



Latin Stock

## Los jefes de ventas

# ¿Líderes o súper-vendedores?

¿Quién es la persona más idónea para el puesto **de jefe de ventas?**

**¿Qué se espera de este cargo? La mayoría de las veces se ocupa de vender, cuando lo que debería hacer es inclinarse hacia las tareas**

**directivas:** lograr que sus colaboradores vendan más y mejor, y que lo hagan en su lugar.

Eric Kircher, Director General de Mercuri International España, consultoría en ventas

**AUTOR:** KIRCHER, Eric

**TÍTULO:** Los jefes de venta, líderes o súper-vendedores?

**FUENTE:** "MK Marketing+Ventas", N° 224  
Mayo de 2007. Pág. 32

**DESCRIPTORES:**

- Equipo comercial
- Fuerza de ventas
- Jefe de ventas

**RESUMEN:**

¿Cuál es el perfil del jefe de ventas en su empresa?, ¿cuánto tiempo se dedica en ella habitualmente a la formación de uno nuevo?, ¿en qué se le prepara?, ¿qué se espera de él en su día a día?, ¿qué se le pregunta cada vez que se le ve? En este artículo tendrá la oportunidad de comprobar si sus respuestas a estas preguntas coinciden con las correctas según el autor de este artículo.

**L**a posición de los jefes de venta no es fácil; como en todas las situaciones de mandos intermedios, tienen que motivar y controlar a la vez, defender valientemente la política de mantenimiento o de incremento de precios en el seno de su equipo, y también aceptar disminuirlos en algunos casos, con el consiguiente riesgo de parecer incoherentes frente a sus *tropas*. Además, deben lograr que sus colaboradores vendan más y mejor, y que lo hagan en su lugar.

Éste es el tema que centra el artículo: ¿es normal que un jefe de ventas venda cada vez que acompaña a un comercial a visitar a un cliente? Esto contradice un principio antiguo cargado de buen sentido: “*más vale enseñar a un pueblo a pescar que procurar que cada semana reciba generosamente los productos que usted pesca*”.

## Quien hace hacer

El jefe de ventas debería ser la persona que *hace hacer* y no *el que hace en lugar de*, lo que significa que, la mayoría de las ocasiones, en vez de sustituir al vendedor al que acompaña y trabajar en su lugar, tendría que permitir que fuera él quien cerrara la venta y, en caso de fracasar, aprovechar la oportunidad para que tome conciencia de los errores que originaron el fallo, y empezar así a formarle.

Sin embargo en la vida real, gran parte de los que ocupan este puesto hace lo contrario, ya que esta iniciativa ofrece numerosas ventajas. Permite, en primer lugar, minimizar los errores de los comerciales y, a menudo, garantizar la venta. Más allá del beneficio inmediato (el pedido obtenido), mantiene también elevada la motivación del vendedor y la satisfacción del cliente, que ha tratado con un interlocutor de alto nivel, lo que le demuestra la consideración que se le tiene.

## Un cuestionario práctico sobre el jefe de ventas

Frente a estas *recaídas* positivas recibidas a corto plazo, las negativas con vistas al futuro no deben desatenderse, ya que finalmente el precio a pagar es muy superior a lo conseguido:

- El comercial no aprende nunca (sólo se beneficia de una situación), ya que el auténtico aprendizaje empieza por el error, que es lo que provoca el replanteamiento profundo (de las creencias y valores) y permite, finalmente, modificar puntos de vista y propiciar el cambio.
- El día que el jefe no esté disponible para acudir a la entrevista, la venta no se realizará, o no con el mismo volumen. El cliente preferirá esperar su próxima visita, ya que la mayor parte del tiempo es sólo él quien puede ofrecerle un buen precio.
- El vendedor es perfectamente consciente en su fuero interno, aparte de algunos que no saben evaluarse, de que no es tan bueno como muestran los resultados, lo que genera en él una frustración permanente, y provoca una falta de confianza en sus capacidades.
- El jefe de ventas (que encuentra su legitimidad en el resultado de sus ventas, cuando debería hallarla en las cifras obtenidas por su equipo) se olvida de que si actúa de esta manera, suscita grandes interrogantes internamente, con respecto a la apreciación de su grupo comercial.

+

## El jefe de ventas no es nunca el peor de los vendedores, pero no tiene por qué ser el más destacado

- La empresa pierde el beneficio del efecto palanca que debería generar el equipo comercial puesto que, para que existan *buenas ventas*, es necesario que el jefe esté presente.

Pero, ¿quién es el culpable de esta situación, el jefe de ventas o la empresa al completo, desde la alta dirección? Según un análisis causa-efecto, la respuesta es que la compañía tiene una responsabilidad principal y, no obstante, no saca completamente provecho de su fuerza de ventas.

Con los elementos objetivos, se puede realizar un pequeño cuestionario sobre el jefe de ventas:

- ¿A quién se nombra generalmente? Al mejor vendedor.

### Respuesta correcta

Al que tenga el perfil del mejor director en el seno del equipo –no se le reconoce necesariamente por sus ventas, sino más bien por su carisma natural, su rigor en el trabajo, su capacidad para comprender y aplicar generalmente la política comercial, y sus cualidades de escucha, y de convicción con respecto a sus colegas-. Y, por supuesto, no se trata nunca del peor de los vendedores, pero no tiene por qué ser el más destacado.

- ¿Cuánto tiempo se dedica habitualmente a la formación de uno nuevo? Dos o tres días, en el mejor de los casos.
- ¿En qué se prepara al mejor? Recibe una enseñanza muy técnica (saber conducir una reunión comercial, dirigir visitas conjuntas...), o muy generalista (cómo motivar, saber comportarse como un líder...); algunos privilegiados son instruidos en las dos.

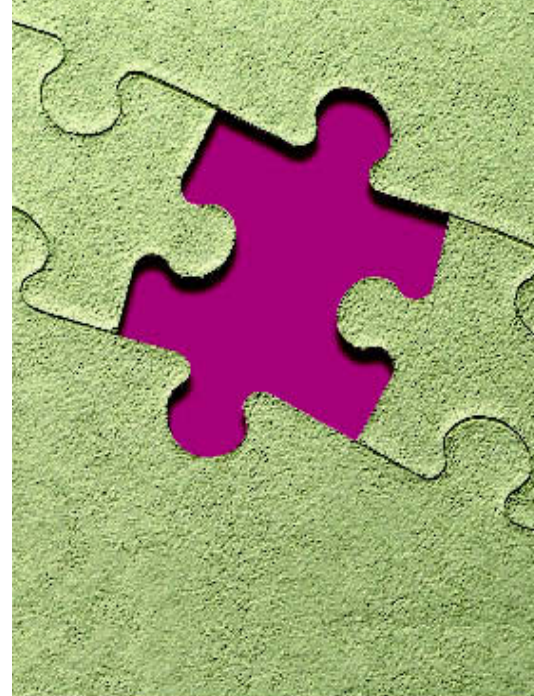
### Respuesta correcta a las dos preguntas anteriores

La preparación puede llevar entre cinco y siete días durante los cuales, más allá de los grandes principios de dirección y de los aspectos técnicos, su mando, o un *coach* externo, le acompaña algunas horas en la toma de conciencia de lo que significa dirigir un equipo diariamente.



Se debería elegir como jefe de ventas al profesional con el perfil del mejor director en el seno del equipo.

La relación con el cliente es una pieza fundamental en la cadena de valor



**Anekis aporta soluciones integrales para el conocimiento y la fidelización de sus clientes**

- Programas de Fidelización
- Marketing Relacional
- CRM Colaborativo y Operacional
- Marketing Directo

**ANEKIS**  
Marketing Relacional  
Tel.: 91 405 97 00 • www.anekis.es  
comercial@anekis.es

## ¿Es normal que un jefe de ventas venda cada vez que acompaña a un comercial a visitar un cliente?

- ¿Qué se espera de él en el día a día? Que garantice las ventas esperadas a cualquier precio, pero de forma ética.

### Respuesta correcta

Para compartir internamente la misma visión de lo que tiene que hacer un jefe de venta, el soporte interno y externo puede referirse a una definición de función escrita, donde las tareas directivas prevalecen sobre las de venta.

Se entiende en la venta que el buen jefe es el que:

- ✓ Garantiza los resultados (pero no de cualquier modo).
- ✓ Éstos provienen en el 80 por 100 de los casos de los contratos de venta conseguidos por sus equipos.
- ✓ Vela especialmente por:
  - El respeto de la política comercial.
  - El desarrollo de los conocimientos y competencias de los miembros de su grupo.
- ✓ La creación de un alto nivel de motivación y satisfacción entre sus subordinados.
- ✓ Maneja con habilidad sus palancas principales de acción: reunión de equipo, entrevistas individuales, visitas conjuntas...
- ✓ Pilota con instrumentos y no con sensaciones.

- ¿Qué se le pregunta cada vez que se le ve?: *¿qué tal fue con el cliente X?*, *¿hemos recibido la repuesta sobre nuestra oferta por parte de X?*, *¿dónde nos encontramos con respecto a los resultados?*, etc.

### Respuesta correcta

*“¿Qué tal el ánimo de tu equipo?”, “¿dónde estás en su proceso de desarrollo?”, “¿cuántos de tus comerciales van a conseguir el objetivo?, ¿qué has previsto hacer para promocionar a los otros?”, ¿qué llevas a cabo para conseguir que el 80 por 100 de los resultados de tu equipo esté sistemáticamente por encima de los fines, cuando el mercado es difícil y no siempre les acompañas en los retos importantes?”*

Se trata, pues, de hacer evolucionar toda una mentalidad dentro de las empresas, que debe, necesariamente, arrancar de la alta dirección, la única que puede emprender y garantizar el cambio. Este en cuestión es de cultura, donde liderazgo y técnicas de venta se sitúan al nivel que les corresponde y es el único en garantizar un crecimiento interno sano y duradero para una compañía en un mercado, independientemente de las variaciones de éste.

Aún es necesario, para emprender los cambios precisos, que las empresas estén convencidas de que una fuerza de ventas puede generar valor, pero ése es otro tema... ●

