



Un equipo de ventas “como ningún otro”

POR JOHN FISCHER

A principios de año, casi todas las organizaciones de ventas implementan la misma estrategia para incrementar sus ventas; presentan a sus vendedores nuevas metas que piden aumentos con respecto a los resultados del año anterior. En términos prácticos, no hay nada malo en pedir más. Se trata de crecer o morir.

Pero es un error pensar que solamente con un poco de presión adicional las mismas personas, con sus buenas intenciones, costumbres y conocimientos “de antes”, van a lograr algo distinto en el futuro.

Para alcanzar sus metas de crecimiento, algunas organizaciones centran su atención en hacia dónde van, qué quieren lograr y en qué les falta aprender o hacer para obtener mejores resultados con sus clientes.

Se trata de un enfoque orientado al futuro que:

- Promueve el aprendizaje y
- Favorece la innovación y el cambio

Las fuerzas de ventas pueden dejar atrás enfoques y modelos anclados en los números, en el pasado y en lo que “siempre hemos hecho” por medio de la implementación de procesos de mejoramiento continuo del desempeño, con los cuales la cuota de ventas deja de ser la única vara con la que se mide a los vendedores. Se complementa con otros indicadores que:

- Alientan el desarrollo de cada ejecutivo
- Fomentan la innovación
- Apoyan mejoras en la ejecución
- Contribuyen a la competitividad de la organización
- Refuerzan la disposición (motivación) de los vendedores

Un proceso de mejoramiento del desempeño puede ayudar a la organización a desarrollar la única ventaja competitiva sostenible: la capacidad para satisfacer a sus clientes mejor que ningún otro.

Un programa de mejoramiento continuo del desempeño típico cuenta con cinco pasos:

1. Establecer prioridades vendedor por vendedor
2. Planeación
3. Coaching
4. Medición
5. Retroalimentación



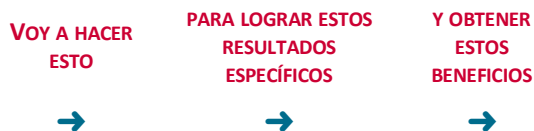
1. ESTABLECER PRIORIDADES VENDEDOR POR VENDEDOR

Tomando en cuenta la estrategia comercial de la organización, la cuota anual del vendedor y

las fortalezas y limitaciones de éste, él y su coach deberían escoger dos o tres prioridades relacionadas a temas que el vendedor puede manejar o controlar, como:

- Su trabajo de planeación, organización y administración de su tiempo y de su territorio o cartera
- Sus habilidades de ventas
- Sus conocimientos
- La satisfacción de sus clientes

Cada plan de acción debe estar encabezado por un objetivo específico y describir el esquema que se implementará para medir los resultados.



2. PLANEACIÓN

Conforme a las prioridades, cada vendedor debe elaborar planes de mejoramiento que señalan las actividades que lo llevarán al cumplimiento del objetivo y que describen cómo se van a medir los avances y logros. Es recomendable identificar hitos o peldaños a lo largo del camino que son evidencia de progreso. Los éxitos parciales estimulan la sensación de estar progresando hacia la meta y estas emociones positivas nutren el ánimo y refuerzan la persistencia. Muchas veces, los vende-



dores necesitan ayuda para identificar sus prioridades, redactar objetivos e identificar los logros parciales en el camino.

3. COACHING

Un rol clave del trabajo de cualquier jefe es el de “coach”. La mayoría de los “jefes” de vendedores



(no importa el nombre de su puesto) dedican mucho tiempo a labores de ventas (haciendo el trabajo que les corresponde a sus vendedores) y atendiendo cuestiones administrativas. Podrían contribuir más a la organización dedicando mayor esfuerzo al desarrollo de los integrantes de sus equipos.

Cuando se trata del mejoramiento continuo del desempeño, el coach ayuda a sus vendedores a identificar prioridades, precisar las acciones por emprender, ordenar los pasos por seguir y señalar los resultados esperados y cómo medirlos. También los ayuda a alcanzar sus metas al apoyarlos en la búsqueda de alternativas para mejorar la ejecución de los planes. Una de las acciones de coaching más importantes es ayudar a sus vendedores a reconocer y celebrar sus avances y pequeñas victorias, logros que nutren su confianza, optimismo y disposición de esforzarse. (Para conocer ejemplos prácticos de apoyos de este tipo por parte del coach, véase **e-Enfoque #10, ¿Qué aprendiste hoy?** y **e-Enfoque 11, Enseña a tus vendedores.**)

4. MEDICIÓN

Durante la etapa de planeación, el jefe y el vendedor se ponen de acuerdo respecto a cómo medir los resultados de los planes de acción. Durante el periodo de ejecución, pueden trabajar juntos en la mejora del esquema de medición.



5. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación bien dada y recibida apoya el aprendizaje, el desarrollo y el cam-

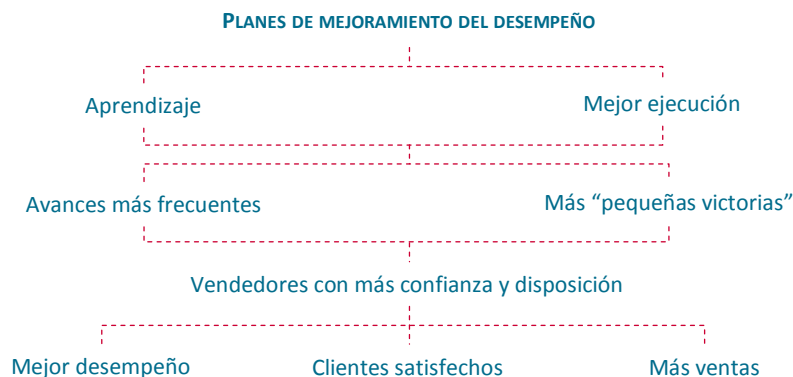
bio. Innumerables investigaciones ponen de relieve la importancia de la retroalimentación positiva que alienta a los colaboradores a celebrar sus “pequeñas victorias” y los avances; anima y refuerza la disposición de esforzarse. Los gerentes de ventas que emplean buenas prácticas de coaching y de retroalimentación, suelen tener vendedores que se sienten comprometidos, valorados y dispuestos a aprender y cambiar.

CONCLUSIONES: Un programa de mejoramiento continuo del desempeño:

- Centra la atención del equipo de ventas en las acciones que conducen a los resultados y la satisfacción de los clientes, en lugar de enfocarse en los números.
- Promueve el aprendizaje, el cambio, y el desarrollo de habilidades que
- resultan en mejoras en la ejecución
- Cultiva altos niveles de desempeño. Los vendedores ponen en la mira lo que les queda por aprender y perfeccionar en lugar de repetir lo que ya saben.
- Nutre la confianza y fortalece la buena disposición de los vendedores.

Si le interesa desarrollar un equipo de ventas capaz “como ningún otro”, un programa de mejoramiento del desempeño es una buena alternativa para hacerlo.

Si desea contar con apoyo para el diseño e implementación de un programa de este tipo, Top Line puede ser un buen aliado. Llámenos.



Boletines para gerentes de ventas y directores comerciales

- [El coaching es... liderazgo](#)
- [¿Hay un CRM en su futuro?](#)
- [Vendedores motivados](#)
- [Te dan lo que premias](#)
- [Liderazgo es... cultura](#)
- [¿Qué les digo?](#)
- [La sobrevivencia de los mejores](#)
- [Los clientes de hoy son diferentes](#)
- [Ventas rentables. Primera parte: Los requerimientos objetivos y “técnicos” del cliente](#)
- [Ventas rentables. Segunda parte: La conducta de los vendedores](#)
- [Ventas rentables. Tercera parte: Los productos y servicios en sí.](#)
- [Ventas rentables. Cuarta parte: Cómo pueden las organizaciones crear valor](#)

[agregado para sus clientes](#)

- [¿Qué aprendiste hoy?](#)
- [Enseña a tus vendedores cómo aprender](#)
- [El sutil arte de vender intangibles](#)

Boletines para vendedores

- [Una cuestión de actitud](#)
- [Desarrolla tu confianza](#)
- [Desarrolla confianza en tu capacidad – Dos técnicas adicionales](#)
- [Consejos de verdaderos expertos](#)
- [Centra tu atención en los clientes](#)
- [Mantén una actitud positiva](#)
- [El lenguaje del éxito](#)
- [Dos trabajos para cultivar la credibilidad de tu nueva imagen](#)
- [Cuatro cosas que hacen los vendedores exitosos que a los demás les da pereza](#)
- [Mensajes de los ganadores](#)

¿Quiere enviar este número del boletín *e-Enfoque* a colegas?

Haga clic en el botón reenviar en el menú de su administrador de correos.

Desea conocer números anteriores de *e-Enfoque*, haga clic Aquí.

¿Quiere mantener actualizados a sus vendedores?

Regáleles una suscripción gratuita de

e-Trato Hecho, el boletín electrónico de **TOP LINE Growth Consulting** creado para vendedores y promotores. Para enviarnos sus nombres y direcciones, haga clic Aquí.

Si no desea recibir *e-Enfoque*, haga clic Aquí para cancelar.

Visítenos en www.TOPLINEconsulting.com.mx