



# COACHING DE VENTAS: La Clave para Liderar un Equipo de Ventas de Alta Performance



Investigación realizada por AchieveGlobal

---

Como líder mundial en proceso y formación en ventas y servicios al cliente AchieveGlobal está comprometida a ayudar a las organizaciones a lograr ventajas competitivas fortaleciendo su capacidad de entablar con sus clientes relaciones de negocios que resulten mutuamente beneficiosas. Coaching de Ventas: La Clave para Liderar un Equipo de Ventas de Alto Rendimiento es un documento que forma parte de una serie desarrollada por AchieveGlobal para ofrecer nuevas perspectivas en temas referidos a ventas y servicio que tengan un impacto decisivo en el desempeño de la organización.

## Contenidos

Antecedentes de la Investigación	2
¿Por qué Coaching? Porque las reglas han cambiado para siempre	4
Una definición de Coaching de Ventas	8
Coach: El Rol no desempeñado por el management	10
Una mirada más de cerca a las características del Coach Efectivo	15
Una herramienta para identificar puntos fuertes y débiles del Coaching.	18
Barreras para el Coaching efectivo	22
Superando las barreras	27
Observaciones del Coaching de ventas en los mercados más industrializados del mundo.	29

## Antecedentes de Investigación

Durante los últimos siete años, AchieveGlobal ha desarrollado una serie de estudios de investigación a fin de determinar qué hace que una organización y su fuerza de ventas se destaquen por su alto rendimiento. Estos estudios han alimentado nuestro punto de vista acerca del rol fundamental del coaching de ventas en optimizar el desempeño de los vendedores.

El primer estudio dentro de esta serie analiza el comportamiento característico de los gerentes de ventas altamente efectivos, aquellos que son calificados de esta forma por sus vendedores, colegas y gerentes, y que además logran su cuota de manera consistente. La investigación llevada a cabo en 2000 involucró a 187 gerentes de ventas de un conjunto de 20 compañías norteamericanas. Dicha investigación reveló que los gerentes de ventas de mejor desempeño cumplen sistemáticamente tres roles.

En un esfuerzo paralelo que involucro al mismo grupo de compañías, AchieveGlobal estudió a 308 vendedores de muy buen desempeño, calificados de esta manera por sus colegas, gerentes y clientes y que además lograban su cuota permanentemente. La investigación, que fue confirmada a través de un estudio de seguimiento desarrollado en 1998, demostró que los vendedores altamente efectivos cumplen tres roles: orquestador estratégico, consultor de negocios y aliado a largo plazo. Como orquestador estratégico, el vendedor organiza los recursos y actividades de la organización para resolver los problemas y satisfacer las necesidades del cliente. Como consultor de negocios recurre a sus conocimientos de negocios, productos y mercado para agregar valor a las relaciones con su cliente. Como aliado a largo plazo, el vendedor trabaja junto con los clientes para desarrollar una relación a largo plazo.

En un estudio llevado a cabo en 1995, acerca de las tendencias de marketing y ventas, conducido por AchieveGlobal, se identificaron factores clave que tienen un impacto en la función de ventas en 10 mercados de gran crecimiento. Las entrevistas con 135 ejecutivos sénior del área de marketing y ventas de 80 organizaciones revelaron 10 tendencias que siguen afectando el entorno de las ventas. Estos descubrimientos, resultado de la investigación, se confirmaron en otro estudio de seguimiento que se llevó a cabo en empresas de servicios financieros y de alta tecnología.

A principios de 2001, AchieveGlobal dirigió una serie de estudios en Norteamérica, Europa y Latinoamérica a fin de investigar los factores que determinan la lealtad del cliente en las relaciones comerciales. Dicha investigación reveló que las organizaciones de ventas se encuentran en diversas etapas de desarrollo con respecto a su capacidad para satisfacer las expectativas del cliente en lo que respecta a la integridad del vendedor, la calidad de los productos y servicios.

*La mejor gente de ventas no solo quieren su negocio sino que (también) desean aumentar su negocio*

---

*Cliente  
American  
Airlines.*

En años sucesivos, AchieveGlobal desarrolló un estudio con 300 ejecutivos de la gerencia de ventas a fin de explorar cómo pueden mejorar su productividad las organizaciones de ventas. Este estudio mostró que no existe una única fórmula, sino una suma de 45 actividades de la gerencia que ejercen influencia en la efectividad de las ventas de la organización. El dirigir las actividades agrupadas en cuatro grandes áreas – Estrategia y Focalización del Mercado, Composición y Aptitud de la Fuerza de Ventas, Sistemas y Controles de Ventas y Efectividad de la Gerencia de Primera Línea - les permite a las organizaciones de ventas mantener el delicado equilibrio entre lograr el máximo retorno financiero y la satisfacción del cliente.

Finalmente, entre 2005 y 2011, AchieveGlobal dirigió un estudio internacional de organizaciones de ventas líderes en Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Japón. Esta investigación denominada Liderazgo Global de Ventas involucró a 300 ejecutivos sénior de ventas, gerentes de capacitación de ventas, gerentes de ventas de campo, vendedores y clientes de 21 organizaciones. La investigación ofreció información acerca de las tendencias en la venta, las características de las organizaciones de mayores ventas y los mejores vendedores, además del desarrollo de la capacitación de ventas, coaching de ventas, venta en equipo y medición del desempeño en las ventas.

## ¿Por qué Coaching? Porque las Reglas Han Cambiado... Para Siempre Han Cambiado las Expectativas de los Clientes sobre los Vendedores

.....

Nuestra creencia acerca de que el vendedor juega el rol principal en la construcción de relaciones duraderas, se basa en una serie de estudios realizados en los últimos siete años. Estos estudios efectuados a nivel mundial investigaron la naturaleza cambiante tanto del mercado como de los comportamientos de compra de los clientes.

*Los clientes aprecian, de algún modo, al que actúa como un asesor y consultor confiable, al que se alinea con él y sus necesidades. El desempeño es lo que hace ahora que la relación comercial se mantengan unidas, no la relación social o la amistad.*

Lo que surgió en forma más destacada es un nuevo tipo de cliente. Enfrentados a responsabilidades adicionales, cada vez con menos recursos y un mercado permanentemente volátil, los clientes se están adaptando en muchos aspectos. Entre ellos se pueden citar:

- Ø El conocer cada vez más sobre los productos y servicios que tienen disponibles.
- Ø El involucrar a más personas en el proceso de toma de decisiones de compra.
- Ø El convertirse en más analíticos y sistemáticos en sus decisiones de compra.
- Ø El exigir más valor en cada compra.

Debido a que ha aumentado la comprensión del negocio, necesaria para desempeñarse con eficiencia dentro de sus propias organizaciones, los clientes esperan (de hecho, necesitan) trabajar con organizaciones de ventas que sean capaces de operar al mismo alto nivel de comprensión y eficiencia.

Ahora, los clientes de todo el mundo exigen una relación de negocios más sofisticada. La abundancia de ofertas competitivas ha elevado las expectativas de los clientes. Ellos esperan que los vendedores conozcan en profundidad las complejas necesidades de su negocio y tengan el poder (empowerment) de proponer y orquestar la entrega de verdaderas y eficaces soluciones.

Para poder cumplir con estas expectativas, los vendedores deben poseer y utilizar un profundo conocimiento del negocio, además del conocimiento experto de sus propios productos y servicios (y los de sus competidores). Ellos brindan permanente apoyo y orientación antes y después de haber completado la venta, trabajando para facilitar el negocio de sus clientes. Ellos son socios de sus clientes, y están tan comprometidos con su éxito como con el suyo propio y el de su organización de ventas.

---

*Vendedor.  
Scott Paper  
Company.*

## El Entorno Competitivo Ha Cambiado

.....

Obviamente, las fuerzas del mercado que contribuyeron a definir el nuevo perfil de cliente también afectaron al entorno de las ventas. Los dos desarrollos más significativos son: los dramáticos cambios en la competencia y la afluencia de tecnología avanzada pero fácil de usar. Estas dos fuerzas juntas han creado un mercado colmado de productos y servicios similares ofrecidos por organizaciones que han recurrido a toda la innovación tecnológica disponible para modernizar sus operaciones y aumentar su productividad.

*Se ha vuelto mucho más competitivo. Hay más compañías entrando al mercado, hay más representantes y hay más productos.*

---

*Gerente de Ventas.  
Allen & Hanbury's*

En su artículo de Harvard Business Review, "Familiaridad con el Cliente y Otras Disciplinas de Valor", Michael Treacy y Fred Wiersema sostienen que la forma de obtener una ventaja en este entorno por parte de las organizaciones es ser fuertes en tres "disciplinas de valor" - innovación de producto, excelencia operativa y familiaridad con el cliente - y destacarse en una de ellas. Ellos citan organizaciones como Johnson & Johnson's, Vistakn, Inc., fabricantes de lentes de contacto especiales; General Electric, con su negocio de la "línea blanca", que fabrica electrodomésticos y Home Depot, una enorme ferretería para quienes "hacen las cosas ellos mismos". Cada una de estas organizaciones ha logrado el liderazgo en el mercado concentrándose en una de estas tres áreas respectivamente: el traer al mercado un constante flujo de productos de última tecnología (innovación de producto), operaciones de modernización para entregar el máximo valor al menor costo (excelencia operativa) y el brindar atención y servicio únicos y personalizados a clientes con necesidades diferentes (familiaridad con el cliente).

El riesgo de este enfoque es que los líderes del mercado que basan su estrategia competitiva en una de las dos primeras disciplinas de valor (innovación de producto y excelencia operativa) pueden encontrarse con que el tiempo que tienen para disfrutar de sus ventajas puede verse reducido de meses a milisegundos. ¿Por qué? Porque estas dos estrategias, que se concentran en el activo tangible, de hacer negocios y no en desarrollar la lealtad del cliente, son efectivas sólo hasta que los alcancen los competidores de características de "yo también".

AchieveGlobal considera que las organizaciones que quieren ser líderes deben destacarse en la familiaridad con el cliente, y la forma más efectiva de lograrlo es desarrollando sólidas relaciones con ellos. ¿Por qué? Porque cuando la calidad de las interacciones de una organización es lo que la diferencia, ésta tiene una gran ventaja competitiva, ventaja que perdurará a pesar de la presencia de alternativas de la competencia.

Existe un estudio que indica que la responsabilidad de establecer relaciones de negocios sólidas y redituables está centrada principalmente en el vendedor. Por lo tanto, el asegurar la calidad de las interacciones de los vendedores con los clientes es de suma importancia. Tal como lo expresó un cliente de Ordo (Francia), "Cuanto más competentes son sus vendedores, más recurro a esa compañía".

## Cómo Debe Cambiar el Paradigma de la Gerencia de Ventas

.....

*Para ser un líder efectivo, un gerente debe haber cultivado algo a través de su experiencia que él o ella pueden demostrar y que será respetado por la gente de ventas. El solo demandar resultados no será aceptados por los subordinados.*

---

*Vicepresidente.  
Sony Company.*

Tal como lo demuestra un estudio efectuado por AchieveGlobal, las expectativas del cliente han cambiado (en algunos casos tan radicalmente que los gerentes no pueden estar seguros de que lo que necesitan los clientes ahora tenga alguna similitud con lo que necesitaban cuando esos gerentes eran vendedores). De hecho, su experiencia puede resultar irrelevante.

Consideremos, por ejemplo, al gerente de ventas que tuvo éxito como vendedor principalmente a través de la venta de productos a clientes, más que de la venta de soluciones. Después de todo, existió una época en la que era posible tener éxito en las ventas simplemente porque uno traía los ingresos (aunque a veces esas ventas no resultaran redituables o los clientes no estuvieran completamente satisfechos).

La realidad competitiva de hoy indica que ninguna venta puede no ser redituable y ningún cliente puede no estar satisfecho. De hecho, la encuesta realizada por AchieveGlobal a 300 ejecutivos de la gerencia de ventas reveló que para mejorar la productividad, las organizaciones de ventas tienen que prestar casi la misma atención a 45 actividades distintas dentro de la gerencia. El resultado de tales actividades se refiere tanto al desempeño financiero como a la satisfacción del cliente.



## Una Definición de Coaching de Ventas

.....

El término "coaching de ventas" significa muchas cosas diferentes para personas diferentes - incluso dentro de las organizaciones de ventas que participaron de la investigación más reciente de AchieveGlobal. La mayoría de los participantes pudieron describir fácilmente los atributos de un buen coach y, de hecho, existió un acuerdo generalizado sobre cuáles son esos atributos. Sin embargo, no existió consenso sobre el proceso que emplea el coach de ventas para ser efectivo.

## El Proceso de Coaching de Ventas

.....

Para facilitar el siguiente debate, comencemos por dar una definición de coaching de ventas basada en las investigaciones de AchieveGlobal y en 40 años de experiencia en el campo: El coaching de ventas es un proceso de desarrollo individualizado, diseñado para cambiar el comportamiento de ventas de un vendedor para cumplir mejor con los objetivos de la organización en lo que respecta al desempeño financiero y a la satisfacción del cliente. Las siguientes suposiciones se encuentran implícitas en la definición:

- Ø El coaching de ventas es un proceso pensado y planeado que está diseñado para estimular el desarrollo del desempeño a lo largo del tiempo. Consta de una serie de conversaciones y actividades (la mayoría de las cuales están planeadas, pero algunas de ellas no) durante las cuales el coach ofrece al vendedor permanente observación, análisis, feedback y aliento. El coaching más efectivo se construye sobre la base de un conocimiento de producto y de habilidades de venta que se comunica más adecuadamente a través de la capacitación formal. Sin embargo, el coaching de ventas no se realiza en un aula y tampoco simplemente acompañando al vendedor a la visita de venta.
- Ø Las dos personas involucradas en el coaching pueden aprender del proceso. Si bien el foco del coaching de ventas es la performance del vendedor, la definición implica un cambio de dos direcciones en el cual es posible que tanto el vendedor como el coach puedan mejorar su performance. Por ejemplo, mientras que en un punto el coach le puede brindar al vendedor indicios para manejar el escepticismo del cliente, en el otro los comentarios del vendedor de cómo la interacción del coach con el cliente durante una visita de ventas puede mejorar la habilidad del coach para permitir que el vendedor aprenda de sus errores.

- Ø El foco de las conversaciones del coaching está centrado en los comportamientos de ventas que, según lo que muestra la investigación, afecta a los resultados. En consecuencia, en las actividades de coaching, el coach busca comportamientos que demuestren en el vendedor (1) conocimiento de los productos y servicios de la organización, (2) manejo de las habilidades críticas de venta y de estrategia, y (3) conocimiento de las necesidades del cliente.

Un coaching de ventas efectivo, realizado por el gerente de ventas o por otra persona seleccionada específicamente para cumplir el rol, requiere que trabaje en colaboración con los vendedores. ¿El objetivo? Identificar exactamente, cuenta por cuenta, cómo el vendedor puede aprovechar mejor sus habilidades para entender cuáles son las estrategias y los objetivos económicos de la organización del proveedor y cumplir o superar las expectativas del cliente.

## Los Dos Elementos del Proceso de Coaching

.....

*Los mejores gerentes de ventas serán gerentes de procesos. Esto cambiara totalmente la naturaleza del coaching.*

---

*Gerente de Ventas.  
Hewlett Packard Company.*

Para brindar un efectivo coaching de ventas, el coach deberá concentrarse constantemente en dos tareas:

- Ø **DIAGNÓSTICO.** El coach deberá reunir todos los datos pertinentes, observar las visitas de ventas y discutir con el vendedor las situaciones de las cuentas a fin de identificar cuáles de los comportamientos del vendedor necesitan modificarse para lograr una mejor estrategia de ventas.
- Ø **PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN.** Una vez que el coach y el vendedor hayan comprendido y acordado las áreas de mejoras, establecerán los objetivos y comenzarán a trabajar juntos para alcanzarlos. En esta etapa, el coach dirige el proceso de hallar soluciones y crear planes para apoyar los cambios a corto y largo plazo que lleven a una mejor performance.

A través del uso de esta definición y de la comprensión del coaching de ventas (o de una modificación de la misma que se adapte a su cultura particular) las organizaciones de ventas tienen un marco para decidir cómo asegurar que sus vendedores reciban un coaching efectivo.

# Coach: El Rol no Desempeñado por el Gerente de Ventas

## Tres Roles del Gerente de Ventas Efectivo

.....

La investigación de AchieveGlobal indica que los gerentes de ventas de alto rendimiento cumplen con tres roles clave. Según lo que indican sus subordinados y colegas (y según sus registros de cumplimiento o superación de cuotas) los gerentes de ventas altamente efectivos realizan las acciones relacionadas con los tres roles que se detallan a continuación, mejor de lo que lo hicieron sus colegas menos efectivos. Estos gerentes de ventas de alto rendimiento funcionan consistentemente como estrategas, comunicadores y además como coaches. Veamos en detalle lo que reveló la investigación sobre cada rol.

*Una de las cosas que nos mantiene a la cabeza de la industria es que los gerentes son muy comunicativos con los individuos, guiándolos, entrenándolos y trabajando con ellos.*

---

*Gerente de Ventas.  
American Airlines.*

COMO ESTRATEGA, el gerente de ventas utiliza el conocimiento sobre las tendencias de la industria y del mercado, las necesidades y percepciones para formular una estrategia competitiva y busca nuevas oportunidades del mercado. Un vendedor de Bekaert (Bélgica) comentó: "El gerente de ventas ideal tiene una visión de la evolución de nuestro mercado y puede ayudarme a definir una estrategia para cada cliente". El gerente de ventas también comprende la misión de la organización, sus objetivos, estructura, procesos y también sus productos y servicios a través del uso de ese conocimiento, el o ella fija los objetivos del equipo de ventas en forma tal que reflejen un equilibrio entre el alcanzar las metas económicas y satisfacer al cliente. El gerente de ventas comunica estos objetivos, obtiene el compromiso de los vendedores para lograrlos y se asegura que las actividades de todos se concentren en dichos objetivos.

En el rol del estratega, el gerente de ventas también desarrolla y/o utiliza las estructuras y los sistemas adecuados para reclutar al personal de ventas, crear asignaciones, recompensar el desempeño, administrar la búsqueda y calificación de prospectos, además de pronosticar la facturación. El o ella también se asegura que los vendedores tengan las herramientas y la tecnología de ventas que necesitan y que los procesos de ventas del equipo construyan relaciones duraderas con el cliente.

Para guiar al equipo hacia sus metas, como estratega el gerente de ventas revisa con frecuencia el estado de las cuentas y modifica las estrategias y las actividades según los resultados. Para resolver problemas y maximizar la performance construye alianzas a través de la organización y sabe cuándo involucrar personas o recursos desde dentro de la compañía o bien contratar consultores y proveedores externos. El gerente de ventas toma decisiones en forma objetiva y asegura una fluida operación de equipo.

COMO COMUNICADOR, el gerente de ventas organiza y utiliza la información con efectividad. Asegura que el tiempo de las reuniones se emplee productivamente para lograr los objetivos, mantiene registros completos y precisos y reúne y utiliza el feedback para mejorar las relaciones con los clientes además de los procesos internos.

*Los gerentes de ventas deben mirar a su gente de ventas como clientes y pensar en sus necesidades.*

---

*Vicepresidente.  
Scott Paper  
Company.*

En este rol, el gerente de ventas también obtiene información y la comparte con el equipo de ventas, la gerencia y otros grupos. Desarrolla sus habilidades interpersonales para lograr un claro entendimiento de los demás en su comunicación, clarificar expectativas y resolver conflictos. "Los buenos gerentes de ventas tienen la habilidad de ser tan objetivos como sea posible en una evaluación que a veces es subjetiva. Tienen la habilidad de brindar un feedback equilibrado", comentó un gerente de capacitación de Allen & Hanbury's (Reino Unido). Desde luego, que el gerente de ventas también utiliza habilidades básicas y avanzadas tanto de ventas como de negociación y realiza presentaciones a los clientes para dar apoyo a los vendedores en procesos de venta.

COMO COACH, el gerente de ventas establece un entorno para mejorar la performance a través de un buen rapport con el equipo de ventas y fomentando una comunicación abierta. En este rol, el gerente de ventas alienta a los miembros del equipo a aumentar sus éxitos con los clientes y a demostrar creatividad, iniciativa y una adecuada exposición al riesgo. Adopta actitudes y comportamientos profesionales y promueve la colaboración y la cooperación entre los miembros del equipo. Ayuda a los vendedores a establecer prioridades clave y a administrar su tiempo convenientemente. Él o ella demuestra consciencia por las diferencias individuales entre los miembros del equipo, y brinda las recompensas y reconocimientos apropiados.

En el rol de coach, el gerente de ventas también demuestra compromiso ante el éxito de ventas de cada uno de los miembros del equipo. Le dará a cada vendedor el feedback específico, además de los puntos fuertes y débiles y trabaja con cada una de las personas para crear e implementar un plan de desarrollo para mejorar la performance constantemente. El gerente de ventas se asegura que cada vendedor reciba permanente capacitación y coaching en las habilidades de ventas, estrategia y conocimiento tanto del producto como del mercado. En este rol, el gerente muestra un interés genuino por los individuos, y no sólo en los resultados de las ventas. Como lo expresó el gerente de capacitación de 3M Reino Unido, "Un buen coach hace que el vendedor piense por sí mismo".

En cierta medida los tres roles se superponen. Cuando un gerente de ventas está explicando al equipo de ventas la estrategia de marketing de la organización, por ejemplo, él o ella está cubriendo dos roles - estrategia y comunicador. Y cuando el gerente se reúne con un vendedor para discutir cómo afectará su enfoque la nueva estrategia de desarrollo de producto de la organización a una cuenta en particular, en ese caso el gerente de ventas está actuando como estrategia y coach a la vez. Estos ejemplos también muestran que en la mayoría de los casos en que el gerente de ventas cumple el rol del estratega o del coach, también está actuando el rol del comunicador.

## Lo Imperativo del Coaching

.....

Mientras que los gerentes de ventas más exitosos cumplen con estos tres roles de estrategia, comunicador y coach, nuestra investigación de Liderazgo de Ventas Global indica que aún entre las organizaciones de ventas de mejor rendimiento, muchos gerentes de ventas no entrenan efectivamente. Esto significa que están perdiendo oportunidades importantes para traducir la estrategia corporativa en acciones de todos los días, que puedan ser desempeñadas por la gente que ellos dirigen.

*Los gerentes están cambiando del rol de exigir solamente resultados a la gente, al de entrenarlos y apoyarlos. Con organizaciones más chatas y cambio en la cultura corporativa, el rol del coach y del facilitador es un mejor rol para la gente de ventas.*

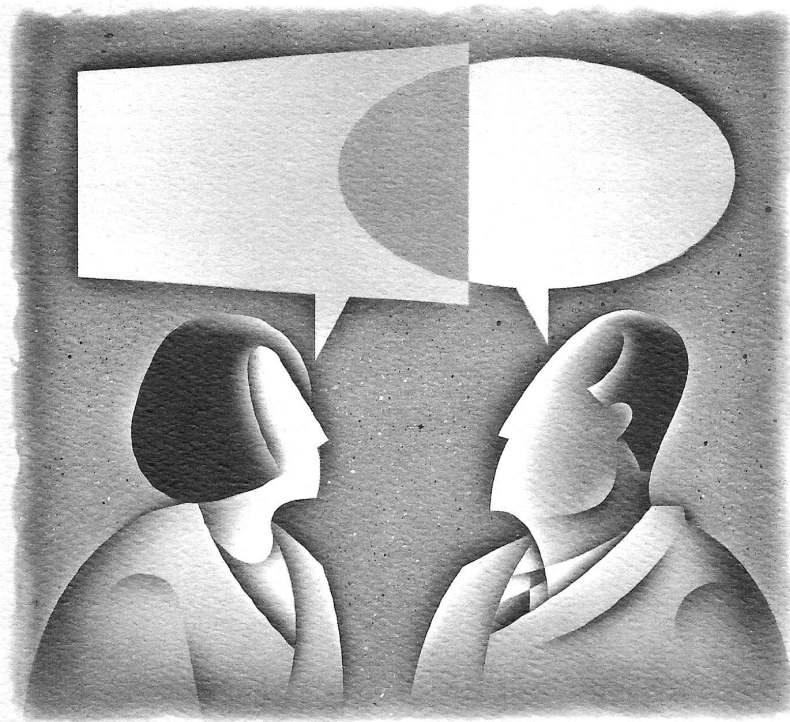
*Vicepresidente.  
Xerox Corporation.*

Pero si nos basamos en lo que muestra nuestra investigación sobre las expectativas cada vez mayores de los clientes sobre los vendedores que tratan con ellos, las organizaciones de ventas no pueden no hacer que las estrategias se realicen en toda interacción con el cliente. Para garantizar una ventaja competitiva, ellos necesitan solicitar a sus gerentes de ventas que deben cumplir no sólo con los roles de estrategia y comunicador, sino también el de coach.

Los vendedores necesitan más que información y un grupo de objetivos, no importa cuán clara y extensa sean la información y los objetivos. Necesitan de la guía de alguien que comprenda no sólo a los clientes de hoy y los desafíos de ventas del día a día, sino también los trabajos internos de la organización. De esta manera, si es necesario, se pueden obtener recursos y apoyo adicionales para mejorar el esfuerzo de venta. Los vendedores necesitan trabajar con alguien en quien puedan confiar, que sirva como un modelo de rol (o bien que los dirija hacia un modelo), y que sepa cómo ayudarles a mejorar su performance.

Necesitan lo que Marvin Jolson, Alan Dubinsky y sus colegas que escriben en la Sloan Management Review llaman "liderazgo de transformación". En contraposición con la relación autoritaria y contractual que suele existir entre los gerentes de ventas y sus vendedores, el liderazgo de transformación crea una dinámica motivacional entre el líder de ventas y su staff. A través del carisma de transformación del líder, su situación intelectual y consideración individualizada, los vendedores superan sus propias expectativas y objetivos personales para lograr las metas de la organización.

El liderazgo de transformación se hace visible cuando los gerentes de ventas brindan a sus equipos de ventas un coaching efectivo, ya sea personalmente o a través de otras personas que tengan las habilidades, el conocimiento y las actitudes para llegar a un coaching exitoso.



## Los Resultados del Coaching

.....

Algunas organizaciones han asumido un gran compromiso con el coaching y exhiben beneficios significativos. Los más importantes son el hecho de que el coaching aumenta el éxito de la organización con los clientes, expande los beneficios de las inversiones en capacitación y reúne a la fuerza de ventas alrededor de una estrategia común y de objetivos de desarrollo.

Por ejemplo, Union Pacific Railroad asediada en la década del 90 por una competencia rígida de parte de la industria de camiones, emprendió una ambiciosa estrategia de calidad total. Después de eliminar ocho niveles de gerencia entre el cliente y el vicepresidente ejecutivo de marketing y ventas, la compañía implementó un amplio plan de capacitación de ventas y otorgó

gran valor al coaching. Tanto que ahora algunos de los gerentes tienen posiciones que se centran casi por completo en el desarrollo de la fuerza de ventas.

*Coaching de ventas es un proceso de dos vías, ida y vuelta, diseñado para mejorar el desempeño de las personas de ventas*

"Es importante ofrecer capacitación", dice Gregg Sterett, director de capacitación de marketing y ventas de la empresa de ferrocarril de carga, "pero a menos que uno tenga gerentes que brinden apoyo a la capacitación pasando del rol de administrador al de coach, esa capacitación no se internaliza. Les hemos dado a nuestros gerentes las habilidades de coaching, como escuchar y dar un feedback constructivo y positivo, de modo tal que pudieran ayudarles a sus vendedores a mejorar constantemente el uso de las habilidades fundamentales de ventas".

A principios de la década del 90, Union Pacific Railroad salió del estancamiento, con un ingreso neto que creció de \$440 millones en 1987 a \$667 millones en 1992. El capacitar a los gerentes de ventas para que fueran coaches fue sólo un elemento de una amplia estrategia, pero jugó un rol clave en el gran cambio de la compañía.

De igual manera, Win. Wrigley Jr. Company ha hecho del coaching una parte integrante de la estrategia de capacitación de la fuerza de ventas. El fabricante de goma de mascar comenzó creando fuerzas de tareas para definir exactamente lo que sus vendedores y gerentes regionales necesitaban para asegurar el éxito de los vendedores con los clientes. Las fuerzas de tareas, que incluían a los gerentes y vendedores de todo el país, establecieron "benchmarks" para la performance de los vendedores para permitir que los gerentes regionales de la compañía supieran exactamente en qué áreas hacer el coaching, además de saber cuándo, por qué y cómo.

"En un momento, cuando nuestros vendedores salieron del departamento de capacitación y salieron al campo, no teníamos idea de cómo se habían reforzado las habilidades", dice Steve Hurlburt, gerente de división de Wrigley's Eastem. "Dependiendo de las habilidades y experiencia del gerente, un vendedor podría recibir coaching en cómo hacer demostraciones, otro en mejorar sus habilidades de ventas. Ahora tenemos un proceso de desarrollo que se basa en "benchmarks" de etapas sucesivas en la carrera de un vendedor. El proceso incluye capacitación de habilidades críticas no sólo para los vendedores sino también para los gerentes de ventas para que pudieran identificar los puntos fuertes y los débiles en sus vendedores. Como resultado de esto, nuestros gerentes deberían estar en condiciones de evaluar en qué etapa se encuentra su gente y qué habilidades deberían haber dominado. También contarán con la confianza, el conocimiento y las herramientas para capacitar a su gente en forma efectiva".

Hurlburt: reconoce que la estrategia no estaría funcionando tan bien si no fuera por haberse involucrado a la alta gerencia. "Si la alta gerencia simplemente hubiese optado por un plan como éste y no se hubiese involucrado, la percepción en la gente del campo sería que su participación a menos del 100% también es aceptable".

Tal como lo demuestran sus acciones, tanto Union Pacific Railroad como Win. Wrigley Jr. consideran que un coaching de ventas efectivo constituye uno de los vehículos que les permite maximizar la performance de su organización de ventas con los clientes.

*En una escala del 1 al 10, (el 10 siendo alto), el coaching de ventas es cerca de 11.*

---

*Gerente de Campo de Ventas. Allen & Hanbury's.*

## Una Mirada Más de Cerca a las Características de un Coach Efectivo

.....

De acuerdo con los vendedores entrevistados como parte de la investigación de Liderazgo de Ventas Global de AchieveGlobal, los coaches no les dicen a los vendedores qué deben hacer. Colaboran con ellos para lograr objetivos establecidos de mutuo acuerdo. Utilizan sus habilidades de coaching (combinadas con su conocimiento del cliente, habilidades críticas de negociación y venta, y el trabajo detrás de escena que realiza la organización de ventas) para motivar a sus vendedores a buscar una mejora continua en su habilidad por cumplir con los objetivos económicos y de satisfacción al cliente.

Los coaches efectivos se involucran con sus vendedores a diario, brindando "contacto humano" y no sólo una relación "jefe-empleado", tal como lo describiera un vendedor de Matra Communications (Francia). Utilizan la autoridad con inteligencia, alentando a los miembros del equipo a pensar independientemente. Son optimistas que mantienen una visión positiva y clara del potencial de cada vendedor. Sin embargo, adaptan su estilo de coaching para satisfacer las necesidades y estilos de diferentes individuos.

*Un buen coach lo hace pensar en ciertas cosas aunque conozca las respuestas a las preguntas.*

---

*Persona de Ventas.  
Hewlett Packard Company.*

Los coaches promueven una comunicación abierta y construyen confianza. Equilibran el consejo con una medida de paciencia y respeto ante un riesgo adecuado y pesan las ventajas de aprender trabajando en contra de la potencial pérdida de tiempo y oportunidades. Ocupar el lugar de coach requiere la voluntad de obtener puntos de vista de otros, sobre decisiones que les afectarán, además de sensibilidad para con las necesidades profesionales y personales y los objetivos de los vendedores. También requiere de una gran conciencia de los puntos fuertes y débiles de los vendedores y de la habilidad de responder adecuadamente para ayudar a crecer a cada persona.

El coaching efectivo requiere más que una inclinación innata de ser "buenos con la gente", la investigación desarrollada por AchieveGlobal apunta a un número de características que los coaches pueden (y, de hecho, deben) desarrollar si desean obtener y mantener una mejor performance de ventas. Estas características se resumen en las páginas siguientes.

## Orientado Hacia el Proceso

.....

*Mi objetivo es que todas las gentes de ventas se desarrollen, crezcan y mejore día a día.*

*Vicepresidente.  
Scott Paper  
Company.*

El coaching es un proceso planeado, no un evento aislado ni una serie de eventos aislados.

Los Coaches efectivos:

- Ø Crean un plan de acción desarrollador para cada vendedor, basándose en objetivos específicos de mejora de habilidades.
- Ø Dirigen conversaciones de coaching planificadas con cada uno de los vendedores, concentrándose en temas de desarrollo a largo plazo.
- Ø Implementan y hacen un seguimiento de los planes de acción de desarrollo de todos los individuos del equipo de ventas.
- Ø Monitorean los resultados de capacitación y post-capacitación.

## Dirigido por el Conocimiento

.....

Los coaches efectivos tienen una sed insaciable de conocimiento relevante.

- Ø Saben tanto y con frecuencia más aún (sobre sus clientes, mercado, productos y servicios) que sus vendedores. Esto les permite ayudar a guiar a sus vendedores a hallar soluciones dirigidas hacia el cliente.
- Ø Están al tanto de las habilidades y estrategias de ventas para poder servir como modelos de rol para el equipo de ventas.

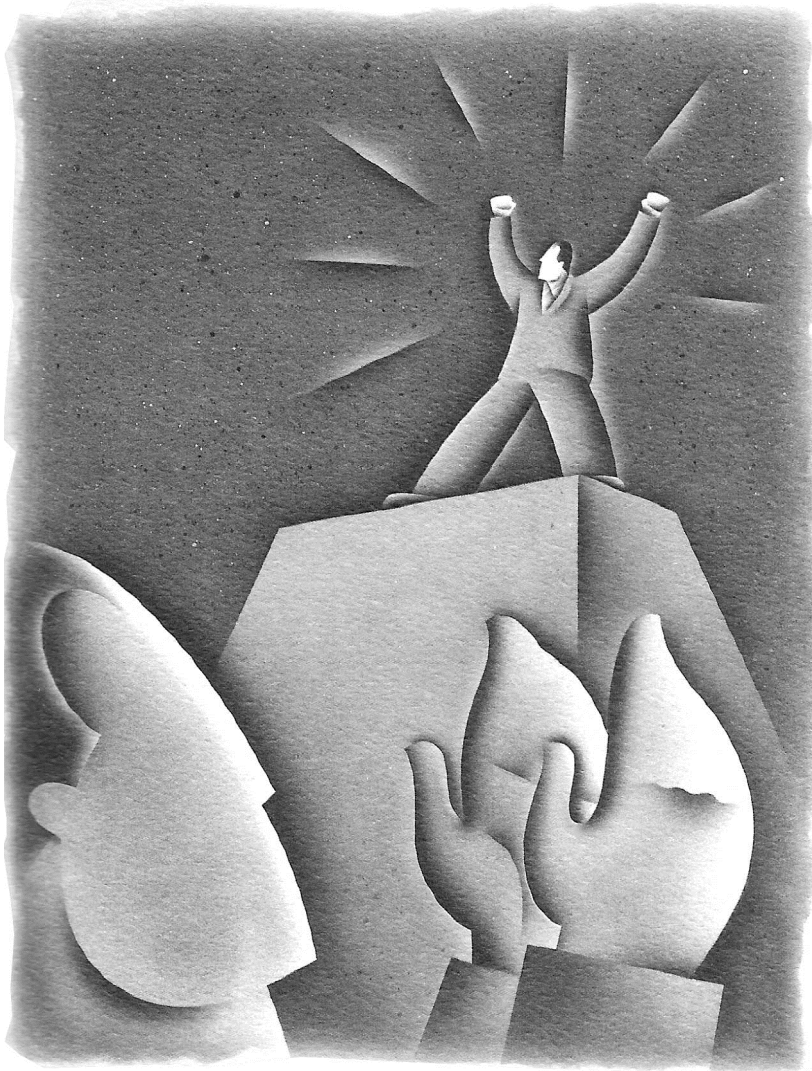
Los coaches de ventas ideales son respetados por su gente debido a su amplia perspectiva.  
Gerente de ventas de Sony Corporation, Japon.

## Hábil en las Comunicaciones Interpersonales

.....

Los coaches comunican ideas y conocimientos relevantes y específicos en una forma clara, dirigida y altamente motivadora. Las habilidades de comunicación del coach salen a la luz en toda interacción con vendedores y clientes, desde ayudar a resolver problemas de cuentas específicos hasta asegurarse de que los vendedores comprendan en todo momento las estrategias de la organización.

Los mejores coaches de ventas son los que escuchan, observan y nos dicen la verdad. Los gerentes menos efectivos son los que son siempre positivos. Gerente de ventas de Hewlett-Packard Company, Estados Unidos.



*Los coaches de ventas se focalizan en mejoras continuas y bregan por el éxito de su gente de ventas*

## Concentrado en una Continua Mejora

.....

Los coaches defienden el éxito de sus vendedores. Para esto ellos:

- Ø Alientan la participación en actividades de capacitación.
- Ø Brindan modelos de rol (ya sea ellos mismos u otra persona).
- Ø Le proveen al vendedor los recursos que necesitan para hacer sus trabajos con mayor eficiencia.
- Ø Involucran a las personas más experimentadas en el coaching de miembros del equipo que sean más nuevos o menos experimentados, como una oportunidad de desarrollo para ambas partes.

*Un coach puede identificar áreas donde se pueda mejorar la performance de un vendedor y hacer que la persona pueda llegar a identificarlos. Gerente de Capacitación, Allen & Hanbury's, Reino Unido.*

## Comprometido con una Sociedad de Coaching

.....

Los coaches más efectivos evitan los tradicionales patrones de autoridad. A cambio favorecen los esfuerzos de colaboración entre el coach de ventas y el vendedor a medida que trabajan juntos hacia la misma meta. En lugar de realizar acciones correctivas con un vendedor, el coach lleva al vendedor a conversaciones de resolución de problema y a acuerdos conjuntos sobre planes de acción para

mejorar. Los coaches son buenos observadores (y también hacedores), lideran a través del ejemplo más que de la autoridad, y tienen en cuenta tanto los elementos de venta cualitativos como los cuantitativos.

Ellos adoptan un enfoque de asesoría, dejando que la persona hable y tratando de redirigir [la discusión] si lo juzgan necesario. Las mejores ideas que la gente adopta son aquéllas que consideran como propias. Gerente de Venta, Iron Trades Insurance Group, Reino Unido.

## Una Herramienta para Identificar Puntos Fuertes y Débiles del Coaching

.....

¿Sus vendedores reciben el coaching que necesitan? ¿Reciben un desarrollo individualizado diseñado para mejorar su manejo de habilidades críticas de venta y construir su conocimiento de los clientes, productos y servicios?

Usted podrá utilizar la siguiente herramienta para evaluar los esfuerzos de coaching de ventas de su organización. La herramienta puede ser completada por las siguientes personas: coaches de ventas (como una auto-evaluación), vendedores que reciben coaching, o los gerentes de los coaches de ventas de su organización. Una vez que se obtengan los resultados de la evaluación, podrá determinar si necesita o desea realizar cambios. También puede resultarle útil revisar algunas de las barreras del coaching de ventas efectivo, que se tratan en la sección que comienza en la página 24.

## Cómo Calificar sus Esfuerzos de Coaching

.....

Para completar esta evaluación, asigne una calificación a cada uno de los siguientes ítems utilizando la escala que se presenta a continuación. Emplee la misma escala, ya sea que se evalúe usted como coach o a sus coaches de ventas en grupo o individualmente. A continuación se presentan las instrucciones del puntaje y su interpretación.

Para cada ítem del listado, seleccione una calificación para Indicar el N° en el que es característico el comportamiento de su coach o coaches	
1	Absolutamente no característico (el coach hace lo que se describe como absolutamente no exitoso y jamás lo hace cuando corresponde).
2	No característico
3	En cierta forma no característico
4	En cierta forma característico
5	Característico
6	Absolutamente característico (el coach hace lo que se describe como absolutamente exitoso y siempre lo hace cuando corresponde).

## Dieciséis Fundamentos del Coaching de Ventas

Práctica de Coaching	Calificación 1 = Absolutamente no Característico 6 = Absolutamente Característico					
1. Desarrolla un buen rapport con el equipo de ventas	1	2	3	4	5	6
2. Demuestra conciencia de las diferencias individuales entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6
3. Crea un entorno que alienta a la comunicación abierta.	1	2	3	4	5	6
4. Otorga recompensas y reconocimiento adecuados	1	2	3	4	5	6
5. Modelas actitudes y comportamientos profesionales.	1	2	3	4	5	6
6. Alienta a los vendedores a buscar información y recursos para aumentar su éxito con los clientes.	1	2	3	4	5	6
7. Alienta a la iniciativa, creatividad y riesgo adecuado.	1	2	3	4	5	6
8. Alienta al equipo de ventas a establecer prioridades claras y a asignar el tiempo adecuado.	1	2	3	4	5	6
9. Alienta a la colaboración y cooperación entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6
10. Demuestra compromiso para con el éxito de cada individuo.	1	2	3	4	5	6
11. Brinda a cada individuo el feedback específico sobre puntos fuertes y débiles.	1	2	3	4	5	6
12. Trabaja junto con cada individuo para diseñar e implementar un plan de desarrollo para mejorar la performance constantemente.	1	2	3	4	5	6
13. Asegura que los vendedores reciban capacitación permanente en habilidades y estrategias de venta.	1	2	3	4	5	6
14. Asegura que los vendedores reciban capacitación permanente sobre conocimiento de producto y mercado.	1	2	3	4	5	6
15. Asegura que los vendedores reciban guía permanente en la aplicación de las habilidades y estrategias de venta, además del conocimiento de mercado y producto.	1	2	3	4	5	6
16. Exhibe un genuino interés en los individuos, y no sólo en los resultados de las ventas.	1	2	3	4	5	6

## Resultado del Puntaje

Los dieciséis ítems se clasifican en dos categorías. Los primeros nueve ítems se relacionan con el entorno de performance (los valores, sistemas y condiciones generales que crean los coaches de ventas efectivos para mejorar la performance del equipo de ventas). Los siete ítems restantes se relacionan con el desarrollo individual de prácticas, específicas y efectivas, que utilizan los coaches de ventas con cada uno de los miembros del equipo para asegurar su éxito.

Para ser efectivos, los coaches necesitan brindar igual atención a ambos aspectos del rol de coaching. Si desea determinar cómo se califican sus coaches de ventas:

1. Sume las calificaciones para el Entorno de Performance (ítems 1-9)   
e ingrese el resultado aquí: .....
2. Sume las calificaciones para el Desarrollo Individual (ítems 1-9)   
e ingrese el resultado aquí: .....

Ahora analice el siguiente cuadro para interpretar los resultados:

### Resultado del Puntaje

Si la calificación para Entorno de Performance fuera	Entonces el coach necesita
1-32 (Bajo)	Aumentar substancialmente los esfuerzos para crear un entorno que mejore la performance del equipo de ventas.
33-43 (Medio)	Ser más consistente. Para mejorar el coaching en general, primero se deben enfrentar los temas que recibieron el puntaje más bajo.
44-54 (Alto)	Continuar haciendo un muy buen trabajo. Ud. (o su coach) ha creado un entorno que alienta a una permanente mejora de performance. Asegúrese de que el esfuerzo esté equilibrado por una atención individualizada para con cada vendedor.

Si la calificación para el Desarrollo Individual fuera	Entonces el coach necesita
1-24 (Bajo)	Reordenar las prioridades para que sus vendedores reciban más atención y desarrollo individualizados.
25-33 (Medio)	Ser más consistente. Para mejorar el coaching en general, primero se deben enfrentar los temas que recibieron el puntaje más bajo.
34-42 (Alto)	Continuar haciendo un muy buen trabajo. Asegúrese de que usted (o su coach) siga concentrándose en el equipo en general mientras se les brinda una atención individualizada a los vendedores.

### ¿Después qué sigue?

.....

Si los resultados de la evaluación revelan que el coaching de ventas de su organización es inconsistente o inadecuado, es posible que necesite enfrentar algunas de las barreras comunes que impiden un coaching efectivo antes de que pueda mejorar sus esfuerzos de coaching. Infórmese para proponer una charla sobre las barreras y cómo superarlas.

## Barreras que Impiden un Coaching Efectivo

.....

*Yo considero que el coaching es de vital importancia. No obstante, para lograr los mejores resultados, debe ser un proceso estructurado y requerido por la organización*

---

*Gerente de Ventas.  
Océ.*

Muchas organizaciones no consideran al coaching de ventas como una disciplina de la gerencia de ventas por separado. En cambio la propia experiencia del gerente de ventas se la considera un adecuado recurso de sabiduría de ventas, suficiente para elaborar estrategias o para motivar la fuerza de ventas.

Esta creencia de que el coaching de ventas "se da naturalmente" puede explicar por qué la reciente investigación de AchieveGlobal indica que aún las organizaciones líderes en el mundo tienen opiniones totalmente diferentes acerca de qué es un coaching efectivo y que algunos gerentes de estas organizaciones no parecen estar haciendo un coaching real en absoluto. Además, la mayoría de los participantes reconocieron que existe una gran brecha entre lo que debería ser el coaching de ventas y lo que es en realidad.

¿Qué produce esa brecha entre la teoría y la realidad de todos los días? Aún cuando una organización reconoce la necesidad de un coaching de ventas, una cantidad de barreras (tanto operativas como conceptuales) puede obstaculizar el desarrollo de coaches efectivos. Las siguientes páginas presentan las barreras más comunes identificadas por los participantes en la investigación de Liderazgo de Ventas Global.

## Una Estrategia Mal Comunicada

.....

Las organizaciones de ventas de alto rendimiento se distinguen por la consistencia con la cual su gente articula y "vive" la estrategia de la organización. Una barrera significativa del coaching efectivo es la estrategia de comunicación mal concebida o inexistente. Sin tener una clara dirección desde la cúpula de la organización en cuanto a cómo se puede satisfacer las necesidades del mercado en forma exclusiva, ningún coach de ventas, por mejor entrenado que esté, podrá ayudarles a los vendedores a ganar y mantener más clientes.

Todos tenemos metas que se atan con las metas de la compañía, y todos tenemos como objetivo de desarrollo aprender más y concentrarnos en la mejora continua. El objetivo del coaching es permitir que nuestra gente logre tales objetivos. Vice-presidente, Scott Paper Company, Estados Unidos.

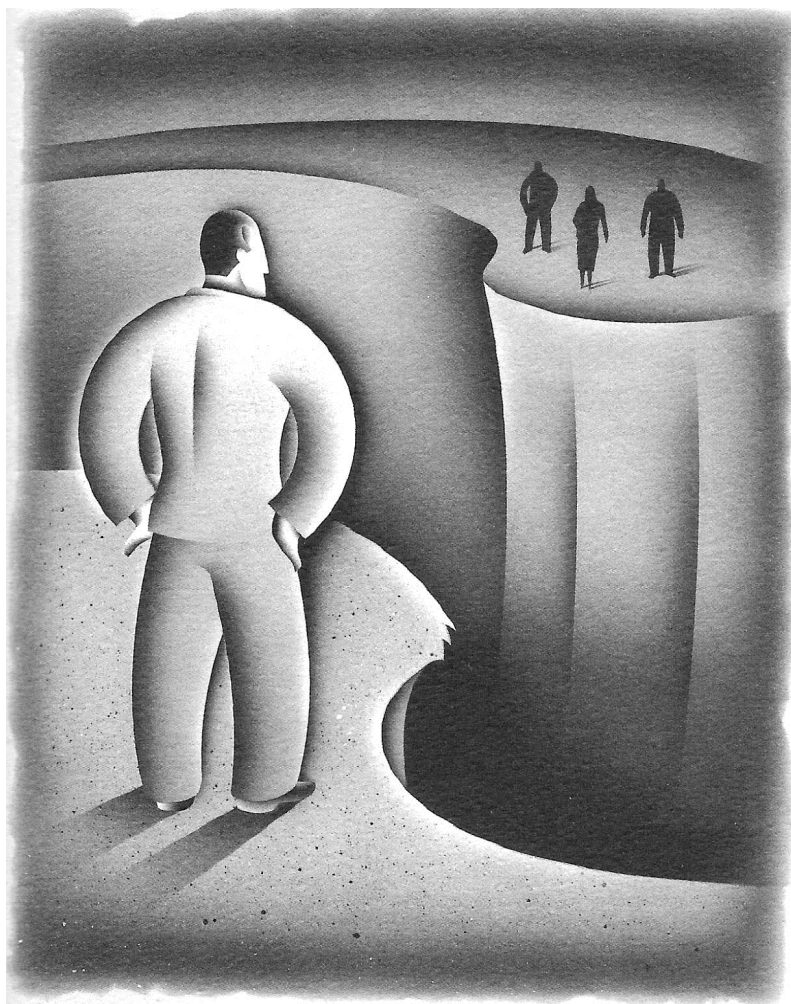
## Confusión Acerca de lo que es Coaching de Ventas

---

*Un número de barreras (relacionada con la operaciones y los conceptos) pueden obstaculizar la efectividad de un coach de ventas*

El coaching logra un constante desarrollo de habilidades, (una a una), a través de la observación periódica y altamente individualizada, además del análisis, del feedback y del aliento. Muchos confunden las actividades de gerencia de ventas tradicional, como por ejemplo, participar en entrevistas conjuntas, con un verdadero coaching. Eso puede explicar por qué, en muchas organizaciones, los gerentes de ventas dicen que el coaching se está practicando, pero los vendedores simplemente dicen que no está ocurriendo así.

La diferencia entre manejar o administrar y liderar o guiar es que uno puede administrar sistemas y números, pero se tiene que guiar a las personas. Vendedor, Scott Paper Company, Estados Unidos.



## Brecha generacional

---

Los gerentes de ventas (que suelen ser los responsables de dar coaching a los vendedores) casi siempre tienen más experiencia que los vendedores a los que supervisan. Muchos ejecutivos de ventas sostienen que esto ha creado un problema con el coaching en el entorno de hoy. Motivo: Los gerentes de ventas aprendieron y aplicaron las estrategias de ventas que funcionaban en un mercado que ya no existe. Generalmente, su experiencia en el mercado no es relevante cuando se intenta ayudar a los vendedores a tratar con los desafíos de ventas de hoy. Además, los vendedores de hoy están más preparados y tienen más experiencia que antes, dando por resultado un conjunto único de necesidades de desarrollo, que algunos gerentes de ventas pueden no estar preparados para enfrentar.

En el pasado, los "supervendedores" trepaban hasta el nivel de gerente de ventas. Sin embargo, no están adaptados a las actuales estrategias de ventas y definitivamente existe una brecha generacional. Vice-presidente, Bekaert, Bélgica.

## Expectativas del Cliente Versus Contenido del Coaching

---

Los clientes tienen muchas expectativas sobre el vendedor de hoy. Esperan un asesor de negocios, alguien interesado en el éxito del negocio del cliente en su totalidad, y no sólo en colocar un producto. Sin embargo, los vendedores dicen que el coaching que reciben sigue siendo demasiado básico como para que les sirva para cubrir las exigencias cada vez mayores de los clientes. Las organizaciones de ventas van a desarrollar fuerzas de ventas que puedan satisfacer las expectativas del cliente. Los coaches tendrán que tener las habilidades, el conocimiento y las actitudes, relacionados con los nuevos desafíos de venta de su gente. A medida que los mercados se hacen cada vez más competitivos, las organizaciones de venta pueden sentir expectativas igual de altas por parte de los clientes y quizá necesiten ajustar sus enfoques de venta (y de coaching) según corresponda.

En un plano ideal, el coach sería el supervisor inmediato. Pero si la gerencia de primera línea no tiene un buen conocimiento del mercado, los nuevos vendedores pasan a ser vendedores sénior para brindar orientación. Vendedor, Hewlett Packard Company, Estados Unidos.

## Oferta Versus Demanda

---

Si bien los gerentes de ventas dicen que están trabajando como coaches, los vendedores dicen que no están recibiendo lo que necesitan. La falta de tiempo suele ser la excusa que se da para explicar la falta de coaching, pero éste es un síntoma de más de un problema. El principal es que el coaching no es percibido por la gerencia como una prioridad para lograr objetivos a corto y largo plazo, entonces los gerentes de ventas no se ven recompensados por sus actividades de coaching. Además, los coaches no entrenados como tales no utilizan su tiempo ni la oportunidades de coaching con eficiencia.

Existe una disciplina en cuanto a cómo los coaches de ventas efectivos hacen su trabajo analítico y establecen prioridades para que puedan salir al campo a hacer lo correcto. Gerente de Ventas, Xerox Corporation, Estados Unidos.

## Prioridades Discrepantes

.....

*Los coaches necesitan estar disponibles cuando yo tengo un problema o necesidad. Muchos gerentes están tan ocupados.*

---

*Persona de Ventas.  
Mutual Life Insurance  
Company.*

Si se lo ve en su totalidad, los comentarios de los gerentes de ventas, instructores y vendedores encuestados para el estudio de Liderazgo de Ventas Global pintaron un cuadro completo de un coach efectivo. Sin embargo, cada población enfatizó distintos aspectos del rol.

- Ø Los gerentes de capacitación enfatizaron la paciencia, confiabilidad y flexibilidad de los coaches de ventas. Según dicen ellos, lo más importante es la habilidad del coach de ventas para motivar y apoyar a los vendedores.
- Ø Los vendedores coincidieron en que el apoyo y el aliento son importantes, pero sienten que el feedback constructivo sobre sus habilidades y su performance es igualmente crítico. También desean coaches que demuestren entusiasmo y empatía.
- Ø En contraste con los gerentes de capacitación y los vendedores, los gerentes de ventas describieron al coach ideal principalmente en términos de resultados finales. En su opinión los coaches necesitan:
  - > Obtener un compromiso hacia los objetivos y las estrategias
  - > Hacer que la gente asuma responsabilidades
  - > Funcionar como un modelo de rol y demostrar los comportamientos deseados
  - > Comprender el potencial de una cuenta
  - > Trabajar de manera disciplinada
  - > Imponer sanciones cuando sea necesario
  - > Tomar decisiones dentro de un contexto estratégico.

Claramente, las poblaciones involucradas en desarrollar una estrategia de coaching de ventas que resulte efectiva, no necesitan tener puntos de vista en común en cuanto a las prioridades de coaching para obtener mejores resultados.

## Capacitación Insuficiente e Inadecuada

---

Mientras que las principales organizaciones de ventas dicen que es importante brindar capacitación en las habilidades de coaching específicas, la mayoría de ellas no la ofrecen. En el mejor de los casos, algunos gerentes de capacitación dicen que ofrecen una combinación de desarrollo gerencial (que cubre habilidades interpersonales de management y liderazgo) y una capacitación de ventas avanzada (diseñada para refinar las habilidades de ventas del coach).

La capacitación insuficiente e inadecuada es una barrera formidable. Los coaches necesitan adquirir conocimientos sobre su proceso de coaching y desarrollar habilidades interpersonales para realizar un diagnóstico y un plan de acción alrededor de las necesidades de desarrollo de habilidades de los vendedores. La capacitación efectiva asegura que los gerentes de ventas y los coaches sepan cómo observar durante las interacciones de ventas (además de participar en ellas), identificar los puntos fuertes y débiles de los vendedores, ofrecer una guía importante, liderar a través del ejemplo y ganarse el respeto del grupo de ventas.

Ellos tienen una combinación de habilidades, con lo que pueden ser un estratega de ventas, un motivador y un profesional de marketing que es fuerte en las relaciones humanas. Gerente de Ventas, Bayerische Vereinbank, Alemania.

## Superando las Barreras

.....

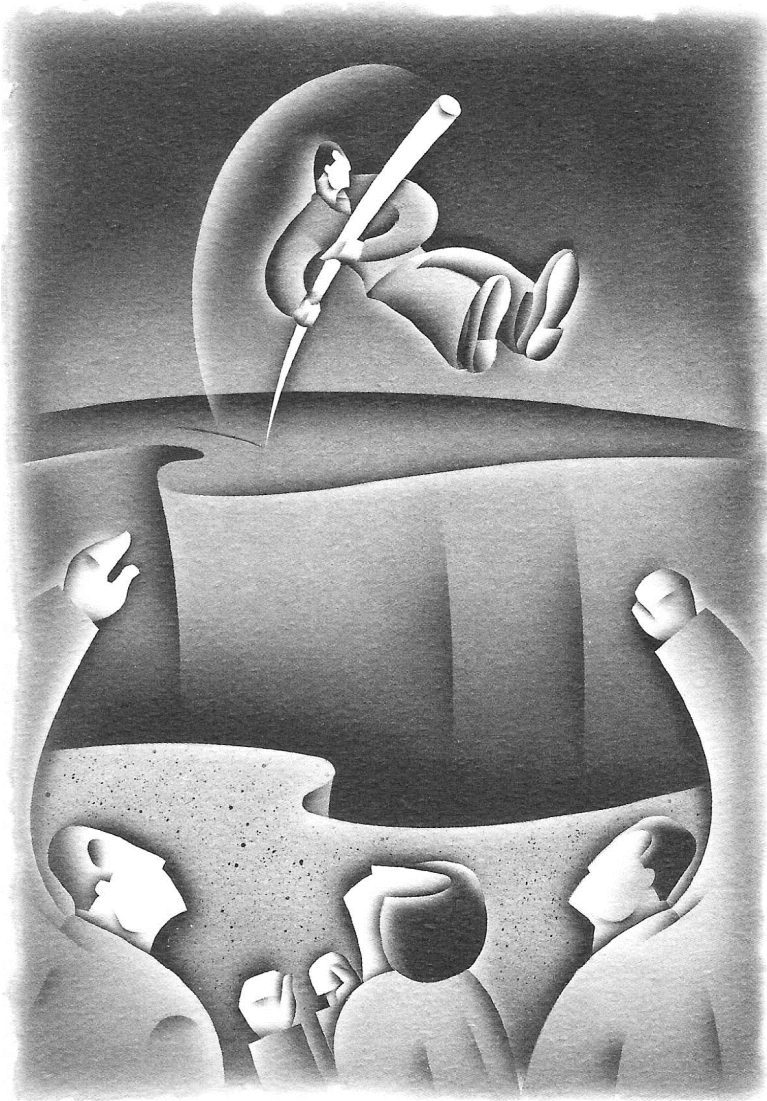
*Ya sea que se trate de una guía para el nuevo representante o para personas más experimentadas, es un acercamiento estructurado con increíbles resultados en el seguimiento. El Coaching de ventas es parte de la tarea diaria de la gerencia.*

Entre las conclusiones a las que se arribó en la investigación de ventas realizada por AchieveGlobal, hay una que se desataca: A menos que el coaching no se asuma como un compromiso generalizado de todos los miembros de la organización de ventas, seguirá siendo una herramienta desorganizada e inutilizable. Los ejecutivos senior de ventas no sólo deben reconocer la oportunidad que presenta el coaching de ventas y defender su valor, sino que a la vez deben conducir cuidadosamente a sus organizaciones hacia una implementación completa de un efectivo proceso de coaching.

Para facilitar esto, es posible que tengan que cambiar la forma en que su organización define el éxito en las ventas y la forma en que selecciona, capacita, motiva y recompensa a sus gerentes de ventas. Para que el coaching de ventas proporcione tanto los retornos económicos como la satisfacción al cliente que éste promete, la gerencia senior debe asegurar que:

- Ø Los gerentes de ventas comprendan la estrategia de la organización para obtener y mantener a los clientes y cómo los apoyos del coaching de ventas dan sustento a esa estrategia a corto y largo plazo.
- Ø Todos tengan la misma definición del coaching de ventas. De lo contrario, los gerentes de ventas/coaches y vendedores no podrán establecer prioridades y efectivizar un plan para mejorar las interacciones interpersonales con los clientes. Y otros en la organización (como la gerencia sénior y quienes toman las decisiones de capacitación) no sabrán cómo encausar sus recursos para apoyar la performance del vendedor.
- Ø Los coaches reciban constante capacitación sobre mercado, industria y conocimiento de producto, con lo cual cuentan con información y razonamiento de abordaje para las situaciones que se le presentan al vendedor en el actual entorno de ventas. Un elemento de particular importancia es que los coaches comprendan las nuevas realidades de los clientes y puedan guiar a su gente para enfrentarlas.
- Ø A los coaches se los capacite según la definición de coaching de la organización. Una definición que se comprende y se acepta en toda la organización de ventas brindará una dirección clara en cuanto a lo que necesitan los coaches para ser efectivos. Y la estrategia de capacitación resultante puede aclarar las percepciones equivocadas sobre si efectivamente se está realizando el coaching o si es realmente útil para los vendedores en sus interacciones con los exigentes clientes de la actualidad.

*Gerente de ventas.  
Mutual Life  
Insurance Company.*



- Ø Los coaches estén involucrados en los programas de entrenamiento del equipo de ventas. Ayudándoles a diseñar los programas y hasta participando de su presentación, las organizaciones pueden asegurarse de que su capacitación de ventas se alinea con la actual estrategia de ventas. Los coaches, a su vez, podrán construir sobre esta capacitación en cada una de sus sesiones de coaching mano a mano con los vendedores.
- Ø Todos los vendedores reciban coaching. La dinámica de los mercados altamente cambiantes y los nuevos objetivos de ventas hacen que sea imperioso que se brinde el coaching a todos los vendedores, no sólo a los nuevos e inexpertos o a los de mal desempeño. Aunque el gerente de ventas no pudiera dar el coaching, éste deberá seleccionar y entrenar a alguien que sí pueda hacerlo, ya sea otro vendedor o alguien contratado específicamente para esa tarea.
- Ø Otros miembros de la organización también pueden brindar el coaching. Mientras que los gerentes de ventas son la opción lógica para dar coaching a los vendedores en forma consistente, otros, como por ejemplo ejecutivos de ventas senior y gerentes de negocios, pueden brindar información clave en cuanto a cómo satisfacer las necesidades del cliente.

*El compromiso organizacional es crítico para poder superar las barreras que se interponen en el camino del coaching de ventas*

Eliminar los obstáculos hacia un coaching de ventas efectivo no es fácil. De lo contrario, toda organización le daría a sus vendedores el coaching que necesitan. Pero en el mercado de hoy, el coaching de ventas ya no es opcional. Aquellas organizaciones que implementan un proceso de coaching están en mejor posición de lograr sus objetivos de negocios y de satisfacción al cliente. De hecho, logran una ventaja altamente competitiva puesto que se han asegurado que el comportamiento de ventas de sus vendedores lleva a relaciones con los clientes que son mutuamente beneficiosas.

## Observaciones sobre el Coaching de Ventas en los mercados más industrializados del mundo

---

La investigación mundial llevada a cabo por AchieveGlobal sobre lealtad del cliente, publicada en los documentos Perfiles en la Lealtad del Cliente y El Logro de la Lealtad del Cliente en Europa, reveló que las organizaciones de ventas en los mercados más industrializados del mundo se encuentran en diversas etapas de desarrollo con respecto a su capacidad de cumplir con las expectativas del cliente en lo que respecta a la integridad de la fuerza de ventas y a la calidad de productos y servicios. Como consecuencia, no es sorprendente que nuestra investigación acerca de Liderazgo Global de Ventas haya mostrado una variación considerable en la aplicación y el propósito del coaching de ventas de un mercado a otro.

En América, por ejemplo, los clientes dicen que los vendedores dominan los aspectos básicos (el ser honestos y cumplir con sus promesas). Estos clientes buscan vendedores que puedan ofrecer mayor valor, apartado por de la organización en su totalidad. Unas pocas organizaciones han reconocido el potencial del coaching de ventas y les están brindando a los gerentes de ventas la capacitación que les permita entrenar a sus propios vendedores para cumplir mejor con las necesidades del cliente.

En el mercado japonés, los clientes sostienen que necesitan ver que los vendedores demuestren mayor integridad. Los vendedores japoneses de mejor desempeño parecen ser conscientes de la necesidad de cumplir con sus promesas, y sus gerentes anticipan el trabajar más cerca de sus vendedores para enfrentar este tema. Los gerentes de ventas también indicaron que necesitan mejorar su capacidad de ofrecer a sus vendedores la retroalimentación que enfoque tanto los puntos fuertes como los débiles.

En Europa, los clientes buscan vendedores con conocimientos, que sean confiables y de quienes se pueda depender, además de requerir un producto o servicio de alta calidad y grandes esfuerzos de post-venta. Si bien existe una clara oportunidad para los gerentes de ventas de ayudar a sus vendedores a brindar estos elementos esenciales, nuestro estudio demuestra que la práctica del coaching entre los países europeos es sumamente variada pero insuficiente. Además, es igualmente aceptable que el coaching sea dirigido por el gerente de capacitación o un vendedor de la empresa, como por un coach de ventas capacitado.

En Latinoamérica el concepto del coaching existe en empresas por lo general multinacionales o nacionales de alto desarrollo local. No obstante es más un concepto general que una práctica concreta en el sentido que investigo y descubrió AchieveGlobal. Existe una tremenda oportunidad de desarrollo profesional de la venta a través de la evolución del management mediante el coaching sistemático.

Latinoamérica - Cono Sur  
Achieveglobal Argentina, Chile, Uruguay, Bolivia, Perú y Paraguay  
Arregui 3433 – U 4  
(1417) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Teléfono: (54) 11 4566 1928

Sitio Web:  
[www.achieveglobal.com.ar](http://www.achieveglobal.com.ar)



Copyright © 2014 ACHIEVEGLOBAL. Todos los derechos reservados