

Libro Las ventas no dependen solamente de los vendedores

Qué se requiere para crear un gran vendedor

Steve Johnson y Adam Shaivitz
Wiley, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Existe una gran diferencia entre ser un gran vendedor y crear uno. Y ser un buen vendedor no necesariamente significa que usted tiene las destrezas o conocimientos para actuar como coach o para crear otro buen vendedor. Este libro lo ayuda a desafiar el Principio de Peter enseñándole cómo convertirse en coach de un equipo de ventas y lograr que alcance su máximo potencial. Los consultores de capacitación en ventas Steve Johnson y Adam Shaivitz elaboraron este manual de fácil aplicación. Abarcan todos los conceptos básicos, incluido el desarrollo de objetivos de ventas y un plan para alcanzarlos, la enseñanza y el desarrollo de las destrezas fundamentales en materia de ventas y la capacitación en el campo, la conducción de reuniones de ventas eficaces y la retroalimentación constructiva. Los autores se centran en sus fortalezas, si bien el resultado no es particularmente original, brinda un modelo paso a paso para dirigir un equipo de ventas e impulsar su desempeño. *BooksInShort* recomienda este libro a quienes deseen realizar la transición de vendedor a gerente del departamento de ventas.

Ideas fundamentales

- Los coach de ventas exitosos ayudan a su equipo de ventas a alcanzar su potencial.
- Un plan de negocios escrito permite al coach y al vendedor mantenerse centrados en las actividades requeridas para alcanzar los objetivos planteados.
- Una reunión de fijación de objetivos es un encuentro personalizado en el cual el vendedor y el coach analizan el desempeño pasado y fijan un plan para el futuro.
- Las reuniones de fijación de objetivos son más productivas cuando siguen un formato.
- La capacitación en ventas dota a los vendedores de las destrezas necesarias para alcanzar sus objetivos.
- A fin de enseñar nuevas destrezas, explique, practique y proporcione retroalimentación.
- “¿Cómo va todo?” es una de las preguntas más importantes que puede realizar un coach de ventas.
- El “coaching en vivo y en directo” tiene lugar cuando el coach y el ejecutivo de cuentas trabajan juntos en una situación de ventas real.
- Las reuniones de ventas eficaces posibilitan la formación de equipos, el reconocimiento, el compartir, la rendición de cuentas y la capacitación de pares.
- El reconocimiento es un componente clave para mantener la motivación y productividad de los vendedores.

Resumen

“Coaching o dirección”

Los gerentes y los coach tienen funciones distintas. Tradicionalmente, un gerente da instrucciones a sus subordinados. Sin embargo, un coach “demuestra destrezas, hábitos y actitudes de manera tal de afectar positivamente los resultados de los vendedores y/o del equipo de ventas.” Un coach de ventas exitoso guía a los vendedores y los ayuda a rendir al máximo.

“Las organizaciones saben que la forma más rápida de potenciar a sus vendedores es mejorar sus coach de ventas, porque los coach ejercen la mayor influencia.”

El coaching de un equipo de ventas que apunta a alcanzar un alto desempeño incluye:

- “Planificar.”
- “Celebrar reuniones personalizadas para fijar objetivos.”
- “Liderar sesiones de formación y capacitación.”
- “Realizar un seguimiento.”
- “Trabajar junto a los miembros del equipo (coaching en vivo y en directo).”
- “Encabezar reuniones de equipo.”
- “Asesorar.”
- “Brindar reconocimiento.”

Usted necesita un plan

El desarrollo de un plan de negocios escrito resulta muy beneficioso para los coach de ventas y para los vendedores. Un plan permite utilizar su tiempo en forma acertada, no perder el enfoque en los objetivos establecidos, reducir el estrés y crear estándares para comparar su grado de avance diario, semanal y mensual. Como coach de ventas, necesita un plan de negocios que incluya una declaración de visión, objetivos a largo plazo y una declaración de misión que explique su filosofía de

venta y sus metas personales y profesionales. El plan de negocios debe enumerar las actividades que el vendedor que recibe el coaching debe realizar para alcanzar sus objetivos. Algunos planes también destacan los logros importantes del año anterior y definen una visión para el siguiente, incluidos objetivos profesionales y personales detallados, objetivos de desarrollo y sugerencias para mejorar el rendimiento en toda la empresa.

“Reuniones de fijación de objetivos”

Una reunión de fijación de objetivos brinda al vendedor y al coach la posibilidad de analizar el rendimiento y desarrollar un plan a corto plazo con medidas de acción concretas para el futuro. La reunión de fijación de objetivos establece una línea de comunicación, permite al coach lograr su cometido y que ambas partes analicen las estrategias acordadas. La reunión de fijación de objetivos también propicia la capacitación y la motivación y sirve de foro privado para debatir sobre cuestiones e inquietudes.

“Los grandes coach disfrutan del desafío de ayudar a cada miembro del equipo a alcanzar su propio potencial.”

Las reuniones de fijación de objetivos más productivas siguen un formato estándar. Esto permite a los coach y a los vendedores prepararse para la reunión y tener una sesión productiva. El formato de un proceso comprobado para la reunión de fijación de objetivos incluye los siguientes pasos:

1. **“Presentación del orden del día”** – El orden del día establece el propósito de la reunión, establece un rumbo claro y define el proceso y el contenido de la reunión de fijación de objetivos.
2. **“Identificación”** – En esta fase de la reunión, el coach le formula al ejecutivo de cuentas preguntas abiertas que identifiquen cuáles son los métodos que están dando resultado y cuáles no. El coach ayuda al vendedor a establecer objetivos. Las preguntas de identificación podrían incluir, “¿Qué cosas le dan resultado a usted?” y “¿Qué obstáculos se le presentaron?”
3. **“Solución y estrategia”** – Como coach, puede utilizar el método determinación/estimulación para ayudar a los vendedores a desarrollar sus planes, pero los vendedores deben crear sus propias estrategias. El coach “determina” ideas y ayuda a fijar objetivos. El coach también “estimula” formulando preguntas que propicien la profusión de ideas. Elabore un plan en conjunto que integre los pasos a seguir y los objetivos a corto y largo plazo.
4. **“Resumen y compromiso”** – Revise el plan y confírmelo para evitar cualquier interpretación errónea de los objetivos, medidas de acción y plazos. Establezca una fecha y hora determinada para la reunión de fijación de objetivos.
5. **“Aliento”** – El coach siempre debe finalizar la reunión de fijación de objetivos con comentarios inspiradores y motivadores tales como “Yo creo en usted” y “Usted es un integrante importante de este equipo.”

Invertir en capacitación

La capacitación requiere de una inversión a largo plazo de tiempo y energía, pero es necesario mejorar las destrezas de los vendedores, incrementar su confianza y brindarles herramientas para ayudarlos a alcanzar sus objetivos. El procedimiento de capacitación en ventas más eficaz incluye los siguientes pasos:

- **“Explicación”** – Describa la destreza que pretende enseñar y sus diversos usos.
- **“Demostración”** – Realice una demostración de cada destreza, desde los conceptos básicos hasta los conceptos y procedimientos complejos.
- **“Práctica”** – La práctica repetitiva conduce a los mejores resultados. Los destinatarios del coaching deben hacer juegos de intercambio de roles con otros vendedores o con el coach, quien debe incluir la retroalimentación en forma sistemática durante la capacitación.
- **“Observación/atención”** – El vendedor observa a los expertos en ventas en acción, identificando conductas para practicar y emular. El coach observa las fortalezas y debilidades del vendedor.
- **“Retroalimentación”** – Utilice tres tipos de retroalimentación durante la capacitación: “positiva, constructiva y correctiva”. La retroalimentación positiva reconoce el desempeño correcto. La retroalimentación constructiva sugiere áreas de mejora. La retroalimentación correctiva reorienta el desempeño del vendedor.

“Seguimiento: ‘¿Cómo va todo?’”

El coach debe preguntar con frecuencia a sus vendedores, “¿Cómo va todo?” Un buen coach formula esta pregunta espontáneamente para determinar el grado de avance del vendedor. Un seguimiento constante refuerza las expectativas definidas en el plan de negocios. Los vendedores motivados valoran la atención y la rendición de cuentas.

“Cuando se encuentra en una posición en la cual necesita ejercer influencia sobre otros (y a todos nos pasa, casi todos los días), se convierte en un vendedor.”

El coach debe revisar las actividades del equipo de ventas para asegurarse de que los vendedores alcancen los objetivos. El coach puede utilizar el correo electrónico y el correo de voz para realizar un seguimiento, pero la comunicación cara a cara es la mejor manera de realizar un seguimiento del grado de avance de cada individuo.

“Cuando existen falencias en el desempeño de un vendedor, y si el coach está haciendo un buen trabajo, por lo general se trata de un problema de carencia de destreza o voluntad.”

Las preguntas abiertas obtienen los mejores resultados. Pregunte, “¿Qué cosas le dan resultado (o no le dan resultado) a usted?” Estas preguntas invitan a los vendedores a manifestar aquellas cuestiones que afectan su desempeño. El coach puede utilizar la información recabada para la capacitación, el refuerzo y la retroalimentación.

“Coaching en vivo y en directo”

El coaching en vivo y en directo tiene lugar cuando el coach y el vendedor trabajan en conjunto con un cliente potencial real o se reúnen con un cliente en una situación de ventas real. El coach puede enseñar, por ejemplo, a ganarse el respeto y la admiración del equipo de ventas y asumir el rol del líder, patrocinador u observador.

“Todos podemos mejorar como vendedores, y una de las mejores maneras de crear un gran vendedor, ya sea que se trate de usted mismo o de otros, es a través de la capacitación.”

Como líder, el coach realiza la mayoría de las llamadas con intención de venta. Este enfoque funciona con los vendedores novatos, o con personas que están realizando una transición de otro puesto a vendedor o experimentando dificultades con sus planes de negocios. El coach y el vendedor deben trabajar en conjunto para prepararse para la llamada con intención de venta. Durante la llamada, el vendedor observa el desempeño del coach. Luego, analizan la llamada y repasan aquello que dio resultado y aquello que no dio resultado.

“Para lograr un coaching eficaz en vivo y en directo, el coach debe, desde su rol de ‘líder’, realizar una sólida demostración de todas las partes del proceso de venta, antes, durante y después de la llamada.”

Cuando el vendedor está listo para que el coach lo observe desde un rol de apoyo, el vendedor toma la iniciativa durante la llamada. El coach se ofrece a participar y asesorar únicamente si es necesario. Este escenario incrementa la confianza del vendedor y permite que el coach observe, escuche y brinde retroalimentación positiva. Luego ambos pueden perfeccionar las tácticas del vendedor.

“De hecho, muchas veces hemos observado que las reuniones de ventas terminan asemejándose a una contienda, lo cual provoca que los participantes se sientan abatidos en lugar de motivados.”

Muchas organizaciones exigen a los gerentes de ventas que documenten la evolución de cada vendedor y que vuelquen la retroalimentación en un formulario de evaluación. Esto podría incluir un sistema de calificación que evalúe áreas tales como “planificación antes de la llamada, actividades de ventas diarias y destrezas globales para la venta.”

“Reuniones de ventas formales e informales”

Las reuniones de ventas formales ayudan a un equipo a alcanzar sus objetivos de desempeño. Las reuniones efectivas pueden dar lugar a la formación de equipos, el reconocimiento, la rendición de cuentas y la capacitación de pares. También brinda la oportunidad de compartir historias de éxito y experiencias. Siga este formato comprobado para reuniones de ventas formales de una hora de duración:

- **“Inspiración inicial”** – El coach presenta un poema, una historia, un artículo o una cita para inspirar al equipo.
- **“Historias de éxito”** – Los miembros del equipo de ventas intercambian experiencias positivas con el grupo.
- **“Capacitación”** – El coach selecciona una destreza que el grupo necesite aprender y practicar. Luego el coach explica, demuestra y practica la destreza con el grupo y brinda retroalimentación, sugerencias y aliento.
- **“Tablero de puntuación – informe y fijación de objetivos”** – Los tableros de puntuación públicos motivan a los vendedores con un desempeño sobresaliente a mantenerlo, alientan a aquellos que tengan un desempeño promedio a esforzarse más y desalienta el desempeño deficiente.
- **“Resumen y medidas de acción”** – El coach o secretario debe resumir las conclusiones clave y repasar el plan de acción a corto plazo al final de la reunión.
- **“Logística y tareas para la próxima reunión”** – El grupo establece la fecha y hora para la próxima reunión.
- **“Inspiración de cierre”** – El coach finaliza la reunión con un comentario positivo.

“Un tablero de puntuación público es tan importante para la cultura de ventas como lo es en un juego de básquetbol.”

Una reunión de ventas informal es una versión más breve de una reunión de ventas formal. Algunos coach mantienen reuniones de ventas informales todas las mañanas durante 10 a 15 minutos para centrar al equipo en los objetivos del día. Las reuniones de ventas informales también sirven para brindar nueva información, tratar cuestiones operativas, recompensar el desempeño y mantener al equipo motivado y focalizado.

Elogios y recompensa

Reconozca y elogie a los vendedores para mantener su entusiasmo y productividad. Estimúelos para que alcancen niveles más altos de desempeño y agradézcales cuando realicen un buen trabajo. Reconozca el éxito de un vendedor para fomentar otros éxitos. Sin embargo, nunca permita que el reconocimiento sustituya al coaching.

“El uso eficaz del reconocimiento es un gran incentivo.”

Aplique todos los componentes de esta estrategia de coaching para garantizar el éxito de su equipo. Las piezas fundamentales para crear un gran vendedor son la planificación, las reuniones de fijación de objetivos, la capacitación, el seguimiento, el reconocimiento, el coaching en situaciones reales de venta y la celebración de reuniones de ventas inspiradoras.

Sobre los autores

Steve Johnson y **Adam Shaivitz** son socios de una empresa de capacitación en ventas. Johnson es coautor del libro *If You're Not Out Selling, You're Being Outsold (Cómo lograr que sus ventas superen las de la competencia)*.
