



Libro Principios de la gestión de ventas

Para los flamantes gerentes de venta

Matthew Schwartz
AMACOM, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Los gerentes de ventas necesitan mucho más que habilidades de ventas para dirigir equipos de ventas exitosos, en especial en el ámbito corporativo. Cuando usted pasa de ser vendedor a ser gerente de ventas, debe desarrollar planes de ventas, reclutar y contratar a personas talentosas y lidiar con muchas exigencias nuevas al mismo tiempo que motiva, instruye y capacita a su personal. El consultor de ventas y marketing Matthew Schwartz le brinda toda la información que usted necesita para transitar hacia su nueva función. A pesar de que Schwartz tiende a desviarse innecesariamente hacia el mundo pesado y académico de la teoría de la comunicación, la motivación y el liderazgo, sus consejos prácticos bien merecen el tiempo dedicado a su lectura. *BooksInShort* les sugiere a los flamantes gerentes que conserven este libro instructivo a mano, a modo de útil referencia.

Ideas fundamentales

- Los gerentes de ventas deben tener visión y la habilidad de liderar, enseñar e inspirar a otros.
- Como gerente de ventas, usted debe lograr una buena comunicación con las audiencias internas y externas.
- Debe estar capacitado para poder dirigir con excelencia reuniones y presentaciones.
- Necesita contar con un plan sólido y bien trazado para asegurar que su departamento de ventas cumpla con los objetivos de corto y largo plazo.
- La administración del tiempo es una habilidad esencial que se requiere de usted y de su personal.
- Sea proactivo para reclutar y contratar a las mejores personas.
- La meta principal de un gerente de ventas es sacar lo mejor de cada empleado.
- Use compensaciones, recompensas y reconocimientos para motivar a su equipo de ventas.
- Trate siempre de encontrar a su gente haciendo lo correcto; luego refuerce ese comportamiento.
- Los líderes verdaderos inspiran y aspiran.

Resumen

Mudarse a la oficina grande

Usted ha pasado a ser gerente de ventas. Ya sea que lo hayan ascendido, transferido desde otro departamento o contratado externamente, usted necesita contar con competencias específicas para su nueva iniciativa. Los gerentes de ventas deben ser excelentes comunicadores y tener una visión a futuro, habilidad de liderazgo, conocimiento acabado de su producto o servicio y talento para administrar cuentas.

“La transición hacia la gerencia resulta muy natural para algunos, pero para otros es más como navegar por un territorio desconocido.”

Puede darse cuenta de que ahora está a cargo de “amigos, no aliados y vendedores experimentados.” Para evitar conflictos con amistades o ex compañeros de trabajo que no cooperan, fije metas con ellos y dirija su retroalimentación específicamente hacia esos objetivos. El establecimiento de metas es también un gran método para ganarse la confianza de los ejecutivos de cuentas experimentados.

Fijar metas

Como nuevo gerente de ventas, sus metas a corto plazo son:

- Conocer y comprender a su equipo de ventas.
- Averiguar qué esperan de usted sus superiores.
- Presentarse a otros departamentos y empleados.
- Conocerse con sus clientes.

“Si bien comprender los elementos de la venta es muy importante, la gestión requiere de un conjunto de habilidades muy diferentes.”

Algunas de sus metas a largo plazo son:

- Identificar los objetivos de su equipo de ventas durante los próximos seis a 12 meses.
- Investigar recursos adicionales que usted pueda requerir.
- Explorar la función que su jefe espera que usted desempeñe.
- Considerar sus propias expectativas de carrera.

Comunicar la comunicación

El impulso y la pasión cuentan, pero usted nunca llegará a la cima si no posee excelentes habilidades comunicativas. También necesitará habilidades comunicativas agudas para sus funciones de entrenador, instructor, negociador y líder. Ya sea en persona, en el teléfono, en la correspondencia o en correos electrónicos, usted debe ser claro y contundente.

“Lo interesante de los gerentes de ventas es que nunca se apartan del todo de la venta.”

El primer paso para lograr una comunicación eficaz es escuchar con atención. Quien escucha interesado adopta una postura corporal receptiva, sonríe y responde con frases alentadoras tales como “continúe” y “comprendo.” Las personas que saben escuchar mantienen un contacto visual amistoso, formulan preguntas abiertas y clarifican lo que han escuchado parafraseándolo o repitiéndolo.

En el estrado

El gerente de ventas es a menudo el responsable de llevar a cabo las reuniones de ventas. A continuación se enumeran algunas pautas probadas y reales para dirigir reuniones eficientes:

- Comience y finalice a la hora convenida.
- Permita que distintos individuos actúen como facilitadores.
- Confeccione y distribuya un temario por anticipado.
- Lleve a cabo la reunión en un ambiente cómodo.
- Nunca se vaya de una reunión sin antes formular “los próximos pasos.”

“Como gerente de ventas, será rápidamente respetado si identifica y maximiza los talentos de cada uno de los miembros del equipo, incluso de aquéllos que piensan que no necesitan ninguna ayuda.”

Algunos aspectos básicos para dar presentaciones interesantes y convincentes son:

- Establecer un contacto visual amistoso, no intimidatorio.
- Establecer un ritmo ameno, variar el tono de voz y evitar las distracciones.
- Vestirse un poco más arreglado que su audiencia.
- Prepararse bien; conocer en profundidad el tema o el producto del que va a hablar.
- No apurarse para terminar a la hora pautada.

Determinar el plan

Todo comienza con un plan. El plan de ventas de su departamento debe contemplar las metas de corto plazo y las estrategias de largo plazo. Concéntrese principalmente en sus “clientes, empleados, productos y servicios y la competencia.” Tenga en cuenta la longitud de su ciclo de ventas y su cultura corporativa.

“La función del gerente de ventas no es clonarse a sí mismo sino capitalizar todos los activos que existen en el equipo y construir a partir de eso.”

Un plan sólido, bien trazado contiene “una visión, una misión, metas y objetivos, y estrategias y tácticas.” La declaración de visión por lo general consiste en una oración que describe la meta “ampliada” de la empresa para el futuro – lo que ésta espera alcanzar si cada elemento dentro de ella se alinea perfectamente. La declaración de misión es un breve resumen del propósito que persigue la empresa en su actividad comercial.

Planificación

Para cumplir su misión de ventas usted debe articular y alcanzar objetivos establecidos. Sus metas deben ser específicas, mensurables, concretables, relevantes y oportunas. Decida las actividades y tácticas apropiadas de los integrantes de su equipo. Determine quién tendrá a cargo qué actividad, cómo supervisará el progreso y cómo empleará la herramienta de *benchmarking*, que mide sus resultados en comparación con otros departamentos o con la competencia.

Hacerse tiempo

Los gerentes se enfrentan a muchas exigencias de tiempo. En un mismo lapso de tiempo usted debe estar con un cliente, trabajar con su equipo, redactar y revisar informes y planificar sus próximos pasos. Comience a administrar su tiempo preparando listas de cosas para hacer, priorizando sus proyectos por orden de importancia, desglosando proyectos grandes en partes más manejables y contemplando un tiempo extra para devolver llamadas y responder correos electrónicos.

“Sepa qué quieren las personas y, más importante aún, por qué lo quieren.”

Lleve un registro de las actividades que realiza durante varias semanas para ver en qué utiliza su tiempo. Recuerde la “regla 80/20”: dedique un 80% de su tiempo a sus cuentas más productivas y un 20% a todo lo demás. Desafortunadamente, a menudo se implementa la proporción opuesta. Saber delegar tareas alivia su carga de trabajo, incrementa la eficiencia de su departamento y le permite a su personal aprender y crecer, mientras le da tiempo a usted para concentrarse en los temas centrales.

Contratar empleados de alto desempeño

Los mejores gerentes siempre reclutan a vendedores de primer nivel. Antes de comenzar el proceso de entrevistas, escriba una descripción de puesto detallada y defina las características de su candidato ideal. Concéntrese en tres objetivos durante el proceso de entrevistas: averiguar todo lo que pueda sobre su candidato, analizar sus antecedentes y hacer una oferta. Realice una “entrevista conductista” para tener la oportunidad de explorar cómo el solicitante toma decisiones. Indague para obtener respuestas reveladoras mediante preguntas abiertas tales como “cuénteme sobre alguna circunstancia en la que haya tenido que vender una idea inusual,” o “cuénteme sobre alguna vez que haya ideado una solución creativa para resolver un problema difícil.”

Motivar a los vendedores

A los gerentes de ventas se les paga para que generen el mejor desempeño de las personas a su cargo, y para lograrlo es necesario comprender cómo motivarlas. Según las investigaciones realizadas en la teoría motivacional, los individuos responden a motivaciones internas. En 1943, Abraham Maslow creó una pirámide o “jerarquía” de las necesidades humanas, y colocó las necesidades “fisiológicas” en la base. En sentido ascendente, le siguen la “seguridad, la pertenencia y el ego.” La “autorrealización” se ubica en la cima. En 1959, Frederick Herzberg identificó la importancia motivacional que tienen los “factores de higiene,” tales como el salario y los beneficios, la política corporativa y las relaciones en el lugar de trabajo. Eduard Spranger identificó seis motivadores internos: “teórico, estético, social, político, estructural y económico.”

“El empleado de ventas, más que cualquier otro en la empresa, trabaja por la remuneración, y no por muchas otras cosas.”

Una vez establecido el perfil motivacional de un empleado, usted puede tratar de crear un entorno en el cual el empleado pueda realizarse. Puede recurrir a compensaciones, recompensas y reconocimientos, como también a incentivos prácticos como seguro médico, un plan de ahorro de retiro, acciones, vacaciones y guardería para los hijos. Las recompensas no monetarias también son importantes. Use el tiempo de una reunión para elogiar un trabajo bien hecho, elija al “Vendedor del mes” o simplemente escriba una nota de elogio. También puede otorgar premios al logro, días extras de vacaciones o boletos de teatro como incentivos. Algunas empresas utilizan exitosamente las competencias de ventas para aumentar la producción.

Entrenador y mentor

Los gerentes de ventas tienen a su cargo la capacitación y la instrucción de sus equipos de ventas. Los maestros eficaces comprenden bien las cuatro etapas del aprendizaje:

- **“Incompetente no consciente”** – esta persona no tiene conciencia de que hay una habilidad o destreza que debe aprender.
- **“Incompetente consciente”** – esta persona es consciente de que hay una habilidad que no posee.
- **“Competente consciente”** – esta persona puede adquirir una habilidad pero sólo con esfuerzo y concentración.
- **“Competente no consciente”** – esta persona despliega una habilidad sin un esfuerzo consciente.

“Los líderes creen en el potencial de los otros.”

Las personas también privilegian sentidos diferentes. Los individuos “auditivos” aprenden mejor escuchando; los “cinestéticos” prefieren aprender tocando y haciendo; y los aprendices “visuales” procesan mejor la información cuando la observan. Para llegar a todos los tipos de aprendices, use la secuencia de “decir, mostrar, probar, evaluar, corregir” para impartir la capacitación. Emplee el refuerzo para alentar las conductas positivas y desalentar las negativas. Trate siempre de encontrar a sus vendedores haciendo lo correcto; luego fomente ese comportamiento.

¿Cuál es su estilo de liderazgo?

¿Qué clase de líder quiere ser? Esa es una pregunta importante que deben formularse los gerentes. Los buenos líderes inspiran a otros y son respetados por sus superiores, sus compañeros, los miembros del equipo y los clientes. El pensamiento actual objeta la noción de que los líderes nacen y no se hacen. En realidad, cualquiera puede convertirse en un líder dinámico aprendiendo y practicando.

“No se trata de lo que lo inspira a usted sino de lo que los inspira a ellos.”

Los tres estilos básicos de liderazgo son:

- **“El que se obtiene a través del miedo”** – estos líderes usan su poder para dominar a otros y no les gusta que su autoridad sea cuestionada.
- **“El que se obtiene a cambio de beneficios”** – estos líderes ejercen el control mediante la coerción y el soborno.

- “El que se obtiene a través de la sinceridad” – estos líderes tienen claridad de visión y de propósito. Construyen relaciones duraderas con los empleados y los clientes. Aspiran, inspiran y enseñan. Son eximios escuchas y comunicadores, y pensadores innovadores. No dirigen desde la distancia. Sino que permanecen involucrados en cada aspecto del proceso total de ventas.

“Una visión sin un plan es meramente un sueño.”

Los verdaderos líderes operan con integridad y tienen predisposición y capacidad para articular sus creencias.

Sobre el autor

Matthew Schwartz es consultor de ventas y gestión de la American Management Association, conocida como Amacom.
