

Una transformación poderosa: El Coach de Ventas

Jorge Salinas. Presidente de Atesora

Un vendedor con éxito es un experto en hacer y conseguir.

Salvo excepciones, su desempeño tiene lugar en **solitario**. Si bien es cierto que su empresa le provee con diferentes recursos y apoyos, cuando se encuentra frente a frente con su cliente (siempre) está sólo. Es así como desarrolla su estilo de vender. Una construcción meticulosa y continua que le conducirá a la creación de determinadas actitudes y hábitos que le resultan efectivos, pero condicionados a sus preferencias personales.

No es extraño, por tanto, que incluso en la misma empresa encontremos vendedores exitosos con estilos diferentes.

¿Cómo convertir a un gran vendedor en un Jefe de Ventas?

Gran parte de los Jefes de Ventas acceden a esta posición gracias a haberse desempeñado exitosamente como vendedores.

Las empresas reconocen que las habilidades que llevaron a triunfar a su vendedor, ahora Jefe, no le servirán para dirigir a sus vendedores. Así que ponen a su disposición recursos formativos para que pueda asumir sus nuevas responsabilidades.

Esos recursos – con diferentes nombres – tienen en común un formato metodológico de *formación convencional*. Se trata de cursos que *le informan* sobre las materias, que ahora debe conocer, y las actitudes y habilidades que le convendría adoptar. Algunos, incluso, incorporan role-plays y ejercicios en aula (se autodenominan *participativos*). Su efectividad es muy limitada, porque cuando el curso termina el Jefe de Ventas (prácticamente) no ha cambiado. *Sabe* lo que debería hacer e incluso *sabe* cómo debería hacerlo, pero lo que *no sabe* es hacerlo. Esas metodologías parten del supuesto (erróneo) de que *el saber es suficiente para hacer*.

Establecer un hábito nuevo requiere, aparte del conocimiento y voluntad constante, la **repetición** consciente de determinados comportamientos durante un número de veces variable y, preferiblemente, el acompañamiento de alguien que te de feedback. Sustituir un hábito inefectivo por otro más efectivo requiere lo mismo, pero con mucho mayor esfuerzo para poder evitar el "automatismo" del que queremos replazar.

Pero hay más, el modelo de Jefe de Ventas parte de determinados paradigmas que han sido establecidos durante bastantes décadas. Por ello esa formación incorpora *embebidos* determinados códigos y creencias que han sido útiles... hasta hace poco.

Así cuando el flamante Jefe de Ventas retorna de sus cursos suele desempeñarse con los tics típicos que observamos reproducidos tan ampliamente. Dicho de una forma resumida y simplista el Jefe de Ventas "típico" es una persona que trabaja muy duro, controla, administra, confía en el poder de su posición, se esfuerza por hacer las cosas correctas y, sobre todo, está orientado hacia las cifras (el resultado).

Observamos al Jefe de Ventas permanentemente ocupado. Su teléfono y correo-e echan humo. No para de resolver los problemas que sus vendedores *descargan* sobre él. Que si precios, descuentos, condiciones de pago, quejas de clientes, problemas con los envíos... Entre tanto, mantiene reuniones con sus pares (marketing, logística, finanzas...), su jefe, clientes, proveedores...

En su agenda no parece haber lugar para realizar lo que él llama "su trabajo", es decir, la previsión de ventas, informes, tareas administrativas, etc.

Puedes identificar con facilidad al Jefe de Ventas de cualquier empresa... es el individuo que aparece *pegado* a un teléfono y que parece estar corriendo los sanfermines durante toda la jornada. No para de dar instrucciones y resolver los problemas de otros. El último en salir.

¿Otro modelo es posible? (la transformación)

Otro modelo es... necesario.

No es fácil para algunos Jefes de Ventas elegir transformarse en Coach de Ventas. Sus creencias limitadoras actuales les susurran la enorme dificultad de asumir ese cambio. Las más frecuentes son:

- No tengo tiempo, no doy abasto
- Mis vendedores no necesitan coaching
- Esto es impensable en mi empresa (o con el jefe que tengo)
- Ya hago coaching con ellos

El modelo anterior – Jefe De Ventas – como todos los basados en "push" ya ha demostrado su agotamiento y baja eficacia.

El cambio (siempre) se genera de "dentro a fuera". Por eso necesitas un modelo basado en "pull". El modelo Coach de Ventas es la respuesta que estabas esperando.

El Coach de Ventas parte de un nuevo paradigma: su principal misión es **desarrollar el talento comercial de sus vendedores, haciéndoles responsables de su propio desarrollo y de la consecución de sus objetivos.**

El elemento clave está contenido en la palabra **responsabilidad**. Un vendedor no se hace responsable porque su Jefe se lo diga u ordene (push). La responsabilidad es voluntaria y lo que puede hacer su Coach de Ventas es facilitar que su vendedor elija, decida y acepte **ser responsable** (pull).

Cuando un vendedor **es responsable** significa que se **apropia o hace dueño** de la relación y la problemática con sus clientes. En ese momento desaparecen las quejas y los miedos y se despliega su poder personal. Su Coach de Ventas está a su servicio para **asistirle** a encontrar más opciones y posibilidades de acción, a explorar y eliminar los obstáculos que surgirán, y a celebrar los éxitos.

El Coach de Ventas a diferencia del Jefe De Ventas es un individuo que desarrolla a sus vendedores, les da más poder, les inspira a través de su ejemplo, confía en ellos, hace las cosas apropiadas correctamente, innova, abraza e infunde el cambio, es decir, se enfoca en sus vendedores y en los procesos (cuya consecuencia es, inevitablemente, el resultado o la cifra).

El Coach de Ventas acepta que **los clientes** – y toda su problemática – **son propiedad de sus vendedores**, no suya. Así que, a través del desarrollo y de darles poder, conseguirá que se

responsabilicen de resolver **sus** problemas.

Los vendedores se sentirán más motivados, los clientes mejor servidos porque ahora sus interlocutores (vendedores) tienen el poder de resolver y, finalmente, el Jefe de Ventas – ahora Coach de Ventas – ya no tendrá que dedicarse a resolver los problemas de sus vendedores, sino a actividades que aporten un mayor valor a su puesto de trabajo.

Me resulta muy original e inspiradora la definición de lo qué es coaching y quién es el coach que hace Jaime Bacás a este respecto:

“Coaching es la conversación que mantienes entre la persona que eres ahora y la que serás cuando hayas conseguido el objetivo que has establecido. Coach es la herramienta (un experto generador de conversaciones) que tienes a tu disposición para facilitar que esa conversación progresa continuamente, de forma que al final de la misma seas la persona que querías ser, es decir, la que ya ha conseguido su objetivo.”

http://www.atesora.es/coach_de_ventas.htm

Os deseo mucho éxito