

CINCO PASOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS VENTAS

Cómo formar a su equipo de ventas para obtener un mayor rendimiento



VENTA. SERVICIO. PROMOCIÓN. ÉXITO.

RESUMEN EJECUTIVO

En la mayoría de las organizaciones existe una gran brecha entre los representantes de ventas con el mayor rendimiento y el resto de los empleados. ¿Cómo es posible que en el mismo entorno de trabajo y con la mismas condiciones haya representantes que obtienen excelentes resultados mientras otros difícilmente alcanzan su cuota?

La respuesta depende del puesto más importante en cualquier organización de ventas: el director de ventas. De media, **un director de ventas repercute en el éxito de 10 o más representantes.**

Pero, en lugar de emplear su tiempo en formar a sus equipos para lograr un mayor rendimiento, los directores pasan el día distraídos asistiendo a 14 reuniones, leyendo 500 mensajes de correo electrónico y atendiendo 200 llamadas de media semana tras semana. Como resultado, se observa

una desconexión entre lo que los directores de ventas consideran que los representantes quieren y lo que estos realmente necesitan para obtener buenos resultados.

En **5 pasos para mejorar el rendimiento de las ventas**, revelamos los métodos, de eficacia probada, en los que la mayoría de los directores de ventas confía para cerrar la brecha que existe entre los trabajadores medios y los empleados estelares. Este libro electrónico, que incluye información exclusiva de líderes de ventas con un gran rendimiento y de la investigación original del Profesor Michael Ahearne, director ejecutivo del [Sales Excellence Institute \(Instituto de excelencia de ventas\)](#) de la Universidad de Houston, explora las actitudes clave en cuanto al rendimiento de ventas que puede poner en práctica hoy mismo para transformar su equipo de ventas en un equipo "A".

LOS CINCO PASOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS VENTAS

- 1 Sea un formador, no un director.**
La formación le ayudará a impulsar el rendimiento de los mejores trabajadores, motivar a los empleados con un rendimiento medio a subir de nivel y elevar el rendimiento de los más rezagados.
- 2 Establezca objetivos diarios y realice el seguimiento teniéndolos en cuenta.**
Hacer responsables a otros es una de las habilidades que comparten los principales líderes de ventas.
- 3 Motive a los trabajadores con un rendimiento medio.**
Los directores de ventas que se centran exclusivamente en los empleados con mejor (o peor) rendimiento tienen menos probabilidades de obtener resultados satisfactorios.
- 4 Céntrese en las personas, no en los procesos.**
El 75 % de los líderes de ventas consideran que sus directores dedican demasiado tiempo a tareas de gestión y logística que no añaden valor a la empresa.
- 5 Los mejores comentarios son los que se hacen de inmediato.**
Los comentarios sobre el rendimiento se quedan obsoletos muy rápidamente. Si no se abordan a tiempo, los pequeños problemas enseguida se magnifican.



IMPULSE EL RENDIMIENTO DE VENTAS

Formar
de manera
coherente



Notas de formación
relevantes
Comentarios constructivos
Establecimiento de
objetivos claros

+30 %
REPRESENTANTES
QUE ALCANZAN LA
CUOTA

Potenciar los
comportamientos
ganadores



Reconocimiento en tiempo real
Aptitudes adquiridas en ventas
Recompensas para todo el equipo

+29 %
VENTAS GANADAS

Impulsar
el
rendimiento



Comentarios de manera
continua
Evaluación de los clientes
Visibilidad de los mejores
empleados

+26 %
OPORTUNIDADES DE
VENTAS

[VER
DEMOSTRACIÓN](#)



PASO UNO: SEA UN FORMADOR, NO UN DIRECTOR

La mayoría de los directores de ventas han ascendido al puesto de director por su excelente rendimiento en ventas. No obstante, las cualidades que le hacen ser un buen representante de ventas no siempre se traducen en ser un buen director.

“Hay una enorme diferencia entre las habilidades que debe tener un representante de atención al cliente y un director”, comenta Mark Roberge, vicepresidente sénior de Ventas y Servicios en HubSpot, una empresa de tecnología de Boston que está experimentando un rápido crecimiento. “Es necesario replantearse por completo su función. Un alto rendimiento significa ayudar al equipo a lograr el éxito”.

La formación es un proceso de colaboración recíproca. Si se enfoca bien, puede impulsar el rendimiento de los trabajadores más destacados, motivar a los empleados con rendimiento medio a subir de nivel y elevar el rendimiento de los más rezagados. En una empresa con una gran fuerza de ventas y cientos de distritos, en los distritos cuyos representantes de ventas recibieron al menos diez minutos de formación diarios se observó una tasa de logro de objetivos un 17 % mayor que en los que se proporcionó menos de diez minutos de formación para liderazgo.

LO QUE LOS DIRECTORES
CREEN
QUE QUIEREN LOS
REPRESENTANTES



- SEGURIDAD
- ORGANIZACIÓN
- GESTIÓN DEL TIEMPO
- COMUNICACIÓN

LO QUE LOS
REPRESENTANTES
QUIEREN
REALMENTE



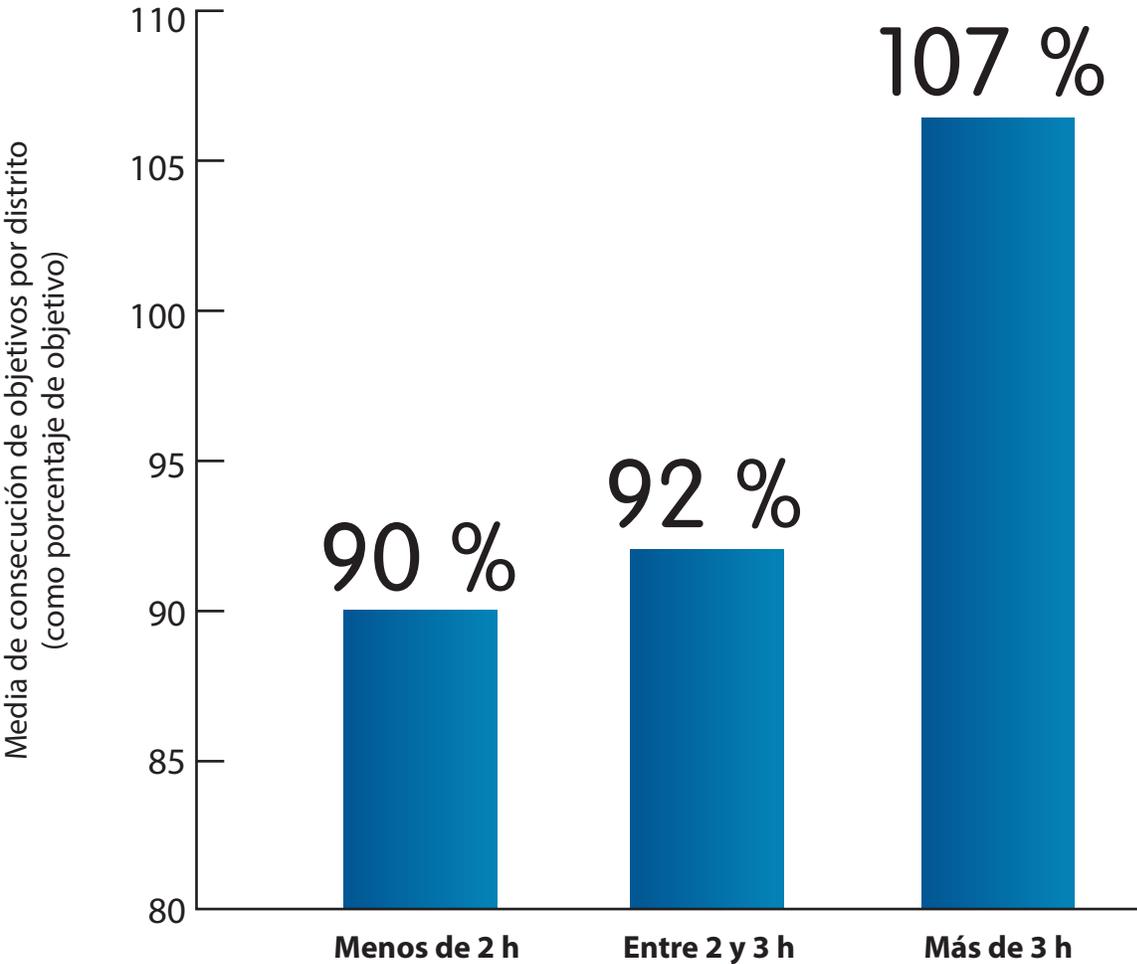
- ESTRATEGIA
- FORMACIÓN
- PARTICIPACIÓN
- ESTRUCTURA
- COMENTARIOS
- LIDERAZGO

LA FORMACIÓN EN VENTAS IMPULSA EL LOGRO DE OBJETIVOS

“La evaluación no le ayuda a realizar mejor su trabajo, la formación sí.”

Thomas Steenburgh, profesor asociado en el Departamento de Marketing de la Darden School of Business.

Los representantes que recibieron simplemente diez minutos al día de formación para ventas obtuvieron un porcentaje de logro un 17 % mayor.

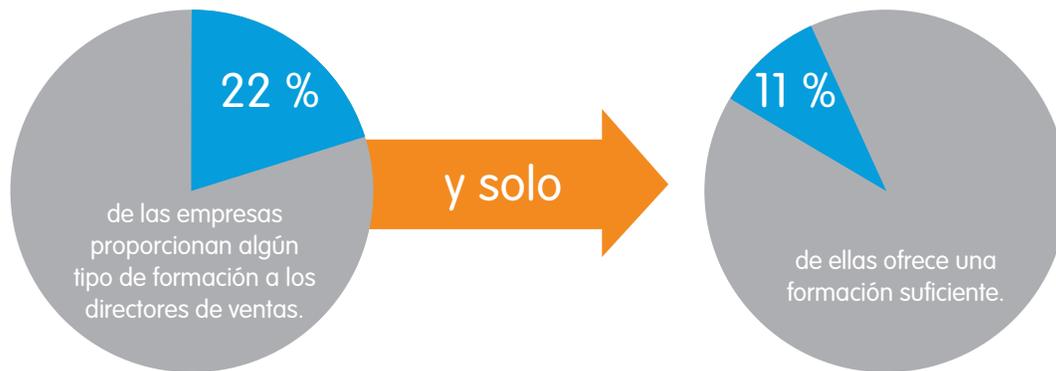


Tiempo medio que el director dedicado a la atención al cliente destina a la formación de cada empleado de ventas al mes

Fuente: Building a Winning Sales Management Team: The Force Behind the Sales Force (Zoltners, Sinha y Lorimer, 2012)



El problema es que hay muy pocas empresas que formen a sus directores del modo adecuado para que sean formadores eficaces. Según un reciente estudio:



Muy pocas personas ocupan el puesto de director de ventas sabiendo exactamente qué hacer para formar a los empleados. Conseguir hacerlo bien es una cuestión, en gran medida, de práctica y experimentación. A continuación describimos algunos de los errores más comunes y qué hacer para evitarlos.



Hablar demasiado

La formación no es una oportunidad para que usted demuestre lo que sabe. Si bien su experiencia puede ser relevante y resultar útil, debe centrarse en el representante de ventas. Deje que sea él quien hable la mayor parte del tiempo. No tenga prisa en decir cómo debería mejorar, sobre todo en las primeras etapas. Deje que sea el empleado quien encamine la conversación, pero diríjase a él con preguntas de sondeo.



No escuchar

En muchas ocasiones, parece que los líderes están escuchando cuando simplemente están esperando a poder intervenir en la conversación. Cuando su representante esté hablando, preste atención y no piense en nada más. Céntrese en lo que está diciendo y téngalo en cuenta. No escuche simplemente el discurso, observe el lenguaje corporal para entender las emociones que lo motivan. Vuelva atrás sobre lo que ha escuchado para demostrar comprensión y empatía.



Esperar un progreso inmediato

Los cambios requieren tiempo. Sabemos que quiere que su representante mejore cuanto antes, sobre todo si su rendimiento se está viendo afectado. En lugar de decirle que tiene que mejorar a la hora de conectar con un cliente potencial (lo que puede resultar desalentador), fije metas más a corto plazo en las que pueda centrarse. Desglose las tareas en otras más fáciles de llevar a cabo, como entablar conversaciones breves para captar al cliente potencial.

Formar a los miembros del equipo con cierta regularidad es el único modo de mejorar en ello. Después, reflexione sobre qué ha funcionado y qué no, y ajuste su enfoque en consecuencia.

PASO DOS: ESTABLEZCA OBJETIVOS DIARIOS Y REALICE EL SEGUIMIENTO

Muchos representantes de ventas quieren trabajar con total autonomía. Basta con asignarles una cuota y dejarles trabajar a su aire. Sin embargo, los estudios muestran que establecer objetivos más específicos y a corto plazo, además de hacerlos responsables de alcanzarlos, es fundamental para mejorar el rendimiento de las ventas. Un estudio elaborado durante 12 años con representantes de ventas de empresas incluidas en las listas Fortune 500 y 1000 de 28 sectores diferentes concluye que “hacer responsables a otros” es una de las principales habilidades que comparten los principales líderes de ventas.

Al establecer objetivos, no defina simplemente metas a largo plazo para los representantes, como un volumen de ventas mensual. En su lugar, fije expectativas en cuanto a lo que deben conseguir a diario, tanto para desarrollo profesional como personal. ¿Cuántas llamadas deben realizar cada día? ¿Cuántas reuniones deben concertar? ¿Están desarrollando una “sensación de urgencia” con sus clientes potenciales? ¿Están trabajando para mejorar las habilidades de escucha activa? ¿Están estableciendo prioridades entre sus tareas diarias de un modo más eficaz?

Use el ciclo de ventas para desglosar todas las tareas, actividades y acciones que los representantes deben completar cada mes y asígneles responsabilidad para alcanzar objetivos reales y cuantificables en esas áreas.

La mejor manera de asegurarse de que sus representantes están cumpliendo los objetivos es reunirse con cada uno de ellos con regularidad, destacar las actividades específicas que deben llevar a cabo y, por último, asignar el porcentaje de tiempo que deberían dedicar a cada una de ellas. No se olvide de dejar libre un 20 % del tiempo para las tareas inesperadas que puedan surgir. Esto ayudará a los representantes a gestionar mejor su tiempo y avanzar hacia sus objetivos.

SECRETOS DE LA FORMACIÓN PARA VENTAS

CONFIDENCIAL

No hacer suposiciones

Haga uso de las estadísticas para evaluar los puntos fuertes y los aspectos que se deben mejorar. Para ser un formador eficaz, debe disponer de información. ¿Qué tal es su rendimiento? ¿En qué áreas tiene problemas? ¿Qué habilidades le faltan? ¿Qué métodos ha usado? Antes de comenzar a formar al empleado, recopile estos datos observando cómo trabaja y haciéndole preguntas directas.

Establecer objetivos mensuales

Hable con sus representantes acerca de los comportamientos que ha observado. Céntrese en el hecho en sí, no en el por qué. No caiga en la tentación de especular sobre las motivaciones. En su lugar, pregúntele su punto de vista sobre el problema. Defina objetivos mensuales para el desarrollo tanto profesional como personal. Siempre que sea posible, proponga un reto que empuje a los representantes a adoptar un nuevo comportamiento o desarrollar una nueva habilidad, y realice el seguimiento en relación con sus objetivos.

Potenciar los comportamientos ganadores

Como representante de ventas que ha sido, puede demostrar qué se necesita para lograr el éxito. David Donlan, un representante de ventas sénior de HubSpot, se reúne con representantes nuevos o que tienen alguna dificultad y hacen llamadas juntos. En primer lugar, el representante deberá observarlo.

PASO TRES: MOTIVE A LOS TRABAJADORES CON UN RENDIMIENTO MEDIO

Cuando se hacen reconocimientos o se dan recompensas de un modo adecuado, se consigue un efecto muy positivo en los representantes de ventas. A los trabajadores con un rendimiento excelente se les motiva para que se queden y los comportamientos que hacen que su trabajo sea satisfactorio se celebran públicamente, lo que, a su vez, anima a sus compañeros a adoptar ese comportamiento.

Sin embargo, incluso los directores de ventas más comprometidos con la motivación de sus empleados se equivocan en esto. Hay tres perspectivas clave que pueden marcar una gran diferencia en lo que respecta a motivar a un equipo de ventas:

No se olvide de los trabajadores con un rendimiento medio

Un error frecuente que cometen los directores de ventas es dedicar demasiado tiempo a los mejores. Los directores que más éxitos obtienen emplean su tiempo con todos los trabajadores por igual: los que tienen el mejor rendimiento, los de nivel medio y los más rezagados.



25 %

DEL PERSONAL DE VENTAS
ES REZAGADO

Los rezagados necesitan más orientación e insistencia para cumplir los objetivos.



55 %

DEL PERSONAL DE VENTAS
SON TRABAJADORES
DE NIVEL MEDIO

Los trabajadores del nivel medio son los que reciben menos atención, aun siendo el grupo que, probablemente, más impulsará la actividad comercial, si reciben los incentivos adecuados.



20 %

DEL PERSONAL DE VENTAS
ES ESTELAR

Los empleados estrella parecen alcanzar cualquier objetivo que se propongan, pero puede que dejen de rendir si se les imponen límites.

Después, se van alternando para hacer las llamadas. Finalmente, Donlan observará a sus representantes realizando sus propias llamadas y, cuando terminen, aportará sugerencias. Este enfoque proporciona a los representantes la seguridad necesaria para obtener resultados satisfactorios.

Realizar seguimientos uno a uno habitualmente

Observe el progreso de cada representante de ventas en cuanto a lo que ha trabajado y lo que no. Sea coherente a la hora de realizar los seguimientos para que los representantes sepan que se está implicando. Aporte sugerencias concretas sobre cómo cree que pueden mejorar. Asegúrese de que se trata de una conversación en la que participan ambos y que usted también recibe comentarios. Formule preguntas abiertas, como, "¿Cómo crees que está siendo tu progreso?"

“El éxito es profesional. Es el resultado de combinar varias pequeñas destrezas.”

Tony Robbins

Reconocer los logros públicamente

El reconocimiento no solo motiva al representante que lo recibe, sino también al resto del equipo. Deje claro el motivo por el que felicita al representante en cuestión. De este modo, reforzará los comportamientos correctos y animará a los demás a seguirlos.

Impulse la motivación no solo con remuneraciones económicas

El profesor Steenburgh, de la Darden School of Business, opina que la mayoría de los programas de incentivos están orientados a los trabajadores con mejor rendimiento, con lo que se fomenta que los directores centren su tiempo y energía en ese segmento. Sin embargo, en muchas empresas, el segmento de trabajadores medios (normalmente, cerca del 60 % de la fuerza de ventas) es el que aporta la mayor parte de los ingresos.

Como director, debe tener en cuenta que realmente merece la pena invertir su tiempo de gestión y formación en este grupo de trabajadores. No deje de prestarle atención porque dedique la mayor parte del tiempo a los empleados con mayor rendimiento. Trate de asegurarse también de que los trabajadores de este nivel intermedio (que normalmente no obtienen las principales recompensas y cuotas) tienen acceso a programas de incentivos.



Por el contrario, los directores que se centraban exclusivamente en los empleados con mejor rendimiento, tenían muchas menos probabilidades de obtener resultados óptimos.

Mire más allá de las bonificaciones

Por supuesto, hay muchos empleados que entran en el sector de las ventas por dinero, pero no es lo único que les motiva. Recuerde que los representantes valoran igualmente las recompensas no monetarias. Un horario flexible, un mejor equilibrio entre vida personal y profesional, y una mayor autonomía son cosas que no cuestan nada a la empresa y que tienen un gran impacto en la productividad.

Sea específico y apueste por el reconocimiento en público

Encuentre el modo de reconocer la contribución de los representantes a un logro concreto en público y especifique qué es lo que han conseguido, así como su repercusión para la empresa. El hecho de destacar por qué se reconoce el trabajo de un representante los motiva a ellos, y al resto de los trabajadores, a repetir esas acciones que ayudan a alcanzar el éxito.

Sea positivo

Algunos directores bienintencionados cometen errores cruciales en lo que respecta a la motivación. Preste atención a esta historia vivida por Steve Martin, autor de [Heavy Hitter Sales Linguistics: 101 Advanced Sales Call Strategies for Senior Salespeople](#) (El peso pesado del lenguaje de ventas: 101 estrategias de llamadas de ventas avanzadas para empleados sénior). Trabajó con un vicepresidente de ventas que envió una larga lista de todo lo que su equipo hacía mal y de lo que podían hacer para mejorar. Su intención era ayudarles a determinar cómo trabajar mejor, pero, lo que consiguió fue desmotivarles y hacerles sentir inseguros.

“El sector de las ventas presenta muchos altibajos; se trata de un trabajo mental, emocional y psicológico”, comenta Martin. “Lo que se pretende es motivarlos para que trabajen de manera satisfactoria y que, cuando traten con el cliente, transmitan seguridad en sí mismos y éxito. Si les reprende, comunicarán todo lo contrario”.

PASO CUATRO: CÉNTRESE EN LAS PERSONAS, NO EN LOS PROCESOS

Con independencia de si lleva ocupando el puesto durante varios años o si acaba de ascender, es muy recomendable mirar atrás y pensar en su función. Puede que su empresa no tenga una descripción formal del puesto de trabajo (desafortunadamente, son muchas las que no la tienen) e, incluso aunque su puesto esté definido por escrito, es posible que las tareas que realiza a diario no estén en consonancia con sus responsabilidades formales.

Marshall Solem, director gerente de ZS Associates, define el puesto como un compuesto de tres funciones distintas:



Gestión de personal

Esta función incluye seleccionar, formar, orientar y recompensar a los miembros de su equipo, así como asegurarse de que cumplen los objetivos establecidos.



Gestión de clientes

Además de gestionar al personal, probablemente también sigue teniendo alguna responsabilidad en las ventas y tiene un papel clave en reuniones o llamadas importantes.



Director de negocios

Tanto si debe responder ante un director regional como si debe hacerlo ante un vicepresidente, es su labor proporcionar previsiones precisas e informar de forma regular.

El tiempo que emplea en cada área depende de su trabajo específico y de la cultura de su empresa. No obstante, muy pocos directores emplean el tiempo suficiente o ponen el nivel de esfuerzo necesario en su función principal. De hecho, entre los directores de ventas hay una fuerte tendencia a terminar realizando tareas administrativas alejadas de la formación y orientación de sus empleados de ventas.

El 75 % de los líderes de ventas consideran que los directores dedicados a la atención al cliente dedican demasiado tiempo a tareas de administración y logística que no añaden valor a la empresa.

Según un estudio, el 75 % de los líderes de ventas consideran que los directores dedicados a la atención al cliente dedican demasiado tiempo a la administración y logística que no añaden valor al negocio. Los directores de ventas que dan prioridad a la formación sobre las actividades de administración obtienen un rendimiento un 5 % mejor que aquellos que no lo hacen así.

Según los estudios realizados con más de un millar de directores y empleados de ventas de distintas empresas, las habilidades resaltadas son las que más correlación tienen con el rendimiento:

RASGOS CLAVE DE LOS REPRESENTANTES Y LOS DIRECTORES DE VENTAS



HABILIDADES CLAVE PARA IMPULSAR EL RENDIMIENTO DE LAS VENTAS



Fuente: Michael Ahearne, Universidad de Houston (EE. UU.)

PASO CINCO: LOS MEJORES COMENTARIOS SON LOS QUE SE HACEN DE INMEDIATO

El mejor momento para hacer llegar a los representantes comentarios sobre el rendimiento es inmediatamente después de una reunión o una llamada de ventas. Cuanto más espere, más difícil será ofrecer comentarios valiosos y constructivos. Cuando observe que alguien no consigue cumplir los objetivos o tiene problemas para satisfacer las exigencias de las distintas actividades, los siguientes pasos que tome pueden suponer una gran diferencia:



Diagnóstico

Hay distintos factores que pueden dar lugar a un rendimiento bajo: falta de motivación, deficiencia de habilidades, falta de coherencia con los objetivos propuestos, problemas familiares o personales, etc. Raramente existe un motivo claro, pero, como director, su trabajo es entender qué está sucediendo. Pregunte a su representante cuál es su punto de vista en cuanto a las causas del problema de rendimiento. Después, pregúntele también qué cree que deben hacer tanto él como usted para solucionarlo.



Recomendaciones

Explique al representante cómo se puede resolver la situación. Pídale que dé su opinión, de modo que participe también en la solución. Explique lo que significa tener éxito, establezca plazos y objetivos precisos, y aclare las consecuencias.



Ayuda

Ofrezca todo cuanto esté en su mano para ayudarlo. Esto puede incluir eliminar obstáculos, como prioridades contrapuestas o distracciones innecesarias, o bien proporcione la formación necesaria.



Reconocimiento de sus cualidades y valoración de las de otros

Cuando los empleados ascienden a directores de ventas, a menudo, intentan enseñar a su equipo la manera de hacer las cosas que a ellos les ha valido el éxito. "El aspecto más importante para que un director de ventas tenga éxito es contar con una excelente capacidad para comunicar y aplicar sus experiencias anteriores con cada uno de los miembros de su equipo", comenta Martin. "Valore sus destrezas, pero no imponga ese enfoque a los demás".

"Cuando observo a los diferentes equipos de ventas, me doy cuenta de que no todos los buenos empleados tienen las mismas cualidades", afirma Roberge de HubSpot. "Hay un trabajador que es realmente bueno entablando relaciones. No tiene un gran conocimiento de los productos, pero tiene la habilidad de conectar con cualquier cliente potencial. Otros no conectan de inmediato, pero saben escuchar y entender al cliente a la hora de solucionar problemas técnicos".

David Donlan está de acuerdo. Según él, cada uno de los empleados del equipo de ventas necesita algo diferente. "Hay quienes necesitan que se les den más indicaciones porque son nuevos y necesitan ayuda". Otros, en cambio, llevan en el sector de las ventas 15 años y solo desean hacer el trabajo a su manera".

Con independencia de las características de su equipo específico, asegúrese de tratar a cada empleado como una persona con un estilo único y valioso.

ACERCA DE LA AUTORA



Amy Gallo trabaja como redactora colaboradora de la revista Harvard Business Review, donde escribe sobre temas de gestión de negocios. Entre los artículos que ha escrito recientemente se incluyen los siguientes: [Making Sure Your Employees Succeed \(Asegúrese de que sus empleados tienen éxito\)](#), [How to Keep Your Star Performers in Trying Times \(Cómo conservar a los mejores trabajadores en tiempos difíciles\)](#) y [How to Navigate Bonus Season \(Cómo gestionar la época de bonificaciones\)](#). Anteriormente, Amy trabajó como directora de operaciones para el reputado formador profesional Marshall Goldsmith y como asesora en Katzenbach Partners, una compañía especialista en organización y estrategias de Nueva York. Amy es profesora adjunta en la Universidad de Brown (EE. UU.), donde obtuvo un Máster en Administración Pública (MPA) especializado en Políticas Públicas. También es licenciada en Sociología por la Universidad de Yale (EE. UU.).

Notas finales

Andris Zoltners; Prabhakant Sinha; Sally Lorimer. Building a Winning Sales Management Team: The Force Behind the Sales Force, (Chicago: ZS Associates, 2012).

Michelle Vazzana; Jason Jordan. Your Guide To Developing Sales Managers: How to Effectively Maximize Neglected Talent, ASTD, junio de 2012.

The Perfect Hire: to Hiring, Developing, and Retaining Top Sales Talent

Towers Watson. Leverage Sales Managers to Create Superior Performance, 2011. <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/5832/Towers-Watson-Sales-Manager-Research-Report.pdf>

Steve Martin. [Heavy Hitter Sales Linguistics: 101 Advanced Sales Call Strategies for Senior Salespeople.](#)

Andris Zoltners; Prabhakant Sinha; Sally Lorimer. Building a Winning Sales Management Team: The Force Behind the Sales Force, (Chicago: ZS Associates, 2012); página 3.

Otras fuentes

William H. Murphy; Ning Li. A multi-nation study of sales manager effectiveness with global implications, Industrial Marketing Management (2012)

Towers Watson. Leverage Sales Managers to Create Superior Performance, 2011. <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/5832/Towers-Watson-Sales-Manager-Research-Report.pdf>

MÁS DETALLES

Incremente la tasa de ventas ganadas, impulse la generación de oportunidades y reduzca el ciclo de ventas. Vea la demostración y descubra cómo Salesforce puede ayudarle a lograr estos tres beneficios: www.salesforce.com/salesperformance