

WAY SALES CONSULTING

PerformanSe

Autoevaluación
Realización
Tiempo empleado

Señora Isabelle D
31-mar-2010
10 minutos



Personal y confidencial



PERFORMANSE

ACERCA DE ESTE INFORME

El objetivo del presente informe WAY SALES consiste en acompañarle en la evaluación de competencias comportamentales específicas y necesarias para ejercer las profesiones comerciales. Su propósito es proporcionar informaciones clave y objetivas sobre la comodidad operativa del evaluado durante las diferentes etapas de la relación comercial. Además, constituye una excelente herramienta de apoyo a la conversación durante la entrevista de feedback sobre los puntos de apoyo y los puntos de vigilancia del evaluado.

WAY SALES ha sido elaborado por nuestros investigadores del laboratorio de Investigación y Desarrollo a partir del cuestionario científicamente validado Perf ECHO. Se han identificado y definido 39 indicadores de competencias comportamentales a partir de un estudio llevado a cabo sobre una muestra de más de 4500 profesionales comerciales actualmente en ejercicio y procedentes de todos los sectores. Estos indicadores están divididos en 4 partes, que estructuran el informe de la siguiente manera:

- una descripción del estilo comercial (Cazador y Granjero) del candidato en los siguientes aspectos:
 - su comodidad en las competencias de cazador y granjero,
 - sus impulsores de éxitos
 - su comodidad en relación con el colectivo comercial de referencia,
 - su ejes de desarrollo.
- Una descripción del nivel de confort comportamental del candidato durante las tres etapas clave de toda relación comercial:
 - la investigación,
 - la presentación,
 - el cierre.
- Una descripción orientada al consulting en los siguientes aspectos:
 - el ambiente predilecto del candidato,
 - las alertas comportamentales ligadas a su actividad profesional,
 - de sus capacidades de adaptación.
- Vías de investigación propuestas para profundizar en los puntos de vigilancia potenciales

WAY SALES no constituye de ningún modo una herramienta de diagnóstico de las capacidades psicocognitivas de un candidato. Ofrece, en cambio, una descripción objetiva de las competencias comportamentales operativas de los profesionales comerciales. Los resultados pretenden facilitar información que oriente de forma eficaz los principales ejes de investigación que se han de analizar durante la entrevista de feedback.

La entrevista de feedback pretende profundizar con el candidato en sus tendencias de comportamiento y en su grado de habilidad basándose en datos objetivos y ejemplos concretos extraídos de su experiencia.

EXPLICACIÓN DE LAS GRÁFICAS

Las investigaciones que hemos llevado a cabo entre el colectivo de comerciales en ejercicio que desarrollan funciones representativas nos han permitido identificar 39 indicadores que apuntan a comportamientos clave en los estilos que suelen denominarse cazadores y granjeros, y en las tres etapas de la relación comercial: investigación, presentación y cierre.

Gracias a las esferas laterales se propone una lectura global y rápida. Estos indicadores permiten reflejar las orientaciones idóneas del individuo en cada uno de los perfiles evaluados.

Se propone una lectura precisa mediante gráficos en radar, que permiten apreciar los niveles individuales de confort en cada uno de los indicadores del perfil. Estos niveles se extraen de la comparación entre los indicadores identificados y las tendencias comportamentales de la persona. Para interpretarlo, la escala de colores representa las zonas de confort, tales como:

- **Zona 5** : confort de alto potencial.
- **Zona 4** : se siente perfectamente cómodo.
- **Zona 3** : se corresponde en gran parte con los puntos de vigilancia.
- **Zona 2** : se corresponde en parte con los puntos de vigilancia no cómodos.
- **Zona 1** : necesidad de un gran gasto de energía.

Siguiendo un procesos de calibración, el candidato se enfrenta a la puntuación obtenida por su colectivo de referencia. Además, la zona gris del gráfico representa las puntuaciones obtenidas por la mayoría del colectivo de referencia. Este posicionamiento permite situar la puntuación del individuo con respecto a sus homólogos.

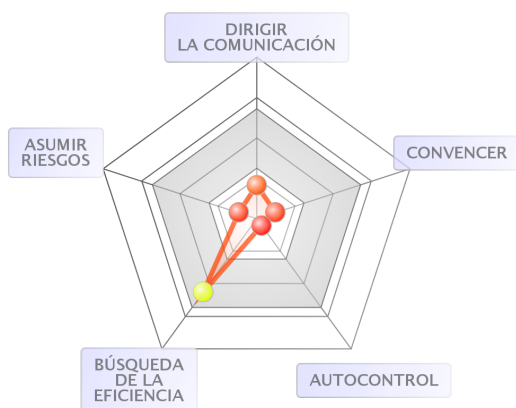
- **Impulsores de éxito (zona por encima de la zona gris)** el candidato se posiciona en el cuartil superior de la población. Destaca por su comodidad
- **Similitudes con sus homólogos (zona gris):** el candidato se posiciona en la media de la población.
- **Ejes de desarrollo (zona por debajo de la zona en gris):** el candidato se posiciona en el cuartil inferior de la población. Se caracteriza por su esfuerzo.

SU ESTILO COMERCIAL

Definición:

El estilo comercial refleja la manera en la que el comercial aprende el oficio de la venta. Frente a un estilo cazador, en el que la lógica comportamental es particularmente de conquista, se opone un estilo granjero cuya lógica comportamental es particularmente de fidelización.

Cazador



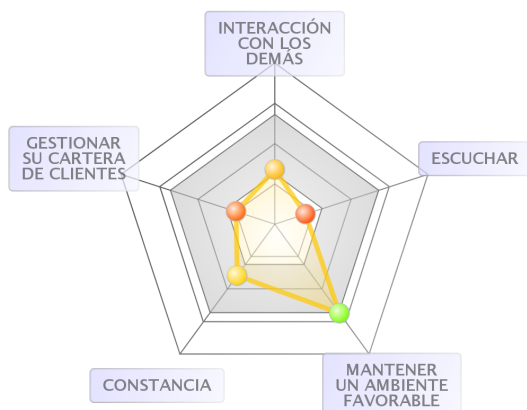
Similitudes con sus homólogos

- Busca soluciones rápidas y eficaces, adaptadas al cliente.

Áreas de desarrollo

- Podría presentar dificultades a la hora de poner en valor sus propias convicciones en una comunicación de igual a igual.
- No suele apoyarse espontáneamente en su fuerza de persuasión para convencer al cliente.
- Puede registrar dificultades a la hora de conservar la calma frente a personas que lo contradigan u objeten.
- No suele aspirar espontáneamente a conquistar nuevos territorios detectando oportunidades comerciales importantes.

Granjero



Impulsores de éxito

- Tiene facilidades a la hora de mantener un ambiente agradable con su cliente.

Similitudes con sus homólogos

- Valora llegar a acuerdos y la interacción con los demás haciendo las concesiones necesarias.
- Puede orientar sus esfuerzos hacia modos de venta complejos.

Áreas de desarrollo

- No suele utilizar la escucha activa para cautivar a su cliente.
- No aspira particularmente a gestionar su cartera ni a hacer que la fidelidad de su clientela ya adquirida fructifique.

Perfil clave "Cazador": Dotado de una determinada autoridad en la relación con el cliente, a este comercial le motiva asumir riesgos con vistas a alcanzar resultados visibles y rápidos. Líder, se apoya mucho en su fuerza de convicción, con capacidad para resistir a las objeciones y demás tensiones vinculadas con el entorno comercial.

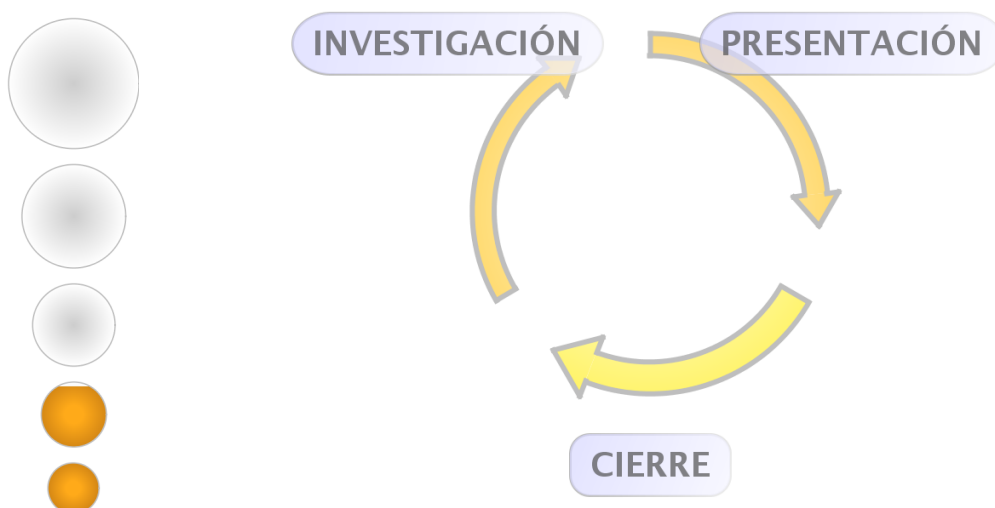
Perfil clave "Granjero": Dotado de flexibilidad y adaptabilidad en la relación con el cliente, este comercial está motivado por la relación con el cliente de cara a conseguir su compromiso. Prudente,

se apoya en su fuerza de perseverancia preocupándose concretamente en mantener un entorno cordial y de este modo, gestionar su cartera de clientes.

ETAPAS DE LA RELACIÓN COMERCIAL

Definición:

La relación comercial es "el conjunto de los intercambios y contactos que una entidad comercial puede tener con sus clientes". Se define en tres etapas distintas: Investigación, Presentación y Cierre.



Esta gráfica representa de forma sintética los niveles de confort de la persona a la hora de adoptar los comportamientos clave asociados a las etapas que rigen cualquier relación comercial. Cuanto mayor sea la flecha con respecto a las demás, mayor será la espontaneidad del individuo a la hora de adoptar las competencias asociadas a dichas etapas de la relación comercial.

El código de colores indicado más abajo sintetiza esta información:

- **Flecha verde:** etapa predilecta
- **Flecha verde clara:** etapa de confort
- **Flecha amarilla:** etapa de adaptación
- **Flecha naranja:** etapa en la que se necesita un mayor gasto de energía
- **Flecha roja:** etapa en la que se necesita esfuerzo

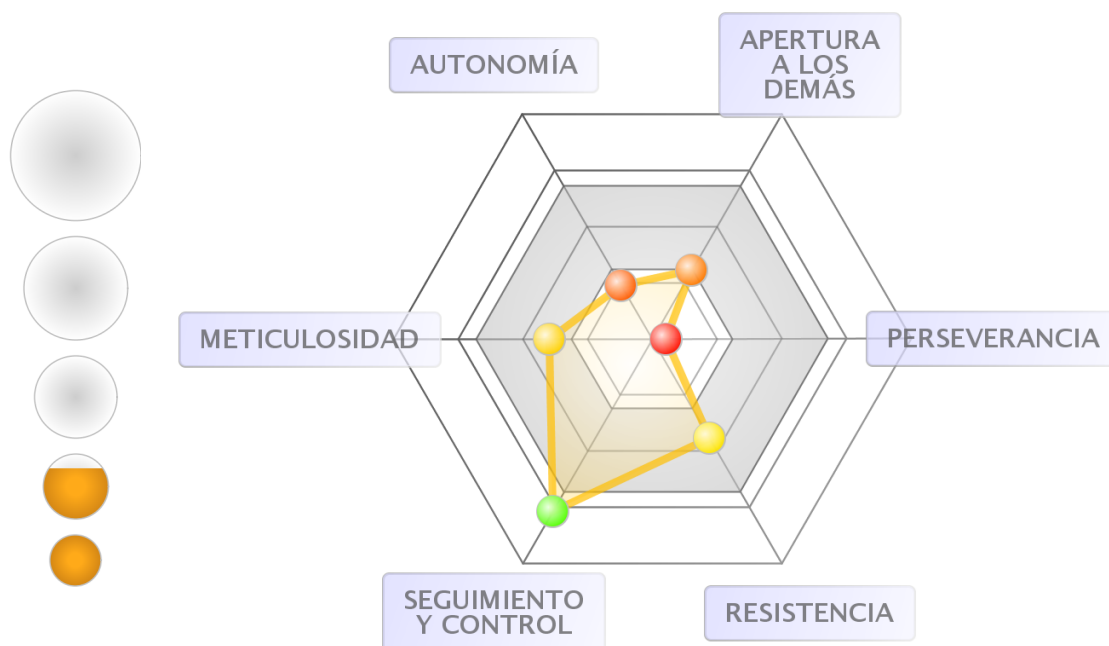
Es conveniente profundizar detenidamente en este primer cuadro de lectura, analizando los estilos asociados a las etapas de la relación comercial, que se presentan en las páginas siguientes.

Los indicadores personalizados deben compararse con el entorno de trabajo de la persona, que puede facilitar, o por el contrario frenar, la expresión de talentos personales.

INVESTIGACIÓN

Definición:

Capacidad de analizar, profundizar en los problemas específicos del cliente. El espíritu de síntesis tiene una gran importancia. Esta etapa pone en valor a los comerciales capaces de tener en cuenta: los retos del sector, la oferta y la demanda, los requerimientos que deben ser respetados, las especificidades del contexto y de agenda, el entorno que rodea al cliente y a su actividad, las motivaciones del cliente y de sus decisores, y a los competidores.



Impulsores de éxito

- Se muestra muy atento al seguimiento del avance de cada etapa de su proceso de investigación y anticipa los problemas.

Similitudes con sus homólogos

- Se esfuerza en fiabilizar su método de investigación, utilizando procesos que favorecen el logro de sus objetivos.
- Da importancia a los detalles de la búsqueda cuando es necesario para su investigación.

Áreas de desarrollo

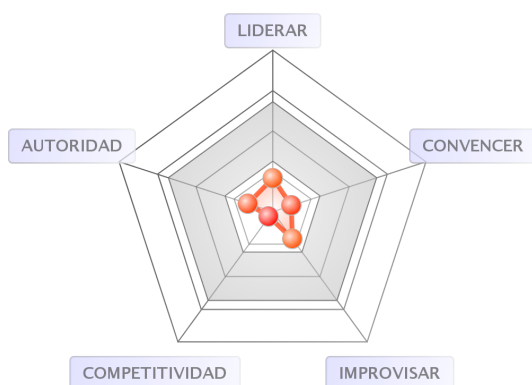
- Necesita condiciones particulares para adoptar una disponibilidad total frente a los demás y a su entorno.
- Puede encontrar dificultades a la hora de conservar la calma y perseverar en su investigación ante obstáculos o rivales.
- Demuestra a veces dificultades a la hora de considerar con detenimiento la información de su entorno.

PRESENTACIÓN

Definición:

Capacidad de responder a las necesidades del cliente y de convencerlo. En esta etapa se demandan capacidades específicas de: confianza en sí mismo, fuerza de convicción y espíritu pragmático. El vínculo con lo operativo es primordial. Esta etapa pone en valor a los comerciales capaces de argumentar con eficacia, apoyándose en su fuerza de persuasión y su tolerancia al estrés.

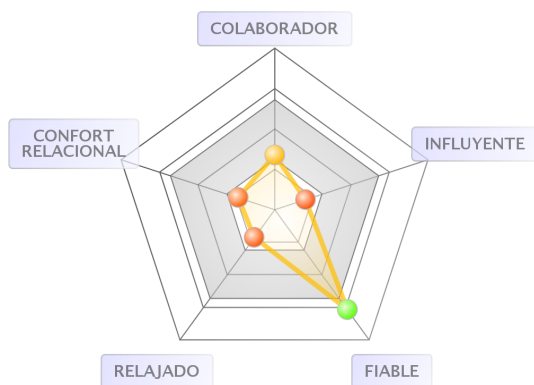
Presentación persuasiva



Áreas de desarrollo

- No se apoya en su seguridad o en su firmeza en la presentación
- No busca afirmarse en sus propias convicciones durante la presentación
- Prefiere estructurar su enfoque para asegurar su presentación
- Evita los ambientes donde el nivel de competencia es de excesiva confrontación
- Rechaza una posición de autoridad en su enfoque comercial

Presentación participativa



Impulsores de éxito

- Sabe referirse a técnicas de fiabilidad demostrada para protegerse contra todos los riesgos potenciales

Similitudes con sus homólogos

- Fluctúa entre su argumentación y la del cliente

Áreas de desarrollo

- Es selectivo y distante en sus conversaciones
- Abandona con facilidad el estilo diplomático cuando se enfrenta a una situación problemática
- Se ve afectado significativamente por las situaciones problemáticas en la relación con el cliente.

Presentación persuasiva : Presentar a su interlocutor su visión con convicción e improvisar para buscar el acuerdo.

Presentación participativa : Iniciar de forma metódica la interacción con su interlocutor para buscar el consenso.

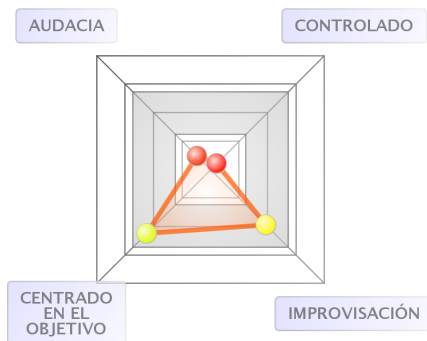
CIERRE

Definición:

Capacidad de conseguir la concretización efectiva del compromiso: la firma. Este periodo precede a la negociación. Aquí se esperan competencias específicas de: dirección, creatividad (encontrar impulsores para acelerar la venta), tenacidad y combatividad (defender los precios, la oferta...) y de respuesta a las objeciones. Esta etapa pone en valor a los comerciales con espíritu de lucha, que gestionen al mismo tiempo la relación con el cliente.

- **Nivel de comodidad:** Podría demostrar algunas dificultades en la actividad de cierre.

Cierre ágil



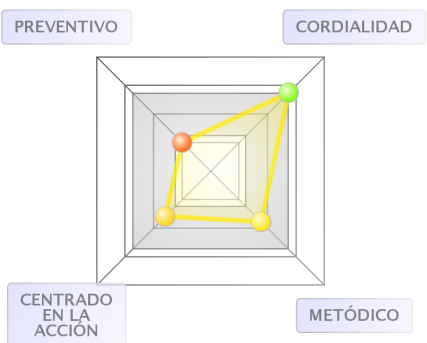
Similitudes con sus homólogos

- Tiende a apoyarse en su gusto por la novedad. Busca soluciones rápidas que responden a las expectativas formuladas por el cliente.
- El proceso de venta se ve favorecido por la obtención de soluciones rápidas.

Áreas de desarrollo

- Puede presentar un estado de incomodidad en situaciones conflictivas directas y de confrontación.
- No le suele gustar asumir riesgos y adaptar su posición improvisando.

Cierre metódico



Impulsores de éxito

- Invierte muchos esfuerzos en mantener un entorno equilibrado y agradable.

Similitudes con sus homólogos

- Se apoya en procedimientos y métodos fiables para superar los obstáculos y obtener el compromiso.
- Intenta acelerar la venta, basándose en su perseverancia y su atención durante un proceso de venta largo y complejo.

Áreas de desarrollo

- No intenta mantener una distancia en la relación para protegerse frente a los posibles obstáculos.

Cierre ágil : Asumir riesgos y buscar la eficiencia para acelerar el compromiso, gracias a una determinada aptitud para enfrentarse a las objeciones y a las demás tensiones del entorno.

Cierre metódico : Actuar de forma metódica y perseverar detenidamente para acelerar el compromiso, promoviendo relaciones cordiales.

ALERTAS Y ADAPTACIÓN AL AMBIENTE

Esta parte es únicamente para el uso exclusivo del evaluador. Propone una visión de alertas de comportamiento y un índice de adaptación que deben ser matizados en función del contexto como en el caso que se muestra en la herramienta de formación. El evaluador debe por lo tanto abstenerse de todo juicio de valor y validar/invalidar sus hipótesis durante la entrevista de feedback del evaluado.

ALERTAS

Ofrece un nivel de vigilancia sobre los comportamientos de riesgos de comportamiento en el trabajo.

Irritabilidad relacional



Sin riesgo de irritabilidad relacional aparente.

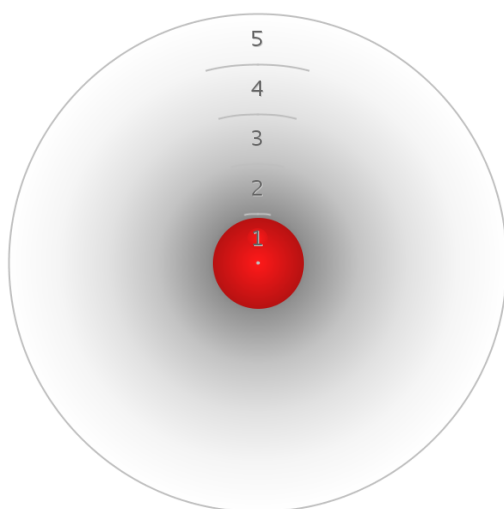
Implicación profesional



La implicación profesional no presenta riesgo aparente.

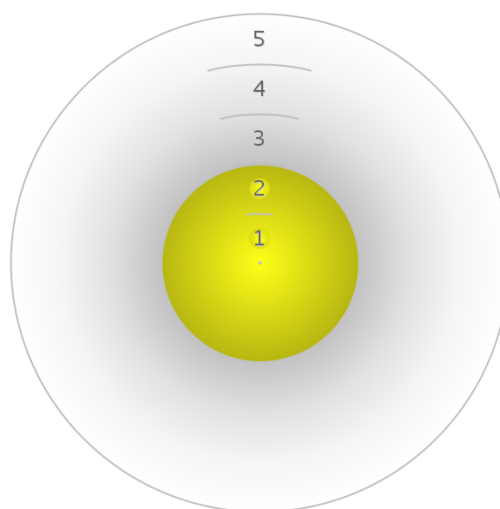
ÍNDICE DE ADAPTACIÓN

Permite que el evaluador identifique la coherencia entre el ambiente comercial del puesto y la lógica de adaptación del evaluado.



Conquista

A un nivel elevado, este índice muestra una adaptación temeraria del comercial a su ambiente. Audaz, se apoya en una lógica de triunfador para conseguir un resultado rápido. Su estilo puede ser percibido como una falta de cierta flexibilidad.



Flexibilidad

A un nivel elevado, este índice muestra una adaptación del comercial en su adaptación a su ambiente. Fiable, se apoya sobre una lógica de escucha y seguimiento para alcanzar un resultado con el tiempo. Su estilo puede ser percibido como una falta de asunción de riesgo.

INDICIOS DE INVESTIGACIÓN PARA USO DEL EVALUADOR

La parte siguiente está reservada exclusivamente para uso del evaluador. Para guiar al evaluador sobre la objetivación de los criterios de evaluación durante la entrevista, esta parte le ofrece un cierto número de pistas de investigación. Ofrece ejemplos de preguntas para plantear al evaluado durante su entrevista de explicación relativa a los resultados de WAY SALES.

Cada indicador de los estilos comerciales (Cazador y Granjero), de las etapas de la relación comercial (Investigación, Demostración y Cierre) al igual que cada indicador de alertas comportamentales es susceptible de ser cuestionado. Para cada indicador (36 en total) donde el evaluado se sitúa en zona de confort relativo e inferior, se facilitará sistemáticamente una propuesta de pregunta. El objetivo es verificar o matizar los ejes de vigilancia detectados. Una flecha delante de una pregunta indica que es la continuación lógica de la anterior. El evaluador podrá matizar más los ejes de vigilancia dado que para cada indicador se representa un aviso del nivel de puntuación mediante un punto de color (en función de la escala de color de las zonas de confort definida en las EXPLICACIONES GRÁFICAS en la página 5 del informe).

Si estas pistas adoptan la forma de preguntas más o menos generales, dentro de un objetivo de pertinencia, las propuestas de preguntas deben referirse al contexto específico de la evaluación para aumentar el impacto. Se sugiere al evaluador que reformule y personalice libremente cada una de las propuestas.

SU ESTILO COMERCIAL

Cazador	Indicios de investigación
DIRIGIR LA COMUNICACIÓN	 ¿Cuáles son los medios que utiliza para orientar a sus clientes en sus gestiones comerciales? Aporte un ejemplo de una experiencia vivida.
CONVENCER	 ¿Cómo estimaría usted su fuerza de convicción en una situación de búsqueda de clientes potenciales? ¿Cómo se asegura de que un cliente acepta las soluciones que le propone?
AUTOCONTROL	 ¿Alguna vez ha tenido que enfrentarse a clientes potenciales que solo respondían con objeciones? Ponga un ejemplo que haya vivido. → ¿Qué sintió?
BÚSQUEDA DE LA EFICIENCIA	 ¿Cuáles son, en su opinión, las condiciones de éxito de una «venta fría»? Ilustre su respuesta.
ASUMIR RIESGOS	 ¿Cuál es su mayor conquista? → ¿Qué riesgos asumió? ¿Qué riesgos piensa que corre al decir no a un cliente?

Granjero	Indicios de investigación
INTERACCIÓN CON LOS DEMÁS	 ¿Qué concesiones hace en una entrevista con un cliente potencial? ¿Hasta dónde está dispuesto a ceder en sus relaciones comerciales? Ponga un ejemplo que haya vivido.
ESCUCHAR	 ¿Ha cuestionado en alguna ocasión sus propias ideas durante una interacción con un cliente potencial? Ponga un ejemplo que lo ilustre.
MANTENER UN AMBIENTE FAVORABLE	
CONSTANCIA	 ¿Se ha enfrentado alguna vez a ventas largas y complicadas? Cuéntelo detalladamente. → ¿Qué sintió?
GESTIONAR SU CARTERA DE CLIENTES	 ¿Cuáles son los medios que utiliza para sacar provecho de su clientela adquirida? Ponga un ejemplo.

Notas:

PRIMERA ETAPA DE LA RELACIÓN COMERCIAL

Investigación	Indicios de investigación
APERTURA A LOS DEMÁS	 ¿Qué periodo de tiempo asigna al principio de la relación comercial para conocer a su cliente? → ¿Para descubrir nuevas opciones? → ¿Qué utiliza para estos fines?
PERSEVERANCIA	 ¿Qué situaciones pueden hacerle perder la paciencia en sus investigaciones al inicio de la relación con un cliente? Ponga un ejemplo.
RESISTENCIA	 ¿En qué se basa (qué procesos) para asegurar la fiabilidad de la investigación inicial de un cliente? Hábleme de su última experiencia relacionada con este tema.
SEGUIMIENTO Y CONTROL	
METICULOSIDAD	 ¿Qué nivel de detalle se impone en sus investigaciones para asegurar su interacción con un futuro cliente? → ¿En su benchmark? Ponga un ejemplo de una situación reciente.
AUTONOMÍA	 ¿Cómo reacciona frente a las opiniones, ideas y objeciones que cuestionan su posición al principio de un proyecto? Ponga un ejemplo.

Notas:

SEGUNDA ETAPA DE LA RELACIÓN COMERCIAL

Presentación persuasiva	Indicios de investigación
LIDERAR	 ¿Qué argumentos o comportamientos pueden hacerle perder confianza en sí mismo en una interacción con su cliente? Ilústrelolo con un recuerdo vivido.
CONVENCER	 ¿Qué comportamientos, argumentos, personalidades podrían desestabilizarle cuando intenta imponer su punto de vista? → ¿Esto le recuerda alguna situación en particular? Cuéntela.
IMPROVISAR	 ¿Alguna vez ha acudido a un encuentro con el cliente sin haber podido prepararlo con suficiente tiempo? Cuéntela. → ¿Qué sintió?
COMPETITIVIDAD	 Frente a entornos o situaciones competitivas, ¿qué sintió? Ponga un ejemplo concreto.
AUTORIDAD	 ¿Qué posición de ascendencia prefiere en su interacción para convencer a un cliente? Mencione un ejemplo reciente.

Presentación participativa	Indicios de investigación
COLABORADOR	 ¿Qué importancia concede a la necesidad del cliente con respecto a sus objetivos personales? Ponga el ejemplo de una concesión que haya realizado a este respecto.
INFLUYENTE	 ¿Cuáles son los puntos del argumentario de un cliente que más acepta? Ponga un ejemplo que haya vivido. → ¿La aceptación de estos puntos resultó evidente para usted?
FIABLE	
RELAJADO	 ¿Qué importancia concede a la diplomacia en la interacción con un cliente? → ¿Recuerda alguna situación en la que su diplomacia no haya tenido un efecto positivo? Cuéntela.
CONFORT RELACIONAL	 Todo comercial recuerda una situación desfavorable que tuvo que compensar. Cuente una situación vivida. → ¿Qué sintió durante la reorientación de la interacción? → ¿Cómo reequilibró la situación?

Notas:

TERCERA ETAPA DE LA RELACIÓN COMERCIAL

Cierre ágil	Indicios de investigación
CONTROLADO	 ¿Cómo gestiona la adversidad y el conflicto en las situaciones de cierre? Ponga un ejemplo.
IMPROVISACIÓN	 ¿Alguna vez ha tenido que improvisar para solicitar el compromiso del cliente? Cuente detalladamente la situación.
CENTRADO EN EL OBJETIVO	 «Lento pero seguro», ¿qué piensa de este refrán? En su opinión, ¿el objetivo prevalece sobre la calidad? Ilustre su respuesta.
AUDACIA	 ¿Qué nivel de riesgo se permite usted en situación de cierre? ¿Piensa que es usted «temerario»? Cuente situaciones vividas.

Cierre metódico	Indicios de investigación
CORDIALIDAD	
METÓDICO	 ¿Existen métodos específicos que sigue usted paso a paso para asegurar la firma final del cliente? → ¿Cuáles? → ¿Qué herramientas utiliza? → ¿Qué posibilidad de transferencia existe?
CENTRADO EN LA ACCIÓN	 ¿Qué es para usted un proyecto a largo plazo? ¿Qué es lo que más le estimula en estos proyectos? Ponga un ejemplo que haya vivido.
PREVENTIVO	 ¿Qué utiliza para protegerse de cualquier posible riesgo? «El riesgo es no arriesgar nada», ¿qué piensa de este refrán? Ilustre su respuesta.

Notas:

ALERTAS COMPORTAMENTALES

Alertas	Indicios de investigación
IRRITABILIDAD RELACIONAL	
IMPLICACIÓN PROFESIONAL	

Notas: