



¿Y tú qué haces con tu tiempo?

POR JOHN FISCHER

En un estudio de benchmarking reciente en el que participaron empresas como Schneider Electric, Mercedes-Benz, Apple, Arcelor-Mittal, Somfy, Hilti, Michelin, Sika y otras, la consultoría POWERING (París, Francia) descubrió que:

En las empresas de alto desempeño, los jefes de los vendedores invierten 70% de su tiempo en evaluaciones del desempeño de sus vendedores, capacitación y coaching.

Gene Garofalo, un ejecutivo con 25 años de experiencia en ventas y en el desarrollo de nuevos negocios dice lo siguiente en su libro *Sólo para gerentes de ventas*:¹

La primera regla del buen gerente de ventas es: invierta por lo menos 75 por ciento de su tiempo trabajando con las personas y menos de 25 por ciento en los detalles administrativos.

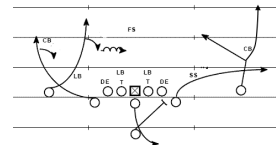
Al investigar el tema del manejo del tiempo con supervisores y gerentes de ventas, en Top Line hemos visto que esto no es la regla, sino la excepción. La mayoría de los

ejecutivos reportan que pasan buena parte de su tiempo:

En actividades administrativas, reuniones, elaborando informes, atendiendo a sus jefes y a otros jefes dentro de la organización.

En nuestro programa *Enfoque Claro, Equipo Enfocado*, volvemos a lo básico cuando ayudamos a los jefes de vendedores y a sus superiores a comprender que la razón de ser del puesto de jefe, supervisor o gerente de ventas es desarrollar a sus vendedores.

No hay ninguna labor más importante para un gerente de ventas. De hecho, su valor para su empresa y en el mercado laboral depende de qué tan bien puede generar ventas por medio de un equipo. Ya no es un vendedor, sino el director técnico de un equipo. Sus “jugadores” tienen que meter los goles y el coach tiene que desarrollarlos, crear estrategias ganadoras y ayudarlos a implementar las jugadas.



¹ Gene Garofalo, *Sólo para gerentes de ventas*, Prentice Hall Hispanoamérica, México.

Otro experimentado experto, William “Skip” Miller, recuerda a los gerentes que “su primera tarea es crear una cultura de ventas”², pero no cualquier cultura. No una cultura de ventas que simplemente refleje la personalidad del jefe, sino una cultura creada intencionalmente y que apoye la productividad del equipo.

Nada influye más en las ventas como la cultura. “La cultura lo es todo.” Empieza con las decisiones respecto a quién contratar y continúa con otras respecto a cómo aprovechar las fortalezas de cada vendedor, cómo ayudarlo a manejar situaciones difíciles y a alcanzar cada vez mayores niveles de desempeño.



LA SUPERVISIÓN Y EL DESARROLLO DE VENDEDORES.

¿Cierto o falso?

1. Los mejores vendedores no necesitan ayuda, supervisión o coaching.

FALSO.

Cuando el jefe es competente, casi todos los vendedores aprecian el tiempo que les dedica. Es una señal de que son importantes como personas. Todo el mundo valora (a su manera) el reconocimiento por el trabajo bien hecho y otros logros. En algunos casos, si el jefe no pres-

ta atención, el vendedor puede llegar a pensar: “Para qué esforzarme tanto si a nadie le importa”.

En segundo lugar, los vendedores más exitosos pueden ser la mejor fuente de información acerca de lo que funciona. Por ejemplo, un gerente de ventas de servicios financieros descubrió que sus asesores más productivos tienen la costumbre de llegar a la oficina 15 o más minutos antes de la apertura del mercado. Los días que no lo hacen, tienden a bajar sus resultados. Es claro que lo que realizan en esos 15 minutos contribuye a su desempeño.

El tiempo dedicado a ayudar a los vendedores más productivos a perfeccionar su metodología generalmente rinde grandes beneficios. Es tiempo bien invertido. El historial de estas personas es evidencia de su capacidad para aprender y aplicar lo aprendido. Por lo mismo, una buena labor de coaching sirve para que los vendedores más exitosos tengan la buena disposición de seguir esforzándose. Así se evita el estancamiento y caer en “vicios”.

2. Los vendedores con resultados satisfactorios no necesitan coaching.

² William “Skip” Miller, *ProActive Sales Management*, American Management Association, New York.

FALSO

Al trabajar con los vendedores que producen resultados “satisfactorios”, el supervisor tiene dos alternativas: a) Impulsar el desempeño de los que tienen más potencial e intentar que algunos lleguen a pasar al grupo de los más productivos, o bien, b) ayudarlos a mantenerse “en medio”.

Con el tiempo y un exceso de confianza, todos tendemos a tomar atajos. Por ejemplo,



algunos dedicamos menos tiempo a la preparación de las entrevistas, ya que pensamos:

“conozco al cliente y sé lo que compra”. El supervisor-coach puede detectar estos errores, corregirlos y evitar que afecten los resultados.

3. Los vendedores menos productivos necesitan más ayuda y coaching que los demás.

FALSO.

La prioridad de los jefes es detectar cuáles son las debilidades de estos vendedores y determinar cómo habilitarlos para elevar su productividad a corto plazo. Cumplido el periodo de prueba, el supervisor debe estar dispuesto a delegar a la competencia (terminar la relación laboral de) los vendedores que no pueden o no quieren avanzar. Sustituir un vendedor con un desempeño bajo por otro con mayor capacidad y disposición es una de las maneras más fáciles de elevar la productividad del equipo.

Conclusiones. Cuando tomamos en cuenta la razón de ser del puesto de jefe de vendedores, la labor que le toca llevar a cabo con ellos, tiene sentido la recomendación de dedicar 75% del tiempo del jefe a la observación, evaluación, coaching, seguimiento y planeación de la labor con sus vendedores. Esta recomendación la siguen los jefes en las empresas con los equipos de ventas más productivos.

¿Reenvíe este número del boletín e-Enfoque a colegas?

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