

Víctor Barajas

El método Kowalski

Manual del nuevo jefe de ventas

Libros de Cabecera



El método Kowalski

Víctor Barajas

Alberto Baltasar es el protagonista de una historia que todo jefe de ventas ha vivido de una u otra forma. Después de diez años como vendedor, logra el ascenso: la vertiginosa responsabilidad de 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 y construir con fuertes cimientos su éxito profesional.

El método Kowalski ofrece un indispensable modelo para enfocar al director de ventas sus tareas principales en el desarrollo de sus funciones. 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 ofrece una metodología que evitará a muchas empresas invertir en recursos innecesarios y permitirá ordenar sus esfuerzos por conseguir una venta.

Una obra que sin duda revolucionará la forma de entender y ejecutar el liderazgo, planificación y evaluación del equipo de ventas en cualquier empresa.

«Me parece un gran libro, muy ameno, entretenido, sencillo de leer, aunque profundo en la metodología que transmite, que invita a la reflexión —y más en mi posición actual—, y del que he podido extraer varios aprendizajes importantes que implementaré, sin duda, en mi trabajo».

Marta Reyes Suárez, directora nacional de ventas, Hospital Business Unit Bayer.

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



IBIC: KJMV7
ISBN: 978-84-946600-9-2



9 788494 660092

El método Kowalski

Manual del nuevo jefe
de ventas

Víctor Barajas

Prólogo del Dr. Carlo Gallucci

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

La redacción de este libro ha sido posible gracias a la colaboración de José Ángel Martos.

Víctor Barajas donará los beneficios de este libro a la Fundación Salud y Persona



1ª edición: marzo 2018

© 2018 Víctor Barajas Caseny

© 2018 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53-55, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librodecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editora: Alejandra Reinoso

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-946600-9-2

eISBN: 978-84-948106-0-2

IBIC: KJMV7

Depósito Legal: B 4295-2018

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

Dedico este libro a:

Marta, mi pareja

Patricia, Laura y Mar,
mis hijas

Índice

Prólogo , del Dr. Carlo Gallucci	9
Introducción. El método Kowalski.	
Los tres ejes de la dirección de ventas	13
1. Me han ascendido: el nuevo jefe de ventas	19
2. ¿Me han echado a los leones?: la recarterización	29
3. Mis amigos del departamento de Marketing: el plan de cuentas	53
4. ¿Qué nos ha pasado?: el cuadro de mando	65
5. Un <i>coach</i> para mi equipo: métodos de acompañamiento y seguimiento del equipo comercial	83
6. Los peces grandes no los puedes pescar tú solo: la venta compleja	111
7. Viva Las Vegas: el premio	125
8. Ahora caminarás solo: la vuelta de tuerca final	135
Agradecimientos	143
Testimonios	145

Prólogo

Los que nos dedicamos a la enseñanza universitaria en el ámbito de las ciencias de la empresa somos conscientes de que hay un área cuyo estudio no se ha desarrollado en igual medida que el resto. Me refiero al área comercial.

Hay miles de estudios en profundidad y de gran calidad sobre finanzas, marketing o aspectos organizativos y liderazgo. También hay muchísimos acerca de estrategia o dirección general. Incluso hay una cantidad muy respetable sobre aspectos como la dirección tecnológica o de operaciones. Sin embargo, los trabajos sobre la función comercial son muchísimos menos, y además no siempre se sitúan en el mismo plano de profundidad investigativa y exigencia metodológica. Parece como si los estudiosos de las ciencias empresariales consideren que la venta sea algo menos importante, un mero oficio. Por el contrario, es evidente que, sin la actividad comercial, una empresa no puede existir o está condenada a la desaparición.

Por suerte, hay algunos autores que llevan años esforzándose en dignificar la actividad comercial, en situarla en el plano de igualdad que merece respecto a las otras funciones que caracterizan a una organización empresarial. Víctor Barajas dio un primer e importante paso en esta dirección con la publicación en el 2007 de su libro *El hombre que recuperó el orgullo de vender*, un oportuno alegato para infundir moral y argumentos a todos quienes a veces temen decir «yo soy vendedor», y lo ocultan tras diversos eufemismos.

Pero más allá de esa oportuna reivindicación de la profesión de vendedor que supuso su primer libro, el trabajo de Víctor Barajas como consultor de ventas le ha llevado a estudiar en profundidad los muchos y complejos procesos que permiten construir el edificio de la práctica comercial. Ejecutarlos adecuadamente para conseguir el mejor resultado es una función que suele recaer sobre las espaldas de los profesionales que denominamos jefes de ventas. Ellos son los líderes de los equipos comerciales, de los vendedores, y por esa razón detentan una responsabilidad muy particular. Se tiende a creer que un buen vendedor debería ser también un buen jefe de ventas, pero como nos demuestra la lectura de este libro, *El método Kowalski*, que me complace prologar, el desempeño de la jefatura de ventas es una habilidad directiva mucho más amplia, de la que forman parte multitud de factores y que requiere una notable capacidad organizativa y de visión estratégica.

Víctor Barajas ha sabido, a lo largo de su dilatada trayectoria como líder de equipos comerciales, identificar estos factores, darles nombres y definir sus rasgos principales. Con ello inició una tarea de estructuración formal que hoy, por fin, ha podido plasmar en este libro, el cual tiene todos los componentes de un útil manual para quien deba asumir por primera vez el puesto de jefe de ventas, o para aquellos que, ya siéndolo, consideren importante dotar de un armazón suficiente su responsabilidad, que demasiadas veces se ha dejado llevar por impulsos improvisados y artísticos.

Quien inicie su lectura comprobará, además, que este libro resulta tremendamente ameno, ya que su autor ha optado

por una fórmula de narración novelada y dialogada, protagonizada por el mismo personaje principal de su anterior libro, el vendedor Alberto Baltasar, nombrado ahora jefe de Ventas. Con este acertado uso de la narración —siempre al servicio de la formación— se evita la aridez de los manuales clásicos y se capta toda la pasión y el entusiasmo que la práctica comercial lleva aparejada como actividad de conquista que al fin y al cabo es. Porque sin conquistar los corazones de los clientes, los comerciales no podrían ejercer con éxito su profesión.

Estoy convencido de que, a partir de ahora, los jefes de ventas de todas las organizaciones empresariales tienen un nuevo libro de cabecera: *El método Kowalski*.

Carlo Maria Gallucci Calabrese,

Catedrático de Marketing de ESADE — Universidad Ramon Llull

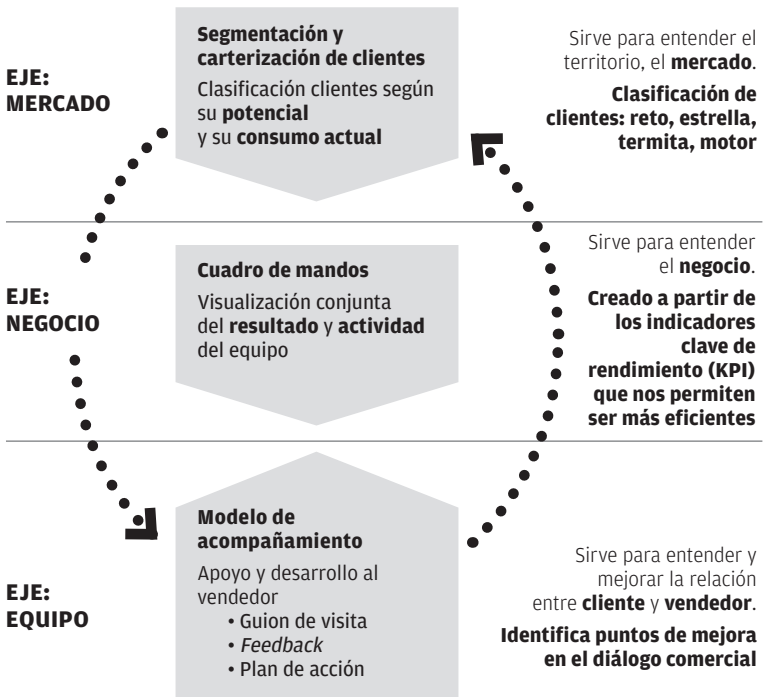
Barcelona, enero de 2018

Introducción. 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.

El autor



Víctor Barajas (Barcelona, 1958), es máster en Dirección de Marketing por ESADE, diplomado en Dirección y Organización de Empresas por la EAE y máster Practitioner en Programación Neurolingüística por el Instituto Gestalt.

A lo largo de su carrera ha alcanzado 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). Es un reconocido especialista en el desarrollo de jefes comerciales en los sectores farmacéutico, salud, bancario, seguros, servicios, etcétera.

Su trayectoria en estos campos le ha situado como uno de los principales profesionales del ámbito del desarrollo comercial, lo que le ha llevado a especializarse en crear e implementar soluciones para proyectos de mejora del rendimiento comercial en equipos de ventas de todo tipo de compañías, tarea que realiza desde el año 2000 a través de la dirección de su propio gabinete de consultoría, Auladeventas Consulting.

Víctor reivindica la importancia y el valor de la función comercial en la empresa, misión que le impulsó a publicar su anterior libro, *El hombre que recuperó el orgullo de vender*, que se convirtió en *best seller*.

Es un amante de las métricas y las matemáticas aplicadas a las ventas: «Lo que no se puede medir no se puede mejorar».

www.auladeventas.com

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.