



Libro Personal de ventas con cero rotación

Cómo maximizar ingresos al mantener su equipo de ventas intacto

Doug McLeod
AMACOM, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

Aunque los ejecutivos de ventas aborrecen la perjudicial rotación de vendedores, con frecuencia ven la constante fuga tan inevitable como la muerte y los impuestos. El experto en ventas Doug McLeod piensa lo contrario. Él ve la estabilidad del personal de ventas como sumamente factible y ofrece recomendaciones para promoverla, aunque no todas sus sugerencias parezcan prácticas. Por ejemplo, aconseja a los gerentes de ventas a hacer entrevistas telefónicas de cinco minutos en un lapso de 45 minutos. Si llamaran más de unas cuantas personas, podrían saturar su sistema telefónico y eliminar buenos candidatos. Pero McLeod explica bien por qué ya no funcionan los métodos de la “Vieja Escuela” para contratar, manejar, compensar y motivar a los vendedores. Su texto, divertido e ingenioso, no escatima la crítica a las vacas sagradas ni a las figuras confiables, y sus 12 factores de retención tienen mucho sentido. Cuando se trata de conservar a los mejores vendedores, *BooksInShort* opina que el libro de McLeod brinda a los ejecutivos de ventas un buen resumen de lo que realmente funciona.

Ideas fundamentales

- La alta rotación de vendedores es típica, cara e ineficiente.
- Las razones principales por las que renuncian los vendedores son los "12 asesinos de la estabilidad del personal de ventas".
- Incluyen una “contratación poco competente”, “llamadas imprevistas” y esquemas de pago de “comisiones directas”.
- Los vendedores también se van por excesivas juntas de ventas, capacitación dispersa, inútiles “visitas de acompañamiento” y metas vagas o poco realistas.
- Los gerentes de ventas debilitan la estabilidad de su personal al generar “descontento en las trincheras”, no prestar atención a los mejores vendedores, y tratar a los principiantes con impaciencia o indecisión.
- Los sitios Web que no logran apoyar las ventas generan una alta rotación, como lo hacen los problemas de administración del tiempo.
- Para reducir la rotación, ofrezca a sus vendedores mejores condiciones de trabajo y más dinero.
- Para mantener estable al personal de ventas, se necesitan cambios que beneficiarán a la compañía en términos de mejor ingreso, menores costos y ventas consistentes.
- Para retener a los vendedores, conviértase en el mejor y más abierto gerente de ventas.
- Los buenos gerentes de ventas son honestos, apoyadores, seguros, optimistas, respetuosos, y están atentos a las ideas y metas de su personal.

Resumen

La problemática de la rotación

La alta rotación de vendedores es sumamente cara. Un empleado que se va cuesta 1.5 veces su salario anual. Por tanto, la salida de una persona que gana US\$50.000 anuales cuesta US\$75.000, mas la contratación para reemplazarlo, verificaciones de seguridad, organización de oficina, tiempo del personal de recursos humanos y de capacitadores, así como el esfuerzo suyo como gerente de ventas. Los vendedores que se van por lo general se quejan de no haber tenido una buena relación con sus gerentes de ventas. Otras razones incluyen demasiadas llamadas imprevistas, sistemas de pago por comisiones directas, eternas juntas de ventas, y metas vagas e inverosímiles. Como todos los empleados, los vendedores quieren que les vaya bien económicamente. También buscan oportunidades de generar y mantener múltiples cuentas; una capacitación sólida, pero no impertinente; una manera de avanzar; un lugar agradable para trabajar; pago oportuno de bonos, comisiones y gastos, y el reconocimiento y apoyo de sus gerentes.

Involucrar a ejecutivos sénior

Para que su personal de ventas sea estable, haga más gratas las condiciones y los términos de empleo. Esto requiere cooperación de los ejecutivos sénior. Llévelos a hacer cambios positivos presentándoles un atractivo plan de negocios en formato multimedia que sea breve, agradable y convincente. Concéntrese en las metas para generar personal de ventas leal: implementar prácticas eficaces de contratación y capacitación, eliminar los métodos de la “Vieja Escuela” para contactar a clientes potenciales, y reestructurar su papel como gerente de ventas de motivador a líder. Como gerente de ventas, usted cosechará grandes beneficios al cumplir estas metas y conservar intacto su personal. Estos beneficios, que debe describir en su plan de negocios, incluyen ahorrar dinero, ofrecer ventajas sobre la competencia, aumentar la eficiencia y los ingresos de ventas, disminuir la contratación, generar preocupación en sus competidores, mantener el equilibrio del personal de ventas a pesar de las presiones del mercado, impresionar a los clientes actuales y potenciales, y ayudar a sus vendedores a tener más seguridad en sí mismos. Un personal de ventas estable dice mucho de usted como gerente, y de la compañía.

12 razones por las que se van los vendedores

Muchas compañías cometen errores comunes de administración una y otra vez, y crean una puerta giratoria por la que salen los vendedores descontentos. Las principales causas de la rotación de vendedores, los “12 asesinos de la estabilidad del personal de ventas”, incluyen:

1. **“Contratación poco competente”** – ¿El departamento de recursos humanos contrata a sus vendedores? ¿Usa solicitudes de trabajo en línea y busca palabras clave para obtener una lista de candidatos elegidos electrónicamente? Este proceso deshumanizante evita que los candidatos llenos de energía y ambición para conseguir clientes, que son los que usted quiere, sobresalgan entre la multitud. Para encontrar a los mejores candidatos, tome las riendas del proceso. Pida que los candidatos le envíen su curriculum directamente. Fije una hora para recibir llamadas de cinco minutos de los solicitantes. Pídales que respondan convincentemente a la pregunta esencial: “¿Por qué usted?”
2. **“Comisiones directas”** – Cuando obliga a la gente a vender por comisión directa, está enviando un mensaje duro: “Nuestra compañía no se preocupa por usted. Si no puede lograr sus metas, nos desharemos rápidamente de usted y encontraremos a alguien que sí lo haga”. No es sorprendente que esas empresas terminen reemplazando a sus vendedores constantemente. Si se enfrenta con una constante rotación de personal, deshágase de las comisiones directas. Ofrezca a los vendedores un sistema de pago decente que incluya salario y comisión, o salario y bono. Para vender su nuevo plan de compensaciones a la alta gerencia, revise el número total de vendedores que procesó su empresa durante los últimos cinco años (todos los contratados que se fueron, voluntariamente o no). Calcule los costos de la alta rotación. Haga una presentación de hechos y cifras, para que los ejecutivos entiendan que el pago por comisión directa es costoso, ineficaz e incluso insultante para sus vendedores.
3. **“Llamadas imprevistas”** – Esta táctica es una pérdida de tiempo para los vendedores y de dinero para las compañías. Además, no es eficaz. Convierte a los vendedores en suplicantes insistentes: “Hola. Soy Beatriz Llama. Por favor cómpreme algo”. En vez de perder el tiempo en llamadas imprevistas que colocan a los vendedores en desventaja psicológica, las compañías deben mejorar su publicidad. Su mercadotecnia debe destacar beneficios frente a los que los clientes potenciales reaccionen rápidamente. Para crear ventas, ofrezca descuentos con fecha límite, de esos que “nadie puede rechazar”, de por lo menos 25%. Esto hará que los clientes potenciales lo llamen y no viceversa. Contrate una persona para “dar apoyo a las ventas” para calificar a los interesados y coordinar citas. Usted quiere que sus vendedores se dediquen a vender y no a explorar la clientela.
4. **“Capacitación dispersa”** – Una investigación de Gallup de 250.000 vendedores mostró que el talento genera ventas. Si usted no es vendedor natural, toda la capacitación del mundo no logrará que lo sea. La única forma de capacitación en ventas que ha demostrado ser útil constantemente es la de representar papeles, que ayuda a los vendedores a saber improvisar y a lidiar eficientemente con las objeciones típicas del cliente. En las sesiones de representación de papeles, cada vendedor debe actuar tanto la parte del cliente potencial como la del vendedor. De esta forma, los vendedores podrán pensar como clientes y entender sus puntos de vista.
5. **“Juntas de ventas”** – Los vendedores odian las juntas de ventas. Interrumpen sus agendas que de por sí están apretadas. Son irrelevantes, dispersas, y duran más de lo debido. Existen sólo porque están en el calendario. Un estudio psicológico indica que demasiadas juntas tienen un impacto negativo en la gente. ¿Significa esto que sus juntas semanales podrían ser contraproducentes? ¿Podrían estar desmotivando a la gente en vez de vigorizándola? Suspense las juntas semanales. Prográmelas una vez al mes y hágalas significativas. Invite al director ejecutivo para que inspire a la tropa; pida a alguien que haga una presentación verdaderamente útil. Si debe tener juntas semanales, utilícelas para lograr algo que valga la pena. No pierda el tiempo de su personal.
6. **“Metas vagas y expectativas poco realistas”** – A menudo las compañías fijan metas poco realistas. Lo que llaman metas son en realidad deseos o sueños. Como resultado, el personal de ventas se siente constante y psicológicamente agobiado, luchando por alcanzar castillos en el aire. Es un ingrediente seguro para la rotación de vendedores. Como gerente de ventas, confronte a los ejecutivos que fijan metas inalcanzables. Sugiera que los líderes corporativos consulten con los vendedores individuales antes de fijar esas metas. Nadie conoce el mercado mejor que ellos. Considere las otras expectativas que tiene de su personal con respecto a viajes, horas extra, eventos comerciales y demás. Asegúrese de que esas exigencias sean razonables. Cuando contrate, describa las expectativas de la empresa por escrito para establecer un marco de referencia preciso.
7. **“Falta de reconocimiento a los mejores vendedores”** – La competencia quiere contratar a sus mejores vendedores. Logrará hacerlo si usted no está atento. Para evitarlo, comprométase con ellos. No asuma que sólo porque exceden sus cuotas no necesitan su ayuda ni su apoyo. Pídales que le hablen de sus pensamientos e ideas. Trátelos como a los clientes importantes. Muestre su reconocimiento. Ayúdelos a alcanzar sus metas profesionales. Si quieren más trabajo gerencial, pídale que asesoren al personal más joven o que tomen una posición con visibilidad en alguna campaña de ventas importante.
8. **“Indecisión e impaciencia con vendedores jóvenes”** – Muchos gerentes de ventas de mayor edad se resisten a contratar vendedores jóvenes, pues creen que no tienen la madurez necesaria. Pero los empleados más jóvenes tienen muchas características atractivas. Están conscientes del tiempo y no les incomodan los horarios más llenos. Es el grupo de edad con mejor educación. Se sienten cómodos con la tecnología. Están “orientados hacia sus iguales” y, por tanto, se relacionan muy bien con los clientes jóvenes. Trabajan bien entre ellos, como “jugadores en un equipo”. Los vendedores más jóvenes pueden hacer un trabajo maravilloso si se les da la oportunidad.
9. **“Visitas de acompañamiento mal planeadas”** – Acompañar a sus vendedores a visitas de ventas puede crear o destruir su relación con ellos. No organice visitas de acompañamiento al azar o de última hora. Prográmelas de manera regular; si resulta práctico, vaya con cada uno de sus vendedores una vez al trimestre. Trabaje directamente con ellos. Nunca cancele una visita de acompañamiento ya planeada y nunca llegue tarde. Planee la visita detalladamente y con anticipación. Empiece por invitar al vendedor a “desayunar o tomar café” (no en un autoservicio). No pase todo el tiempo de acompañamiento hablando por el celular, tratando de arreglar asuntos de la oficina. Concéntrese totalmente en el vendedor y en las visitas de ventas. Permita que él o ella maneje la presentación y la conversación con los clientes potenciales. Cuide que su propia interacción con éstos dure no más de tres minutos. Al final de la visita, pregunte al vendedor: “¿Cómo sentiste la visita?”, “¿qué harás ahora?”, “¿te puedo ayudar en algo?” Tal vez puede ayudarlo a entender mejor las necesidades y deseos del cliente.

potencial.

10. **“Descontento en las trincheras”** – ¿Lo aprecian los vendedores como gerente? Más importante aún, ¿lo respetan? Si no, tendrá problemas de retención. Gánese el respeto de su personal siendo honesto, organizado, profesional y consistente. La honestidad es el rasgo personal más importante que usted debe mostrar consistentemente. Si engaña a sus vendedores una vez, perderá su respeto para siempre. Sea líder, no gerente. Mantenga sus emociones bajo control en todo momento. Sea sincero. Genere y mantenga relaciones significativas. Para ganarse el respeto de sus vendedores, muestre que los respeta.
11. **“El tiempo como enemigo”** – ¿El tiempo trabaja para usted y sus vendedores, o en su contra? Ya que cada día tiene un número fijo de minutos y horas, no puede controlar su duración, pero sí la relación con éste, y también pueden hacerlo sus vendedores. Si alguien le dice: “¿Tienes un minuto?”, no se sienta obligado a hacer una pausa, porque la interrupción durará cinco ó 10 minutos. Sólo diga: “Siempre tengo muchos minutos para ti, pero no en este momento”. Después fije una hora. Mantenga la política de puerta cerrada durante una parte del día. Pida a la gente que no lo interrumpa si la puerta está cerrada. Ocúpese de sus correos electrónicos y mensajes de texto durante ciertos periodos fijos. Maneje eficientemente el tiempo en vez de luchar en su contra. Dé el ejemplo a sus vendedores. Cuando se trata de manejar el tiempo, pueden aprender de usted.
12. **“Un sitio Web que no vende”** – La mayoría de los sitios Web empresariales no tiene nada que ver con ventas. Son poco más que carteles publicitarios en Internet. Si ésta es la política de su compañía, cree un sitio Web de ventas imaginativo, específicamente para sus clientes. Proporcione información que responda a sus deseos y necesidades, y omita la información corporativa aburrida que no les interesa. Incluya testimonios en video y demostraciones de productos. Dé a cada vendedor una página de inicio individual. Actualice el contenido regularmente para mantenerlo al día. Un sitio Web atractivo puede crear valiosos contactos de negocio, justo lo que sus vendedores necesitan.

Los vendedores se quedan cuando trabajan para un gran gerente

Para generar “personal de ventas con cero rotación”, sea lo más efectivo posible. Esto requiere una actitud consistentemente optimista y la voluntad de ayudar a resolver problemas del personal. Sepa lo que piensan mediante preguntas abiertas que requieran respuestas sustanciosas y no un simple sí o no. Evite las “preguntas intrascendentes” (“¿Cómo te va?”) que generan respuestas intrascendentes (“Bien”). Nunca sea superficial. Escuche con atención. Tome este diálogo como ejemplo: “Usted: ‘¿Qué te pareció la presentación?’ Vendedor: 'Estuvo buena'. Usted: ‘¿Pero no muy buena?’ Vendedor: ‘No sé. Hubo algo’”. Gracias a su discreto sondeo, encontró un problema que molesta a su vendedor. Descubra qué es y, si puede, trate de resolverlo. Además de convertirse en escucha eficiente, desarrolle otros rasgos profesionales:

- **“Ajuste la intensidad de su personalidad”** – “Ajuste de intensidad” es un término de radiodifusión para ajustar el volumen hacia arriba o hacia abajo según la situación. En ventas, es salir del caparazón si es retraído, o controlar su verborrea si es extrovertido.
- **“Corte el cordón”** – Su talento en ventas lo ayudó a ser gerente de ventas, pero ahora su trabajo es ser gerente, no vender.
- **“Predique con el ejemplo”** – Ningún vendedor se sentirá seguro con un gerente que no tenga confianza en sí mismo.
- **“Aprenda a tomar decisiones”** – Trate de hacer más elecciones buenas que malas.
- **“Mírese en el espejo”** – ¿Ve a una persona honesta? Para avanzar en la gerencia de ventas, más vale que así sea.

Sobre el autor

Doug McLeod tiene muchos años de experiencia en numerosas áreas de negocios, incluyendo ventas, gerencia de ventas y mercadotecnia.
