

# Guía de 4 PASOS PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUE QUIERE ACTUALIZARSE Y NO SABE CÓMO

Por Antonio Vilches

## Paso 1

### Redefina Roles, Cree una Cultura de Trabajo de Redes de Liderazgo y Gestione el Cambio en su Departamento de Ventas

En esta nueva serie de 4 artículos para GESTION me pongo manos a la obra tomando como referencia mi experiencia en el desarrollo de dos proyectos recientes de formación y *coaching* para la creación con éxito de un modelo de negocio y de enfoque de cambio de mejora y aprendizaje organizacional de la función comercial. Nos enfocaremos en la venta estratégica consultiva de soluciones, productos y servicios a empresas en sectores completamente diferentes, pero con una estructura práctica común en cuanto a la metodología y utilización de modelos y herramientas.

Lo primero que voy a tratar son las **4 Acciones** a desarrollar en la función comercial de la empresa para conseguir un incremento sustancial de los resultados de venta. Para lograr dicho incremento es necesario crear previamente un clima de autoaprendizaje continuo en los departamentos de ventas basado en la confianza y el trabajo en equipo

Estas 4 Acciones son las siguientes y a cada una le voy a dedicar un artículo:

## 1 PRIMERA ACCIÓN:

### Actualización de roles, gestión del cambio y red de liderazgo

Revise y actualice los roles de todos los profesionales que componen los distintos niveles jerárquicos de implicación en la función comercial de su empresa. Hágalo mediante la participación, el trabajo en equipo y el consenso de toda la fuerza de ventas. Con esto estaremos en condiciones de crear y desarrollar talleres de aprendizaje multidepartamentales que permitan desarrollar las actividades y competencias -conocimientos y habilidades- que se muestran en las 3 Acciones siguientes.

## 2 SEGUNDA ACCIÓN:

### Gestión del plan de cuentas

Defina, cree o actualice y desarrolle los ingredientes del menú de un documento dinámico y práctico de **Plan de cuentas** consensuado y con la participación y el trabajo en equipo de la dirección general y de todas las partes implicadas o *stakeholders* en la función comercial: dirección comercial, gerentes de cuentas, responsables de soporte preventa y posventa, especialistas, soporte de venta administrativo y de TI.

## 3 TERCERA ACCIÓN:

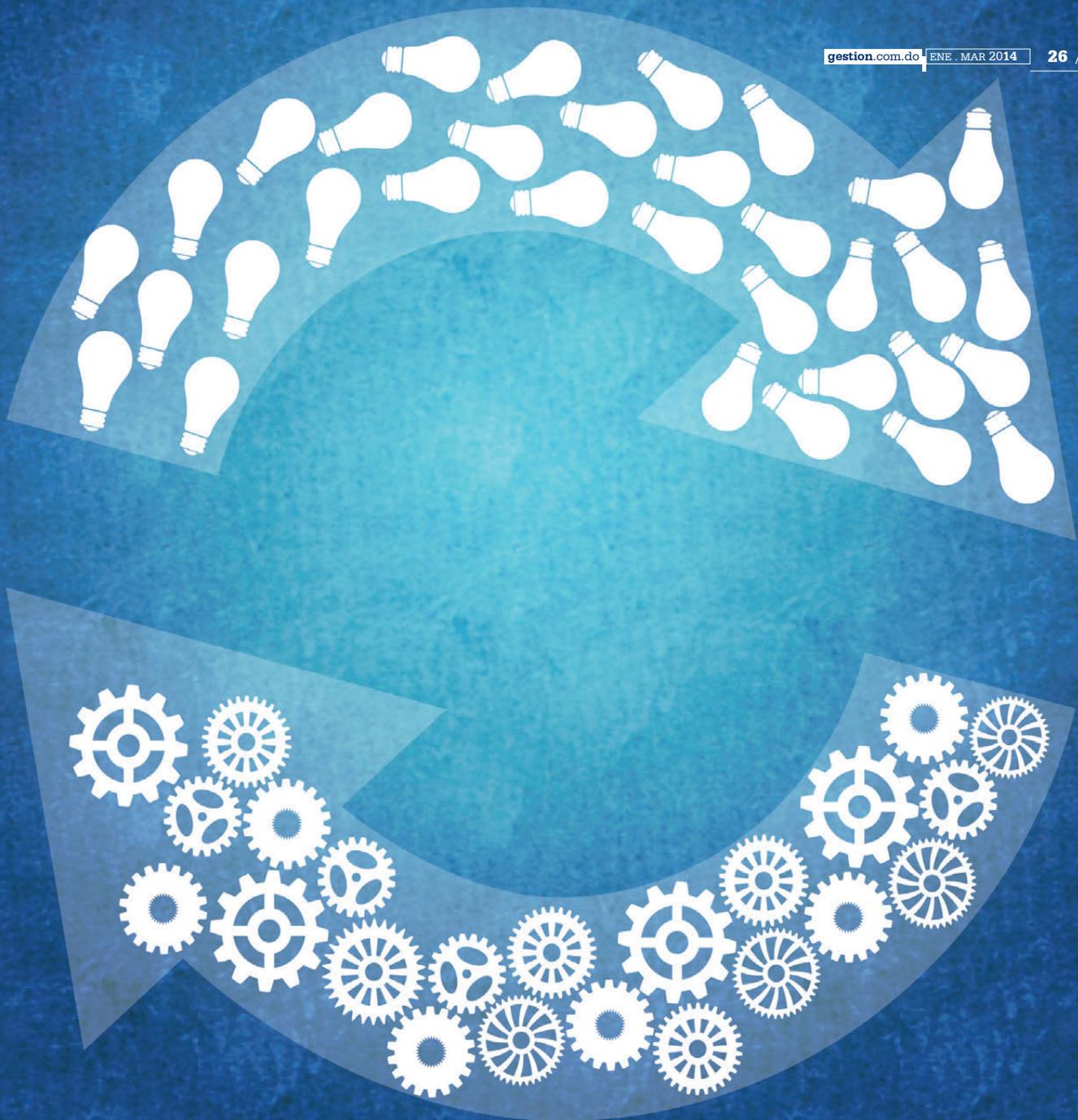
### Gestión de visitas de ventas

Defina, identifique y desarrolle los ingredientes del menú de un documento dinámico y práctico de **Preparación de las visitas a clientes claves/estratégicos** consensuado y con la participación y el trabajo en equipo de todas las partes implicadas en la función comercial.

## 4 TERCERA ACCIÓN:

### Gestión del ciclo de venta

Cree y desarrolle una cultura práctica de "primero venta y después negocie" desplegando la habilidad del trabajo en equipo para el aprendizaje permanente de su fuerza de ventas en las habilidades y conocimientos para la óptima gestión del ciclo de venta y la fijación de las previsiones de resultados comerciales asociados a la gestión anterior.



Vamos con la **Primera Acción** que configura el núcleo principal de este artículo.

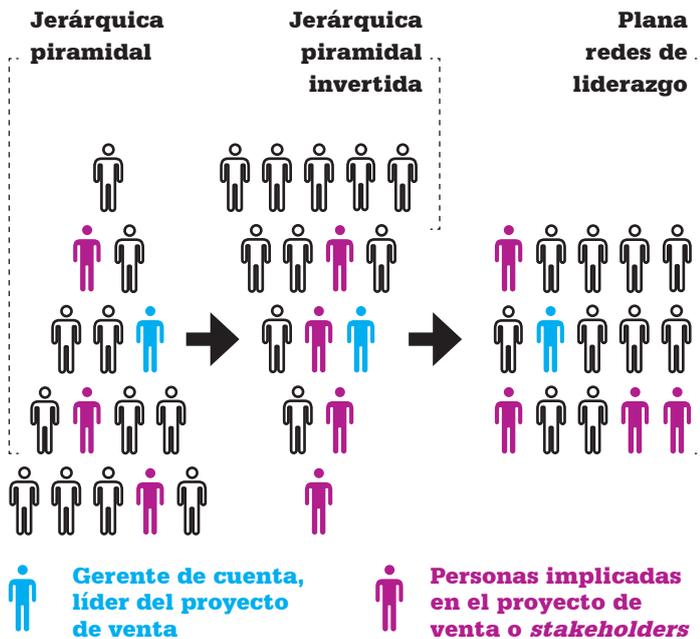
**Primera Acción: Redefina roles, gestione el cambio y cree una cultura de trabajo de redes de liderazgo**

Lo primero que se debe realizar es un programa de *coaching* formativo y de aprendizaje organizacional continuo, liderado por un consultor externo que tenga experiencia sobre todo en la dinámica de “acompañamiento” de estos *focus group* de *marketing* y venta interna de proyectos/procesos de cambio. Lo que se pretende con este programa de *coaching* de acompañamiento es investigar, analizar y actualizar los roles

para ver si los distintos niveles jerárquicos y de soporte técnico administrativo del departamento comercial son los adecuados en cuanto a su denominación y responsabilidades.

Aprovechando el programa anterior, y en paralelo a su desarrollo, se debe reflexionar sobre qué es y cómo gestionar el cambio que implica la puesta en práctica del programa y cómo trabajar con equipos de *coaching* multidepartamentales, utilizando herramientas y metodologías de redes multinivel de liderazgo de los gerentes de cuentas (influencia sin autoridad formal) tal como se muestra en la figura siguiente.

## EVOLUCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LA FUNCIÓN COMERCIAL



### ¿Quiénes y cómo deben participar?

Deben participar en el programa anterior de análisis y debate la dirección general y la dirección comercial, mediante talleres prácticos de *coaching* formativo liderados por un consultor externo. Los profesionales que participen en este análisis y debate deben hacerlo con una mentalidad muy abierta sin perder de vista en ningún momento que:

**1** El objetivo es aportar el mayor número de ideas para establecer cuáles deberían ser los “nuevos” roles de los distintos profesionales multidepartamentales que se integran en la función comercial.

**2** Lo más importante es cómo conseguirlo o llevarlo a la práctica.

Para ello será necesario:

- **Lograr la comprensión del proceso del programa por todas las partes directa o indirectamente implicadas en la función de venta, y del cambio que supone.**
- **Consensuar las oportunidades y retos que plantea la investigación y el análisis integrado en el programa.**
- **Identificar y redefinir las prácticas y los comportamientos/cultura de la forma de trabajar de los distintos departamentos que componen la función comercial.**

Es básico que desde el principio se dé un nombre al conjunto del programa de mejora y actualización de la función comercial que denote sentido de trabajo en equipo y sobre todo de propiedad o posesión -de “hacerlo mío”- de todos los participantes a todos los niveles.

¿Cómo hacerlo? Realice un primer taller de dirección y gerencia con la participación de la dirección comercial y el equipo de gerentes de cuentas, no más de 15 personas, y cree con ellos un máximo de 4 *focus groups* de *coaching* (FGC) de trabajo permanente. Un FGC es un grupo de ejecutivos comerciales que se apoyan mutuamente durante todo el proceso de desarrollo y, sobre todo, de puesta en práctica después del programa. Estos FGC deben estar formados por 3 o 4 profesionales cada uno, a ser posible de diferentes áreas de trabajo y que no tengan una alta relación diaria entre sí; esto proporcionará riqueza y creatividad a los FGC.

Estos FGC se responsabilizarán de dar a luz y definir los perfiles de los nuevos roles de los gerentes y ejecutivos de cuentas. Para ello, deberán contestar, en el orden indicado, las siguientes preguntas de reflexión:

**A** ¿Qué atributos tiene el ACTUAL rol del ejecutivo comercial o de cuentas? Recoja sus conclusiones por escrito y téngalas expuestas a la vista de todos los participantes durante el taller.

**B** ¿Cuáles DEBERÍAN ser los atributos ideales del rol del ejecutivo comercial o de cuentas? Recoja sus conclusiones por escrito y téngalas expuestas a la vista de todos durante el taller.

**C** ¿CÓMO se podrían conseguir los atributos del rol ideal del ejecutivo comercial o de cuentas? Recoja sus conclusiones por escrito y téngalas expuestas a la vista de todos durante el taller. Para mí, las conclusiones de este “CÓMO” son las más importantes y son la base de partida del siguiente y último paso de este proceso de definición del NUEVO rol del ejecutivo comercial o de cuentas.

**D** Pida que los participantes agrupen por familias los atributos del rol ideal del ejecutivo comercial o de cuentas. Una vez agrupados, establezcan 3 prioridades para llevarlos a cabo. Recoja sus conclusiones por escrito y páselas a la dirección de la empresa para su aprobación y para que sirva de marco de referencia como herramienta de trabajo al resto de departamentos y funciones de su organización directa o indirectamente implicados en la función comercial.

Repita y extienda el proceso interrogatorio anterior al resto de departamentos y funciones de soporte técnico experto y de soporte administrativo y de TI “CRM” de la empresa. Como dije al principio, es vital que los participantes hagan suyo el programa de aprendizaje continuo del departamento de ventas y que sepan qué es y cómo gestionar un proceso de cambio organizacional.

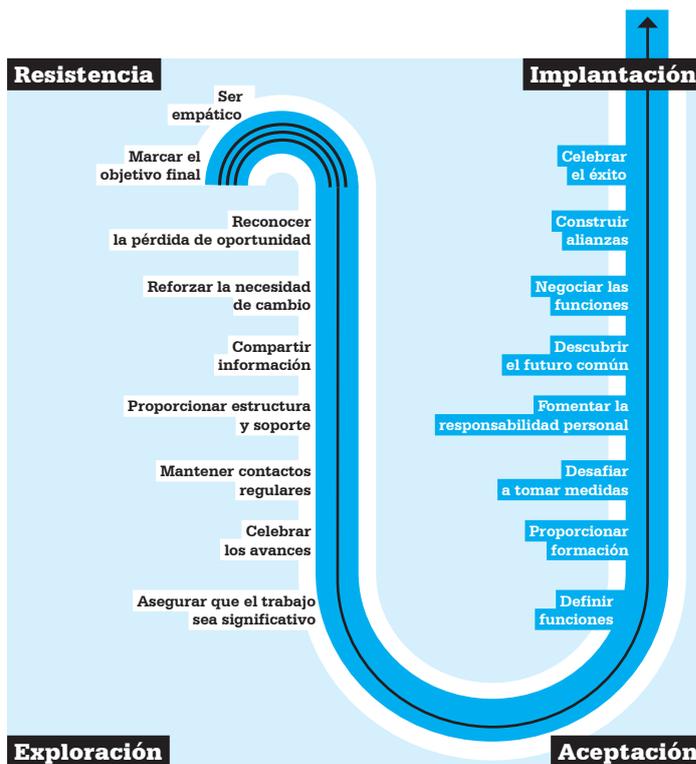
**PERO, ¿QUÉ ES EL CAMBIO?**

Charles Handy, respetado gurú del liderazgo, dijo que hay una reacción universal a decir “No” al cambio. Aunque parezca un poco duro, las personas generalmente se resisten al cambio.



El modelo que se muestra en la figura anterior, conocido como “la Curva del Cambio” (que yo prefiero llamar “Túnel” en lugar de curva ya que al principio para cruzarlo uno no ve el final del mismo) tiene su origen en los trabajos de Khubler-Ross, que representamos esquemáticamente en la figura siguiente.

**GESTIÓN A TRAVÉS DEL CAMBIO**



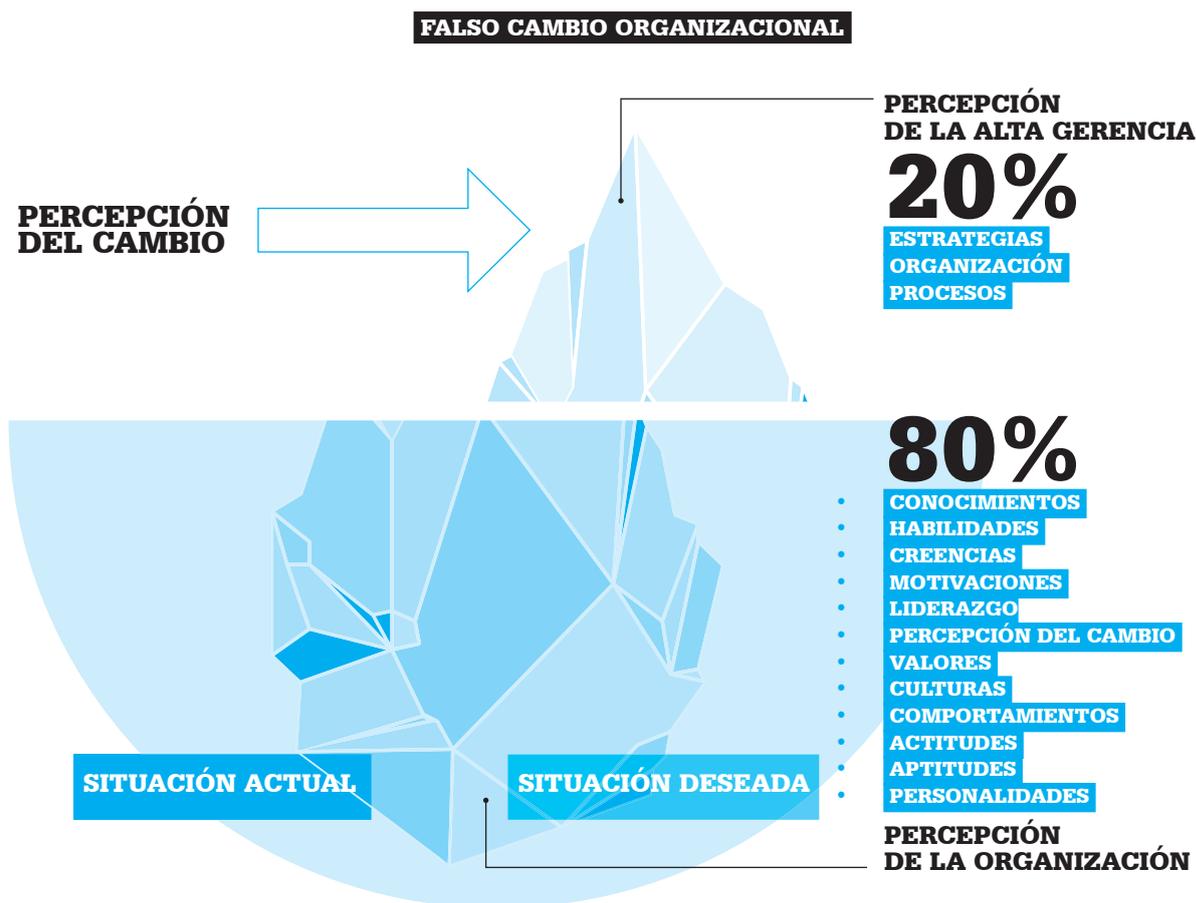
Su principio reside en que todo proceso de cambio, profesional o personal, supone una adaptación/ superación, que no es más que un ajuste a lo ya conocido como normal y que se ha experimentado previamente. Por lo anterior, se demuestra la necesidad de cuidar y realizar una gestión inteligente en la aplicación de cualquier tipo de cambio.

**¿Cómo gestionar el cambio necesario en los departamentos de ventas?**

El aprendizaje del departamento comercial como colectivo a menudo suele ser un proceso problemático. La fuerza comercial normalmente comparte reflexiones y experiencias con los demás componentes del equipo de ventas y trata de concretar lo que se debe cambiar y lo que debe permanecer en cada situación, siempre con perspectiva de futuro, para mejorar el rendimiento e incrementar los resultados de venta.

Sin embargo, la mayoría de los esfuerzos para el cambio fracasan porque no se resuelve bien el punto crítico, fundamental en el proceso que exige el cambio, y es que la **dirección general y la dirección de ventas de la organización deben liderar, consensuar, canalizar, apoyar y retroalimentar permanentemente a los retos de cambio que propongan los componentes del equipo de ventas implicado en el cambio**, creando un clima de alto grado de motivación que favorezca la gestión con éxito de los procesos de cambio que exige cada situación.

En la figura siguiente se muestra la fractura que suele producirse entre la percepción del cambio de la alta dirección general y comercial de la empresa (parte visible del iceberg) y la percepción de los demás niveles de gerencia y soporte de venta (parte oculta- ¡y más importante!) del iceberg, que representa el 80% en el Pareto del proceso de cambio, si no se crea una línea de comunicación y de retroalimentación permanente entre ambos niveles.



Cuando los retos y los desafíos del cambio son altos, si la fuerza de ventas no se siente apoyada por su dirección general o comercial, se creará de inmediato una percepción general de estrés. Dado por hecho que el equipo de ventas se siente soportado y apoyado por la dirección, para que el cambio se produzca se deben dar las dos premisas siguientes:

**1** Las ideas fuertes que dan sentido a la necesidad de cambiar se deben definir con claridad y se deben vender internamente a todas las personas que directa o indirectamente están implicadas en la función de ventas.

**2** La fuerza de ventas debe estar dispuesta a abordar el cambio con mentalidad de “cultura organizacional matricial”, entendiendo por tal el que todas las personas implicadas en el cambio sepan trabajar en redes multifuncionales de personas influenciando a los demás aunque no se posea autoridad formal. En la alta dirección comercial debe haber alguien con alto nivel de responsabilidad y el carisma suficiente que canalice los retos y dé apoyo al equipo comercial. De lo contrario, el equipo de ventas tiende a repetir los niveles de rendimiento anteriores y se puede convertir en una realidad la típica frase:

*Todo el mundo pensaba que alguien lo haría y, de hecho, cualquiera podría haberlo hecho, pero al final nadie lo hizo - ¡unos por otros la casa sin barrer!-.*

En el siguiente artículo abordaré el segundo paso para la puesta al día de la función comercial: **la gestión del plan de cuenta.** ©

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Antonio Vilches** es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es Socio Fundador y Director General de Matrix Selling Consultores donde diseña, desarrolla e imparte programas de formación y consultoría en Europa y América Latina, en áreas como dirección estratégica de *marketing* y ventas, gestión de clientes estratégicos, gestión proactiva de conflictos, negociación colaborativa, inteligencia política organizacional positiva y neurocomunicación. Es conferenciante y facilitador de INTRAS.