

Entrevista a Víctor Barajas: un jefe de ventas novel es modelable

Víctor Barajas ha alcanzado a lo largo de su carrera una sólida y dilatada experiencia en diferentes metodologías de venta: venta directa y domiciliaria, venta consultiva, así como en el ámbito de la venta compleja (grandes cuentas). Reivindica la importancia y el valor de la función comercial en la empresa. Es un amante de las métricas y las matemáticas aplicadas a las ventas: «Lo que no se puede medir no se puede mejorar».

Víctor Barajas es autor de ***El método Kowalski. Manual del nuevo jefe de ventas***, publicado por Libros de Cabecera.

Se incluye dossier de prensa y datos de contacto al final de esta entrevista.

«La consecuencia de actuar sin un método es que el esfuerzo para conseguir una venta se multiplica».

1 —¿Qué es *El método Kowalski*?

El método Kowalski es un modelo que sirve para centrar al director de ventas en sus tareas principales. Se basa en tres ejes o palancas de actuación: mercado, negocio y equipo. La primera palanca tiene que ver con a quién le vendo, tipologías de cliente y cómo los carterizo y priorizo, un proceso que sobre todo tiene que ver con su potencial de futuro.

La segunda palanca es de negocio y se refiere al establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) en un cuadro de mando para evaluar la eficacia de mi red de ventas en cuanto a cantidad de actividad y calidad de la misma. Si hay problemas en la cantidad de ventas quedarán manifiestos en los resultados de los KPI. Y si por debajo de ellos subyacen problemas de calidad, entonces llegaremos a la tercera palanca, que es la del equipo —los métodos de acompañamiento y de formación—. Esto implica definir un guion de visita para los comerciales y una ayuda para la correcta ejecución de la reunión con el cliente.

El modelo se cierra con la autoevaluación, la evaluación del jefe y la evaluación de los clientes para conocer cómo ve el cliente a mi equipo comercial.

Todo ello lo he sistematizado y lo plasmo en mi libro *El método Kowalski*.

2 —¿Ha desarrollado este método porque como consultor de ventas detecta deficiencias en la forma en que trabajan muchos jefes de ventas?

Sí, en mi experiencia he visto que hay problemas en las organizaciones comerciales lideradas por jefes de ventas noveles —que deben aprender los métodos básicos— y, en otros casos, por personas que llevan muchos años trabajando en esa posición. Hay una pérdida de competitividad por falta de sistematización de la actuación de los comerciales, como también por exceso de relajación de los vendedores, que acaban perdiendo músculo comercial.

3 —¿Se pierden muchas ventas por una falta de metodología comercial?

Sí, se pierden resultados vendedores y de lo que es más seguro es de que se invierten muchos más recursos de los necesarios. La consecuencia de actuar sin un método es que el esfuerzo para conseguir una venta se multiplica. Yo me encuentro muchas veces con que los comerciales van a vender a alguien porque «he ido siempre», sin calibrar si hay posibilidades reales de aumentar facturación. Incluso a veces se visita a estos *clásicos*, aunque muchos de ellos nunca compran nada; no son clientes reales. Hay que medir lo que cuesta una visita y decidir si es rentable hacerla o no.

4 —Tras leer el libro *El método Kowalski*, ¿se puede empezar de inmediato a aplicarlo?

Sí, está pensado para eso. Un profesional del mundo de las ventas lo entenderá todo y será capaz de aplicarlo. Un factor clave para aprovechar las enseñanzas del libro es la predisposición al cambio, que es uno de los aspectos en los que debe ser más proactivo el jefe de ventas, ya que los comerciales en muchas ocasiones tienden a actuar de manera rutinaria. Asimismo, el libro motivará al jefe de ventas a volver a tomar las riendas de su departamento, que es otro de los problemas habituales de esta posición.

5 —¿El libro prepara también al jefe de ventas para la gestión de personas?

Hay todo un capítulo, el quinto, dedicado específicamente a ello. Es una de las áreas en las que los jefes de ventas suelen estar más flojos. El acompañamiento y *coaching* es muy difícil hacerlo bien. Una circunstancia habitual de la actuación de un jefe de ventas cuando acompaña a un comercial que tiene que mejorar es que, si observa que una venta está a punto de perderse, sustituye al comercial y la hace él. Una actitud así hunde al comercial, al mismo tiempo que le lleva a eludir su responsabilidad. Es mucho mejor que el vendedor fracase una vez, para que aprenda la lección en su propia piel, aunque entiendo que ver cómo se pierden determinadas ventas importantes delante de ti no es nada fácil.

6 —¿Y siempre es posible recuperar a un vendedor con malos resultados?

Sí, en el libro se ofrecen distintas formas de actuar en función de los perfiles de comerciales con resultados que no llegan a los objetivos. Las causas de la ineficacia no son siempre las mismas y es muy importante identificarlas bien antes de actuar. Siempre hay palancas —métodos— para que mejoren sus resultados. El único caso en el que yo tiro la toalla es cuando me encuentro ante alguien que no quiere aprender, pero eso afortunadamente no es lo habitual.

7 — ¿Cuál es el perfil ideal de un jefe de ventas?

Es alguien que ha vendido y sabe vender, que conoce el mercado y que, además, tiene facilidad, interés y orientación a gestionar personas. Y debe ser alguien que asuma que, cuando ejerza de jefe de ventas, su misión dejará de ser vender él mismo.

8 —¿Ha de ser un supervendedor?

Yo no he conocido ninguno que lo sea, porque los supervendedores suelen ser solitarios trabajando, más bien individualistas. El jefe de ventas necesita haber tenido buenos resultados, porque si no, le faltaría autoridad moral frente a sus comerciales, pero no es necesario que sea un *crack*.

9 —¿Qué aporta un consultor de ventas externo como es Víctor Kowalski, uno de los protagonistas del libro, al departamento comercial de una empresa?

Lo normal es que ayude a dar la vuelta a una mala situación de resultados comerciales. Es lo que yo llamo la función terapéutica. Pero hay otra muy conveniente, que es la preventiva: cuando estás metido a fondo en las obligaciones comerciales de un negocio, el día a día te come la perspectiva temporal. Alguien que viene de fuera, con experiencia en diferentes mercados, puede identificar situaciones típicas y ayudarte a resolverlas casi antes de que se produzcan, gracias a lo aprendido en muchos sectores.

10 —¿Cuánto tiempo se requiere para transformar el funcionamiento de un departamento comercial?

Un proceso de implementación sólido requiere dos ejercicios, porque el cambio de dinámicas comerciales es un proceso lento y un año, para los comerciales, pasa volando.

El plan integral para que un jefe de ventas enfrente el reto de dirigir un equipo de comerciales con garantías de éxito



Una obra que revolucionará la forma de ejecutar el liderazgo de todo equipo de ventas

Alberto Baltasar es el protagonista de una historia que todo jefe de ventas ha vivido en su carrera: asumir la vertiginosa responsabilidad de empezar a liderar su área. Responder a las expectativas propias, del equipo y de las jefaturas no es tarea simple. Pero Alberto no está solo. El consultor de ventas Víctor Kowalski aparece como el guía fundamental para orientar sus decisiones.

El método Kowalski ofrece un modelo para enfocar al director de ventas. Su autor, Víctor Barajas, pone a disposición de todos quienes empiezan este desafío -o aspiran a hacerlo- su experiencia en empresas y en formación de vendedores. En forma novelada, este libro proporciona una metodología que evitará a muchas empresas invertir en recursos innecesarios.

Colección: Temáticos
Páginas: 156
Precio: 19€
Publicación: 26 de marzo de 2018



Descarga las imágenes en la [web](http://www.librosdecabecera.com/el-metodo-kowalski) del libro
www.librosdecabecera.com/el-metodo-kowalski

Víctor Barajas



Reconocido especialista en el desarrollo de jefes comerciales en los sectores farmacéutico, salud, bancario, seguros, servicios, entre otros. A lo largo de su carrera ha alcanzado una sólida y dilatada experiencia en diferentes metodologías de venta: venta directa y domiciliaria, venta consultiva y venta compleja (grandes cuentas).

Es autor del libro *El hombre que recuperó el orgullo de vender* y desde el año 2000 dirige su propio gabinete de consultoría, Auladeventas Consulting.

Índice

Prólogo, del Dr. Carlo Gallucci

Introducción. El método Kowalski. Los tres ejes de la dirección de ventas

1. **Me han ascendido:** el nuevo jefe de ventas
2. **¿Me han echado a los leones?:** la recarterización
3. **Mis amigos del departamento de Marketing:** el plan de cuentas
4. **¿Qué nos ha pasado?:** el cuadro de mando
5. **Un *coach* para mi equipo:** métodos de acompañamiento y seguimiento del equipo comercial
6. **Los peces grandes no los puedes pescar tú solo:** la venta compleja
7. **Viva Las Vegas:** el premio
8. **Ahora caminarás solo:** la vuelta de tuerca final

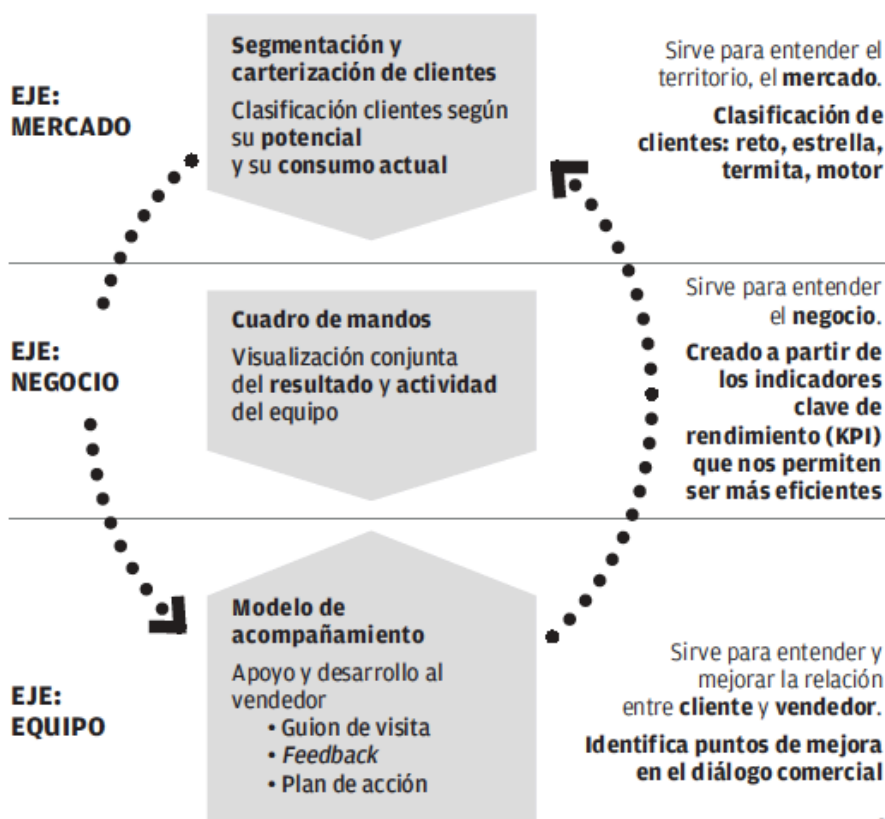
Agradecimientos

Testimonios

El método Kowalski. Los tres ejes de la dirección de ventas

El libro que tienes entre tus manos ofrece un plan integral, al que he llamado el **Método Kowalski**, para que un jefe de ventas pueda enfrentarse al reto de dirigir un equipo de comerciales con garantías de éxito. Se trata de un método sistemático basado en mi experiencia de muchos años como jefe de ventas y formador de vendedores en empresas de todos los tamaños. Este plan que te propongo seguir abarca todos los ámbitos de actuación que un responsable comercial debe abordar y está claramente orientado a resultados. Los niveles o ejes en los que se divide son los siguientes:

Los tres ejes de la dirección de ventas, guía para el jefe de vendedores



Hay muchas maneras de explicar estos temas, a los que yo acostumbro a dedicar mis cursos de formación de comerciales. Para facilitar su comprensión y siguiendo con el estilo que utilicé en mi anterior libro *El hombre que recuperó el orgullo de vender*, que tan buena acogida tuvo, he escrito esta obra en un formato novelado. El protagonista es un jefe de ventas recién nombrado, Alberto Baltasar, quien es asesorado por un consultor de ventas, Víctor Kowalski, que le va a familiarizar con la metodología de los tres ejes. Siguiendo la evolución de estos personajes, y de otros que van apareciendo en la recreación del entorno profesional de un departamento comercial, podremos conocer de una forma más cercana y amena los retos que caracterizan el trabajo de cualquier jefe de vendedores.

Cuando alguien que ha sido vendedor o delegado comercial alcanza por primera vez el puesto de jefe de ventas, se encuentra con que su trabajo es muy distinto al que hasta el momento venía ejerciendo. Ya no ha de vender él, sino ayudar a que otros vendan. Entender desde el primer momento la naturaleza de este cambio y todo lo que lleva aparejado (liderazgo de un equipo humano con perfiles diversos, orientación a resultados globales y no individuales, etcétera) es el elemento fundamental para empezar con buen pie en la nueva función, y a ello se dedica el primer capítulo del libro.

Uno de los desafíos concretos que enseguida surge al tomar las riendas del equipo comercial es reorientar sus esfuerzos para que estos resulten más rentables, de forma que no nos encontremos matando moscas a cañonazos o, lo que es lo mismo, evitar malgastar muchos esfuerzos y recursos en clientes que nos aportan poca facturación, los cuales es muy habitual que hayan estado lastrando nuestra cartera hasta entonces. Es un típico problema heredado. Para orientar correctamente el trabajo de nuestros comerciales hacia donde será más productivo es necesario que afrontemos más pronto que tarde un proceso llamado *recarterización*, tema al que se dedica el capítulo 2.

Han pasado ya los tiempos épicos en los que el departamento comercial trabajaba de forma autónoma y un tanto al margen de la dinámica del resto de la empresa. El vendedor solitario que recorre ciudades y polígonos industriales con su coche, que realiza su estrategia un poco a su aire y consigue de vez en cuando magníficos resultados inesperados, quizás sea una figura atrayente, pero acostumbra a resultar poco efectivo. Aun así, la inclinación a ejercer de esta forma la profesión de vendedor sigue siendo muy habitual. Por ello, el capítulo 3 pretende argumentar las ventajas de alcanzar una buena colaboración con otros departamentos de la empresa, y en particular con el departamento de marketing, que en la actualidad es un apoyo fundamental para complementar nuestra tarea de comerciales, aunque las relaciones entre ambas áreas suelen ser difíciles.

El departamento de ventas es el ejemplo empresarial por antonomasia de una dirección orientada a resultados. Cifras y datos positivos son el único norte por el que se debe guiar la brújula del jefe de ventas. Para lograrlos es necesario realizar un seguimiento sistemático y para ello resulta esencial contar con un cuadro de mandos de la función comercial completo y detallado. En este documento no deberá faltar ninguno de los *indicadores clave de rendimiento*, los populares KPI, que nos marquen la temperatura de si nuestro equipo comercial en conjunto —y cada vendedor en particular— está cumpliendo con sus objetivos. El capítulo 4 propone un modelo de cuadro de mandos integral para el área comercial, con sus correspondientes KPI, y explica cómo utilizar esta herramienta y cuáles deben ser sus componentes.

Buena parte de nuestro tiempo como jefes de ventas la dedicamos a conocer más en profundidad cómo trabajan en el día a día los comerciales del equipo e intentar mejorar sus habilidades en los procesos de venta. Somos sus entrenadores o *coaches*. Es posible aplicar metodologías de apoyo que nos permitirán sacar lo mejor de cada uno de ellos en función de su perfil, y también ayudarles a subsanar las deficiencias que puedan mostrar. Estos métodos de seguimiento y acompañamiento se presentan en detalle en el capítulo 5.

Por último, existe una acusada diferencia entre la forma de vender a un pequeño cliente y a una gran empresa, o gran cuenta. Esta última requiere de una planificación

previa mucho mayor, así como de un trabajo en equipo concienzudo y sincronizado, que incluye la participación de profesionales ajenos al propio departamento comercial. En el siglo XXI es prácticamente imposible que un vendedor en solitario pueda afrontar toda la tarea de captar un cliente de grandes dimensiones, ya que aparecen factores técnicos, financieros, de marketing o estratégicos para los que es aconsejable —o imprescindible— implicar a otras áreas funcionales. Aun así, el comercial es en muchos casos el líder o portavoz de la relación de todo este grupo con el cliente. Así que no es casual que la venta a grandes compañías se conozca como venta compleja. En el capítulo 6 profundizamos sobre la forma en que se articula y ofrecemos toda una mecánica de trabajo para afrontar la relación con los grandes clientes.

Con esta visión integral que caracteriza al método que te propongo, *El método Kowalski*, estoy seguro de que resultará una herramienta muy útil para orientarte en tu desempeño dentro de una de las profesiones más apasionantes que existe: la venta. Así pues, te invito a acompañarme en la gran aventura comercial que ahora empieza.

MÁS INFORMACIÓN

Descarga de fotografías de la portada y el autor:

<https://www.librosdecabecera.com/el-metodo-kowalski>

Contacto de prensa para solicitud de entrevistas:

Virtuts Angulo +34 605 011 272 / **Carmen Gramage** +34 933 158 428

E-mail: virtuts@librosdecabecera.com / carmen@librosdecabecera.com

Rambla de Catalunya, 53-55 7º G - 08007 Barcelona

www.librosdecabecera.com - Twitter: @libroscabecera