

Anatomía del Gerente de Ventas Moderno

Un plan para identificar, contratar y desarrollar los mejores gerentes de ventas



Definición de la gestión de ventas

Proporcione ayuda táctica en situaciones orientadas al cliente para garantizar que los clientes potenciales clave se conviertan en clientes.

Seleccione aplicaciones CRM y dirija la personalización del sistema para que se adapte tanto a las necesidades del equipo de ventas como al resto de la empresa.

Proporcione a la alta dirección estimaciones viables de los ingresos futuros y, al mismo tiempo, se haga responsable de cumplir con esas previsiones.

Dado que el trabajo es tan complejo, no es de extrañar que muchos mitos y errores se den alrededor del éxito del gerente de ventas.

Introducción

Los cambios en la tecnología, la cultura empresarial y las expectativas de los clientes están cambiando la forma en que las compañías construyen y mantienen a las organizaciones de ventas

. Las mismas fuerzas que están transformando las organizaciones de ventas son también las que están cambiando la gestión de – cómo se define, se mide, y cómo la corporación más grande ve la función de gestión de ventas.

En este documento, ponemos nuestra atención a las mejores prácticas para identificar, contratar y desarrollar a los principales gerentes de ventas.

Los diferentes sombreros del gerente de ventas

Entre los trabajos corporativos, el de gerente de ventas es posiblemente el más complejo, simplemente porque se les exige usar muy diferentes "sombreros". En la mayoría de las empresas, los gerentes de ventas deben desempeñar muchas o todas las siguientes funciones:

Entrenador:

Ayude al personal de ventas a desarrollar las habilidades básicas de venta y el lenguaje empresarial necesario para entender los problemas empresariales más grandes.

Comunicador:

Comunicar las necesidades del equipo de ventas al resto de la organización y asegurarse de que las mejores oportunidades tengan prioridad.

Estratega:

Utilice la experiencia y la perspectiva para ayudar a guiar el proceso de ventas y para advertir de posibles problemas en la cuenta del cliente.

Educador:

Asegurarse de que toda la empresa aprenda de las ganancias y pérdidas cómo servir mejor a los clientes potenciales y clientes.

Político:

Manejar eficazmente los recursos internos de la empresa, tanto dentro como fuera del equipo de ventas.

Reclutador:

Atraer personal que tiene el talento adecuado para vender mientras construye un grupo "estable" de candidatos potenciales.

11 MITOS COMUNES DE LA GESTION DE VENTAS

La permanencia media de un vicepresidente de ventas es de sólo 18 meses, significativamente más corta que la permanencia promedio de otros ejecutivos de nivel VP y C. La raíz del problema reside en los siguientes conceptos populares, o mitos, sobre la gestión de ventas y el proceso de contratación:

1. Mito: Las habilidades generales de gestión son suficientes.

Realidad: Los puestos de gestión son lo suficientemente diferentes como para que ninguna persona pueda llenarlas todas con éxito. Dirigir un negocio, por ejemplo, requiere una variedad de habilidades especializadas que son muy diferentes de las de dirigir una organización de ventas.

2. Mito: Los fallos en la gestión de ventas son el resultado del "Principio de Pedro".

Realidad: El ochenta y el noventa por ciento del fracaso de la administración se debe a un desajuste entre la persona y el puesto, en lugar de un gerente subiendo a su nivel de incompetencia.

3. Mito: Los grandes gerentes de ventas nacen de esa manera.

Realidad: Algunas habilidades de gestión, como la inteligencia, la capacidad conceptual, el liderazgo y el carisma, probablemente se basan en la genética. Otros, como la comunicación efectiva y la perspicacia empresarial se pueden adquirir con práctica y experiencia.

4. Mito: Cualquiera puede ser un gran gerente de ventas.

Realidad: Las habilidades básicas de gestión se pueden perfeccionar y mejorar entre un veinte y un cincuenta por ciento, pero no más. Por lo tanto, un mal tomador de decisiones puede llegar a ser promedio, pero es poco probable que sea excepcional.

5. Mito: Las entrevistas de trabajo pueden identificar el potencial de gestión de ventas.

Realidad: La entrevista de trabajo típica aumenta las posibilidades de elegir al mejor candidato en menos del dos por ciento. En otras palabras, voltear una moneda sería sólo un dos por ciento menos confiable que basar su decisión en una entrevista.

6. Mito: Individuos de apariencia similar tendrán éxito en trabajos similares.

Realidad: Duplicar el éxito puede parecer una buena idea, pero esto sólo es posible a través de una comparación de muestras lo suficientemente grandes de los de alto y bajo desempeño para encontrar los factores que constantemente distinguen a los ganadores de los "promedio".

7. Mito: Los gerentes de ventas deben ser buenos para todo.

Realidad: Si bien las empresas siguen exigiendo que los gerentes de ventas puedan desempeñar muchos roles, la investigación revela que el factor más crítico para predecir el éxito en cualquier trabajo suele ser tan importante, o más importante, que todos los demás factores combinados.

8. Mito: La personalidad es más importante que las habilidades laborales.

Realidad: Muchos consultores y empresas de pruebas sostienen que ciertos factores de personalidad ayudan a garantizar el éxito de la gestión. Sin

embargo, la investigación estadística sólida de muchas fuentes objetivas muestra poca correlación entre cualquier factor de personalidad y cualquier trabajo específico.

9. Mito: Los errores de administración de ventas no tienen un patrón.

Realidad: La investigación muestra consistentemente que las personas fracasan en un trabajo debido a factores diferentes de los criterios utilizados para seleccionarlos. Las empresas que identifican estos "puntos de fracaso" y los incorporan en el proceso de selección pueden reducir los errores de contratación hasta en un veinticinco por ciento.

10. Mito: Toda la gestión de ventas es similar.

Realidad: Los vendedores y los líderes de ventas tienen responsabilidades de gestión, sin embargo, los tipos de gestión son muy diferentes. Los vendedores

Ejecutivo: Estos líderes principalmente ejecutivos de nivel C (CEO, CFO,

DIFERENTES TIPOS DE GERENTES

Para contrarrestar estos mitos y llegar a una definición más útil de la gestión de ventas, es necesario primero aplicar un cierto rigor intelectual al tema de la gestión en general. La investigación de GrowthPlay muestra que hay cuatro tipos genéricos de gerente en la corporación moderna:

vicepresidente) son responsables de los resultados finales y tienen la autoridad para tomar decisiones. Buscan minimizar y controlar el riesgo centrándose en mejorar la ventaja competitiva, al mismo tiempo que buscan mejoras importantes a través del refinamiento constante.

Gerente del personal: Estos gerentes (normalmente un jefe de departamento) toman un enfoque de "proyecto" para construir un nuevo valor. Mantienen un alto nivel de

administran territorios, cuentas y oportunidades. Los líderes de ventas administran a las personas.

11. Mito: Todas las organizaciones de ventas se miden de manera similar.

Realidad: Según una investigación realizada por Jason Jordan, hay varios cientos de métricas diferentes que varias organizaciones de ventas utilizan para medirse a sí mismas.

Estos mitos están tan arraigados que limitan la capacidad de la alta dirección para tomar decisiones apropiadas sobre la gestión de ventas, así como la capacidad de los gerentes de ventas para redefinir su propia profesión, que cambia rápidamente.

competencia en una función importante empresarial y gestionan un personal que

proporciona experiencia o información especializada que aumenta el valor y la influencia de la función en la organización.

Gerente de unidad de negocios: Estos gerentes tienen plena responsabilidad por una unidad de negocio más pequeña, discreta o autónoma. Con total autoridad para los resultados finales, operan como los emprendedores y su estilo de gestión tiende a ser "práctico". Sus objetivos, y a menudo su

compensación, se basan en un crecimiento o rentabilidad a corto plazo.

Gerente de ventas: El objetivo general del gerente de ventas es proporcionar ingresos y ganancias de un equipo de ventas. Estos gerentes se centran en la construcción,

refinamiento y diseño de una función de venta. Pasan poco o ningún tiempo administrando directamente las cuentas de los clientes. Mientras están en contacto frecuente con los clientes, su enfoque está en mantenerse en contacto estrecho con el mercado, y en la formación y el desarrollo de las habilidades y la productividad de los vendedores.

Cómo contratar a un gerente de ventas

7 COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE VENTAS

La responsabilidad principal de un gerente de ventas es construir la calidad y productividad de los vendedores en lugar de tratar con clientes específicos o problemas corporativos internos. Debido a esto, la gestión de ventas no es un trabajo que requiere experiencia en gestión general, ni es simplemente un rol de ventas avanzado. Por lo tanto, el proceso de selección y entrevista debe identificar a las personas que pueden lograr los resultados deseados de los equipos de ventas a través de la estrategia de trato, el coaching y el liderazgo, en lugar de a través de la contribución individual. Al aprovechar cuatro décadas de investigación, GrowthPlay ha identificado siete competencias que predicen el éxito de un gerente de ventas.

1. Involucra a otros en el aprendizaje y evalúa la comprensión

Los gerentes de ventas deben ser capaces de capacitar a los vendedores en productos, aplicaciones y (lo que es más importante) en las técnicas de venta básicas necesarias para vender productos y servicios de manera más efectiva. Esta actividad es diferente de la formación tradicional en el aula, ya que el curso en sí no es tan importante como los resultados producidos o los cambios realizados. El énfasis está totalmente en las actividades y el conocimiento que ayuda a mejorar las habilidades de ventas y la eficiencia. Este tipo de formación tiende a ser un juego de rol práctico en lugar de estar dominado por los materiales del curso o presentaciones de PowerPoint.

Los riesgos de promover las estrellas de ventas en los gerentes de ventas

El conjunto de habilidades básicas necesaria para la venta y el conjunto de habilidades básicas para gestionar/entrenar son fundamentalmente diferentes. Los principales vendedores se centran en construir relaciones, cerrar negocios, etc., mientras que los gerentes principales se centran en desarrollar el potencial de cada empleado.

Mientras que algunas personas pueden hacer ambos tipos de trabajo igualmente bien, tales personalidades son relativamente raras. Debido a esto, los ejecutivos de ventas cometen un gran error cuando establecen un puesto en Gestión de Ventas como una "recompensa" por un buen desempeño de ventas. Cuando se produce una "recompensa" de este tipo, el equipo de ventas (y la empresa) pierde a un buen actor de ventas y gana un gerente de ventas mediocre (en el mejor de los casos).

Los ejecutivos de ventas sabios mantienen a los mejores vendedores en puestos de ventas, pero también identifican y construyen una trayectoria profesional alternativa que aumentará las ganancias de esas estrellas de ventas al tiempo que eleva su nivel de reconocimiento. Cuando se necesitan gerentes de ventas, ejecutivos de ventas eficaces localizan a los candidatos (interna y externamente) que han demostrado talento de gestión y coaching.

2. Entrena a otros y proporciona comentarios oportunos

Los estudios muestran consistentemente que la mejor herramienta que tienen los gerentes de ventas es el coaching. Al igual que cualquier buen gerente, los gerentes de ventas efectivos llevan a cabo coaching de rendimiento y coaching profesional, pero también dedican mucho tiempo y atención a dos tipos de coaching que son exclusivos de las ventas: coaching de oportunidades y coaching de llamadas. Los gerentes de ventas deben trabajar dentro del contexto de un proceso de ventas que dirige vendedores a las mejores oportunidades y los guía para practicar los comportamientos que mejor busquen esas oportunidades. Los gerentes de ventas efectivos pasan tiempo en el campo y en el teléfono realizando llamadas conjuntas. Los mejores gerentes de ventas reconocen que el objetivo principal de las llamadas conjuntas no es hacer el trabajo del vendedor, sino entender mejor lo que el vendedor necesita para tener más éxito, tanto en la oportunidad en cuestión como en otras oportunidades en el futuro.

3. Dirige y administra el equipo

Los gerentes de ventas deben ser capaces de delegar tareas a subordinados y estar satisfechos con un intervalo de control relativamente estrecho. Crean plazos y resultados esperados y, a continuación, supervisan los resultados esperados a lo largo del tiempo para evitar la necesidad de que el gerente retroceda para convertirse en un colaborador individual. Los mejores gestores de ventas averiguan las fortalezas y debilidades de su subordinado y hacen asignaciones en consecuencia.

4. Lidera con un enfoque efectivo

Los gerentes de ventas fuertes son profundamente conscientes de los resultados finales. En lugar de evaluarse a sí mismos y a otros sobre el esfuerzo (es decir, las tareas completadas) o el proceso (es decir, las tareas en serie), se centran en los ingresos; cuota, y las tasas de ganancias de las transacciones previstas. No se distraen ni pierden tiempo en problemas triviales, papeleo innecesario o problemas de personalidad que no afectan esos resultados. Se hacen cargo personalmente de los principales problemas y, cuando delegan, mantienen una rutina de seguimiento estricta.

5. Iniciativas de Campeones y Lidera el Cambio

Los gerentes de ventas necesitan defender el éxito de su equipo, mantener un estrecho contacto con problemas clave y mantenerse alerta ante posibles problemas u oportunidades. Necesitan hacer sugerencias e iniciar planes sin depender de la dirección superior para la dirección. Trabajan para mantenerse informados, exigir información relevante y establecer procesos de retroalimentación, formal o informalmente, para mantenerse al día.

6. Prepara y hace presentaciones eficaces

Los gerentes de ventas fuertes pueden comunicarse a través de presentaciones planificadas y persuasivas que se personalizan para adaptarse a audiencias individuales. Pueden permanecer atentos al nivel de interés de la audiencia y priorizar los puntos clave que se deben hacer, al tiempo

que adaptan la presentación a las respuestas verbales y no verbales de la audiencia.

7. Se centra en las salidas medibles

Los gerentes de ventas fuertes buscan resultados eficientes a corto plazo y no se distraen fácilmente de la tarea en cuestión. Necesitan ver una tarea hasta terminarla y están dispuestos a poner el esfuerzo y las actividades necesarias hasta que se logre ese resultado.

Resumen

Dada la importancia del rol de gerente de ventas para los ingresos, la contratación no se puede dejar al azar. Los ejecutivos de ventas necesitan establecer un sistema que resulte en la contratación y promoción de personas que puedan funcionar eficazmente en el papel de gerente de ventas. Esto requiere definir criterios y utilizar esos criterios para detectar agresivamente las características conocidas de alto rendimiento en ese rol.

Además, los ejecutivos de ventas deben asegurarse de que los nuevos gerentes reciban capacitación en las habilidades para administrar el talento de ventas y que todos los gerentes de ventas de primera línea estén actualizando continuamente sus habilidades de coaching.