

5 principios estratégicos para dirigir un equipo de ventas



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

En la dirección y administración de los equipos de venta no hay recetas que sirvan para todos los casos. Sin embargo, hay principios que siempre aplican.

Los seres humanos son, esencialmente iguales, pero diferentes en sus accidentes o en aquello no esencial. Todos sentimos miedo, frustración, ansiedad. Todos confiamos más en quienes conocemos y desconfiamos de quienes desconocemos. Agradecemos la ayuda y detestamos el egoísmo y la falta de correspondencia.

Estos simples hechos nos ayudan a comprender las motivaciones que impulsan a nuestros ejecutivos comerciales. Para dar al responsable del área de ventas un marco que le facilite su trabajo -hacer que su equipo tenga éxito-, elaboré 5 conceptos que son fundamentales. Estos cinco conceptos hacen las veces de pilares o principios estratégicos. Si están presentes en la dirección de ventas, las probabilidades de tener éxito aumentan considerablemente (y viceversa).

1º Principio: el rol del líder del equipo de ventas

Si cada gerente de ventas que se cree vendedor me pagara un dólar, ya sería

rico. ¿Por qué? Entre otras razones, las presiones por las metas de corto plazo hacen que el gerente tome los atajos necesarios para cumplir el presupuesto de este período. No obstante, es un hecho que cada minuto dedicado a vender y atender clientes es un minuto menos que invirtió en desarrollar el talento de su equipo de ventas.

El líder del equipo de ventas tiene otros roles complementarios de enorme importancia, tales como ser motivador del equipo, cazador y retenedor de talentos, y generador de nuevos negocios, entre varios. En lo fundamental, el rol del líder del equipo de ventas es una mezcla entre Arquitecto y Director Técnico de fútbol, una mezcla que facilita su papel de estratega. Me atrevería a llamarlo "arqui-técnico". Este híbrido de 2 roles, tiene sus características particulares:

- Diseña las relaciones al interior y al exterior de la empresa.
- Es entrenador del equipo y lo dirige durante el partido.

Cuando ejerce su rol de arquitecto, diseña la relación entre las áreas de soporte y el equipo de ventas; construye alianzas que facilitan, por ejemplo, el apoyo de las unidades de soporte (como servicio técnico, finanzas, logística, etc.) al equipo de vendedores. A su vez, en el diseño de las relaciones con el exterior, dibuja cuidadosamente las vías de acceso al mercado. En otras palabras, traza con inteligencia el conjunto de maneras para llegar a los mejores clientes con el mínimo esfuerzo y máxima velocidad.

Como entrenador, desarrolla las habilidades para que, llegado el día del juego, su equipo tenga éxito. Los entrena duro y los dirige de cerca. En este sentido, lejos de vender, un gerente "arqui-técnico", diseña y dirige.

2º Principio: jamás podrás hacerlo todo

Es común que los gerentes que comprenden su rol, quieran diseñar, entrenar y dirigir en todo y a todos. Algunos esfuerzos en esta dirección se pueden ver con facilidad en los sistemas CRM o ERP, que visibilizan las tareas y oportunidades del equipo de ventas.

En ventas, menos es más. Puede no gustarnos, resultar incómodo o sencillamente ir contra las direcciones de la compañía, pero esta regla se cumple invariablemente.

Con "menos es más", me refiero a que si enfocamos al vendedor en "menos", conseguimos "más":

- Menos clientes, pero mejores.
- Menos productos, pero de mayor rentabilidad y valor.
- Menos reuniones internas, pero más tiempo de cara a los mejores clientes.

El éxito en las ventas está determinado por la capacidad de hacer menos, no más. Cometer menos errores, gastar menos tiempo con clientes de baja rentabilidad, invertir menos en publicidad inefectiva, registrar menos tareas pero de mayor impacto, etc.

Como gerentes de ventas, debemos enfocarnos al vendedor en lo esencial y sustraerlo

de lo prescindible. El negocio está en el 80/20, o en aquella pequeña porción de acciones, clientes, negocios o productos que determinan el 80% del resultado.

3º Principio: dejar de hacer lo que no funciona

Para Einstein, la locura comienza cuando una persona hace lo mismo buscando un resultado diferente. Un ejemplo clásico está en la búsqueda de nuevos clientes. Un método usado a menudo por los gerentes es enviar al vendedor a golpear puertas. La venta, de esta forma, se convierte en un negocio del tipo “por favor, por favor cómpreme”. El hecho de golpear puertas sin estrategia, posiciona a nuestro vendedor como tan solo otro tipo vendiendo lo mismo.

El resultado de este método es desastroso: gastamos muchas horas valiosas para conseguir resultados desproporcionadamente menores. Conseguimos clientes que negocian el precio al máximo, pidiendo todo a cambio de una pequeña y tardía venta.

4º Principio: adiós a la igualdad

La consigna del liberalismo por excelencia es la igualdad. En la mente del hombre moderno, particularmente en aquellos más irreflexivos, para que algo sea virtuoso debe ser igualitario. De aquí derivan falsas consignas tales como:

- Repartir equitativamente las carteras de clientes.
- Ser justo en la distribución de las oportunidades.
- Apoyar a todos los vendedores por igual.
- Tratar a todos los clientes igualmente bien.

La Ley de Pareto explica magistralmente que (¡oh dolor! para los igualitarios) no hay forma de optimizar con igualdad. La optimización de cualquier fórmula de ventas conlleva necesariamente a una distribución desigual de esfuerzos



y oportunidades. Sería un error apoyar con la misma intensidad a los vendedores de mayor potencial y a los de menor potencial o invertir igualmente los recursos, tiempo y esfuerzo en todos los clientes.

Los falsos axiomas del igualitarismo total, llevados al desempeño de los equipos de venta, son la receta perfecta para un resultado mediocre. Por el contrario, darle más a los que pueden dar más, invertir más en las acciones o clientes de mejor retorno, es un buen ejemplo del caso contrario.

5º Principio: nunca los convencerás a todos

Es por causas emocionales que preferimos inventarnos un mundo en el que convenceremos a todos los clientes. Todos sabemos que esto es inviable; solo podremos convencer a una fracción de los clientes. Las consecuencias de este aterrizaje forzoso en la pista de la realidad son múltiples. Entre ellas, podemos optimizar el uso del tiempo de los ven-

dedores, sencillamente, ayudándolos a descartar o ignorar a los clientes que no convenceremos.

Tan importante como saber dónde ir, es saber dónde no ir, a quienes no atender, a qué clientes no buscar. Alguien dijo que si no sabes decir que no, no tienes una estrategia.

Si usamos ese concepto, podemos dirigir a los vendedores solamente a convertir a los clientes que sí pueden convertir, alejándolos de aquellos que evidentemente no calzan con nuestra propuesta de valor.

Las oportunidades para dar un salto con el equipo de ventas pueden estar justo bajo nuestras narices, a pocos metros de los límites reconfortantes y cómodos de nuestra caja.

El propósito de este artículo es, precisamente, ese: facilitar que pienses fuera del conjunto de ideas preconcebidas para que llesves tu equipo de ventas al siguiente nivel. ●

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.