

Libro electrónico

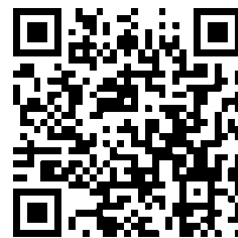
**Gestión del equipo
de ventas**

Gestión del equipo de ventas

Cómo crear un equipo de alto rendimiento

ADVANCE Consultoría
Denominación Social: ADVANCE Marketing Ltda.
R. Afonso Bras 473 - 1er piso
04511-011 Vila Nova Conceição
São Paulo/SP - Brasil

Teléfono: +55-11-3044-0867
Correo electrónico: advance@advanceconsulting.com.br
Sitio web: www.advanceconsulting.com.br QR Code ADVANCE



© 2002-2023, ADVANCE Marketing Ltd.

Todos los derechos reservados y protegidos por la Ley 9.610 de 19/02/98.

Ninguna parte de este libro, sin el permiso previo por escrito de ADVANCE marketing, puede ser reproducida o transmitida por cualquier medio: electrónico, mecánico, fotográfico, de grabación o cualquier otro.

20230621

Introducción

Recientemente comenzamos a impartir un taller de "Gestión del equipo de ventas", donde hablamos sobre cómo los gerentes deben preparar, administrar y liderar un equipo de alto rendimiento.

El taller es impartido por mi pareja y seguí, como oyente, los dos primeros talleres. En uno de ellos quedé impresionado con la cantidad de notas que tomó el participante. Creí que reproduciría el taller dentro de su compañía, teniendo en cuenta el detalle de sus notas.

Al final del taller vino a mí, agotado por tanta escritura, y me preguntó si podía participar nuevamente en un próximo taller. Me dijo que ya había gestionado el equipo de ventas durante dos años, pero con resultados insatisfactorios. Dijo que el taller no solo le había mostrado varias "recetas de pasteles" en las que nunca había pensado, sino que en el transcurso del día, el taller había provocado una gran cantidad de nuevas ideas. De ahí el intenso récord de "papel".

Después de eso decidí transformar el contenido del taller en una serie de ocho artículos que ahora constituyen este libro electrónico que también se distribuirá a los participantes del taller.

Espero que el contenido sea útil para usted y para su empresa y tan fructífero como lo ha sido para los participantes del taller "Gestión del equipo de ventas".

Dagoberto Hajjar - Director Ejecutivo
ADVANCE Consultoría

Capítulos presentados:

1 - ¿Cuál debe ser el objetivo del vendedor? <i>Matemáticas aplicadas al embudo de ventas</i>	4
2 - ¿Tiene usted un embudo de ventas sano? <i>Cantidad, equilibrio y velocidad</i>	5
3 - La gerencia está tocando el tambor... <i>Cadencia correcta para crear resonancia</i>	6
4 - Cómo ganar corazones y mentes <i>Liderando al equipo hacia el éxito</i>	7
5 - Gestión e incendios <i>Convertir la venta reactiva en una venta proactiva</i>	8
6 - Las cuatro gorras del gerente del equipo de ventas <i>Preparar el equipo para tener un alto rendimiento</i>	9
7 - No queremos micro gestión <i>Queremos delegar responsabilidades y exigir resultados</i>	10
8 - A nadie le gustan las reuniones de ventas <i>Los cinco tipos de reuniones exitosas</i>	11

¿Cuál debe ser el objetivo del vendedor?

Matemáticas aplicadas al embudo de ventas

Esta es una de las preguntas que más escucho de los gerentes del equipo de ventas: "**¿Cuál debe ser el objetivo del vendedor?**". Bueno, la respuesta es más matemática de lo que parece y se puede calcular en tres pasos.

En el primer paso **establecemos el número de días hábiles para vender**. El año tiene 365 días, 52 semanas, siendo 104 días de fin de semana y 261 días de la semana. Tomamos 30 días entre vacaciones, días festivos y puentes y 10 días para enfermedades y entrenamiento. Ahora disminuimos otro día a la semana para que el vendedor haga planificaciones, reuniones y actividades internas, correos electrónicos, procesos y burocracia. Así, al final tenemos en el año 196 días llamados "no vender" y nos quedan 169 días para vender. ¡Tenga en cuenta que nos queda menos de la mitad de los días del año!

Solo como referencia, el **objetivo promedio de un vendedor de TI en Brasil es \$ 2 millones anuales**. Si dividimos este objetivo por 169, que son los días que tenemos para "vender", y dividimos por 8 horas al día, entonces, redondeando hacia arriba, el vendedor debería generar \$ 1.500,00 por hora. Una reunión improductiva costará \$ 1.500/hora. El "embellecimiento" de una presentación de PowerPoint costará \$ 1.500/hora. ¡Es una fortuna! La atención del vendedor debe estar únicamente **en la VENTA**.

Vayamos al segundo paso y **dividamos el objetivo del vendedor por el ticket promedio**. En mi ejemplo pondré un objetivo de \$ 2 millones y un **ticket promedio** de \$ 100 mil. Siguiendo esta línea, el vendedor tendrá que cerrar 20 oportunidades para cumplir su objetivo. Ahora veamos las tasas de conversión en el embudo de ventas. Utilizaré promedios del mercado brasileño de TI, es decir: cada 10 oportunidades prospectadas, se generan cinco calificadas, tres propuestas y una negociación cerrada. Así que tenemos una tasa de conversión total del 10%. En mi ejemplo el vendedor tiene que cerrar 20 oportunidades y para llegar a estos números tendrá que prospectar 200, calificar 100 y enviar 60 propuestas.

Y el tercer y último paso es **estimar el número de horas que el vendedor pasa en cada una de las fases del embudo de ventas**. En mi ejemplo pondré dos horas para prospectar, dos horas para calificar, ocho horas para desarrollar el alcance de la propuesta, cuatro horas para generar la propuesta y ocho horas desde el momento en que el vendedor entregue la propuesta hasta el cierre. Si, en mi ejemplo, el vendedor dedica dos horas a prospectar y tendrá que prospectar 200 oportunidades, entonces serán 400 horas ó 50 días. Sigo haciendo este cálculo para las otras fases del embudo de ventas y concluyo que, para alcanzar el objetivo de \$ 2 millones con las tasas de conversión y los tiempos estimados, el vendedor necesitará 1.640 horas ó 205 días. Gritos... Tenemos un problema aquí... El año tiene 169 días para "vender", así que matemáticamente el vendedor no podrá alcanzar el objetivo de ventas.

Todavía tenemos que pensar si podríamos ganar eficiencia en el embudo de ventas. Hay **tres variables**: aumentar el ticket promedio agregando más productos o servicios, mejorar las tasas de conversión utilizando metodologías de ventas y marketing como soporte y reducir el tiempo dedicado a cada paso utilizando procesos y plantillas. Si no podemos tener eficiencia, entonces debemos reducir el objetivo.

Tenía un jefe a quien le encantaba hablar sobre los **cuatro cuadrantes mágicos** y nos pidió que categorizáramos el trabajo que hacíamos en:

- 1) lo que hago hoy y tengo que seguir haciendo
- 2) lo que hago hoy y podría transmitirlo a otra persona
- 3) lo que hago hoy que no tendría que hacer pero no tengo que hacer
- 4) lo que hago hoy y si no lo hago no hará la menor diferencia

Es impresionante la cantidad de actividades que caen en el cuadrante (4): son actividades que nos gusta hacer, incluso tratando de convencer a otros de que son actividades "importantes", pero al final, no generan ningún resultado para la empresa o para el objetivo.

La misión del gerente, hoy en día, es analizar todos los datos del embudo de ventas y asegurarse de que el vendedor tenga los instrumentos y el ENFOQUE necesarios en la venta. ¡Solo vende!

¿Tiene usted un embudo de ventas sano?

Cantidad, equilibrio y velocidad

El trabajo del gerente del equipo de ventas es cada día más analítico y él tiene que asegurarse de que cada vendedor tenga un embudo de ventas sano. Para ello debemos analizar tres **variables**: 1) la **cantidad** total de oportunidades en el embudo; 2) el **equilibrio** del embudo con las tasas de conversión y el número de oportunidades en cada una de las fases del embudo de ventas; 3) la **velocidad** con la que ocurre la transacción en cada fase del embudo.

Cuando el gerente compara el **embudo de cada vendedor**, puede identificar si la planificación y ejecución de los vendedores necesita ajustes. Hay vendedores que tienen un **embudo** gordo y lleno de oportunidades, donde el gran reto es priorizar a los clientes que tienen más probabilidad de comprar. Hay vendedores que tienen un embudo magro y que no querrán "filtrar" ni "remover" a ningún cliente, aunque sepan que el cliente no comprará, debido al hecho de que tienen un embudo delgado y sin opciones.

Al analizar el embudo de ventas, el gerente puede recomendar **acciones para aumentar la velocidad** con la que las transacciones pasan por el embudo. En la fase de prospección, el gerente puede recomendar el uso de un SDR (Sales Development Representative) interno o subcontratado, o utilizar acciones de marketing tales como eventos o difusión de contenido, "engordando" así el embudo. En la fase de calificación, el gerente puede ser más riguroso en el filtrado, asegurando que el vendedor se centre en los clientes que realmente pueden comprar. En la fase de demostración de la solución, el gerente puede involucrar a los directores de la empresa para apoyar al vendedor. En la fase de cierre, el gerente debe asegurarse de que el vendedor conozca las técnicas de negociación más modernas. En la fase de post-venta, el gerente debe asegurarse de que el vendedor (customer success) tenga los instrumentos para analizar al cliente en profundidad, que conozca las técnicas de cross-sell y up-sell y que ofrezca un servicio fantástico, evitando que el cliente se vaya (churn).

Tenía un jefe que decía que **el éxito del área de ventas dependía solo de dos cosas: planificación y ejecución**. En Brasil, los vendedores son excelentes en la ejecución, pero necesitan mucha ayuda del gerente para hacer la planificación.

Primeramente, el gerente hace la planificación de ventas (**plan de territorio**), en la que establece las estrategias para alcanzar los objetivos de ventas en la base de clientes y con nuevos clientes, analiza el embudo de ventas para asegurarse de que los objetivos sean factibles, hace la asignación de recursos, determina el discurso de ventas y el discurso competitivo y propone innovaciones para aumentar la ventaja competitiva. Luego, el gerente divide las carteras o establece segmentos de mercado para cada vendedor y se pone a elaborar estrategias y campañas de enfoque para cada segmento establecido, además de definir las prioridades de ataque al segmento.

La mayoría de las empresas tienen gran parte de sus ingresos provenientes de la venta a clientes "de base", es decir, clientes que compran o han comprado recientemente o a quienes la empresa desea vender. En estos casos el gerente del equipo de ventas debe utilizar la herramienta "plan de cuenta" para que, juntamente con el vendedor, pueda analizar en profundidad la cuenta y establecer estrategias y acciones para maximizar las ventas. Para cada una de las cuentas "importantes" se deben establecer: metas y objetivos, mapa de conocimiento del mercado y del cliente, mapa de decisión e influencia, mapa de los dolores y de las necesidades del cliente, mapa del desempeño de la competencia, mapa de posibles oportunidades, estrategias y recursos para alcanzar las metas y objetivos y plan de acción, el cual debe ser controlado y monitoreado periódicamente.

Para finalizar, el gerente y los vendedores deben realizar un "**análisis de pérdidas y ganancias**", identificando las razones por las cuales se perdió la negociación y las lecciones aprendidas para que el mismo fracaso no se repita y para que no se pierdan operaciones, además de identificar LA RAZÓN POR QUE se ganó la negociación para que el éxito pueda replicarse.

El gerente debe asegurarse de que la planificación sea muy buena, que el embudo de cada vendedor esté sano y que tenga todas las herramientas necesarias para ejecutar la planificación. ¡Eso es todo!

La gerencia está tocando el tambor...

Cadencia correcta para crear resonancia

El trabajo del gerente del equipo de ventas es **hacer una buena planificación y garantizar una excelente ejecución**, o popularmente llamada batería. Esto asegurará la **correcta cadencia** y la sinergia entre las áreas de marketing, ventas y operaciones.

El gerente tiene un camino de **cuatro pasos** para golpear el bombo y generar excelentes resultados de ventas.

El primer paso es **elegir la mejor metodología o metodologías de ventas** para satisfacer sus necesidades. Existen muchas metodologías de ventas, cada una con sus particularidades y fortalezas. La mayoría de las empresas de TI de hoy en día utilizan una combinación de soluciones y venta SPIN, venta basada en valor y DRIP.

El segundo paso es **implementar herramientas y procesos** para ofrecer elementos de información al equipo y reutilización de las mejores prácticas. Muchos gerentes elaboran listas de verificación para evaluar a los vendedores en cada una de las fases del proceso de ventas, asegurando la objetividad de la evaluación y el crecimiento profesional.

El tercer paso es **integrar las herramientas y procesos** para que los vendedores puedan contar con un sistema de inteligencia de información que los apoye para tomar las mejores decisiones. Hay que hacer una buena elección de CRM integrado con preventa (SDR) y postventa (CS) y definir muy bien los informes para realizar el análisis del embudo de ventas, controlar el pipeline y aumentar la previsibilidad (previsión de ventas). Los procesos deben incluir planificación, reuniones de seguimiento y tutoría de ventas, análisis de las lecciones aprendidas y mejora continua.

El cuarto paso es **la tutoría**. El gerente debe constantemente observar y ofrecer retroalimentación para la mejora del vendedor, motivándolo a estudiar, practicar, cometer errores y aprender de los fracasos, además de compartir lo que está generando buenos resultados. El gerente debe ser el "maestro" que transfiere conocimientos (estudio) y experiencia (práctica) a sus "tutores". Una de las técnicas es el "juego de rol", el cual permite al vendedor practicar actuando como si estuviera delante del cliente, y recibir comentarios del gerente y de otros vendedores con base en las listas de verificación de evaluación. Esto le permite ajustar el discurso y practicar las técnicas antes de visitar al cliente.

La **pandemia** ha creado un entorno de trabajo muy diferente, con cambios frecuentes en el mercado que **requieren cambios frecuentes en la manera de vender y de gestionar a los vendedores**. El gerente debe evaluar y reevaluar la naturaleza y la dirección de los cambios y revisar constantemente las prioridades, alentar y apoyar nuevas ideas e iniciativas de prueba y error, observar constantemente al equipo para medir su comprensión y sus actitudes hacia los cambios, actualizar a los vendedores regularmente y evaluar su comprensión de los últimos desarrollos.

El libro "Successful manager's handbook" me ayudó mucho a mejorar las habilidades y competencias gerenciales. Establece **32 competencias** para los gerentes y brinda valiosos consejos para que el gerente logre sus metas de gestión de empleados, objetivos comerciales y objetivos de mejora personal. Entre las competencias se encuentran Liderazgo, Motivación y Estímulo, Evaluación y Análisis, Planificación y Ejecución, Estrategia, Conocimiento del Negocio, Autogestión, Comunicación y Relación Interpersonal.

ADVANCE ofrece, en su sitio web, la "**Guía del gerente del equipo de ventas**" con 40 formularios para que el gerente aplique al día a día de su equipo, incluyendo el formulario del plan de ventas, el plan de cuentas y oportunidades, los formularios de descubrimiento y calificación y los formularios de evaluación del vendedor en cada una de las fases del embudo de ventas.

Con este arsenal de herramientas, el gerente estará preparado para gestionar un equipo de alto desempeño y aportar excelentes resultados a la empresa.

Cómo ganar corazones y mentes

Liderando al equipo hacia el éxito

Cuando hablamos de liderazgo siempre pienso en Gandhi o Martin Luther King, quienes tenían millones de seguidores, pero también recuerdo a dos líderes espectaculares que fueron fuentes de inspiración y sabiduría para mí y para un grupo selecto de personas. Voy a hablar de mis jefes porque estuve mucho tiempo con ellos y lamentablemente no tuve el privilegio de estar con Gandhi o King.

Estos dos jefes tenían características muy similares, que hoy considero como atributos esenciales y que forman parte del kit de liderazgo.

La primera característica, y una de las más presentes en mi memoria, es la **PACIENCIA**. Incluso en medio de los grandes fuegos de la vida cotidiana se detuvieron para enseñarme cuando era necesario. Llegaba "sin aliento" para presentarles un problema, y se tomaban el tiempo para hacerme reflexionar, buscar las mejores alternativas y convertir el problema en un delicioso reto. Muchos años después conocí a uno de ellos y comentamos sobre cierta situación. Le dije "tuviste la paciencia de ayudarme durante más de una hora" y él respondió "no fueron más de cinco minutos". Ambos tenían razón: los cinco minutos de mi líder representaron una hora de aprendizaje para mí.

La segunda característica es la **MOTIVACIÓN**. Recuerdo que, en cierto momento, a altas horas de la noche, agotado e incapaz de ver la luz al final del túnel, el problema me pareció enorme, hasta el punto de tragarme. El líder puso su mano sobre mi espalda y dijo: "¡Sube al taburete! Si estás al mismo nivel que el problema no verás solución. Sube un escalón y mira hacia arriba, deja que fluya la creatividad. Me señaló un pedazo de papel que estaba en la esquina de la mesa. El rompecabezas me dio energía para cuatro horas más de trabajo, y de repente, el papel en la esquina de la mesa fue la clave de mi rompecabezas.

La tercera característica es la **"FLAG"**. Todos conocíamos las ambiciones profesionales del líder y trabajábamos como un gran bloque para apoyarlo. Cada seis meses llegaba el discurso de alineación: "la guerra está formada por varias batallas", dijo, "durante los próximos seis meses nuestra batalla será ésta". Y luego se presentaba la bandera y lo que deberíamos seguir. Los corazones y las mentes se alineaban con la bandera, y cada área y cada persona sabían exactamente cómo contribuir a que se ganara la batalla de la época.

La cuarta característica es la **CONSTRUCCIÓN DEL EQUIPO**. Mis dos jefes sabían muy bien cómo "leer a las personas", identificar habilidades, competencias, potencial, motivadores y miedos. Sabían cómo poner a la persona adecuada en el lugar correcto, prepararlas y motivarlas para el momento adecuado. Sabían integrar al equipo y hacer que el equipo trabajara con respeto y ayuda entre las partes, creando un bloque cohesionado y sincrónico. Cierta vez vi la película "Moneyball", en la que el personaje interpretado por Brad Pitt crea un equipo sin estrellas multimillonarias, pero con tal sinergia que termina ganando todos los campeonatos. Algo así como el "mago de Oz", en el que cada personaje tiene habilidades y competencias importantes para una batalla determinada, que al final aseguran el éxito. Llevar al entorno corporativo a leer: **DIVERSIDAD** y **COMPROMISO**.

Gestionar un equipo de ventas es muy diferente de liderar un equipo.

El gerente puede ser excelente, analizar todos los datos del embudo de ventas, garantizar un embudo sano, controlar las oportunidades, realizar reuniones de ventas asegurando una alta previsibilidad (pronóstico), establecer la estructura y los procesos correctos y capacitar el equipo.

El líder hace todo esto, pero va más allá. Utiliza su conocimiento de las fortalezas y debilidades de las personas para construir un equipo de alto rendimiento. Él ESCUCHA y respeta a todos en el grupo y, por lo tanto, se gana el respeto de todos. Se gana los corazones y las mentes de sus empleados y, con él, el equipo trabaja con un nivel superior de energía y compromiso.

No todos los líderes nacen líderes. El liderazgo es un comportamiento que se puede ejercer y perfeccionar.

Gestión e incendios

Convertir la venta reactiva en una venta proactiva

Cierta vez fui a visitar al presidente de una empresa, quien deseaba que mi consultoría aumentara las ventas en una región de Brasil. Me dijo: "Tenemos dos gerentes, cada uno con un equipo diferente y sirviendo a diferentes regiones de Brasil. Hay algo malo con la Región 2, no les gusta y no nos compran."

Comencé la consultoría entrevistando a los gerentes y vendedores de cada equipo. Parecían dos compañías totalmente diferentes.

Los vendedores en **la Región 2** estaban agitados, ruidosos, caminaban de un lado al otro, hablaban sobre el correo electrónico que acababan de recibir del cliente, todos bromeaban. Todos llegaron demasiado temprano al trabajo y se fueron demasiado tarde. Me senté al lado de un vendedor para seguir su trabajo y me di cuenta de que incluso yo estaba exhausto. Realizaban muchas actividades al mismo tiempo. **Era un incendio tras otro.** Tenían docenas de correos electrónicos, mensajes de WhatsApp y llamadas telefónicas de clientes con preguntas, todo al mismo tiempo. El 95% del trabajo era reactivo, es decir, reaccionaban a las solicitudes de los clientes y a los pedidos internos. Fui a entrevistar al gerente de la Región 2 y me di cuenta de que él era el modelo que seguían los vendedores. "**Tutti uguali, sembrar miseria**" (de todos modos, en italiano).

La Región 1 parecía un paraíso... Todo tranquilo, tranquilo. Asistí a una **reunión de planificación** en la que el gerente y los vendedores definieron las estrategias y acciones de la semana. Pensaron en un tema para abordar a los clientes durante la semana y pensaron en "quién" y "cuándo" abordar. Se fueron con un plan de acción. Seguí su trabajo durante unos días, y el 80% de las actividades fueron proactivas, es decir, llamaron a los clientes. El gerente hizo el "check of the beginning of the day" y el "check of the end of the day" permitiendo que el equipo compartiera retos y mejores prácticas y terminando con "¿cómo puedo ayudarte?". El chequeo duró tres minutos y aseguró una tranquilidad y un gran sincronismo de trabajo.

Yo estaba "en aprietos". Sin duda, no era la Región 2 que compraba menos, sino que el equipo de la Región 2 que estaba trabajando de manera reactiva en lugar de proactiva. ¡**Trabajar duro no significa trabajar bien!**

El gerente es el espejo de su equipo. Hay una gran tendencia a contratar a alguien que sea similar a usted, y hay una gran tendencia a exigir que el equipo sea como usted, y hay una gran tendencia a que el equipo quiera ser como el jefe. "**Tutti uguali**" (todo igual).

En inglés hay una frase que me marcó: "**lead by example**". Entonces, ¿su equipo de vendedores o de bomberos apaga incendios todo el día?

Invito al gerente del equipo de ventas a hacer un ejercicio: ¿Cómo prioriza usted el trabajo que debe hacerse? ¿Eres **reactivo** o **proactivo**? ¿Tiene una breve lista de qué hacer en orden alfabético o en orden de prioridad para usted y su empresa?

Hagamos un ejercicio más con el gerente del equipo de ventas. Lo invito a pensar en el porcentaje de tiempo asignado a: a) planificación estratégica de ventas; b) gestión de tuberías; c) previsión de ventas (previsión); d) reuniones internas y operativas; e) desarrollo y asesoramiento del equipo de ventas; e) contacto activo con los clientes; f) contacto con los clientes de forma reactiva.

Finalmente, invito al gerente del equipo de ventas a reflexionar: **¿es su trabajo hacer o enseñar y ayudar al equipo a hacer?**

Las cuatro gorras del gerente del equipo de ventas

Preparar el equipo para tener un alto rendimiento

Una vez que terminé una capacitación de gestión del equipo de ventas, la clase me regaló cuatro gorras. Me eché a reír. Estaba claro para mí que habían registrado la importancia de los cuatro roles para tener éxito en la gestión del equipo de ventas.

Cap #1 - Planificación estratégica de ventas. Aquí el gerente deberá brindar orientación y opiniones autorizadas en el desarrollo de la estrategia comercial de la empresa, establecer los objetivos del equipo de ventas, segmentos de mercado objetivo, territorios y carteras, establecer la estrategia de acción, estructura y compensación del equipo, instrumentos y controles del embudo y procesos de ventas, desarrollar planes de cuentas para clientes importantes o estratégicos y desarrollar un plan conjunto con el equipo de marketing para asegurarse de que la estrategia y las acciones de marketing estén vinculadas a la eficiencia del embudo de ventas y utilizar su relación con los ejecutivos de los socios comerciales.

Los tres errores más frecuentes en aquellos que llevan la gorra #1: permitir que los vendedores elijan clientes y ensamblen sus carteras; falta de integración con el equipo de marketing, lo que resulta que el costo de venta sea mayor y la eficiencia menor; el gerente no utiliza su red de relaciones para buscar a nuevos clientes y establecer asociaciones comerciales y de ventas.

Cap #2 - Ejecución del proceso de venta. Aquí el gerente deberá estar involucrado personalmente en la estrategia, preparación y ejecución de los principales negocios de la empresa; analizar el embudo de ventas, buscando la eficiencia en cada paso del proceso; permitir que los vendedores se sientan responsables y asuman un liderazgo efectivo en el desarrollo del negocio que es suyo; asegurar que los vendedores sean fluidos y efectivos en el posicionamiento de la empresa y en las soluciones para los clientes; garantizar que los vendedores tengan un plan de ventas para el año y para cada cliente en su cartera y brindar orientación y apoyo en la preparación y ejecución de estos planes; tener al menos un cliente propio; ofrecer tutoría y apoyo para las visitas a los clientes.

Los tres errores más comunes en aquellos que llevan la gorra #2: delegar tareas, no responsabilidades; tener demasiados clientes y no dedicar tiempo a la "gestión de equipos"; no proporcionar capacitación formal y usar la técnica de "ver cómo lo hago y hacerlo igual".

Cap #3 - Control de ventas. Aquí el gerente deberá mantener y publicar un pipeline de todos los negocios de la compañía con sus probabilidades de cierre REALES; ofrecer pronósticos que adhieran al estándar de precisión y previsibilidad requerido por la empresa y garantizar el cumplimiento de los números; mantener los gastos de ventas dentro del presupuesto y supervisar el reembolso de los gastos de los vendedores.

Los tres errores más comunes en aquellos que llevan la gorra #3: tubería vieja e irreal; baja previsibilidad en el pronóstico (pronóstico de ventas); falta de atención a los gastos.

Cap #4 - Desarrollo del equipo de ventas. Aquí el gerente deberá reclutar, contratar y retener a profesionales calificados; ser personalmente responsable de los resultados del equipo de ventas; orientar y colaborar en la definición del currículo de capacitación en ventas; participar activamente y selectivamente en el trabajo de campo de los vendedores con el objetivo de promover su desarrollo; motivar y respetar al equipo, desarrollar el respeto mutuo entre ellos, arbitrar disputas de manera justa.

Los tres errores más comunes en aquellos que llevan la gorra #4: no tener el coraje de despedir a un profesional de bajo rendimiento y "empujarlo" a otra área; no utilizar la visita conjunta al cliente como instrumento de formación y mentoring y "tomar las riendas" de la reunión, quitándole el poder al vendedor; pensar que cada vendedor está motivado por el dinero, tener un favorito en el equipo y decir una cosa pero actuar de manera diferente.

La gestión es una ciencia, pero seamos sinceros, ¡con muchas actividades que hacer! Después de todos estos años, todavía miro cada semana la lista de tareas pendientes de cada gorra para asegurarme de que no estoy pasando por alto algo...

No queremos microgestión

Queremos delegar responsabilidades y exigir resultados

Hace unos años la palabra "microgestión" se hizo muy popular como una práctica que el gerente NO debería hacer. La microgestión ocurre cuando los líderes, en un intento por controlar todas las acciones de sus empleados, siguen y controlan de cerca su trabajo, prestando demasiada atención a los detalles.

Conocí a un gurú de la gestión que dijo que "el gerente del equipo de ventas tiene tantas cosas importantes que hacer que es imposible microgestionar a menos que deje de hacer lo que es importante, lo que está doblemente mal".

El gerente del equipo de ventas tiene **cuatro límites**: planificación estratégica de ventas, ejecución del proceso de ventas, control de ventas y desarrollo del equipo de ventas. Es un trabajo que nunca termina.

Aquí nos centraremos en el **Cap #3 - Control de ventas** y en los cinco niveles de la gestión de ventas:

Nivel 1 - Gestión del equipo de ventas - veremos los objetivos e indicadores de desempeño de los vendedores, la ejecución del plan de ventas, el portafolio o segmento, la capacitación y mentoría necesarias para el equipo, la evaluación del desempeño de cada vendedor y la remuneración variable vinculada al desempeño.

Nivel 2 - Gestión de cuentas o clientes - analizaremos la búsqueda de nuevos clientes por parte de los vendedores y la ejecución de planes de cuentas y discutiremos sobre la inteligencia de ventas, es decir, la información que los vendedores tienen sobre el mercado y los clientes, lo que puede afectar lo que se vende y cómo se vende. En este nivel también haremos la gestión de oportunidades, donde analizaremos la identificación y calificación de oportunidades potenciales, la ejecución de planes de oportunidad y el análisis de pérdidas y ganancias de oportunidades, es decir, las lecciones que aprendemos a lo largo del proceso.

Nivel 3 - Gestión del pipeline y forecast - analizaremos el pipeline y buscaremos la mejora de las previsiones de ventas. El gerente debe analizar el ticket promedio, el ciclo de ventas promedio y las tasas de conversión en el embudo de ventas. El gestor también debe analizar las desviaciones y establecer planes de recuperación.

Nivel 4 - Gestión de resultados - el gerente debe hacer reuniones de seguimiento quincenales o mensuales para evaluar el desempeño de ventas de la empresa, analizar lo que está dando buenos resultados y lo que necesita ser mejorado (aprendizajes), analizar por qué la empresa está perdiendo y por qué está ganando las negociaciones y utilizar estos aprendizajes para ganar eficiencia en la venta.

Nivel 5 - Fases del embudo de ventas - aquí observamos el tiempo promedio que las transacciones permanecen en cada una de las fases del embudo de ventas. También analizamos si los vendedores están siguiendo todas las fases del embudo de ventas o si están tomando "atajos", los cuales en última instancia perjudicarán el desempeño de las negociaciones. Comparamos los indicadores del embudo de cada uno de los vendedores y también los comparamos con los promedios del mercado, por lo que tenemos elementos sobre los que reflexionar y decidir sobre acciones que pueden aumentar el rendimiento de las ventas.

El papel del gerente del equipo de ventas es cada vez más analítico. Tiene cada vez más datos para analizar y tomar decisiones para mejorar el rendimiento de las ventas.

El gestor deberá delegar RESPONSABILIDADES y exigir resultados, dejando claros los roles y riesgos de cada uno. Si, en lugar de responsabilidades, delega TAREAS, entonces estará controlando y caerá fatalmente en el error de la microgestión como una forma de reducir el riesgo.

A nadie le gustan las reuniones de ventas

Los cinco tipos de reuniones exitosas

¡Reunión semanal de ventas! ¿Ha visto esta historia? El gerente abre la canalización y la hoja de cálculo de pronóstico e inicia la misma letanía de siempre. Está el vendedor que siempre dice lo mismo. Está el vendedor que viene de tomar café y comer donas. Hay vendedores que solo bromean. Y los demás duermen toda la reunión... ¿Hay algo más improductivo y aburrido?

Salté de alegría cuando lanzaron un libro con las técnicas eficientes para celebrar reuniones semanales de ventas. La metodología recomienda cinco tipos de reuniones semanales de ventas. Cada uno con una temática diferente, de tal manera que se repiten cada nuevo mes.

Reunión de la semana 1 - Reunión de análisis y planificación de resultados, donde se abordarán los planes de ventas, la cuenta y el plan de guerra y donde analizaremos desviaciones del pronóstico y la tubería.

Reunión de la semana 2 - Reunión de análisis de resultados individuales, donde el gerente será un mentor para mejorar la ejecución de las actividades de ventas, comprender los últimos movimientos del vendedor y revisar las estrategias y planes de acción para las cinco oportunidades principales y los cinco clientes principales.

Reunión de la semana 3 - Reunión mensual de pronóstico de cierre, donde el gerente analizará los resultados y los indicadores de rendimiento para garantizar que se alcancen los objetivos del mes. Se discutirá el pronóstico, la tubería, las tasas de conversión en el embudo, el ticket promedio, el ciclo de ventas promedio y cómo acelerar las ventas.

Reunión de la semana 4 - Reunión de mentoría en profundidad, donde el gerente hará la tutoría individual para un grupo selecto de empleados. Recomiendo que el gerente, mensualmente, seleccione un grupo diferente de empleados, por ejemplo: vendedores que tienen un bajo rendimiento y necesitan orientación recuperarse, vendedores que son esenciales para el cierre del pronóstico del mes, vendedores que están en proceso de capacitación para asumir el liderazgo y vendedores que tienen roles, funciones o clientes estratégicos.

Reunión de la semana 5 - **Reunión de integración con otras áreas, donde el gerente discutirá la calidad de los servicios prestados a otras áreas y acciones de mejora, la calidad de los servicios recibidos de otras áreas y las acciones de mejora** y los SLA que tiene con otras áreas, estado y acciones de mejora. Esta reunión tiene lugar solo en los meses que tienen cinco semanas.

Para todas las reuniones, los participantes deben preparar sus planes, informes y análisis con antelación y enviarlos a los demás participantes para que los lean antes de la reunión. De esa manera, la reunión será rápida y se centrará solo en discutir puntos divergentes y tomar las decisiones para mejorar.

El organizador abre la reunión estableciendo su propósito, las preguntas que necesitan respuesta y las decisiones que deben tomarse y propone la agenda y la dinámica de la interacción. El organizador comparte notas de la reunión para que todos puedan escribir sus comentarios y decisiones en el mismo documento. Las interacciones de los participantes son CORTAS. Al final de la reunión, el organizador confirma la comprensión y el control emocional con cada uno de los participantes. Se definen los pasos siguientes y se realiza la lectura final de las notas de la reunión con los pasos siguientes.

Con la nueva metodología, los vendedores pueden comprender el valor de usar el CRM y el análisis de datos para mejorar las ventas y, en consecuencia, mejorar las ganancias de los vendedores en variables y bonificaciones. Emocionante, ¿no? Entonces, bora allí vender...