

4 tips para profesionalizar tu fuerza de ventas



Por **Jorge Zamora**, consultor, conferencista y entrenador de equipos comerciales.
jorge@estrategiasdeventa.com

Uno de los grandes desafíos que enfrentan los Gerentes de Ventas es profesionalizar a su equipo de trabajo.

Cuando hablo de profesionalizar a los vendedores, me refiero a prepararlos para un escenario muy exigente:

- Clientes que tienen cada vez más opciones.
- Compradores que disponen de muy poco tiempo.
- Productos similares a los de la competencia.
- Desconfianza en las marcas y en las promesas de las empresas.
- Presión por precios bajos.
- Escenario macroeconómico incierto y proyecciones pesimistas.

Es común que los gerentes envíen “al frente de batalla” a los ejecutivos de venta sin la preparación necesaria y que, luego de verlos volver abatidos por el escenario adverso, se pregunten: ¿por qué mis vendedores no tienen éxito?

Entonces, cuando escucho a un gerente de ventas quejarse de su equipo, por ejemplo, diciendo “*mi equipo de ventas no logra sus metas*”, lo que escucho internamente es “*no estoy haciendo mi trabajo*”.

El rol del gerente de ventas es, precisamente, formar, dirigir y entrenar un equipo de ventas para que tenga éxito consistentemente. Y, para eso, hay ciertos principios que debe tener presente. ¿Cómo hacerlo? A continuación, algunos consejos prácticos:

1. Define el perfil de vendedor que necesitas

Para que el ejecutivo de ventas tenga mayores probabilidades de conseguir buenos resultados en una compañía, hay ciertos rasgos esenciales que deben estar presentes en el postulante al cargo.

El conjunto de esos rasgos esenciales determina el perfil, es decir, el molde que usará recursos humanos para buscar postulantes que calcen con esa descripción. A diferencia de la descripción de cargo, el perfil señala cómo debe ser el ejecutivo.

Cuando los gerentes pasan por alto este elemento, al cual hay que dedicarle tiempo y análisis, están comprando problemas futuros. Como el encargado de reclutamiento de la compañía no recibe esas indicaciones del gerente de ventas, entonces, debe imaginarse un perfil de acuerdo a lo que su experiencia y el sentido común le indican.

Por el contrario, con un perfil debidamente preparado, el reclutador cuenta con una guía para seleccionar a los candidatos que mejor calzan con lo que necesita la empresa.

2. Construye un modelo de cómo y por qué hacemos las cosas

Un modelo explica cómo creamos valor a los clientes y cómo lo entregamos. Si vendemos equipos de alta configuración, por ejemplo, con clientes poco informados que perciben riesgo en una compra de alto involucramiento, entonces, podemos pensar en un modelo de venta consultiva.

Por el contrario, si tenemos un producto de baja importancia relativa y de abastecimiento impersonal en el cual el cliente no necesita un asesor, podemos evaluar un modelo de venta transaccional.

Otra opción -poco explorada- es el modelo de venta estratégica, entendida como una relación muy estrecha entre los equipos de ambas empresas, provee-

(Continúa en página 50) →



(Viene de la página 48)→

dor y cliente. En el trabajo conjunto, los límites de esa relación se diluyen, debido a la naturaleza del vínculo y al rol de socios que ambos comparten, sea en función de un proyecto o del desarrollo de largo plazo. Un buen ejemplo sería una empresa de ingeniería que desarrolla una aplicación customizada para un gran comprador y que, para fabricar el producto, requiere de una altísima intensidad de contacto e intimidad entre ambos equipos a lo largo del tiempo. Sea cual sea el modelo, debemos responder con claridad al menos estas preguntas:

- ¿Qué esperan los clientes de nosotros?
- ¿Cuál es el rol específico del ejecutivo de ventas?
- ¿Cómo les agregaremos valor en la relación?

Cuando definimos apropiadamente el modelo de ventas que usaremos, todas las piezas del puzzle toman su lugar y tenemos una mirada que inspira accio-

nes consistentes. El modelo nos dará coherencia en los esfuerzos, recursos invertidos, los roles que asumimos, la diferenciación que buscaremos y el rol específico de las áreas de soporte (logística, ingeniería, etc).

3. Define el proceso

Un proceso es, básicamente, una secuencia de tareas para lograr un resultado previsible. Todas las áreas definen y siguen procesos, tales como el pago a proveedores, incorporación de nuevos productos, despacho, etc. La venta no es una excepción; es un proceso vital en la organización. Sin embargo, por alguna razón, el proceso de ventas es muchas veces olvidado. Quizá es la casualidad infinita de las ventas lo que hace que los gerentes desconfíen de la efectividad de un proceso de ventas. Si es así, se equivocan.

Un proceso de ventas está formado por una serie de pasos que, históricamente,

han movido al cliente hacia delante en la toma de su decisión. Por ejemplo, los test drives: la historia dice que un cliente que se sube a un test drive el viernes y que lo entrega de vuelta el lunes, tiene altas probabilidades de comprar.

¿Qué quiere decir esto? Que un vendedor que sigue un buen proceso, subirá siempre que le sea posible a sus potenciales compradores al test drive.

La diferencia entre usar el test drive cuando el vendedor se acuerde versus invitar al test drive a cada cliente potencial, hace toda la diferencia.

Algunos ejemplos de hitos de un proceso de ventas que pueden funcionar:

- Demostración de los equipos.
- Visita a la fábrica o instalaciones.
- Ver caso de éxito en terreno.
- Prueba de los productos, etc.

Lo que está detrás de esta lógica de procesos es, sencillamente, repetir aquello que funciona y descontinuar aquello que no.

4. Entrena a tu equipo

¿Te imaginas si la selección de fútbol de un país solo entrenara una vez para un torneo? Lo mismo sucede con los equipos de venta. El entrenamiento no puede ser una anécdota a lo largo del año, sino que una actividad permanente.

Un buen entrenamiento no consiste en entregar a los vendedores información del producto para que la aprendan, sino en enseñarles cómo llegar al cliente, escucharlo, entender sus necesidades y ayudarlo. En pocas palabras, un entrenamiento bien dirigido entrega conocimientos y desarrolla las habilidades para vender más y mejor.

Además de seguir estos 4 consejos, es fundamental que los gerentes responsables de la venta se preocupen de apoyar, acompañar y dar feedback oportuno y constructivo al vendedor. La consistencia con el paso del tiempo dará los resultados que esperamos de un equipo de ventas y su gerente. Te lo garantizo. ■

Jorge Zamora es consultor, conferencista, entrenador de equipos comerciales, autor del libro "Los 7 pecados de los ejecutivos de venta" y del podcast El Coach (disponible en iTunes). Aprende más en su blog EstrategiasDeVenta.com y descarga su material gratuito.