

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



ENSAYO COACHING PARA EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN VENTAS

NATHALY FORERO ROJAS

Ensayo para optar por el título profesional en Administración de Empresas

LUIS ENRIQUE CORREA

Docente Facultad de Estudios a Distancia

Asesor del Ensayo

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTA

2015

Tabla de contenido

Introducción	3
1. Prácticas del coaching comercial	4
2. El rol del director de ventas en la dirección de equipo de alto desempeño en ventas.....	6
3. Equipos de alto desempeño en ventas	7
4. Coaching para equipos de alto desempeño en ventas	9
5. Caso de estudio: una multinacional de servicios logísticos con operación en Colombia.	12
5.1 Fortalezas y debilidades del proceso actual de ventas	14
5.2 Prácticas relacionadas al coaching comercial para formar EAD en ventas en la multinacional estudiada.	16
6. Conclusiones	19
Referencias.....	21

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Niveles de gestión de un EAD.....	7
Ilustración 2 Etapas de formación de equipos EAD.....	8
Ilustración 3 Aspectos para realizar coaching en EAD	9
Ilustración 4 Equipo comercial - Sucursal Bogotá	13
Ilustración 5 Sistemas de control de fuerza de ventas.....	14
Ilustración 6 Propuesta de direccionadores para las etapas de conformación de EAD en ventas	19

Coaching comercial para formar equipos de alto desempeño en ventas: el caso BDP Colombia sucursal Bogotá.

Nathaly Forero Rojas

Introducción

El mundo empresarial, cada día exige retos de mayor complejidad para las organizaciones y sus dirigentes; surgiendo la necesidad del desarrollo de líderes en todas las unidades de negocio de la empresa (Hernández, 2008). De acuerdo con Casado (2003) deben ser los mismos integrantes de las organizaciones capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos. Los líderes de las unidades estratégicas de negocio de las empresas de hoy deben tener la capacidad de crear en su área de trabajo una ventaja competitiva que beneficie el valor económico agregado de la empresa en su totalidad. Siendo conscientes de los cambios, y adaptándose lo mejor posible a condiciones diversas; así modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, productividad y competitividad (Arqueros, 2012).

En este sentido, es deber de la alta gerencia darse cuenta que para lograr las estrategias anteriormente planteadas de forma exitosa, su mejor recurso es el capital humano, es decir, sus colaboradores (Grant & Zackon, 2004). Por ello, se han diseñado estrategias para el uso de recursos externos, haciendo referencia a técnicas y herramientas que permitan a la empresa, según Villadonga (2003), una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad. Es por eso que el coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales (Arqueros, 2012).

Según Du Toit (2007) el sentido que proporciona el coach durante el proceso, asistiendo y facilitando las actividades del colaborador, permite eliminar los impedimentos que le obstaculizan en el paso de una fase a otra. Y es a través de

estas distintas técnicas (Arqueros, 2012), como el coach puede darle sentido a la función del departamento específico que recibe la capacitación, para crear la realidad y las metas proyectadas a conseguir. De acuerdo a esto, es importante identificar las prácticas relacionadas al coaching comercial para formar equipos de alto desempeño en ventas, indagando modelos de intervención del coaching comercial, ya que permiten entender mejor el grado de eficiencia y eficacia que se puede conseguir en el proceso de un departamento comercial específicamente en una multinacional de servicios logísticos con operación en Colombia. En este sentido representa un desafío el tema propuesto, pues dada la variedad de modelos y metodologías de intervención en coaching, es necesario conocerlos para razonar sobre cuales son más eficaces de aplicar y en qué casos, con el objetivo de diseñar propuestas alternativas en la formación de equipos de alto desempeño que generen beneficios organizacionales en el largo plazo.

Partiendo de una metodología descriptiva se desarrolló una investigación cualitativa en las ciencias administrativas, utilizando como método el estudio de caso. La investigación contempló tres fases.

Inicialmente se partió de una revisión de documentos académicos frente a las prácticas relacionadas con el coaching comercial para formar equipos de alto desempeño en ventas. En la segunda fase, a partir de la revisión de documentos internos y de observación de las prácticas actuales para la gestión de ventas, se buscó identificar fortalezas y debilidades del proceso de la empresa estudiada.

Finalmente a partir de la revisión previa se plantearon las oportunidades y amenazas que supone implementar un proceso de coaching comercial para formar equipos de alto desempeño en ventas para la empresa estudiada.

1. Prácticas del coaching comercial

Considerando que el éxito de una empresa está en sus colaboradores (Pandya & Shell, 2004 en Palamary, 2012), se deberían establecer estrategias que incrementen

la preparación del equipo para enfrentar a la competencia con un trabajo eficaz y satisfactorio (Rich, 1998).

En este sentido es válido aclarar que el coaching se ha popularizado en los últimos años, y la gestión administrativa considera a este como una herramienta que permite fortalecer los procesos actuales de la organización entorno a necesidades específicas. En este sentido, el área comercial de una organización en el eventual caso de modificar su desempeño, acudiría a un coaching comercial o de ventas para cerrar la brecha entre su actual producción y la esperada por la compañía (Rich, 1998; Vazzana & Jordan, 2013).

Rich (1998) presenta la definición de Corcoran et al. (1995) en la cual se indica que el coaching es un proceso de comunicación y actividades que proveen retroalimentación constante y motiva al miembro del equipo (*coachee*) a mejorar su desempeño. Dicha motivación hace referencia al sentimiento que se genera en el *coachee* de que su trabajo es apreciado y reconocido, adicionalmente se refiere a esta motivación no solo como un proceso de comunicación sino que implica desarrollar actividades para que se dé el mejoramiento esperado.

De tal manera que se tienen los modelos de coaching de “alineamiento”, en los que se busca rectificar las actividades diarias del vendedor con los resultados esperados. Vazzana & Jordan (2013), resumen la variedad de metodologías, en sus pasos comunes: 1. Medir el actual desempeño; 2. Identificar brechas o áreas de mejoramiento; 3. Desarrollar un plan para cerrar la brecha o implementar mejoras; 4. Actuar sobre el plan; y, 5. Medir el progreso.

Las consecuencias de un equipo de ventas deficiente se verá reflejado en la baja satisfacción del cliente, la retención del cliente y por tanto menores ingresos por ventas para la organización (Rich, 1998). Sin embargo, no es suficiente con aplicar un modelo, es necesario tener un contexto claro del equipo y de las necesidades específicas de la fuerza de venta (Vazzana & Jordan, 2013).

2. El rol del director de ventas en la dirección de equipo de alto desempeño en ventas

Necesariamente la organización deberá flexibilizar las líneas de control directivo y de autoridad, para crear entornos que fomenten espacios de conocimiento, experiencia y motivación de los miembros del equipo; consecuentemente, los miembros deberán asumir el compromiso de respetar las normas éticas y legales de la empresa.

Por lo tanto, el director de ventas en un equipo de alto desempeño - EAD, debe implementar un cambio en el liderazgo, que permita generar compromiso frente a una misión, responsabilidad de cada miembro de equipo, “confianza compartida hacia el éxito común, las diferentes interacciones y la distribución de objetivos, la confrontación constante y de crecimiento individual y grupal” (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013, pág. 63).

Parte de la responsabilidad en la creación de EAD, está en manos de quien dirija el equipo, manejando los niveles de flexibilidad que se le otorga al equipo para el cumplimiento de su objetivo, es decir, lograr equilibrar retos y compromisos, empoderando al equipo e infundiendo confianza individual para generar motivación y deseo de mejoramiento continuo; tiene también la tarea de favorecer un clima de confianza y sentido de equipo (Palamary, 2012; Rich, 1998; Williams & Sims, 2011).

Igualmente el director de ventas deberá apropiarse de competencias que le permitan interactuar de una manera más cercana con su equipo, en la medida que debe por un lado manejar la visión integral del equipo y conocer a cada uno de los miembros de su equipo; de esta manera, logrará alcanzar objetivos a través de estrategias que generen redes de apoyo, innovación, relación y trabajo paralelo (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013). En resumen, el director de ventas deberá desarrollar una gestión estratégica del EAD en tres niveles: individual, grupal y organizacional (ver ilustración 1).

Ilustración 1 Niveles de gestión de un EAD



Fuente: elaboración a partir de Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, (2013)

3. Equipos de alto desempeño en ventas

Un equipo de alto desempeño -EAD se considera al cumplir las siguientes condiciones: interdependencia de tareas, sinergia para conseguir los resultados, altos niveles de confianza y responsabilidad y autogestión; igualmente, poseen tres habilidades esenciales: experiencia, resolución de problemas y habilidades interpersonales (Palamary, 2012).

Entre los beneficios de los equipos de alto desempeño se encuentra el uso de “todas las ideas y la motivación de los miembros...aprovechan mejor el tiempo y mejoran la productividad y la satisfacción para el equipo y su organización” (Palamary, 2012, pág. 72)

La conformación de un EAD, implica tomar en consideración diversas etapas de formación (Palamary, 2012). Estas etapas se dividen en 4 tipos de trabajo en equipo: la colección de individuos, el grupo, el equipo y el EAD; cada etapa presenta características distintivas, que van evolucionando para alcanzar las características de

un equipo altamente funcional, la ilustración 2 busca ejemplificar el desarrollo de los EAD, considerando criterios de razón de ser, relaciones en el equipo, riesgos ligados a relaciones, comunicación entre miembros, modo de definición de objetivos, relación entre actividades, proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos.

Ilustración 2 Etapas de formación de equipos EAD

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	EAD
<i>Razon de ser</i>	Individual	Intercambio conocimiento	Proyecto	En adecuación de la visión
<i>Relaciones</i>	Individualistas	Cosas en conjuntos	Utilitarias	Abiertas
<i>Riesgos</i>	Competitivos	Simbiosis	Conformismo	Prioridad al sentido
<i>Comunicación</i>	Técnica	Afectiva	Confianza probada	Aceptación incondicional
<i>Objetivos</i>	Desafío	Satisfacción de las personas	Éxito común	En relación a la visión compartida
<i>Actividades</i>	Ningun vínculo	Vínculo interno	Vínculos numerosos	Vínculos integrados
<i>Trabajo</i>	Definidos por el directivo	Métodos colectivos	Métodos comunes identificados	Métodos individuales y comunes +innovación
<i>Decisiones</i>	Autoridad	Concertación	Por mayoría	Consensual
<i>Conflictos</i>	Jerárquico	Técnica	Confrontación	Anticipación

Fuente: Adaptado de Palamary, 2012, p.73

La ilustración 2, evidencia los puntos clave en que el coaching puede entrar a configurarse como una herramienta para la evolución de las características de un equipo. Enfocándose principalmente en tres aspectos: 1. Relación con la empresa, entendiendo esto como la definición de las reglas de juego, los límites de acción del equipo y el enfoque hacia resultados; 2. Dinámica del equipo, es decir como se ve el liderazgo compartido, como se comparte la información con fines colaborativos y como se establece una relación abierta y de confianza entre los miembros; y finalmente, 3. Configuración transversal empresa-equipo, es decir cómo se

desarrollan competencias dentro del área de desempeño y cómo se crea una visión conjunta.

Con lo anterior se puede concluir que una estrategia de coaching para formar EAD en ventas, se concentra en alinear los resultados del negocio, con los objetivos en ventas y las actividades de venta (ver ilustración 3).

Ilustración 3 Aspectos para realizar coaching en EAD

Relación con la empresa	<i>Resultados</i>	Enfoque hacia resultados
		Reglas claras de juego
		Límites de acción
Configuración transversal	<i>Objetivos</i>	Desarrollo de competencias
		Creación visión conjunta
Dinámica de equipo	<i>Actividades</i>	Liderazgo compartido
		Intercambio colaborativo de información
		Relación abierta entre los miembros

Fuente: elaboración propia a partir de Palamary, 2012; Vazzana & Jordan, 2013

Lo que se busca con un enfoque del coaching a la conformación de EAD en ventas, es implementar modelos de alineamiento que le permitan al área comercial, en términos tácticos y familiares a su operación, generar cambios en función de resultados deseados, objetivos claros y actividades para alcanzarlos (Vazzana & Jordan, 2013).

Acompañando los procesos de coaching de alineamiento, es necesario que los equipos constantemente mantengan conversaciones estructuradas con la dirección, esto con el fin de mantener un ritmo formal de gestión que evite la reactividad, y establezca por el contrario la proactividad y constante alineación de la visión con la organización.

4. Coaching para equipos de alto desempeño en ventas

Ahora bien, dentro de los aspectos anteriormente mencionados para implementar un coaching de EAD en ventas, se deben tener en cuenta igualmente direccionadores

para la generación de ventas en negocios cuyo cliente principal es otra empresa, conocidos también como B2B.

Las ventas negocio a negocio ('business-to-business'–B2B) requieren de un manejo especial, puesto que más que una venta aislada o inclusive reiterativa, lo que se busca es generar alianzas estratégicas con los clientes (SAR por sus siglas en inglés 'Strategic Alliance Relationships'), a tal punto, como lo mencionan Williams & Sims (2011, pág. 22), "hacer desaparecer los límites de donde llega la empresa y en donde comienza el negocio del cliente", buscando así generar soluciones conjuntas en donde el riesgo sea compartido y se alcancen los objetivos del cliente.

Hoy en día la información que está en manos del cliente, le permite saber a qué proveedor dirigirse, para adquirir un producto o servicio que cumpla su necesidad y con una oferta de precio que se dispone a pagar (Adamson, Dixon, & Toman, 2013). El manejo de clientes en una era de información conlleva que la venta, sea un proceso diferente, ya no se busca que el cliente conozca de la empresa o el producto, sino identificar que productos alternativos o que propuestas de valor adicionales el cliente puede contemplar para su necesidad.

Estas estructuras que se enfocan en la procesos detallados y en desempeño individual, en donde se incentiva la competencia y el monitoreo de metas, comprenden procesos desactualizados a la realidad de las ventas B2B modernas (Adamson, Dixon, & Toman, 2013). El cambio se da en la medida que se adoptan procesos que se enfocan en el ejercicio de los representantes de ventas y en cómo se les guía y se apoyan en el proceso de cumplir sus metas, en vez de procesos de control e inspección de resultados.

A su vez Dikie (2014) plantea una problemática que se presenta con el coaching en ventas, en especial cuando los equipos son compuestos por un considerable número de representantes y pocos directores de venta, igualmente cuando estos tiene un gran volumen de citas y ventas. La situación que se presenta termina siendo un esfuerzo desmedido en alcanzar a cada representante a partir del coaching, sin un

seguimiento adecuado al proceso por la falta de tiempo o capacidad de acompañamiento a cada uno de los procesos que se llevan.

Con esto en mente, el director de ventas, debe considerar igualmente implementar herramientas que faciliten el coaching, entre esas, la colaboración y las redes entre vendedores. Se suele evaluar y generar ambientes competitivos entre los vendedores, provocando culturas en donde el conocimiento y la información no fluyen fácilmente, por tanto actividades de relacionamiento entre los vendedores y de mentoring facilitan la implementación de un coaching efectivo.

Por lo tanto los direccionadores para fortalecer las habilidades en ventas de relaciones de alianzas estratégicas (SAR) (Williams & Sims, 2011), de acuerdo al trabajo elaborado por Evans, Schlacter, Schultz, Greemler, Pass & Wolfe (2002), comprenden:

1. Relaciones internas: red interna de colaboradores de la empresa que soportan las actividades de venta.
2. Desarrollo de confianza: con base en el entendimiento de la complejidad del negocio del cliente y su entono, la frontera entre los negocios cliente-vendedor, el riesgo compartido de la alianza.
3. Roles y responsabilidades del cliente y del agente de venta: es decir la responsabilidad compartida, en donde el vendedor moldea su oferta y discurso de venta a las características y necesidades del cliente
4. Enfoque al cliente: la prioridad en las necesidades desapercibidas del cliente implica un amplio conocimiento del portafolio y capacidades de la empresa y de cómo estas pueden superar las “expectativas y necesidades actuales” del cliente.
5. Relaciones de equipo: la complementariedad de los miembros de equipo les debe permitir acumular una mayor experiencia en el manejo de clientes y por la tanto contribuir a la creación de mejores y más duraderas relaciones con los mismos.

6. Rendición de cuentas: hace referencia a poder cumplir con lo esperado después de los acuerdo en ventas, cumpliendo con todas las especificaciones y requisitos operacionales del producto/servicio vendido, al igual que la estructura de costo/precio propuesta. El no cumplimiento implicaría consecuencias de conductas éticas del equipo de venta.
7. Metas subordinadas: reflejan la responsabilidad de delegar las metas, identificadas alternativas entre los miembros del equipo para manejarlas.
8. Liderazgo en la gestión del servicio: reflejado en la coordinación y el apoyo interno para soportar el sistema de venta y la relación con el cliente.

5. Caso de estudio: una multinacional de servicios logísticos con operación en Colombia.

BDP internacional es una multinacional con presencia en más de 130 países con soluciones logísticas 'puerta a puerta' y de servicios de transporte aéreo, marítimo y terrestre. Entre el portafolio, ofrecen los servicios de almacenaje, distribución, transporte aéreo, terrestre, marítimo, agenciamiento de aduanas, embalaje, análisis del proceso logístico, administración de proyectos, herramientas en línea de información y gestión global de la cadena de suministro (BDP International, 2011).

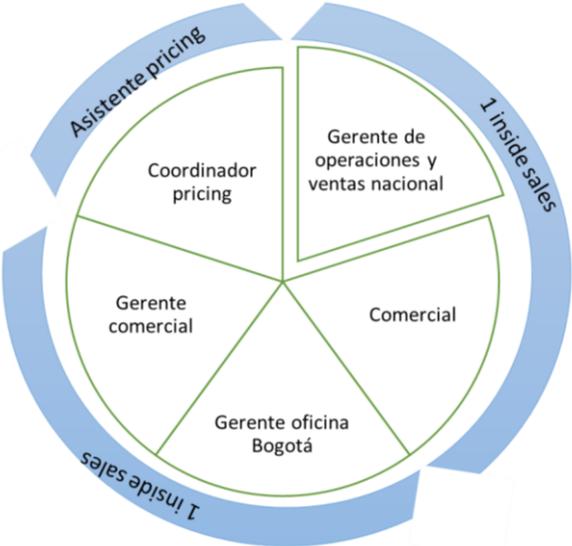
En Colombia, se estableció en el año 2000, ofreciendo soluciones especialmente diseñadas para el sector químico y energético. Con sedes en Cartagena, Barranquilla, Bogotá, Cali, Buenaventura, Santa Marta y Barrancabermeja; BDP Colombia entra al país buscando ser un aliado para las industrias que deseen aprovechar las ventajas del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (BDP International, 2011).

En Colombia, la oficina principal se encuentra ubicada en Cartagena; cuentan con un total de 60 profesionales de vinculación directa y hasta 490 empleados, incluyendo agentes de aduana, almacenamiento, zonas de libre comercio y transporte terrestre. Se especializan en ser un proveedor de logística para el sector de petróleo y gas (oil & gas) y del sector químico, cuentas que representan el 60% de las ventas anuales;

algunos de sus proyectos en Colombia son Metapretroleum, El Quimbo, Termoflores, Pacific Rubiales, Termoyopal, TyGas, TermoCandelaria, ABB Colombia, Tenquedama y OBC Project (BDP International, 2011).

Este documento toma como caso de estudio, la oficina ubicada en Bogotá, la cual cuenta con un equipo de ventas en donde se involucra un gerente de operaciones y ventas nacional, un gerente de oficina comercial, un gerente comercial, un comercial, y apoyando la labor comercial, quienes trabajan en conjunto con dos agentes de venta 'inside sales' que apoyan al equipo comercial con el seguimiento y elaboración de cotizaciones: un inside sales trabaja con el gerente de operaciones y ventas nacional y con un comercial; el otro inside sales, trabaja junto con el gerente oficina Bogotá y el gerente comercial; igualmente participa un coordinador de 'pricing' y su asistente, encargados de solicitar las tarifas de acuerdo con la información y necesidad del cliente; adicionalmente, (ver ilustración 4).

Ilustración 4 Equipo comercial - Sucursal Bogotá



Fuente: elaboración propia

Como se observa, más que una jerarquía, la empresa estructura un equipo de ventas, en donde todos se involucran con la parte comercial, a la vez que manejan presupuestos independientes, conformado en total por 8 profesionales.

A continuación se busca describir algunos aspectos de las prácticas actuales de la oficina Bogotá.

5.1 Fortalezas y debilidades del proceso actual de ventas

Con el fin de tener un marco para el análisis de fortalezas y debilidades del proceso actual de ventas, se tomó como referencia el documento elaborado por Molina & Benet (2012), el cual a partir de una recolección de fuentes secundarias académicas y profesionales, recopilan indicadores de medición para un sistema de control de la fuerza de ventas (ver ilustración 5).

Ilustración 5 Sistemas de control de fuerza de ventas



Fuente: Molina & Benet, (2012)

Para los autores los sistemas de control se enfocan por un lado en resultados de ventas y por otro en comportamientos que procuran la venta (Molina & Benet, 2012). En este sentido, iniciando por aquellos indicadores de control de resultados se obtiene:

- El equipo de ventas cuenta con indicadores de rendimiento definidos por la dirección, se orientan principalmente hacia las tasas de conversión entre clientes/ visitas / ventas.
- Se plantea un sistema de comisiones sobre el presupuesto mensual de cada miembro del equipo.
- Adicionalmente se establecen metas de cumplimiento de presupuesto mensual, y rentabilidad sobre el proceso de ventas.
- La implementación del software Tietan permite controlar los resultados sobre facturación y utilidad.

- A pesar de contar con un sistema de seguimiento a clientes (CRM), no se ha implementado en las actividades de ventas, ya que no se ha capacitado al personal para su uso.

En general, se observa que el equipo maneja un sistema de control de resultados, enfocado en la ejecución del presupuesto, facturación y rentabilidad. Siendo este un sistema sencillo de aplicar. Esto permite a la empresa asignar metas motivantes para los vendedores que buscan auto gestionarse con el objetivo de alcanzar una mayor recompensa económica, reduciendo así la supervisión directa (Kuster & Canales, 2006).

Sin embargo, la empresa debe considerar igualmente, que es necesario brindar un acompañamiento al comportamiento del vendedor, o éste podrá desvincularse de la misión y objetivo de la empresa, y afectar las relaciones comerciales con los clientes, con el riesgo de generar una alta rotación de clientes (Kuster & Canales, 2006), lo cual no es conveniente en modelos de B2B (Williams & Sims, 2011).

Por tanto es conveniente, tener en cuenta indicadores desde la perspectiva de comportamiento, los cuales buscan reorientar las “tareas tradicionales del vendedor” hacia la concesión de objetivos de relaciones al largo plazo con los clientes (Kuster & Canales, 2006).

- Los vendedores cuentan con procesos para consecución de citas, seguimiento a las ventas realizadas, y revisión de operaciones si es requerido.
- Se cuenta con fuentes de información como LEGICOMEX para instruirse sobre los clientes como preparación para las citas.
- El equipo de ‘inside sales’ soporta el proceso de generación de cotizaciones.
- Sin embargo, se evidencia que no existen procesos de capacitación por parte de la empresa.

A pesar de que se hace un esfuerzo por generar comportamientos de equipo vinculantes a la compañía, como una gestión de procesos para la consecución de las ventas, soporte interno y fuentes de información, la estructura de control por

resultados predomina, generando un desequilibrio entre las herramientas con las que cuentan los vendedores y las exigencias frente a los resultados.

Con lo anterior, a continuación se busca dar un acercamiento desde el coaching comercial, para establecer algunas prácticas que permitan generar EAD en BDP Colombia, sucursal Bogotá.

5.2 Prácticas relacionadas al coaching comercial para formar EAD en ventas en la multinacional estudiada.

De acuerdo a la metodología de Vazzana & Jordan (2013), en el apartado anterior se dio un acercamiento a establecer un desempeño actual del equipo de ventas para la sucursal Bogotá de la empresa BDP, reconociendo los esfuerzos en establecer sistemas de control basados en resultados y comportamientos, lo cual permite identificar una posible brecha de mejoramiento, a partir del fortalecimiento del sistema de control por comportamiento, orientado bajo estrategias de coaching comercial y EAD en ventas.

Inicialmente a partir de las condiciones planteadas, se reconoce que el equipo de ventas está en un nivel de grupo, existe una estructura flexible que permite la interacción entre vendedores y soporte interno, creando así una relación de co creación en conjunto, el tamaño del equipo facilita comunicación afable entre los miembros. Por tanto las estrategias se plantean para dos etapas, inicialmente generar condiciones para consolidar un equipo, y luego darle a estas características de 'alto desempeño'.

Primera etapa. Consolidación como de equipo de ventas

Un equipo de ventas, debería orientarse hacia la ejecución de proyectos, con relaciones que permitan aprovechar las fortalezas individuales, previniendo el conformismo y fomentando la confianza, de manera que se comparta el éxito obtenido, se definan métodos de trabajo en conjunto y participación colectiva de los miembros (Palamary, 2012).

En la primera etapa, se requiere de un papel activo del directo de ventas (DV), quien tomará el rol de *Coach*, orientado la conformación de equipo a través de una configuración transversal, que sirva de base para la conformación de EAD (Uribe et al, 2013). En este sentido, y retomando a Palmary (2012) y a Vazzana & Jorda, (2013), el mejoramiento se ve direccionado de la siguiente manera:

- Conformar un equipo con una visión conjunta. Partiendo que el sistema de control predominante es el de resultados, los vendedores son más individualistas, por lo que se requiere de alinear su visión particular a la de la empresa.
- Desarrollar competencias. Los sistemas de control por comportamiento, buscan generar actitudes hacia la organización que se vean reflejadas en la creación de relaciones a largo plazo con los clientes; en este sentido, la capacitación al equipo de ventas, en temáticas que vayan desde la apariencia al visitar a un cliente, hasta la gestión de tiempo y planificación de la venta, son herramientas que generan sentido de pertenencia con la organización y un distintivo particular en la fuerza de ventas.
 - El desarrollo de competencias se puede orientar hacia los siguientes aspectos: conocimiento del producto, habilidades de ventas, conocimiento de la competencia, trabajo en equipo, iniciativa, gestión del tiempo, habilidades comunicativas, apariencia y maneras, conocimiento de precios, uso del material promocional, motivación, conocimiento de las políticas de la empresa, cooperación, creatividad, soporte, preparación y entrega de informes, mejoramiento continuo, entre otros (Molina & Benet, 2012).

Siendo esta una primera etapa de acondicionamiento, el DV deberá igualmente fortalecer sus competencias personales, buscando un acercamiento y conocimiento de su equipo y procurando que la estrategia de EAD en ventas se vea reflejada a nivel organizacional, asegurando así las respuestas oportunas hacia el nuevo equipo de ventas que se plantea configurar.

Una vez se logra orientar la transformación del 'grupo' a un 'equipo', con bases sólidas en una visión compartida, identificación de fortalezas personas y competencias que complementan los procesos de venta, se puede buscar fomentar EAD en ventas.

Segunda etapa. Evolución hacia un EAD en ventas

Una vez la dinámica de equipo se ha establecido, es consecuente fomentar prácticas de EAD en ventas, en este sentido, el DV empezará a flexibilizar la dinámica hacia una autogestión ligada a un objetivo y misión común, favoreciendo el clima de confianza y sentido de equipo.

Por un lado, la dinámica de equipo, debe contemplar un liderazgo compartido, si bien existe la figura de un DV, el compromiso conjunto permite que cualquier miembro esté en capacidad de motivar a los otros y orientarlo hacia la consecución del objetivo (mentoring), igualmente la configuración de una visión conjunta, debe permitir que la información fluya en un acto colaborativo de intercambio voluntario entre los miembros.

Finalmente, el equipo EAD, debe tener presente los resultados con la empresa, a partir de:

- Generar un enfoque hacia los resultados, que se generan a partir del sistema de control actual de la empresa.
- Establecer consensualmente reglas de juego, es decir, de qué manera el equipo alcanzara las metas propuestas, participantes, actividades y responsabilidades.
- Límites de acción, un EAD se orienta como un equipo que a partir de su autogestión adquiere mayor flexibilidad para moverse dentro de la empresa, sin embargo se deben fijar límites de dicha actuación, sobre todo en las etapas tempranas de este ejercicio.

De esta manera, se han planteado prácticas en los tres aspectos mencionados previamente: resultados, objetivos y actividades, que permiten establecer planes de acción y mejoramiento en los equipos de venta (Vazzana & Jordan, 2013).

Ahora bien, BDP Colombia por la particularidad de sus operaciones, debe considerar los direccionadores para el alto desempeño en ventas B2B, los cuales serán definidos por el DV y el equipo; entendiendo que es un proceso de ajuste paulatino, es necesario que el equipo evalúe cuáles serán los direccionadores de su actividad, y se plantee metas frente con tiempos asignados. La ilustración muestra una propuesta para la gestión de direccionadores.

Ilustración 6 Propuesta de direccionadores para las etapas de conformación de EAD en ventas



Fuente: elaboración propia

De esta manera se ha contemplado diversos aspectos desde la perspectiva de coaching para la generación de EAD, teniendo en cuenta el estado del equipo actual de ventas de BDP Colombia, sucursal Bogotá; buscando cerrar brechas en el sistema de comportamiento, a través de la configuración de equipos de venta que logren alcanzar las metas mientras comparten una visión de equipo con la empresa.

6. Conclusiones

Buscando identificar prácticas relacionadas al coaching comercial para formar equipos de alto desempeño en ventas para la sucursal Bogotá, de la empresa de logística y 3PL, BDP Colombia, el documento concluye:

1. Es necesario complementar el sistema de control de ventas actual de la empresa, desde una perspectiva comportamental. De manera que no solo se establezca un seguimiento a través de indicadores de resultados, sino que se generen espacios de fortalecimiento del equipo de ventas.
2. Conforme a que el equipo generará una capacidad transversal, fundamentada en una visión en conjunto y competencias para la eficiencia de sus actividades, se busca que el equipo pase de una fase de grupo hacia un equipo con interacciones más complejas, buscando que en un tiempo determinado por la gerencia, se den las características de un equipo de alto desempeño.
3. El equipo en conjunto deberá establecer indicadores y direccionadores para su desempeño, la gerencia y el director de ventas, establecerán a su vez las condiciones adecuadas a nivel individual, grupal y organizacional, para que se de la flexibilidad de actuación, al tiempo que se cumplen reglas de juego y se ejecuta la visión compartida.

BDP Colombia, sucursal Bogotá, presenta fortalezas y debilidades en su sistema de control de ventas, que se ven reflejados finalmente en sus resultados. La aplicación de prácticas asociadas al coaching de ventas, le permite identificar el desempeño actual, medirlo y establecer procesos de mejoramiento para cerrar las brechas con el desempeño esperado.

Es importante considerar el alcance que se plantea para el equipo, de manera que ocho profesionales llega a ser un equipo insuficiente para abarcar todo el atractivo del mercado, se recomienda de esta manera, que BDP reconfigure el equipo con nuevo talento y de allí se parta para la consolidación de los equipos de alto desempeño. Lo cual requerirá que los actuales empleados hagan un ejercicio de mentoring a los nuevos talentos, y que quien se posicione como Director de Ventas, logre consolidar un equipo que tenga un balance entre conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas orientados a superar las metas designadas.

Como oportunidad, BDP logrará conformar equipos de alto desempeño, que se autogestionan y se alienan al objetivo de la empresa, generando como resultados

ventas B2B en donde el cliente es la prioridad, satisfacer sus necesidades identificadas y 'no esperadas' es el objetivo principal, y la empresa cuenta con un sistema y una cultura que permite que el equipo desarrolle actividades en torno al objetivo.

Es necesario considerar igualmente el rol del director de ventas, como agente supervisor del equipo de alto desempeño, pues los niveles de confianza y flexibilidad, sin la adecuada supervisión y control, pueden terminar siendo dañinos para la empresa. Razón por la cual, el director de ventas deberá también contar con capacidades personales y competencias personales, que le permitan establecer un equilibrio entre la gestión del equipo y las reglas de juego de la empresa.

Finalmente, BDP se beneficiara de reestructurar sus procesos en ventas, en una mayor motivación del equipo con una disminución en la rotación del personal, lo cual se verá reflejado a su vez en la cartera de clientes y el incremento en ventas.

Referencias

- Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2013). Dismantlin the sales machine. Harvard Business Review, 102-109.
- Arqueros, M. (2012). El coaching en las organizaciones. Revista de la facultad de Psicología de la Universidad Complutense, 273-284.
- BDP International. (2011). BDP International – Global 3PL & Control Tower Logistics Solutions. Documento interno: BDP.
- Casado, J. (2003). Coaching directivo: desarrollando el liderazgo . fundamentos y prácticas del coaching, 59-75.
- Dikie, J. (2014). A Case for Sales Coaching. Customer Relationship Management, 4.
- Du Toit, A. (2007). Making sense through coaching. Journal of Management and Development, 10-22.
- Evans, K., Schlacter, J., Schultz, R., Gremler, D., Pass, M., & Wolfe, W. (2002). Sales person and sales manager perceptions of salesperson job characteristics an

- job outcomes: A perceptual congruence approach. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10(4), 30-44.
- Grant, M., & Zackson, R. (2004). Executive Workplace and Life Coaching: Findings from a large-scale . Survey international coach federation members, 2-25.
- Hernández, S. (2008). *Administración, teorías y procesos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kuster, I., & Canales, P. (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio. *Universia Business Review*, 9, 42-57.
- Molina, M., & Benet, A. (2012). Los sistemas de control de la fuerza de ventaws. *Working Papers on operations Mangement*, 3(1), 16-27.
- Palamary, R. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 69-81.
- Rich, G. (1998). The constructis of sales coaching: supervisory feedback, role modeling and trust. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(1), 5363.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Univ. Empresa*, 25, 53-71.
- Vazzana, M., & Jordan, J. (2013). Avoid sales coaching failure. *Sales enablement*, (6), 46-49.
- Villadonga, M. (2003). Introducción y cualidades del coach. *Coching fundamentos y prácticas* , 18-30.
- Williams, J., & Sims, M. (2011). Today's indispensable B2B sales relationship drivers. *Review of Management Innovation & Creativity*, 4(13), 20-38.