Las seis mejores prácticas para lograr un equipo de ventas inteligente

HACIA UNA FUERZA DE VENTAS PERFECTA

Robert McGarvey

Experto en estrategia y gestión, autor de *How to Dotcom* y coautor de *The Complete Spy.*

Los procesos de selección y formación de ventas de las empresas no siempre consiguen los resultados esperados. En el entorno económico actual es cada vez más necesario contar con una fuerza de ventas inteligente que sea capaz de reconocer las nuevas reglas del mercado, adaptarse a ellas y reinventarse continuamente.

A los directivos de ventas que no estén satisfechos con la formación de ventas que ofrece su empresa les podrá resultar interesante realizar el test que aparece en el cuadro 1. A continuación, se recomienda examinar detalladamente las respuestas y tener en cuenta los consejos que ofrece Derek Gatehouse en su libro *The Perfect Sales Force: The 6 Best Practices of the World's Best Sales Teams* sobre cómo formar a un equipo de ventas.

Gatehouse afirma que formar a los vendedores para intentar superar una etapa débil en las ventas va a suponer básicamente una pérdida de tiempo. "Se logran unos resultados insignificantes", afirma Gatehouse. Además, tras años de análisis sobre cómo forman las empresas a los equipos de ventas, está convencido de que la mayoría de ellas enfocan la formación en ventas de un modo totalmente equivocado.

Si Derek Gatehouse tiene razón cuando dice que los períodos difíciles de ventas no se superan mediante la formación, entonces muchas empresas tendrán que replantearse no sólo su estrategia de formación, sino también su sistema de selección de personal. A pesar de que Gatehouse admite que tuvo momentos de duda, está convencido de que contratar a las personas apropiadas para los puestos adecuados es la forma más correcta de proceder.

Este hecho plantea un nuevo reto. Debido a que no todos los vendedores son igualmente polivalentes, los directores de ventas deben ser capaces de analizar cada segmento de una venta desde nuevas perspectivas. Para estudiar con detalle lo que está ocurriendo en su proceso de ventas, puede ser útil poner en práctica la herramienta de desempeño propuesta por Gatehouse, que puede llevar a mayores éxitos de ventas. Se trata de seis prácticas sencillas y vitales:

1. Comprender los talentos necesarios para cada tipo específico de ventas.
2. Compartimentar las etapas del proceso de venta y concretar cuál es el perfil de vendedor adecuado para cada aspecto específico.
3. Contratar teniendo en cuenta el talento, en lugar de las capacidades o la experiencia de trabajo.
4. Combinar motivadores positivos y negativos.
5. Formar para lograr un comportamiento de ventas de éxito, en lugar de enseñar procedimientos estándares o argumentos persuasivos.
6. Evaluar los resultados en lugar de microgestionar los procesos.

Práctica 1: natural o creado

En lugar de intentar lograr que el vendedor encaje en el proceso, Gatehouse propone que las empresas busquen personas con talento innato para el tipo de ventas de la empresa. Ésta no es una idea totalmente nueva. Se trata de conocer las características de los mejores vendedores para encontrar más personas que también las reúnan.

Práctica 2: etapas de ventas y talento

Gatehouse sostiene que, en muchas organizaciones, toda venta implica múltiples etapas. "Sin embargo, en la mayoría de los trabajos de ventas encontramos profesionales que se encargan de demasiadas etapas –asegura Gatehouse–. Los buenos equipos de ventas aíslan las tareas y las asignan a grupos diferentes con el fin de lograr que el talento encaje con total precisión".

Así, por ejemplo, es totalmente desacertado pedir a un buen comercial que organice las agendas de los altos directivos. Una vez más, no se trata de un concepto innovador, pero muchos directores de ventas siguen intentando que todos los vendedores encajen exactamente en todos los puestos de trabajo.

CUADRO 1

Test		
¿Está contento con los resultados de su actual formación en ventas?	SÍ	NO
¿Sus vendedores obtienen mejores resultados después de una formación en ventas?	SÍ	NO
¿Puede ver resultados perceptibles de la formación en ventas que lleva a cabo?	SÍ	NO
¿Se observa una mejora de las ventas tras una formación larga?	SÍ	NO
¿Desaparecen los puntos débiles de sus vendedores tras la formación?	SÍ	NO

El antídoto de Gatehouse es analizar las ventas y a continuación preguntar qué perfil es necesario en cada tapa. Este planteamiento puede suponer que sean necesarios varios vendedores para cerrar un trato, ya que no todos tienen todas las capacidades adecuadas en todos los momentos precisos.

No cabe duda de que habrá escépticos. "No estoy seguro de que utilizar un enfoque segmentado de las ventas funcione en el ámbito del *business-to-business*", asegura George Ludwig, formador en técnicas de venta. Los clientes, afirma Ludwig, quieren continuidad y un punto de contacto útil y, generalmente, eso significa dejar que un vendedor lidere el enfoque.

"Es importante que el vendedor más preparado hable con la persona conveniente en la empresa adecuada", afirma Joe Melanson, director general de ventas de Aquent. Melanson añade que, en Aquent, los clientes globales saben que "tienen una persona a la que pueden acudir en cualquier momento y que está siempre allí para ellos". No obstante, reconoce que "la gente tiene limitaciones y uno siempre desea colocar a cada persona en el puesto adecuado".

Práctica 3: selección basada en el talento

Ésta es la mala noticia sobre la selección de personal, según Gatehouse: "La mayoría de las entrevistas de selección no aportan mucho para descubrir el talento de un candidato". Casi todas las entrevistas son conversaciones poco metódicas dirigidas a evaluar la idoneidad del candidato.

Gatehouse ofrece un remedio sencillo y rápido que se basa en las dos primeras prácticas. La primera es no revelar el perfil que se está buscando y la segunda es estructurar las preguntas y toda la entrevista en torno a las características del talento necesario.

En este sentido, Gatehouse insiste en la importancia de las entrevistas vagas, que no revelan realmente qué perfil se está buscando, ya que así es como se puede averiguar si el candidato tiene las cualidades adecuadas.

Los expertos externos están de acuerdo en que, en el caso de la mayoría de las fuerzas de ventas, la selección de personal puede ser sorprendentemente fortuita. Lee Salz, formador en ventas, afirma: "Las empresas por lo general inician el proceso de selección sin un perfil concreto de la persona que quieren y, realmente, antes de empezar las entrevistas es necesario tener claras las características que debe reunir el candidato ideal".

En definitiva, es importante ser meticuloso a la hora de conocer a los candidatos que se quiere tener antes de empezar la entrevista. Según afirman la mayoría de los expertos, ése es el modo más rápido de seleccionar al personal de forma inteligente, y seleccionar al personal de forma inteligente lleva a cualquier organización más cerca de convertirse en la fuerza de ventas perfecta.

Práctica 4: plan de remuneración

Muchos planes de remuneración recompensan un bajo desempeño, afirma Gatehouse. Este autor reconoce una preferencia personal por la remuneración basada al cien por cien en las comisiones, pero añade que ese enfoque pocas veces funciona en el contexto actual. La ventaja, sin embargo, es que no da lugar a ninguna mala interpretación con respecto a qué genera una nómina más abultada y otra más reducida.

Algo vital para el plan de remuneración de Gatehouse es conocer los resultados deseados y vincular después el comportamiento con la partida disponible para la remuneración. En líneas generales, propone que "los mejores vendedores deberían obtener una buena remuneración, aquéllos que sólo llegan a una cantidad determinada deberían percibir sólo un sueldo base y quienes nunca alcanzan los objetivos deberían ser sustituidos". La clave está en lograr un equilibrio entre los comportamientos deseados y la remuneración y con el tiempo, afirma Gatehouse, se logrará una fórmula que funcione.

Práctica 5: formación según el comportamiento de ventas

La opinión de Gatehouse sobre la formación es bastante escéptica: "De las seis mejores prácticas, la formación en ventas ha demostrado ser la que tiene un menor impacto en el desempeño". No obstante, reconoce que una formación en ventas muy específica, impartida a los vendedores adecuados en el momento preciso de su carrera profesional, pro-

ducirá beneficios. Por este motivo, Gatehouse defiende la formación en tres frentes:

1. Lograr una relación de comunicación. Sin comunicación, el vendedor no llegará muy lejos y la venta fracasará.
2. Debatir la solución. En otras palabras, hay que proporcionar formación sobre las técnicas de venta básicas específicas para cada producto o servicio particular.
3. Ofrecer asesoramiento. En esta parte de la formación, el vendedor puede aprender a cerrar un pedido.

Muchos expertos en ventas discrepan totalmente de la opinión de Gatehouse sobre la formación. En el gigante de los seguros AFLAC, por ejemplo, todos los recién llegados deben seguir un estricto régimen de formación de 22 semanas. "Queremos que todo el mundo conozca el mismo sistema de ventas", explica Lance Osborne, vicepresidente de desarrollo de la fuerza de ventas de AFLAC. Si todo el mundo sigue las mismas reglas, opina Osborne, la fuerza de ventas estará en sintonía.

"Una buena venta se basa en lo básico. Las empresas que logran esto sistemáticamente son aquéllas que tienen un proceso de ventas bien definido", manifiesta George Ludwig, presidente y consejero delegado de GLU Consulting.

"No cabe duda de que se puede formar a la gente", insiste Tom Karrat, vicepresidente ejecutivo de ventas de Mimeo.com. "Lo más importante en las ventas es crear un proceso repetitivo. Si proporcionamos a la fuerza de venta un objetivo y una estructura, obtendrá buenos resultados".

Todavía más directo es el vicepresidente de márketing y ventas de Livingston & Haven, Bruce McKay: "Se puede formar para superar las debilidades. Ésa es la finalidad última de la formación. Ayudamos a los vendedores a ver sus debilidades y a ser más fuertes".

Práctica 6: gestión basada en los resultados

Si cuenta con los vendedores adecuados, con un sistema de remuneración apropiado, de pronto la importancia de la gestión de las ventas disminuye. Sin embargo, no se desvanece, afirma Gatehouse. En su sistema, los responsables de ventas realizan dos importantes tareas: exigen resultados y gestionan actividades; lo que no hacen es microgestionar.

A pesar de todo, Gatehouse admite que un obstáculo para implementar totalmente este enfoque es un director de ventas mediocre. Gatehouse sostiene: "Necesita a alguien que piense de hecho en todo esto, y la mayoría no lo hace".

> "Una formación en ventas muy específica, impartida a los vendedores adecuados en el momento preciso de su carrera profesional, **producirá beneficios**"

El comité de la fuerza de ventas perfecta

¿Suena todo esto como si fuera la solución para las ventas en época de crisis? Gatehouse insiste en que las empresas que quieran implementar el sistema deberían crear un comité de la fuerza de ventas perfecta, formado por lo menos por un directivo de ventas, un directivo del área de recursos humanos, un jefe de ventas y, por lo menos, un vendedor ("varios es mejor") e, incluso, la alta dirección de la empresa, cuando sea necesario. El comité, explica Gatehouse, tiene dos funciones principales: decidir qué medidas se deben implementar ahora y monitorizar los procesos para asegurarse de que la empresa es consecuente con el sistema.

También hay que tener en cuenta que las empresas no se reestructuran de la noche a la mañana. Cuando no se abandona el programa, afirma Gatehouse, el cambio se produce. Es tan simple como conocer la línea que se desea seguir, sin abandonarla, y el resto vendrá por sí solo.

En el mundo real

Quienes han seguido adelante con el sistema de la fuerza de ventas perfecta saben que las etapas iniciales no fueron fáciles, tal como afirma Mike Di Lillo, jefe de ventas de 3One Networks. Di Lillo tuvo que despedir a la mitad de su fuerza de ventas y, además, asegura que, a medida que estudiaba el sistema de Gatehouse y lo comparaba con el talento de su empresa, tuvo que reconocer que los grandes cambios aún esta-

CUADRO 2

Pensar de forma diferente sobre las ventas: lecciones de AFLAC

Año tras año, AFLAC continúa siendo una de las empresas líderes de ventas. Sus directivos de ventas tienen importantes lecciones que compartir con respecto a su visión de la fuerza de ventas perfecta. Para empezar, no se debe pensar en desarrollar una fuerza de ventas nacional.

De acuerdo con Lance Osborne, vicepresidente de desarrollo de la fuerza de ventas de AFLAC, "el modo en el que se desarrolla una venta difiere de una ubicación geográfica a otra". AFLAC tiene una importante fuerza de ventas, formada por 70.000 personas, pero "no busco una fuerza de ventas nacional –subraya Osborne–. Sencillamente, hay demasiadas diferencias regionales. Una fuerza de ventas nacional tiene que comprender que las ventas siguen siendo algo regional".

La lección número dos de AFLAC sobre cómo lograr la fuerza de ventas perfecta es la siguiente: "Consiga que sean un reflejo de sus clientes", afirma Vilma Salaverria, vicepresidenta de márketing multicultural. Su argumento es que en Estados Unidos existe una cultura muy variada y, por ello, un equipo de ventas inteligente –el equipo "perfecto"– tiene que reflejar esa diversidad o, simplemente, no será tan efectivo como el de la competencia. Otro elemento importante de AFLAC es atraer a vendedores que hablen varios idiomas. "Las personas bilingües pueden dirigirse a cualquier persona", afirma Salaverria.

Los altos directivos de AFLAC creen que es probable que su fuerza de ventas dentro de cinco años sea muy diferente de la fuerza actual. ¿Por qué? Los clientes cambian continuamente, explica Salaverria. Esto quiere decir que, aunque la fuerza de ventas actual de AFLAC sea impecablemente perfecta, eso no significa que deje de evolucionar, ya que la fuerza de ventas se tiene que reinventar continuamente. Sólo así continuará ocupando una posición de liderazgo.

ban por venir. "Cuando empecé en este trabajo, me encontré con un departamento que estaba desorganizado. El sistema de Gatehouse me ha ayudado a mantenerme centrado en lo que necesito hacer para lograr que este grupo sea constante con respecto al plan".

El proceso de Gatehouse exige nuevas perspectivas sobre la gestión de un equipo de ventas y los directivos que dedican tiempo a pensar en ello empezarán a ver formas innovadoras para crear nuevos resultados. Aunque todo esto puede sonar muy bien, "¿es posible tener una fuerza de ventas perfecta?", se pregunta Mike Scher, presidente de Frontline Selling. Scher elogia prudentemente el enfoque de Gatehouse, pero también se pregunta si hay suficientes vendedores para llegar a lograr alguna vez una fuerza de ventas perfecta. Una cuestión aún más importante, según Scher, es tener claro si es necesaria o no. "En muchos casos, llevaría demasiado tiempo seleccionar a las personas adecuadas cuando lo que se necesita es salir ahí fuera y vender".

"Es una teoría que aún debe implementarse en el mundo real", afirma Scher. El problema es que las implementaciones a gran escala del modelo de Gatehouse son escasas. Sin embargo, ¿serán una realidad? Es posible que Gatehouse afirme que el tiempo es también su aliado. En una dura recesión, muchas empresas han acabado aceptando la realidad de que lo que están haciendo no funciona. Por consiguiente, quizá eso significa que es hora de intentar una alternativa radical..., que puede ser la recomendación de la fuerza de ventas perfecta de Gatehouse. ❑

«Hacia una fuerza de ventas perfecta». © by Personal Selling Power Inc. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Selling Power* con el título "Possibly perfect". Referencia n.º 3640.

Si desea más información relacionada
con este tema, introduzca el código 21843
en *www.e-deusto.com/buscadorempresarial*