciles. *Harvard Deusto : Márketing y Ventas*, 125, 50–53.
- Kendy, W. F. (2002). Objetivo: vender más. *Harvard Deusto: Márketing y Ventas*. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/objetivo-vender-mas>
- Kennedy, G. (1998). Las cuatro fases de la negociación: Preparar, proponer, debatir, acordar. *Harvard Deusto: Márketing y Ventas*, 62. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/las-cuatro-fases-de-la-negociacion-preparar-proponer-debatir-acordar>
- Kennedy, G. (2011). Negociación. *Edinburgh Business School*, (1121).
- Kircher, E. (2010). ¿Qué competencias debe tener un buen vendedor? *Harvard Deusto : Márketing y Ventas*, 99, 48–53.
- La Junta de Andalucía. (2014). La venta y la negociación: Cierre de la venta. *Consultoria de Empleo*, pp. 7–16.
- Leotta, J. (2002). Claves para cerrar una venta con éxito. *Harvard Deusto: Márketing y Ventas*, 54. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/claves-para-cerrar-una-venta-con-exito>

- Lira, M. C. (2009). ¿CÓMO PUEDO MEJORAR EL SERVICIO A CLIENTE? *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente*.
- Manucci, M. (2007). Mapas para la complejidad Liderazgo, incertidumbre y estrategia. *Universidad & Empresa*. 6 (12), 8-19.
- Manrique Molina, L. F. (2014). Comportamiento de compra organizacional, una exploración del estado actual. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 4(43), 113-130.
- Masifern, E. (2007). Estrategia en tiempos de incertidumbre y crisis. Pamplona: IESE Business School / Universidad de Navarra.
- Martin, S. (junio, 2017). 6 Reasons Salespeople Win or Lose a Sale. *Harvard Business Review*.
Disponibile en: <https://hbr.org/2017/06/6-reasons-salespeople-win-or-lose-a-sale>
- Mendoza, L. A. D., & de Mercadeo, E. G. La Venta Consultiva desarrolla, fortalece y potencializa las capacidades comerciales de los miembros del área de Ventas en las empresas Industriales.
- Negrete, E. M. (2011). El enfoque actual de las ventas.
- Nogueira, M. Á. C. (2002). La imagen de la investigación cualitativa en la investigación de mercados. *Política y sociedad*, 39(1), 159-172.
- Novaventa. Disponible en: <http://www.ceo.org.co/afiliacion/afiliados-ceo/sector-alimentos/383-novaventa-s-a-s>
- Piñeiro Sánchez, C (2005). Comercio electrónico minorista (B2C) en Internet. Universidad de la Coruña. Diponible en: <https://www.udc.es/grupos/fysig/carlos/Archivos/Comercio-e%20minorista%20B2C.pdf>
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis de discurso. *Cinta de moebio*, (41), 207-224.
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*. (49), 1-10.

- Smith, K., & Grimm, C. (1987). Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*. 8 (4), 363-376.
- Stein, G., & Cebrecos, E. (2010). La venta es más que un arte. *Harvard Deusto : Márketing y Ventas*, 99.
- TDM, logística más humana. Disponible en:
<http://www.tdm.com.co/blog/categoria/coneficiencia/>
- Universidad de la Sabana. (2018). Plan de estudios. Recuperado el 11 de abril de 2018 de:
<https://www.unisabana.edu.co/programas/posgrados/escuela-internacional-de-ciencias-economicas-y-administrativas/maestria-en-gerencia-estrategica/plan-de-estudios/>
- Uribe, J. Método Juan Uribe. (2018, 07, 31). Método Médico Juan Uribe. Recuperado de
<https://www.youtube.com/watch?v=mOz3Nr2ZFq4>
- Valdivia, A., & Stefanu, Y. (julio, 2018). La estrategia comercial y su planificación: diez pasos para definir nuestros objetivos. *Harvard Deusto: Márketing y Ventas*, 150. Disponible en:
<https://www.harvard-deusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos>
- Wright, K. (2010). Objetivo: vendedores con valor añadido. *Harvard Deusto: Márketing y Ventas*, 99. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/objetivo-vendedores-con-valor-anadido>

7 Anexos

Anexo 1

Cuestionario previo al grupo focal. (Se usa como muestra uno de ellos)

**CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS
ASESORES DE LAS COMPAÑÍAS DE VENTA TÉCNICA EN LA CIUDAD DE
MEDELLÍN.**

Nombre: Carlos Urrea
 Organización: CI Talsa
 Cargo: Dir. agro
 Tiempo en el cargo: 5 años

La información suministrada será tratada bajo las normas de confidencialidad establecidas en la Ley 1712 de 2014. Por favor tómese el tiempo necesario para responder el siguiente cuestionario y responda siempre basado en su criterio y experiencia

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

R. 10 años

2. ¿Por cuántas personas está conformado su grupo de trabajo?

R. 4

3. ¿Cuáles son las principales características de su grupo de trabajo?

R. Orden
Compromiso
Confianza

4. ¿Cuáles son las fortalezas de su grupo de trabajo al respecto del cumplimiento de metas, presupuestos y objetivos?

R. Trabajo en equipo
Compromiso

5. ¿Cuáles son las principales debilidades de su grupo de trabajo al respecto del cumplimiento de metas, presupuestos y objetivos?

R. Cierre de Ventas
Falta estudio

R.

6. ¿Cuáles características personales considera usted son relevantes en su trabajo al respecto del cumplimiento de metas, presupuestos y objetivos?

R. entender el Mercado,

7. ¿Cuáles características de formación académica considera usted son relevantes en su trabajo?

R. Ventas
Mecánica
eléctrica
electrónica

8. ¿Cuál es su mayor fortaleza a la hora de realizar una asesoría de venta consultiva?

R. conocer lo que vende
saber que quiere el cliente

9. ¿Cuál es su mayor debilidad a la hora de realizar una asesoría de venta consultiva?

R. q No hacerme entender del cliente

10. De acuerdo a su experiencia y criterio, ¿cuáles (haga una lista) son las características que hacen que un asesor de venta consultiva logre el cumplimiento de sus metas, presupuestos y objetivos?

- a. Conocer el Mercado
- b. Conocer el Producto
- c. Conocer el Cliente
- d. Conocer la Competencia
- e. Preparar la Visita
- f. Llevar material
- g. Buena Presentación
- h. Llegar a tiempo
- i. Definir Todo en la cita
- j. Concentración

11. Por favor ordene el listado anterior, de acuerdo al impacto que usted considera hace que se cumplan las metas, presupuestos y objetivos del asesor comercial de venta técnica. Primero el de mayor importancia.

Por favor escriba la letra sobre la línea de acuerdo a la información suministrada en la pregunta anterior.

- 1. b
- 2. c
- 3. d
- 4. a
- 5. e
- 6. i
- 7. f
- 8. h
- 9. j
- 10. g

Anexo 2

Encuesta a asesores de venta consultiva

Datos Personales

La información suministrada será tratada bajo la ley de tratamiento de datos establecidas en la Ley 1581 de 2013. Por favor tómese el tiempo necesario para responder el siguiente cuestionario y responda siempre basado en su criterio y experiencia.

Nombre *

Tu respuesta

Empresa u organización *

Tu respuesta

Tiempo en el cargo actual *

Tu respuesta

Cargo *

Tu respuesta

Correo electrónico *

Tu respuesta

Número de teléfono

Tu respuesta

Preguntas Informativas

La información suministrada será tratada bajo la ley de tratamiento de datos establecidas en la Ley 1581 de 2013. Por favor tómese el tiempo necesario para responder el siguiente cuestionario y responda siempre basado en su criterio y experiencia.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa? *

Tu respuesta

2. ¿Qué considera usted debe caracterizar a un asesor de venta consultiva (técnica)? *

Tu respuesta

3. ¿Cuáles características personales considera usted son relevantes en su trabajo y le hacen lograr sus objetivos? *

Tu respuesta

4. ¿Cuáles características de formación académica considera usted son relevantes en su trabajo? *

Tu respuesta

5. ¿Cuál es su mayor fortaleza a la hora de realizar una asesoría de venta consultiva? *

Tu respuesta

6. ¿Cuál es su mayor debilidad a la hora de realizar una asesoría de venta consultiva? *

Tu respuesta

7. ¿Cuál considera usted que es la característica/aspecto que más valora la compañía en el desempeño de sus funciones? *

Tu respuesta

8. De acuerdo a su experiencia y criterio, ¿cuáles (haga una lista de mínimo 10) son las características que hacen que un asesor de venta consultiva logre el cumplimiento de sus metas, presupuestos y objetivos? *

Por favor haga un listado numerado de las características que usted considera y escríbalas por favor en orden. Ejemplo: 1. xxxxxxxxxxx; 2. xxxxxxxxxxx; 3. xxxxxxxxxxx; etc.

Tu respuesta

9. Por favor, compruebe que sus respuestas a la pregunta anterior estén en el orden de importancia que usted considera de mayor impacto. *

Por favor lea de nuevo las respuestas a la pregunta anterior y confirme (vuelva a escribir) las características de su consideración en el orden que usted ha elegido.

Tu respuesta

Envíame una copia de mis respuestas.

ATRÁS

ENVIAR

 Página 3 de 3

Anexo 3

Encuesta a gerentes comerciales de empresas de venta consultiva y gerentes de empresas sujetas de venta consultiva

CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS ASESORES DE LAS COMPAÑÍAS DE VENTA CONSULTIVA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

El presente estudio se desarrolla como trabajo de grado en el programa de Maestría en Gerencia Estratégica de la Universidad de La Sabana, por parte del candidato a Magister Manuel Fernando Quiñones Idárraga. Esta investigación, tiene por objetivo identificar las características que influyen en la gestión comercial de los asesores de las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín.

Su participación consiste en responder las preguntas del siguiente formulario, que tomará algunos minutos. La información proporcionada será analizada, de modo que el investigador pueda usarla para el desarrollo del trabajo de grado mencionado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se obtenga no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación, y será tratada bajo las normas de confidencialidad establecidas en la Ley 1581 de 2013.

De acuerdo con lo anterior expuesto, acepto participar voluntariamente en esta investigación, de cuyo objetivo he sido informado así como del uso que se dará a la información que suministre.

Al diligenciar el siguiente formulario, usted da consentimiento al manejo de datos y acepta el tratamiento de los mismos de acuerdo a lo contemplado en la ley 1581 de 2013.

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

SIGUIENTE

Página 1 de 3

Datos Personales

La información suministrada será tratada bajo la ley de tratamiento de datos establecidas en la Ley 1581 de 2013. Por favor tómese el tiempo necesario para responder el siguiente cuestionario y responda siempre basado en su criterio y experiencia.

Nombre *

Tu respuesta

Empresa u organización *

Tu respuesta

Tiempo en el cargo actual *

Tu respuesta

Cargo *

Tu respuesta

Correo electrónico *

Tu respuesta

Número de teléfono

Tu respuesta

Preguntas Informativas

La información suministrada será tratada bajo la ley de tratamiento de datos establecidas en la Ley 1581 de 2013. Por favor tómese el tiempo necesario para responder el siguiente cuestionario y responda siempre basado en su criterio y experiencia.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa? *

Tu respuesta _____

2. Por favor, de acuerdo a su criterio y experiencia, valore las siguientes características de acuerdo al impacto que genera en la gestión comercial de los vendedores de venta técnica/consultiva, donde 1 es impacto débil y 5 es un alto impacto. Valore en escala de acuerdo a su criterio, identificando que hay unas de mayor impacto que otras. *

	1	2	3	4	5
Competencias blandas (Proyecto de vida, autocalificación, Inteligencia emocional, empatía, escucha activa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento técnico del producto y del mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeación de la venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentido de pertenencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad en cierre de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento post venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 4

Preguntas guía de entrevista semi estructurada.

Para la entrevista semi estructurada se usaron las siguientes preguntas base:

1. ¿Qué entiende usted por venta consultiva?
2. En su criterio, ¿hay diferencia entre un vendedor tradicional y uno de venta consultiva?
3. Dentro del perfil, ya en el desarrollo de sus funciones, ¿cuáles cree usted que son esas características que no pueden faltar en un vendedor de venta consultiva?
4. ¿Cuáles crees usted que son las características o aspectos que las empresas sujeto de venta consultiva valoran más de ese vendedor de venta consultiva?
5. ¿Cuál sería el orden que usted le daría a esas características, de acuerdo a su nivel de impacto en la gestión de ese vendedor?