



José Antonio Carazo  
Director de Capital  
Humano.

## “Mentoring en ventas”, de Jaime Tomás

Las habilidades comerciales son cada vez más demandadas en muchas áreas de negocio y profesiones como ingenieros, auditores, consultores y profesionales de seguros y financieros, ya que para cerrar cualquier acuerdo es necesaria una actitud y unas capacidades adecuadas que hay que aprender y trabajar. Esto se debe a que la gestión de clientes cobra cada vez más importancia, ya sea en relación a la atención, la captación, la fidelización o a la gestión de quejas y reclamaciones. Los procesos técnicos que no estén en contacto relacional con el cliente se irán sustituyendo por la tecnología y la digitalización.

Este es un libro de habilidades comerciales y relacionales, donde se desarrolla todo el proceso de la venta a través de un hilo conductor de conversaciones, exposiciones y mentorización entre un profesor y



# Biblioteca de RR.HH.

un alumno que acaba de incorporarse como gestor de banca de empresas en una entidad financiera. El discípulo se da cuenta de que su función se basará en la captación de clientes y la venta de productos y servicios, temática que no ha estudiado en la facultad. Se trata, pues, de un libro que aporta frescura y sentido práctico a la necesaria adquisición de estas habilidades en el entorno profesional. Su autor, Jaime Tomás, tiene un amplio bagaje comercial y empresarial. Actualmente es Director General en IDD Innovación y Desarrollo Directivo, consultora de formación y desarrollo.

### Pregunta.- ¿Por qué un nuevo libro sobre ventas?

**Jaime Tomás.-** Hay muchos libros en el mercado de ventas, que hablan sobre todo de técnicas. Mentoring en ventas pretende compartir experiencias y reflexiones y sobre todo desarrollar habilidades para vender más pero sobre todo mejor, respetando al cliente y sus necesidades. Compartiendo charlas con mis alumnos, soy consciente que cuando terminan su grado y posteriormente un posgrado y acceden al mundo laboral no se les ha formado en habilidades comerciales y por tanto se pueden encontrar con un déficit importante para desempeñar sus funciones. Cualquier trabajo requiere de habilidades comerciales porque al final del proceso está el cliente.

### P.- ¿Qué tiene que hacer un vendedor y, sobre todo, qué es lo que nunca tiene que hacer?

**J.T.-** La clave para ser un buen vendedor es escuchar de forma activa, para ello ha de tener habilidades para sondear de forma adecuada y conseguir que el cliente hable y exponga su situación, sus necesidades y expectativas. Ha de ser capaz de ganarse la confianza del cliente. Lo que nunca ha de hacer un vendedor es “colocar” productos o servicios que el cliente no necesita y abusar de la confianza depositada por el cliente que obra de buena fe. La ética debe estar por encima del negocio.

### P.- ¿Cuál es el retrato robot del vendedor ideal? ¿Sus competencias y habilidades han cambiado con el tiempo o, básicamente, siguen siendo las mismas?

#### FICHA DEL LIBRO

**Autor:** TOMÁS, Jaime.  
**Título:** Mentoring en ventas.  
**Editorial:** Profit Editorial.  
Barcelona, 2017.  
**Páginas:** 224.

**J.T.-** Un buen vendedor ante todo debe tener actitud y fuerza mental para adaptarse en un entorno VUCA tan cambiante y tan

competitivo. Ha de ser proactivo, flexible, dispuesto a gestionar los cambios y la incertidumbre y asumir retos y compromisos. Debe ser ético, enfocado al cliente y a su fidelización y no solo pensar en el corto plazo sino plantear la relación con el cliente como una “carrera de fondo” con el objetivo de estar de forma permanente en la mente y en los sentimientos del mismo.

Las competencias de un comercial prácticamente no han cambiado en lo que se refiere a la relación con el cliente. No obstante “el cliente es comprador, pero no le gusta que le vendan” está muy informado, cuando quiere adquirir un producto ya ha realizado las oportunas comparaciones previamente a través de internet. Por tanto hemos pasado de la venta por impulso a la venta consultiva o asesora. Además, los recursos tecnológicos y de marketing están cambiando con gran rapidez y por tanto el comercial, aparte de saber vender y asesorar ha de potenciar sus habilidades en planificación, organización, utilización de la tecnología y gestión de la rentabilidad.

La forma de llegar al cliente potencial también ha cambiado, la concertación de entrevistas a puerta fría cada vez es más compleja y se consiguen mejores resultados a través de la asistencia y organización de eventos y a través de las redes sociales dedicando tiempo a invertir en marca personal tanto de forma individual como empresarial.

#### **P.- ¿Cuáles son los puntos críticos del proceso de venta?**

**J.T.-** La venta se inicia en el momento en que se diseña el encuentro con el cliente potencial, una vez nos reciben y podemos establecer el primer impacto relacional, el proceso continúa en detectar o generar necesidades a través de una adecuada estrategia de sondeos, argumentando adecuadamente realzando las ventajas o beneficios del producto, gestionando de forma eficiente las objeciones y procediendo al cierre una vez superados todos los obstáculos.

Teniendo en cuenta, que el cierre es el inicio de la relación con el cliente, no el final del proceso. A mi modo de ver



el punto crítico no está en el cierre, si todo el proceso se ha hecho correctamente el cierre viene solo. El punto crítico está en la estrategia de sondeos y en la capacidad de escucha. “La clave de la venta está en escuchar y el cliente te explicará cómo venderle”.

## **Las empresas no se centran en la búsqueda de capital humano sino en “humanos que aporten capital”**

**P.- ¿El estilo de venta cambia con el mercado o con los clientes o se debe mantener siempre una forma de vender?**

**J.T.-** El estilo de la venta debe estar enfocado a cada mercado y sobre todo a cada cliente. Cada venta es diferente y depende no solamente del producto y servicio que se adapte a las necesidades del cliente, sino que cada uno de ellos es diferente y se debe enfocar el proceso en base a su carácter, a su forma de ser y a los mensajes que nos transmite o que no nos transmite. Para ser eficiente se han de saber interpretar hasta los silencios.

**P.- ¿El Big Data y las herramientas de inteligencia artificial han cambiado la forma de vender?**

**J.T.-** Los ciclos de compra están cambiando, internet ha cambiado el escenario de las ventas. Los clientes tienen más información, tanto sobre nuestros productos como de los de la competencia. Las organizaciones deben afrontar la era digital y por tanto aplicar nuevos sistemas de gestión de la información y de ventas. Big Data representa una enorme oportunidad para los equipos comerciales, tanto como el cliente accede a internet para conocer nuestros productos, la empresa puede acceder por los mismos medios a la información que necesita para llegar al cliente.

Los clientes dejan diariamente una cantidad de información considerable de forma pública a través de blogs, redes sociales, foros, llamadas a nuestra empresa, compras de producto o petición de información o asesoramiento. Big data es un movimiento real en los negocios que puede ayudar a la empresa a comprender mejor a sus clientes y hacer que los vendedores se conviertan en asesores de confianza para los mismos.

Las herramientas de venta más modernas se basan en aplicaciones móviles que permiten al comercial llegar al cliente y a los datos del producto que necesita desde los lugares más remotos. El proceso de la gestión de la información por tanto cambia, pero al final hay un comercial que está en contacto con el cliente ganándose su confianza.

**P.- ¿En un mundo tan interconectado y donde el comprador tiene tanta información, qué valor añadido aporta el vendedor?**

**J.T.-** Las empresas no se centran en la búsqueda de capital humano sino en “humanos que aporten capital”, es decir la empresa necesita personas que aporten valor añadido. Las personas que no aporten valor añadido a las compañías serán fácilmente sustituidas por la digitalización. El valor añadido se aporta estando cerca del cliente o del

cliente potencial, detectando sus necesidades, adaptando nuestros productos, siendo creativos, aportando ideas de valor para el cliente y fidelizarlo.

Antes se decía que la clave estaba en satisfacer las necesidades del cliente, ahora hemos de dar un paso más porque la clave está en sorprenderlo. Deberíamos conseguir que nuestros clientes quieran explicar en su entorno la experiencia con nuestra empresa. Un cliente satisfecho y sorprendido será nuestro mejor prescriptor.

**P.- ¿Las empresas valoran en su justa medida la función de los vendedores?**

**J.T.-** Las empresas valoran la función de los vendedores, porque su futuro depende del volumen de ventas y de la rentabilidad obtenida con las mismas. Si bien todas las personas de una empresa deben estar enfocadas al cliente, el vendedor es el que está en la “trinchera” y por tanto necesita de la colaboración y apoyo de todos y esto en muchas empresas no está interiorizado.

**P.- ¿Necesita prestigiarse la función de ventas?**

**J.T.-** Vender es una función que motiva, variada, divertida, relacional y rentable siempre y cuando se tengan las competencias adecuadas. Cualquier función está dotada de oportunidades de venta. Un emprendedor deberá captar clientes para comenzar su negocio y si contrata a un comercial deberá fidelizarlo para que forma parte del proyecto, un ingeniero deberá tener habilidades para explicar a un cliente el funcionamiento de un producto, un notario hace venta cruzada, cuando constituyes una sociedad o firma una hipoteca te pregunta si ya tienes el testamento en orden, hasta un sacerdote te prescribe o recomienda unos ejercicios espirituales. Todos vendemos aunque no seamos conscientes de ello., Al final de todos los procesos está el cliente y por tanto la venta. ■

**“El cliente es comprador, pero no le gusta que le vendan. Hemos pasado de la venta por impulso a la venta consultiva”**