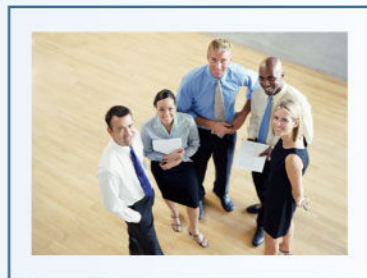




WILSON LEARNING® *W*

LIDERAZGO COMERCIAL INTEGRAL

PERSPECTIVA DE WILSON LEARNING ACERCA DEL LIDERAZGO COMERCIAL
ADMINISTRANDO EL PROCESO, LIDERANDO A LA GENTE





Es común ver que los vendedores exitosos son prematuramente promovidos a posiciones de liderazgo. Las organizaciones confían en las capacidades que hacen a estos vendedores exitosos, pero rápidamente se dan cuenta de que el desempeño de éstos en posiciones de liderazgo no es el mismo de antes.

¿Porqué los vendedores exitosos fallan como lideres de equipos comerciales?

Muchas de las perspectivas y habilidades que los vendedores adquieren en la implementación de un proceso de ventas efectivo son inconsistentes con las perspectivas, habilidades y entorno de un Gerente de Ventas. El cuadro siguiente muestra algunas de las principales diferencias.

DIFERENTES PERSPECTIVAS	
VENEDORES	GERENTES DE VENTAS
■ Tienen una medición clara del éxito: volumen y cumplimiento de metas. ■ Tienen una definición clara de su trabajo: ejecutar el proceso de ventas. ■ Tienen claridad de cómo agregan valor a la organización: generando ventas. ■ Tienen claro cómo se les reconoce: ventas y servicio al cliente. ■ No les gustan las reglas e invierten gran cantidad de su tiempo en tener a los clientes satisfechos. ■ Tienden a querer ser el centro de atención.	■ Tienen una combinación de mediciones indirectas: las ventas de sus vendedores. ■ No tienen claridad de cómo implementar un proceso de liderazgo. ■ Usualmente no tienen una clara definición de cómo agregan valor a la organización. ■ Reciben reconocimiento limitado: la gran mayoría al final de cada semestre o anual. ■ Son responsables de aplicar las reglas que tanto les disgustaban como representantes de ventas. ■ Necesitan ayudar a que otros sobresalgan.

Como consecuencia de estas diferencias, algunos Gerentes de Ventas asumen sus responsabilidades de la misma forma que lo hacían como vendedores o representantes de ventas. Toman la posición de gerentes “heroicos” y empiezan a manejar directamente las relaciones con los clientes al menor indicio de problemas. Como resultado, estos Gerentes de Ventas no agregan un valor único a sus organizaciones y pueden incluso dañar el sentimiento de confianza, la credibilidad con los clientes, la satisfacción en el trabajo y la conexión a la organización de sus vendedores.

¿Cuál es el costo de tener un liderazgo comercial poco efectivo?

El costo de tener Gerentes de Ventas ineficientes y mediocres supera el costo de contratar y entrenar a estos gerentes. Por ejemplo; en una multinacional farmacéutica, los directores calcularon el costo de un solo Gerente de Distrito malo ¡en millones de dólares! Los costos identificados para esta compañía fueron los siguientes:

- ▼ Pérdidas en la transición de la cartera de clientes: La delegación de cuentas manejadas por el gerente recientemente promovido a otros vendedores implica casi siempre una pérdida o disminución en el ingreso proveniente de estas cuentas.
- ▼ Desmotivación en la fuerza comercial: Si los vendedores con desempeño alto sienten que su gerente no los está ayudando en el desarrollo del negocio, lo más probable es que pierdan motivación y busquen una transferencia o incluso un nuevo empleo.
- ▼ Disminución en el desempeño de la fuerza comercial: Cuando los gerentes de ventas toman una posición “heroica” o fallan en guiar a sus vendedores, éstos pierden motivación. Algunos dejan de vender y otros optan por dejar que sus jefes vendan por ellos.
- ▼ Pérdida de credibilidad en el mercado: El cambio constante de vendedores impacta la relación con los clientes. Como consecuencia, la empresa pierde la credibilidad y lealtad de sus clientes.
- ▼ Problemas de reclutamiento: Reemplazar a los vendedores se vuelve más difícil y más costoso cuando la mala reputación de ese gerente se expande en el mercado.

Las Dos Caras del Liderazgo Comercial

Mientras que muchos vendedores fallan en hacer una transición efectiva a la Gerencia de Ventas, muchos otros logran el éxito. ¿Qué genera que unos fracasen y otros se destaquen? En nuestra experiencia con gerentes y líderes comerciales hemos encontrado una razón fundamental: deben lograr la transición de un rol de vendedor con un propósito único a una posición de líder con dos propósitos críticos:

- ▼ Gerenciar el proceso de ventas.
- ▼ Liderar a la fuerza de ventas.

Los Gerentes de Ventas exitosos asumen este papel dual. Por un lado, reconocen que el liderazgo comercial implica apoyar a los vendedores en la ejecución de todo el proceso de ventas. Estos líderes se mantienen actualizados en la situación de las oportunidades comerciales y proveen apoyo y guía en todos los pasos del proceso de ventas, sin tratar de tomar el control de manera heroica.

Adicionalmente, los Gerentes de Ventas efectivos reconocen que el ambiente en el que trabajan los vendedores es muy volátil: si el vendedor logra una venta o cuenta importante, se siente en la cumbre del mundo; si pierde una gran oportunidad, siente que el mundo se acabó. Los Gerentes de Venta efectivos reconocen que una parte importante de su trabajo es lidiar con esta turbulencia emocional, generar foco y dirección en los vendedores y crear un equipo exitoso.

Gerenciar el Proceso de Ventas: Administrar los Indicadores

Más de cuarenta años de experiencia trabajando con líderes y equipos comerciales nos han llevado a una conclusión simple pero que creemos verdadera, sobre el liderazgo comercial efectivo:

“Una de las tareas esenciales de un líder comercial es gerenciar el proceso de ventas”.

Este tema es a menudo controversial y es algo que puede dificultar la transición de un vendedor a un Gerente de Ventas. Después de todo, ¿no es el trabajo de un vendedor administrar el proceso de ventas?

Desde nuestro punto de vista, la respuesta es ¡NO! Los vendedores ejecutan el proceso de ventas mientras que la labor del gerente es administrar el proceso. En otras palabras, el trabajo del vendedor es mover un cliente u oportunidad de la calificación inicial a una venta. El trabajo del Gerente de Ventas es dar coaching al vendedor en cada paso del proceso, analizando las ineficiencias en la ejecución del mismo y trabajar para mejorar la efectividad de cada paso

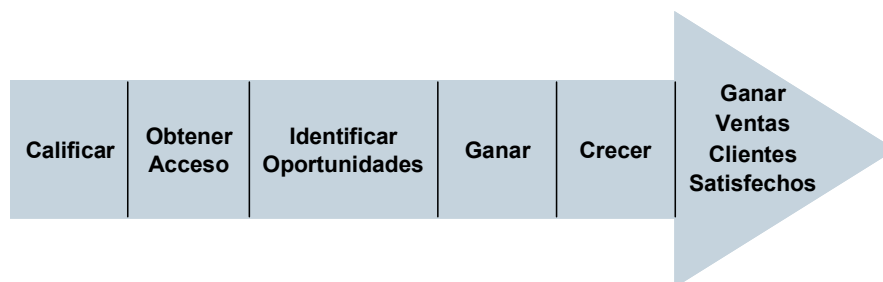
Desafortunadamente muchas organizaciones confunden estos roles compensando a sus Gerentes de Ventas con base en el cumplimiento de cuotas de sus vendedores. Si bien esto puede impulsar algunos comportamientos correctos de los Gerentes, hemos encontrado que este enfoque propicia que los Gerentes se involucren activamente en la ejecución, y no en liderar. Se convierten en gerentes heroicos, haciéndose cargo de las relaciones en las cuentas más críticas o impactando negativamente la motivación y credibilidad de su fuerza de ventas. Esto afecta la motivación de sus vendedores de alto potencial, mientras que dificulta la identificación y remoción de los vendedores no efectivos.



Hemos identificado que al ayudar a las organizaciones y a sus Gerentes de Ventas a liderar el proceso comercial, más que a ejecutarlo, los Gerentes generan un valor único a su organización y construyen equipos de ventas exitosos. Uno de los métodos más efectivos para que los Gerentes de Ventas lideren el proceso de ventas es el manejo de los índices de conversión como indicador clave de éxito. Enfocarse en estos índices conducirá a comportamientos adecuados de liderazgo en los Gerentes y les permitirá concentrarse en el desarrollo de habilidades efectivas de ventas en su fuerza comercial.

El Papel del Líder en el Gerenciamiento del Proceso de Ventas: Administrando los Indicadores

La mayoría de las organizaciones siguen algún proceso formal de ventas y todos los vendedores siguen al menos un proceso informal. Si bien el proceso cambia de acuerdo con la complejidad y el tipo de venta, la mayoría de los procesos incluyen los pasos generales que se identifican en la gráfica que se muestra a continuación. El trabajo de los vendedores es ejecutar este proceso: calificando a los clientes, obteniendo acceso a los tomadores de decisión clave, identificando las oportunidades específicas de ventas, obteniendo el negocio y haciendo crecer éste dentro de la organización del cliente.



En tanto que los vendedores necesitan ejecutar este proceso de ventas, los Gerentes de Ventas necesitan administrar qué tan efectiva y eficientemente la organización y los equipos de ventas están moviendo a los clientes a lo largo del proceso de ventas. Llamemos a esto Administración de los Índices de Conversión.

Cuando los ingresos de venta bajan, muchos vendedores (y desafortunadamente muchos Gerentes) tienen la misma respuesta: empujar la generación de nuevos clientes potenciales. Es decir, si no se están logrando suficientes ventas, se requieren más clientes potenciales para lograr más prospectos, para lograr más citas... y así sucesivamente. Pero llenarse de clientes potenciales no siempre significa trabajar más inteligentemente, sólo es trabajar más duro. Ésta no es la única o la mejor manera de incrementar las ventas. Existe otro enfoque que permite que los vendedores se desesperen menos y les da a los Gerentes de Ventas la oportunidad de agregar un valor único.

Los Gerentes que trabajan de manera más inteligente en lugar de más duro, enfocan su energía en dar seguimiento a los índices de conversión durante todo el proceso, desarrollando estrategias para incrementar los índices, apoyando la mejora del proceso y dando coaching a los vendedores para mejorar los índices. Ésta es la mejor manera en la que un Gerente de Ventas puede agregar valor a la organización. Considere lo siguiente: un incremento del 10% en el número de referidos puede llevar a un 10% de aumento en el ingreso. Sin embargo, si un Gerente puede ayudar a sus vendedores a aumentar en un 10% todos los índices, esto puede traducirse en un incremento ¡del 46% en ingresos!

Enfocarse en manejar los índices de conversión ayuda a los Gerentes de Ventas de diversas maneras. Primero, ayuda a que cuenten con un conjunto concreto de indicadores de desempeño, lo cual a su vez sirve como una medida continua y frecuente del desempeño (mejora de los índices). También provee un foco claro para los esfuerzos de “coaching” del Gerente. Utilizando los índices para identificar los cuellos de botella en el proceso de ventas, se puede dirigir el apoyo y el coaching hacia metas específicas de mejora que tendrán un mayor impacto en el desempeño global de ventas.

Liderando el Proceso de Ventas: Administrando los Indicadores

	Calificar	Obtener Acceso	Identificar Oportunidades	Ganar	Crecer	
Rol del Gerente de Ventas	Desarrollo del Negocio	Estrategia de Mensaje de Ventas	Estrategia de Solución	Estrategia Competitiva	Asignación de Recursos	• Tasas de Cierre Altas • Costo Bajo de Ventas • Mayor Valor para el Cliente
	Administración del Territorio	Coaching para Ganar el Acceso	Coaching de Oportunidades	Manejo de Clientes Ganados	Retención de Clientes	
	Coaching de Prospección					
Indicador Clave	Índice de Calidad	Índice de Acceso	Índice de Oportunidad	Índice de Cierre	Índice de Crecimiento	

Liderar a los Vendedores: Los Cuatro Roles del Liderazgo:

La mitad del trabajo de los Gerentes de Ventas es la Administración de los Índices de Conversión. La otra mitad es liderar a su equipo de ventas. Esto puede sonar simple, pero es importante mencionar que la fuerza de ventas es un grupo único de empleados, fuertemente independientes, a menudo geográficamente aislados del resto de la organización, dedicados a sus clientes y sujetos a grandes éxitos y aun mayores decepciones.

Nosotros hemos ayudado a múltiples organizaciones en el desarrollo de sus modelos de liderazgo y un elemento que aparece consistentemente es la necesidad de hacer frente tanto al “Ser” como al “Hacer” del liderazgo. El “Ser” del líder es el Carácter del Liderazgo: los valores y principios que guían el tipo de líder que una persona es. El Carácter del Liderazgo es la fundación del liderazgo, pero no es suficiente por sí mismo. El líder sólo puede producir resultados tangibles si esta base se complementa con las habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar esos valores y principios. En nuestra experiencia las competencias requeridas para “hacer” en un Gerente de Ventas exitoso pueden definirse por cuatro roles fundamentales que cada líder debe cumplir: Visionario, Táctico, Contribuidor y Facilitador.

Los cuatro roles se complementan el uno al otro, aportando su propio valor al liderazgo efectivo en ventas. Es justamente la incapacidad para balancear de manera adecuada estos cuatro roles lo que conduce a algunos de los dilemas más importantes de los Gerentes de Ventas. Si se les pregunta sobre sus principales preocupaciones, muchos dirán que invierten mucho tiempo manejando

información y tareas administrativas y muy poco tiempo entrenando y apoyando a su equipo de ventas. Lo que esto nos dice es que el rol Táctico es el que normalmente predomina en sus actividades cotidianas, sin dejar tiempo para el rol Visionario (dar coaching a su gente) o Facilitador (constituir su equipo de ventas). Como resultado de esto, cuando el equipo de ventas necesita apoyo con una oportunidad, el líder se regresa a lo que él conoce como las mejores prácticas de un vendedor y se convierte en un gerente “heroico” (rol de Contribuidor) para “arreglar el problema”.



Liderazgo Comercial Integral

El liderazgo comercial efectivo se basa en manejar el proceso de ventas y también en liderar a los vendedores. Los Gerentes exitosos administran el proceso de ventas, pero no duplicando lo que los vendedores hacen, sino manejando los índices relacionados con la conversión de un prospecto en un cliente que crece. Los Gerentes de Ventas efectivos también lideran a sus equipos a través de su Carácter de Liderazgo y el balance de los cuatro roles del líder: Visionario, Táctico, Contribuidor y Facilitador.

Este enfoque del liderazgo comercial ayuda de dos maneras. En primer lugar, enfocándose en el proceso de ventas a través de la Administración de los Índices de Conversión, los líderes comerciales pueden separar más rápidamente la información y tareas administrativas más importantes de las menos importantes. Esto libera tiempo para los otros roles del liderazgo. Al enfocarse en balancear los cuatro roles de liderazgo, los Gerentes pueden dar coaching, construir sus equipos de ventas y crear una visión del éxito compartida de manera más efectiva.

Si bien todos los Gerentes de Ventas necesitan liderar el proceso y cumplir los roles de Visionario, Táctico, Facilitador y Contribuidor, el rol específico de un Gerente de Ventas puede variar dependiendo del nivel del líder y de la estrategia de ventas de cada organización. Cada organización es distinta y por ello nos vamos a enfocar en las dos posiciones más comunes.: Gerentes de Ventas y Directores de Ventas.

Visionario	Táctico	Facilitador	Contribuidor
■ Guiar el crecimiento organizacional y personal mediante la creación y comunicación de una visión y una estrategia desafiantes	■ Asegurar los resultados de ventas a través de la planeación, delegación, revisión del desempeño y la mejora de sistemas y procesos	■ Crear una cultura de colaboración para asegurar relaciones efectivas de trabajo	■ Crear el éxito organizacional contribuyendo con sus talentos, experiencias y habilidades personales
COMPETENCIAS CLAVE			
■ Crear la estrategia de ventas ■ Entender el mercado, clientes y contexto competitivo ■ Desarrollar y retener a la fuerza de ventas ■ Inspirar a la fuerza de ventas y a los actores clave	■ Atraer y seleccionar el talento de ventas ■ Establecer pronósticos y prioridades ■ Administrar el desempeño de la fuerza de ventas ■ Mejorar los sistemas y procesos ■ Coordinar las actividades del equipo de ventas	■ Liderar un equipo de ventas ■ Influencia estratégica interna ■ Resolución de conflictos ■ Comunicación efectiva ■ Negociación e influencia	■ Iniciativa y resolución de problemas ■ Conocimiento de negocio y financiero ■ Creatividad e Innovación ■ Manejo de Cuentas Clave

Los Gerentes de Ventas o Gerentes de Primera Línea son aquéllos que manejan directamente a los vendedores individuales y deben enfocar su tiempo y energía en liderar al equipo de ventas mediante la Administración de los Índices de Conversión. Los Directores de Ventas también requieren poner tiempo y energía en el proceso de ventas, pero su posición está más enfocada en asegurar que los sistemas, políticas y procedimientos de la organización estén alineados y apoyen el proceso de ventas.

Por lo que se refiere a los roles de liderazgo, mientras que los Gerentes de Ventas o de primera línea necesitan ejecutar los cuatro roles, tienden a enfatizar las habilidades de los roles Táctico y Facilitador: manejo del desempeño y desarrollo de la fuerza de ventas. En contraste, los Directores o Ejecutivos de Ventas necesitan más énfasis en el desarrollo de las habilidades de los roles Visionario y Facilitador: asegurar una visión clara y significativa para la organización y crear una cultura de colaboración y trabajo en equipo.

	Rol en el proceso de ventas	Cuatro roles de liderazgo
Gerente de Ventas: ■ Gerentes de primera línea ■ Gerentes de Gerentes	Liderar el Proceso de Ventas: ■ Manejar desde la prospección al cierre ■ Dar apoyo y "coaching" a los vendedores	Énfasis en: ■ Táctico ■ Facilitador
Directores de Ventas: ■ Directores Regionales ■ Vicepresidentes de Ventas	Liderar los Sistemas de Ventas: ■ Crear sistemas de apoyo para el proceso de ventas ■ Apoyo y "coaching" a Gerentes de Ventas	Énfasis en: ■ Visionario ■ Facilitador

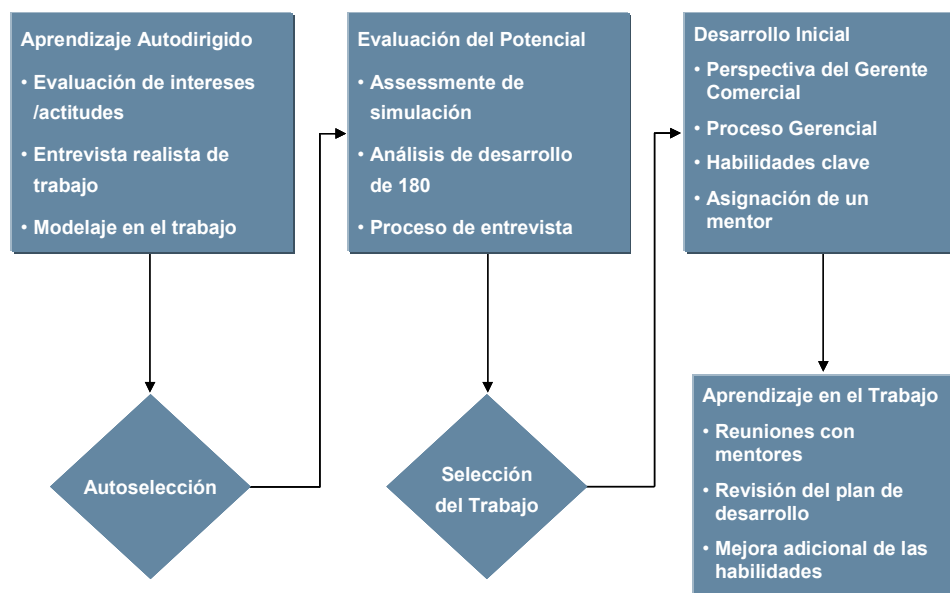
Por supuesto, existen excepciones a esto. En algunas organizaciones los Gerentes de Ventas de primera línea también se hacen cargo de algunas cuentas. Otras compañías tienen Gerentes de Cuentas Clave o vendedores que lideran un equipo de cuenta. Estos roles requieren una mezcla de todos o algunos de los roles descritos anteriormente. El análisis de los roles y responsabilidades en la fuerza de ventas definirá qué papel juega cada integrante en liderar el proceso de ventas y los roles y habilidades de liderazgo que necesita cumplir.

Creando Líderes Comerciales Efectivos:

Si bien es importante definir claramente lo que hace efectivo a un líder de ventas, ¿cómo se crean líderes de ventas efectivos? ¿Se desarrollan, se contratan o ambos? ¿Cómo se identifica a los vendedores que pueden hacer la transición y responder al nuevo rol y cómo se preparan eficientemente?

Aunque hay muchas maneras de aproximarse a este tema, vamos a hablar específicamente de la transición de vendedores a Gerentes de Ventas. Nos enfocamos en este escenario porque lo más común en las organizaciones es encontrar Gerentes de Ventas con experiencia en la fuerza comercial, que debido a su éxito son promovidos a posiciones de liderazgo.

Muchos de nuestros clientes se han dado cuenta de que el siguiente procedimiento sencillo de tres pasos es la manera más efectiva para identificar, seleccionar y desarrollar nuevos líderes comerciales. No todas las organizaciones implementan cada actividad, pero seguir este proceso ha reducido el número de fracasos y mejorado la efectividad de los Gerentes de Ventas.



La transición exitosa de un vendedor a un Gerente de Ventas está ampliamente determinada por el cambio de perspectiva ya mencionado. Por esta razón, recomendamos empezar con actividades en que los mismos representantes de ventas se postulen a posiciones de liderazgo con base en un entendimiento real de las implicaciones del nuevo cargo. Analizar los intereses y las actitudes de estos individuos es una primera etapa crítica para verificar si el representante de ventas tiene una perspectiva realista de la mentalidad requerida en el rol de líder. También recomendamos que aquellos representantes con intereses de liderazgo tengan un aprendizaje autodirigido y experimenten al lado de un Gerente de Ventas el día a día de sus responsabilidades. Con esta información los representantes tendrán una visión clara de las labores y expectativas requeridas de un Gerente de Ventas y podrán determinar si tienen interés en asumir este rol.



Después de la autoselección, se debe realizar una evaluación más formal del potencial del vendedor como Gerente de Ventas. En este paso, los vendedores realizan simulaciones sobre situaciones críticas que los Gerentes de Ventas enfrentan y son evaluados en su capacidad para resolver estas situaciones. Otras herramientas que recomendamos utilizar son assessments de 180 grados de las habilidades de liderazgo (autoevaluación y evaluación de sus jefes) y entrevistas basadas en el desempeño con Gerentes y Directores de Ventas de la organización. Después de esto, tanto el candidato como la organización tendrán una buena idea de las capacidades y carácter de liderazgo de esta persona para ser un líder comercial exitoso.

Una vez seleccionado el candidato, comienza el proceso de convertir el potencial en realidad. El proceso de desarrollo del líder comercial consiste tanto de actividades de desarrollo formal como de actividades de aprendizaje práctico en el trabajo. Si bien existen muchas opciones para entrenar y desarrollar a los nuevos Gerentes, hemos encontrado que los componentes críticos en este esfuerzo son los siguientes:

- ▼ Los Gerentes nuevos necesitan conocer la filosofía y perspectiva sobre liderazgo que tiene la empresa desde el inicio de su desarrollo.
- ▼ El desarrollo inicial debe enfocarse en las capacidades críticas de liderazgo y en el manejo del proceso de ventas a través de la “Administración de los Índices de Conversión”.
- ▼ Crear una relación formal de mentor entre el nuevo Gerente y una Ejecutivo Comercial que guía la mayor parte del aprendizaje práctico en el trabajo
- ▼ Dar acceso a recursos adicionales de desarrollo enfocados en habilidades específicas.
- ▼ Realizar una medición frecuente de las competencias requeridas.

Conclusión

Todo Gerente de Ventas exitoso tiene una claridad de propósito respecto a la clase de líder que quiere ser y su habilidad para ejecutar los roles de Visionario, Táctico, Facilitador y Contribuidor. También entiende profundamente su papel en la administración del proceso de ventas y en el apoyo a las habilidades de su fuerza de ventas para Calificar, Accesar, Identificar, Ganar y Crecer el negocio. Sólo bajo la integración de estos elementos podrá mantener a su fuerza de ventas motivada en comprometer toda su energía, creatividad y talento. Los líderes que son ejemplo de esta integración expresan una pasión sobre las posibilidades del liderazgo. Para ellos, el ser líder significa estar al servicio de los demás; a pesar de los desafíos que enfrentan tienen energía, emoción y esperanza sobre el futuro, inspirando a todos los que están a su alrededor.



© 2007 Wilson Learning Worldwide Inc. Todos los derechos reservados.

Wilson Learning Worldwide posee todos los derechos, incluyendo los derechos de reproducción de estos materiales. No se otorga ningún derecho para reproducir, transferir, asignar o crear trabajos basados en estos materiales sin el permiso por escrito de Wilson Learning Corporation.