

Ideas y técnicas prácticas

Crear y gestionar un
EQUIPO de
VENTAS

Selección de artículos publicados en

venmas.com

Índice

| | |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| 1- CONSTRUYE EL MEJOR EQUIPO | 4 |
| Crear un equipo de ventas ganador | 5 |
| Construye un equipo equilibrado | 7 |
| Decide qué estructura te conviene | 9 |
| Define bien los cargos | 11 |
| Busca buenos vendedores | 13 |
| Employer branding: ¡atráelos! | 15 |
| | |
| 2- SELECCIONA A LOS MEJORES | 17 |
| Organiza bien la selección | 18 |
| Redacta un "job description" | 20 |
| Gestiona adecuadamente las candidaturas | 22 |
| Planifica y gestiona el proceso de selección | 24 |
| Pide referencias | 26 |
| Pruebas de selección | 28 |
| Pruebas de situación | 30 |
| Bienvenido a bordo | 32 |
| | |
| 3- CREA CONDICIONES DE ÉXITO | 34 |
| La transparencia salarial | 35 |
| Remuneración de la fuerza de ventas | 37 |
| Tipos de comisiones de ventas | 39 |
| Beneficios sociales: más fácil de lo que parece | 41 |
| | |
| 4- ORGANIZA Y ARMA A TU EQUIPO | 43 |
| Organiza tu fuerza de ventas | 44 |
| Diseñar rutas de ventas | 46 |
| Kit de inicio para vendedores | 48 |
| El fichero de clientes | 50 |
| | |
| 5- PLANIFICA Y CONTROLA | 52 |
| Fijar una cuota de venta | 53 |
| Elabora previsiones de venta | 55 |
| Plan de ventas personal | 57 |
| Cómo controlar a tu equipo | 59 |
| Evaluación continuada del rendimiento | 61 |
| | |
| 6- MOTIVA Y DIRIGE: ¡LIDERA! | 63 |
| El liderazgo flexible | 64 |
| ¿Qué desmotiva a tu equipo? | 66 |
| Dar consejos... sin pasarte de listo | 68 |
| Comunicar sin ruido | 70 |

| | |
|-------------------------------------------------|-----------|
| Barreras de comunicación interna | 72 |
| Fomentar la participación | 74 |
| Cuidado con el síndrome de Cronos | 76 |
| Desarrollar la resiliencia | 78 |
| 7- GESTIONA EL DÍA A DÍA..... | 80 |
| Relevo en el puesto de trabajo | 81 |
| ¿Contrato a un comercial? | 83 |
| ¿Promoción interna o fichajes externos? | 85 |
| Comunicar un despido | 87 |
| Tácticas de distracción | 89 |
| Puesta a punto comercial | 91 |
| Cómo recuperar la autoridad | 94 |
| 8- SUPERA LAS CRISIS..... | 96 |
| Downsizing: el ajuste necesario | 97 |
| Dar una salida a los empleados despedidos | 99 |
| Sobrevivir a un recorte de plantilla | 101 |
| Establece un Plan de choque para EL ÉXITO | 103 |

1- CONSTRUYE EL MEJOR EQUIPO

Crear un equipo de ventas ganador

¿Cuál es el secreto para conseguir el mejor equipo comercial? Posiblemente la respuesta a esta pregunta no existe. Pero sí podemos ofrecerte los consejos básicos que ayudan a crear fuerzas de ventas exitosas, según la mayoría de los expertos.

Apuesta por la gente de casa

Los vendedores que se han formado en la empresa acaban dando un mejor resultado que los fichajes externos, aunque tarden más tiempo en desarrollar sus capacidades. Trabaja para crear tu propia "cantera" de agentes comerciales.

Externaliza lo mínimo

Existen fuerzas de ventas externas muy eficaces, que resultan perfectas para campañas puntuales o como refuerzo. Pero recuerda que, aparte de tu empresa, los externos trabajan para otros clientes, por lo que su compromiso es limitado.

Sé riguroso con la selección

Contratar y despedir comerciales es fácil, pero a la larga la rotación excesiva pasa factura al negocio. No te dejes deslumbrar por los vendedores que prometen "milagros" y somételes a un proceso de selección adaptado al puesto.

Busca el perfil adecuado

Además de saber vender, un comercial debe contar con otras cualidades como habilidad para comunicarse, empatía emocional, interés por aprender, autocontrol y confianza, competitividad bien enfocada, capacidad para organizarse, etc.

Pacta los objetivos

La mejor forma de implicar a los vendedores con tu proyecto es discutir con ellos los objetivos y los métodos de trabajo, hasta lograr un compromiso mutuo. Te sorprenderá comprobar que a veces ellos son más exigentes que tú mismo.

Haz formación continua

La clave para vender más y mejor es formar constantemente a los comerciales: debes conseguir que dominen el producto, la competencia, los clientes, las técnicas de venta... Toda la inversión que hagas en formación se transformará en beneficios.

Motívalos adecuadamente

La motivación de un vendedor siempre va ligada a una remuneración adecuada. Esto incluye un sueldo base suficiente, comisiones atractivas y otros incentivos que le fidelicen con la empresa. Busca la fórmula que compense mejor a tu equipo.

Recuerda que no todo es dinero

A veces parece que a los comerciales sólo les interesa ganar más dinero, pero en el fondo son trabajadores como los demás. Por lo tanto, también aprecian la estabilidad, el buen clima laboral, los beneficios sociales, sentirse valorados, etc.

Construye un equipo equilibrado

A veces, contar con grandes (y engreídos) profesionales en un equipo puede ser un problema: todos quieren tener razón y les cuesta trabajar en equipo. Estos consejos te ayudarán a rebajar los egos y construir un verdadero grupo.

Crea equipos equilibrados

Para que un grupo de trabajo funcione, debe estar formado por gente con perfiles complementarios: creativos, resolutivos, organizadores, sintetizadores... De esta forma te asegurarás de que el trabajo se reparte y se lleve a cabo realmente.

No hagas promesas falsas

Al reclutar a alguien para un proyecto, no le engatuses con promesas como que liderará el equipo o que las cosas se harán como él quiera, si no vas a cumplirlas. Es un camino seguro para introducir un elemento distorsionador en el grupo.

Fija objetivos ambiciosos

Para sacar lo mejor de un equipo con talento, es conveniente que plantees un desafío que ninguno de sus miembros podría resolver por separado. De esta forma será imprescindible que colaboren y les motivarás para lograr el éxito.

Establece las reglas

Un equipo de trabajo necesita trabajar conforme a unas reglas básicas de responsabilidad, reporting y plazos. A partir de ahí, deja que se organicen como prefieran, siempre que cumplan los objetivos y requisitos fijados.

No aceptes tratos de favor

Las condiciones del trabajo tienes que haberlas acordado de antemano, no entres en la dinámica de negociar con cualquiera que te pida algo diferente a los demás. Tampoco permitas que nadie se escaquee del trabajo, aunque sea muy bueno.

Evita conflictos personales

No dejes que la dinámica del equipo llegue al terreno personal. Si surgen conflictos de caracteres, deben resolverse de forma privada fuera del grupo. En caso de que no sean capaces de hacerlo, dales un ultimátum para resolverlo con madurez.

Excluye a los conflictivos

Hay excelentes profesionales que son incapaces de trabajar en equipo o con determinadas personas. Resulta muy difícil hacer que cambien, así que deberás valorar si lo que te aportan compensa los problemas que provocan.

Decide qué estructura te conviene

Una de las decisiones más importantes que toma el responsable de un equipo de ventas es definir la estructura de su departamento comercial. La forma de organizarlo incide mucho en los resultados, por lo que te resumimos las principales ventajas e inconvenientes de cada formato.

Estructura piramidal

Es la clásica estructura jerárquica: un jefe manda sobre otros responsables (por ejemplo jefes de zona o de producto), que a su vez dirigen a otros empleados.

Es fácil de entender y permite transmitir las órdenes deprisa. Pero tiende a aislar a los máximos directivos de los empleados y favorece la arbitrariedad. Simplona.

Estructura funcional

El personal se agrupa en áreas especializadas (preventa, canal, grandes cuentas, etc.) que reciben órdenes de cada responsable, en función del proyecto.

Es menos rígida y permite cierta autonomía, pero puede provocar problemas de comunicación, órdenes contradictorias y conflictos de prioridades.

Estructura mixta

Es una combinación entre la estructura piramidal y la funcional. Es el modelo que más se usa actualmente. La componen varios niveles jerárquicos, alternados con grupos especializados pero que dependen de un responsable.

Si se aplica bien es eficiente y razonablemente flexible, pero mal planteada puede reunir los peores problemas de las otras dos estructuras. Aún así, es la más recomendable.

Estructura horizontal

Todo el personal está al mismo nivel y depende de una misma persona, aunque cada uno trabaja con mucha autonomía. Los empleados colaboran

espontáneamente o consultan al responsable cuando lo necesitan.

Funcionamiento orientado a resultados.

Es la estructura soñada de la oficina abierta, que favorece la flexibilidad y la creatividad. Aunque, de momento, sólo se ha conseguido que funcione bien en grupos pequeños formados por profesionales con perfiles similares.

Difícil.

Estructura matricial

El personal se agrupa en equipos de trabajo temporales para cada proyecto, liderados por un jefe de proyecto. Cada empleado participa en varios grupos.

Permite mucha flexibilidad y reduce los problemas de jerarquía, pero puede generar conflictos de autoridad. Sólo es apta para equipos muy motivados.

Define bien los cargos

Para organizar a la fuerza comercial, debes conocer perfectamente cuales son las funciones y los "títulos" que se pueden plantear. Los nombres son importantes y es muy importante que no haya ni errores ni confusiones en este asunto.

Director Comercial

Es el máximo responsable de la área comercial de la empresa y generalmente controla los departamentos de marketing y de ventas. Su perfil es el de un ejecutivo, por lo tanto su tarea es dirigir el departamento, no vender.

Director de Ventas

Aunque a veces se confunde con el Director Comercial, técnicamente este cargo se refiere sólo al máximo responsable del Departamento de Ventas (no de marketing). Suele ser un comercial que ha ido ascendiendo en el escalafón del negocio.

Jefe de Ventas

Es un cargo intermedio entre el Director de Ventas y los comerciales, que suele actuar como cadena de transmisión en ambas direcciones. Este segundo de a bordo es recomendable cuando empiezas a contar con un equipo de ventas amplio.

Responsable de Canal

Es el profesional que se responsabiliza de desarrollar el canal de distribución, y que en empresas grandes puede contar con su propio equipo comercial.

Responsable de Grandes Cuentas

Es un vendedor, generalmente con mucha experiencia, que se especializa en gestionar los clientes más importantes y en negociar grandes acuerdos.

Responsable de Atención al Cliente

Gestiona la postventa y la atención al cliente. Puede estar dentro o fuera del departamento comercial, pero siempre en estrecha colaboración.

Responsable de Preventa

Es un profesional que se especializa en las tareas de prospecting, segmentación, telemarketing, etc. para facilitar el trabajo a los vendedores.

Otros

Algunas empresas incluyen en Ventas al Jefe de Producto o al Jefe de Marca, aunque pertenecen a Marketing. En función de tus necesidades, también puedes crear perfiles como Responsable de Formación, Comercial Senior/Junior, etc.

Lo importante es que diseñes las estructuras más adecuadas para las necesidades de tu negocio. En general, es mejor que existan pocos niveles jerárquicos, pero muy claros, para facilitar la transmisión de la información.

Busca buenos vendedores

Reclutar buenos vendedores es una tarea cada vez más difícil, sobre todo si no sabes buscar donde es debido. Te sugerimos algunas fuentes donde puedes encontrar personal comercial de calidad, más allá del clásico anuncio de empleo.

Dentro de la empresa

A menudo dentro de tu empresa hay gente con vocación comercial que desempeña otras funciones. Identifica a los empleados que demuestran iniciativa, ambición, don de gentes y aptitudes comerciales. Dales una oportunidad si lo desean.

En la competencia

Los comerciales tienen tendencia a cambiar de empresa para acelerar su evolución profesional, así que mantente atento a las oportunidades. También puedes tantear al vendedor que te interese mediante una agencia de cazatalentos.

En la escuela

Implanta un programa de prácticas para detectar a jóvenes talentos. Las personas que entran en el mercado laboral son un buen material para formar comerciales. Están motivadas, no tienen vicios laborales y agradecen la oportunidad.

Empleados temporales

Es posible que tu empresa contrate habitualmente a personal eventual para trabajar como promotores, encuestadores, personal de feria, demostraciones, eventos, etc. Supervisa su trabajo para detectar si tienen madera de comercial.

Tus propios vendedores

Pregunta a tus comerciales si conocen antiguos compañeros de trabajo o de estudios con un perfil adecuado para el puesto. Las relaciones personales son la mejor agencia de colocación y pueden ahorrarte un largo proceso de selección.

Fuerzas de ventas externas

Existen empresas que se dedican a reclutar y formar comerciales para ofrecerlos como refuerzo en campañas. Si detectas un profesional que destaque, puedes negociar su incorporación como vendedor externo o en exclusiva.

Otros sectores

Cuando escasean los buenos comerciales en tu sector, un buen remedio puede ser fichar a vendedores de otros sectores y formarles. Si realmente son buenos, podrán adaptarse en poco tiempo y aportarán aire fresco a tu empresa.

Employer branding: ¡atráelos!

El *employer branding* o marca del empleador son las estrategias que las empresas usan para ser más atractivas ante los mejores profesionales. Se trata de captar y retener el talento, ofreciendo una experiencia laboral satisfactoria y con perspectivas de futuro. ¿Cómo puedes conseguirlo?

¿Qué es?

Se conocen como *employer branding* o marca del empleador las estrategias y técnicas que utilizan las empresas para atraer y retener a los mejores empleados. Es parecido a captar y fidelizar a los clientes mediante una estrategia de marca.

¿Para qué sirve?

El *employer branding* optimiza tu política de recursos humanos, al incrementar la satisfacción de los trabajadores, reducir la rotación y aumentar la productividad. Además, te permite fichar a los mejores talentos para cada puesto.

¿Por qué es importante?

Además del sueldo, los trabajadores valoran cada vez más las ventajas que les aporta una empresa. La caída demográfica, la movilidad laboral y la especialización dificultan captar a los mejores profesionales... si no tienes un plan para atraerlos.

¿Cómo se hace?

- **Crea un buen ambiente de trabajo:** por mucho marketing que le "eches", si tu empresa trata mal a los empleados el *employer branding* no funcionará.
- **Diseña planes de carrera:** cada empleado que entre en la empresa debe tener un itinerario de desarrollo profesional basado en la formación y la responsabilidad.
- **Ofrece incentivos:** diferénciate de la competencia otorgando beneficios a tus empleados, que pueden ser tan "baratos" como una jornada laboral flexible.

- **Cuida todos los aspectos:** el *employer branding* debe extenderse a todas las facetas de los RRHH, desde la contratación al despido o la maternidad.
- **Crea identidad:** potencia los valores propios de tu empresa (ambiente familiar, estabilidad, diversidad, etc.) en lugar de copiar esquemas de multinacionales.
- **A las buenas y a las malas:** no vale tratar bien a los empleados sólo cuando las cosas van viento en popa; la reputación del empleador se construye con el tiempo.

Te recomendamos:

Máxima eficiencia en ventas

Para obtener lo mejor de tu equipo de ventas

Lo encontrarás en

venmas.com

2- SELECCIONA A LOS MEJORES

Organiza bien la selección

En muchas empresas, la selección de recursos humanos sigue siendo un proceso poco organizado y bastante amateur. Te proponemos algunas herramientas que te ayudarán a gestionar este apartado de forma eficaz.

Descripción del puesto de trabajo

Antes de iniciar la selección, escribe en un documento las características y responsabilidades del puesto de trabajo a cubrir. Te ayudará a realizar una selección más precisa y a integrar al nuevo empleado.

Oferta de empleo

A partir de la descripción del puesto de trabajo, puedes redactar la oferta que insertarás en los medios especializados. Procura ser cuidadoso con el texto para que acudan sólo los candidatos adecuados.

Solicitud de empleo

Si esperas recibir muchos currículos, pide a los candidatos que rellenen una ficha de solicitud de empleo. De esta forma evitarás la acumulación de papeles y te será más fácil comparar la información.

Encuesta a candidatos

Antes de iniciar las entrevistas resulta práctico enviar un cuestionario a los candidatos para ampliar la información del CV. También puedes entregarlo durante la entrevista y rellenarlo juntos.

Otros documentos

Para según qué puestos, puede que necesites firmar un preacuerdo de colaboración con el candidato que os dé garantías a ambos antes de la incorporación (para prevenir las contraofertas, cambio de opinión, etc.) También será necesario preparar y firmar el contrato más adecuado con el candidato seleccionado.

Y cuando se incorpore a la empresa lo primero que tendrás que hacer será rellenar un plan de carrera.

Recomendación:

Ahorra tiempo bajándote los modelos de

- **Descripción del Puesto de Trabajo**
- **Oferta de empleo**
- **Solicitud de empleo**
- **Encuesta a candidatos**
- **Preacuerdo de colaboración**
- **Contrato de trabajo con cláusulas de fidelidad y confidencialidad**
- **Plan de carrera**

Plantillas para usar, copiar o adaptar
disponibles en la sección de Recursos Humanos

venmas.com

Redacta un "job description"

Las descripciones de los puestos de trabajo son cada vez más habituales en procesos de incorporación, optimización de la productividad o reestructuración. Saber explicar lo que haces es importante: te enseñamos a preparar un buen resumen.

¿Qué es?

Un *job description* o descripción del puesto de trabajo es un documento que resume las funciones, responsabilidades y obligaciones de un puesto de trabajo.

¿Para qué sirve?

- Define exactamente las funciones de una persona en una empresa.
- Fija los objetivos y las responsabilidades de cada empleado.
- Evita duplicidades con otros cargos de la empresa.
- Permite que cada trabajador conozca su nivel de responsabilidad y decisión.
- Facilita la búsqueda de candidatos para un puesto.
- Optimiza la productividad y el trabajo en equipo.

¿Cuándo se redacta?

- Cuando la empresa busca un candidato para cubrir un puesto.
- Cuando un candidato se incorpora y necesita definir sus responsabilidades.
- Para delimitar las funciones de cada empleado en un análisis de productividad.
- Para "defender" un puesto de trabajo en ajustes y reestructuraciones.

¿Quién lo redacta?

El *job description* lo puede preparar el responsable de recursos humanos o bien el propio trabajador, dependiendo de la situación.

¿Qué contiene?

Los contenidos básicos se pueden completar con elementos adicionales, en función de la complejidad de cada puesto de trabajo:

- Denominación completa del cargo.
- Situación en el organigrama.
- De quién depende el cargo.
- A quién informa y de qué manera.
- Equipo: qué otras personas dependen de él.
- Funciones principales: qué tiene que hacer.
- Objetivos: generales o específicos para cada periodo.
- Cómo se evaluará y recompensará el rendimiento.
- Tareas: detalle de las obligaciones que implica el puesto de trabajo.
- Retribución: tanto fijo como variable.
- Perfil: trayectoria profesional de la persona que desempeña el puesto.

¿Cómo redactarlo?

El *job description* tiene que ser breve, directo y utilizar un formato esquemático, no redactado. El contenido debe ser claro y preciso, sin ambigüedades.

Gestiona adecuadamente las candidaturas

Una correcta gestión de los procesos de selección de personal es imprescindible para ofrecer una imagen adecuada de tu empresa y favorecer las incorporaciones. Confirmar la recepción de solicitudes, informar a los candidatos sobre la marcha del proceso y comunicar las candidaturas descartadas son algunas acciones muy recomendables.

Seleccionar personal puede ser una tarea muy pesada, especialmente para puestos que requieren valorar decenas de candidaturas.

Establecer un procedimiento para gestionar la selección te facilitará enormemente la tarea, y además ofrecerá una mejor imagen de tu empresa a todos los que participen en el proceso.

Diseña el proceso de selección

Antes de publicar la oferta de empleo, planifica cómo vas a recibir las candidaturas, los diferentes niveles de filtrado, los plazos y las comunicaciones a enviar.

Estandariza la información

Si prevés que vas a recibir muchas candidaturas, puedes diseñar un formato o formulario, para que los candidatos envíen la información de forma adecuada.

Establece una fecha de cierre

Para evitar que el proceso de selección se alargue indefinidamente, fija una fecha a partir de la cual no se valorarán más solicitudes, o bien un número máximo de CVs.

Confirma la recepción de las solicitudes

Mandar un breve mensaje para confirmar la recepción de la candidatura evitará que te lleguen CVs duplicados y los intentos de contacto de los candidatos.

Reparte el trabajo

No hace falta que valores personalmente cada CV recibido; otras personas o empresas pueden ayudarte en el filtrado y los primeros niveles de las entrevistas.

Comunica las candidaturas descartadas

Es recomendable que envíes un mensaje de cortesía a los candidatos descartados, sin necesidad de dar demasiadas explicaciones.

Avisa sobre la evolución del proceso

Los candidatos que tienen posibilidades deben saber que siguen en el proceso de selección, para evitar que acepten otras ofertas al no tener respuesta tuya.

No aceptes comunicaciones innecesarias

Atender llamadas o visitas de candidatos que desean “venderse” genera mucho trabajo adicional y puede convertirse en un peligroso foco de conflictos.

Sé siempre muy respetuoso

Las personas que optan a un puesto de trabajo deben ser tratadas siempre con extrema cortesía y discreción, aunque te sobren las solicitudes.

Planifica y gestiona el proceso de selección

¿Cómo reclutar en poco tiempo a 10, 20 ó 30 empleados? La creación de un nuevo equipo o la puesta en marcha de una gran campaña pueden requerir procesos de selección a gran escala. ¡Organízate!

Planifica

Una selección a gran escala no se puede improvisar. Diseña un proceso claro y ten en cuenta que se necesita un cierto tiempo para obtener resultados adecuados.

Simplifica

Elimina todos los aspectos innecesariamente complejos del proceso de selección, quédate con la esencia. No es el momento de complicar las cosas.

Escoge

Debes evaluar al menos a 3 candidatos para cada puesto, lo cual no resulta fácil en determinados perfiles. Pero no bajes el listón aunque tengas prisa por reclutar.

Diversifica

Para conseguir más candidatos puedes recurrir a anuncios en prensa, portales online, bolsas de empleo, asociaciones profesionales, carteles y el boca a oído.

Filtra

Elimina rápidamente a los candidatos que no cumplan los requisitos mediante filtros como cuestionarios, presentación de documentación, entrevistas telefónicas, etc.

Sistematiza

Agiliza los procesos haciendo que buena parte del trabajo lo realicen los candidatos, como por ejemplo rellenar una solicitud de empleo con la información básica.

Uniformiza

Haz que todos los candidatos deban superar el mismo proceso, aunque vengan "recomendados". Los procesos a medida complican y alargan la selección.

Agrupar

Procura concentrar en un mismo día las entrevistas de selección fijando un tiempo máximo para cada una, de forma que el proceso no se alargue excesivamente.

Cuida la confidencialidad

Cuando se manejan decenas o centenares de CVs es más fácil cometer errores, así que debes poner los medios necesarios para evitar infracciones de la [LOPD](#).

Toma precauciones

En una selección masiva hay más riesgo de que se "cuele" algún candidato no adecuado. Protégete mediante un periodo de prueba o contratos temporales.

Anticípate

Si tu empresa requiere selecciones masivas periódicamente, recoge candidaturas a lo largo del año y así siempre tendrás una base sobre la que empezar a trabajar.

Externaliza

Si ves que no llegas a tiempo o no puedes realizar una selección con garantías, es recomendable que contrates a una consultora o una ETT que te ayude.

Busca alternativas

Piensa que en ocasiones resulta más efectivo buscar una *task force* o proveedor que pueda ofrecerte el servicio en lugar de fichar a todo un equipo.

Pide referencias

La costumbre de incluir referencias de los trabajos anteriores en el currículum se está perdiendo. Pero sigue siendo uno de los mejores sistemas para que puedas comprobar la validez de un candidato. Según algunos estudios, evita hasta el 85% de los errores de contratación.

Comprueba el CV

Busca en Internet información sobre las empresas que figuran en el currículum. Además de verificar que existen, puede que encuentres algo sobre el candidato.

Exige los títulos

Solicita a los candidatos una fotocopia o duplicado de las licenciaturas, títulos y másters que indican en su CV. Descarta a quienes no presenten la documentación.

Pide referencias

En la oferta de empleo, pon como requisito que se indiquen al menos tres referencias de empleos anteriores, con nombres y teléfonos de contacto.

Llama, no escribas

No pidas información a la referencia por e-mail, seguramente te darán una respuesta diplomática. Es mejor llamar y obtener información espontánea.

Sé claro y directo

Al llamar a una referencia, explica quién eres, el motivo de tu llamada y la información que buscas. No intentes trucos y agradece la información facilitada.

Haz preguntas abiertas

Cuando llames a una referencia, haz preguntas abiertas, no te limites a verificar los datos del candidato: "¿Qué funciones desempeñaba? ¿Cuál fue la causa de la baja?"

Respetar la confidencialidad

Recuerda que los pactos de confidencialidad limitan a los empleados y que generalmente hay reticencia a hablar con extraños de temas como los salarios.

Amplía la investigación

Si es un cargo importante, puedes encargar a una agencia de cazatalentos o incluso a una de detectives que verifiquen y amplíen la información sobre el candidato.

Ojo con lo que te cuentan

Cuando hables con las referencias y durante el proceso de selección, mantente atento a cualquier indicio sospechoso. Ante la duda, elige a otro candidato.

Pruebas de selección

Las pruebas a los candidatos son una parte imprescindible de cualquier proceso de selección. Sólo así podrás distinguir a los candidatos que se venden bien... de los que verdaderamente tienen algo que ofrecer. Aquí van algunas ideas y consejos para organizar los tests correctamente.

Haz siempre pruebas

Incorpora las pruebas a todos tus procesos de selección, para tener un elemento más que te permita evaluar a los candidatos. Contratar a alguien sin verle trabajar o verificar sus conocimientos es un riesgo, por muy buena impresión que te cause.

Elige el momento adecuado

Las pruebas te pueden servir para filtrar las candidaturas, si recibes muchas solicitudes de empleo para un puesto; o bien para decidir entre varios candidatos finalistas que tienen unas valoraciones muy similares.

Avisa de que se harán pruebas

Cuando convoques a un candidato para realizar pruebas, comunícale esta circunstancia e indícale el tiempo aproximado que van a requerir.

Pon los medios adecuados

Prepara todo lo necesario para realizar las pruebas en condiciones adecuadas. En caso contrario, la validez de los resultados será cuestionable.

Selecciona las pruebas pertinentes

Las pruebas deben valorar las capacidades del candidato y guardar relación con las funciones a desempeñar en el puesto ofertado.

Recurre a profesionales

Si deseas hacer tests psicotécnicos o perfiles psicológicos, contrata a un especialista que te ayude a realizarlos y a interpretar los resultados.

No discrimines

Todos los candidatos del proceso de selección deben someterse a las mismas pruebas. De lo contrario, podría considerarse como trato discriminatorio.

Respeto a los candidatos

Una prueba especialmente dura o humillante no tiene porqué aportar información relevante sobre la validez del candidato.

Periodo de prueba

Las pruebas de selección no se remuneran. Pero no puedes pedir a alguien que venga a trabajar en periodo de prueba, sin pagarle ni darle de alta en la seguridad social.

Pruebas de situación

Las pruebas situacionales ganan terreno en la gestión de recursos humanos. Se utilizan sobre todo en la selección de personal, pero también cada vez más en la formación. Consisten en plantear situaciones lo más realistas posibles para ver cómo las resolvería cada persona. ¿Te interesa?

La prueba de situación es una técnica que consiste en simular un escenario relacionado con el trabajo para ver cómo lo resolverían los participantes. Se utiliza sobre todo en dos campos: la selección de personal (como complemento a las entrevistas o los tests); y la formación (para pasar de la teoría a la práctica).

Aunque organizarlas puede ser complejo, las pruebas de situación aportan una información muy rica que no es posible obtener de otra forma. Además, son válidas para evaluar a la vez a grupos e individuos y resulta prácticamente imposible falsearlas. Eso sí, deben ser realistas para que resulten eficaces.

Éstos son los principales tipos de pruebas situacionales:

Simulación o *role-play*: consiste en escenificar una situación típica del negocio, en la cual los participantes deberán comportarse como en la realidad.

Juegos de empresa: se trata de una simulación más compleja que la anterior. Se fijan objetivos, se asignan roles y hay que tomar decisiones para lograr las metas.

Grupos de discusión: en esta modalidad se expone una situación o problema de negocio y se debate hasta encontrar la mejor solución de consenso.

Método del caso: es una versión individualizada de la técnica anterior. Se plantea una situación basada en la realidad y cada participante debe proponer una solución.

Bandeja de entrada: consiste en presentar diversos materiales al participante (informes, notas, gráficos, e-mails) para que explique cómo gestionaría las tareas encomendadas.

Ejercicio de presentación: cada participante debe preparar y realizar una breve presentación al resto de los asistentes sobre un tema.

Lo más importante de las pruebas de situación es que los participantes se las tomen en serio y actúen de la forma más realista posible. Para lograrlo, no dudes en consultar previamente a los participantes si están dispuestos a realizarlas. Así mismo, al finalizar la prueba es necesario comentar los resultados con ellos.

Te recomendamos:

Selección Eficaz de Vendedores

Las claves para la selección de personal comercial

Lo encontrarás en
venmas.com

Bienvenido a bordo

La fase final de una selección de personal suele ser bastante caótica: generalmente sólo recibes una llamada y te dicen cuándo empiezas. No preparar bien esta parte del proceso puede generar malentendidos y confusiones, que acaban por angustiar al candidato y dificultar su integración rápida en la empresa. Veamos cómo evitarlo.

Diseña todo el proceso

Antes de iniciar una selección, debes definir las etapas de las que constará el proceso y las acciones que hay que realizar en cada fase. De esta forma no habrá lugar para la improvisación ni los errores.

Haz ofertas por escrito

Con objeto de facilitar la negociación y evitar malentendidos, presenta por escrito las condiciones detalladas de tu oferta a los candidatos finalistas. Debes incluir el plan de remuneraciones, cargo, responsabilidades, objetivos, etc.

Mantén una entrevista final

Aunque la decisión ya esté tomada, antes de anunciarla puede ser interesante que mantengas una charla final con el candidato, para confirmar la impresión que te causó y permitir que el resto del equipo lo conozca.

Confirma oficialmente

Llama personalmente al candidato para anunciarle que ha sido seleccionado. Después, envíale un e-mail o una carta confirmando la selección e indicando la fecha y las condiciones para la incorporación.

Permítele arreglar sus asuntos

Aunque te urja una incorporación inmediata, es mejor que permitas al candidato decidir si quiere agotar el plazo de preaviso con su anterior

empresa y fijar la fecha en la que podría empezar a trabajar contigo. No viene de unos días.

Adelanta los preparativos

En los días previos a la incorporación, ya puedes ir preparando el contrato y la descripción del puesto de trabajo, organizar la logística (mesa, ordenador, teléfono, etc.) y diseñar la formación y la agenda para los primeros días.

Prepara un manual de acogida

La mayor parte de la información sobre la empresa que se explica en la primera jornada a una nueva incorporación se puede resumir en un manual de acogida, que incluso puedes enviar al candidato unos días antes para que se lo vaya leyendo.

Designa a un tutor

Nombra a una persona encargada de guiar al nuevo fichaje durante sus primeros días en la empresa, de forma que no pierda el tiempo averiguando quién hace cada cosa o dónde tomarse un café.

Recomendación: Ahorra tiempo bajándote un

Manual de bienvenida

**Plantillas para usar, copiar o adaptar
disponibles en la sección de Recursos Humanos**

venmas.com

3- CREA CONDICIONES DE ÉXITO

La transparencia salarial

La transparencia salarial es poco habitual en las empresas españolas, aunque es una de las peticiones más habituales de los empleados. Además de motivar y fidelizar al personal, evita conflictos y aumenta la exigencia.

En una reciente encuesta de una conocida empresa de recursos humanos, se constató que la transparencia salarial es una de las principales peticiones de los trabajadores españoles.

¿En qué consiste? Pues no se trata de colgar las nóminas en el tablón de anuncios, sino de aplicar criterios modernos de gestión y comunicación a este delicado tema.

En la mayoría de las empresas, el salario de cada empleado es uno de los secretos mejor guardados. Sin embargo, a la larga todo se sabe, y lo peor es que la sospecha de ser el que menos cobra genera recelos y desmotivación.

Para evitar estos conflictos, lo mejor es diseñar una política salarial transparente.

Aquí van algunas recomendaciones:

- Establece criterios claros. El sueldo de todos los empleados debe regirse por un sistema uniforme. Como regla general, no negocies retribuciones a medida.
- Haz propuestas salariales por escrito. Así el candidato sabrá de antemano cuánto cobrará exactamente y se evitará sorpresas en la primera nómina.
- Difunde las tablas salariales. Establece un salario base para cada categoría que sea conocido por todos. Luego los complementos y bonus pueden personalizarse.
- Define planes de carrera. Diseña la trayectoria que puede seguir un empleado si alcanza sus objetivos, indicando las bonificaciones que comporta cada ascenso.
- Vincula parte de la retribución al rendimiento. Los empleados que alcanzan sus objetivos deben cobrar más, en base a criterios previamente establecidos.

- Premia la antigüedad. Al margen de los convenios, la fidelidad a la empresa debe ser un factor que incida en una mejor retribución a lo largo del tiempo.
- Cuidado con las contraofertas. Intentar retener a un empleado que amenaza con irse mediante un aumento supone un agravio comparativo y no siempre funciona.
- Controla los gastos. Establece políticas claras para retribuir los gastos y no permitas que se conviertan en un sistema para obtener ingresos adicionales.
- Corta de raíz los rumores. Procura atajar rápidamente cualquier rumor o descontento sobre los salarios, facilitando la información oportuna.
- No esperes contentar a todos. La transparencia salarial no es una solución mágica, siempre habrá críticas. Pero a la larga resulta beneficiosa. Ya verás.

Remuneración de la fuerza de ventas

A la hora de definir la remuneración de la fuerza comercial, existen 3 grandes sistemas: sueldo fijo, incentivos o comisiones. La elección no es tan obvia, dado que cada enfoque es adecuado para un tipo concreto de negocio y elegir una estrategia equivocada puede restar efectividad a tu equipo. Te resumimos las ventajas e inconvenientes de cada opción.

Sueldo fijo

La remuneración fija, al margen del resultado de las ventas, no es demasiado frecuente en el sector comercial. Sin embargo, resulta la opción más adecuada para las ventas complejas que requieren mucho tiempo (como los proyectos técnicos), así como durante el periodo de formación o para captar comerciales veteranos.

Las principales ventajas de este modelo son que facilita la gestión de las retribuciones y fideliza a los vendedores. Las desventajas son que no estimula a superarse (no motivación), puede generar agravios entre los vendedores y dificulta el control.

Incentivos

La remuneración mediante incentivos combina el sueldo fijo con una serie de gratificaciones ligadas al puesto de trabajo. Estos incentivos pueden ser monetarios o en especie: coche de empresa, viajes de placer, tickets de comida, etc.

Este sistema añade a las ventajas del sueldo fijo un estímulo diferenciador y fidelizador. Sin embargo, el problema es que los vendedores suelen acabar considerando los incentivos como un derecho natural ligado a su retribución.

Comisiones

La remuneración por comisiones (con un pequeño sueldo base) es la modalidad más habitual en los departamentos comerciales. Se considera un sistema que estimula a los comerciales y selecciona a los mejores. Para la empresa resulta muy favorable, porque el coste salarial va ligado a los resultados obtenidos.

Sin embargo, en muchos casos los planes de comisiones están mal diseñados y condenan a la mayoría de los vendedores a recibir un salario bajo o irregular. Esto provoca insatisfacción profesional y una alta rotación, que acaba afectando al rendimiento de la fuerza de ventas. Además, este sistema no tiene en cuenta factores como la antigüedad, la experiencia o la dedicación.

Sistemas mixtos

Actualmente se recomienda combinar el sueldo fijo con una parte variable vinculada a la consecución de objetivos, y con incentivos que premien otros aspectos del rendimiento profesional que no están ligados directamente al rendimiento.

Es un sistema complejo que resulta bastante difícil de afinar, pero a la larga es el único que consigue superar las carencias más graves de los otros modelos.

Tipos de comisiones de ventas

Las comisiones de ventas son un componente básico de la retribución de tus comerciales. Te explicamos las ventajas y desventajas de los principales tipos de comisiones, para que decidas cuál te conviene.

Comisión sobre el volumen de ventas

En esta modalidad, el vendedor recibe una comisión fija por cada unidad o cantidad de producto vendida, independientemente de su valor. Es recomendable para sectores en los cuales los productos tienen precios homogéneos y lo que importa es conseguir grandes pedidos. En general se utiliza en estructuras comerciales poco desarrolladas o en productos de escaso valor añadido. Es la más simple y fácil de aplicar, pero recuerda esto: vender más no siempre equivale a ganar más dinero.

Comisión sobre el importe de las ventas

En este caso no importa el número de unidades vendidas, sino alcanzar determinados niveles de facturación. Resulta ideal para las carteras de productos amplias y con precios diversificados. También es fácil de comunicar y claramente motivadora (vendes tanto = ganas tanto). Sin embargo, el peligro es que los vendedores tiendan a centrarse en los productos más fáciles de vender para alcanzar la facturación exigida, descuidando los artículos y clientes complicados.

Comisión sobre la rentabilidad de las ventas

Este sistema es un poco más avanzado, ya que la comisión se calcula sobre el beneficio que la empresa obtiene por las ventas realizadas (generalmente se basa en el margen bruto). Por lo tanto, el vendedor se centra en los productos de mayor valor y en negociar las mejores condiciones de venta para la empresa, lo cual es positivo. Lo malo es que puede descuidar los productos con menos margen. También exige que haya mucha transparencia en las cuentas de la empresa.

Estos tres son los tipos de comisiones más habituales y como habrás visto tienen sus ventajas y desventajas. Lo ideal es que diseñes tu propio esquema de comisiones combinando estas posibilidades, de forma que logres un equilibrio adecuado entre volumen y rentabilidad. No es fácil, pero vale la pena.

Beneficios sociales: más fácil de lo que parece

Disfrutar de beneficios sociales como cheques de comida, seguro médico o gimnasio es un sueño para muchos empleados. Sin embargo, en este artículo descubrirás que estas prestaciones están al alcance de cualquier PYME. Y son una excelente manera de fidelizar a tu plantilla.

¿Por qué ofrecer beneficios sociales?

Cada vez cuesta más atraer y retener a los empleados con talento, y la competencia obliga a ajustar los salarios. Los beneficios sociales consiguen que tu empresa sea más atractiva para los empleados actuales y futuros.

¿Qué beneficios quieren los empleados?

Los empleados de más edad demandan generalmente coberturas médicas más amplias, planes de pensiones y actividades relacionadas con la salud y el bienestar.

Por el contrario, los más jóvenes suelen preferir jornadas flexibles, ayudas para la guardería y formación para impulsar su carrera profesional.

¿Qué tipo de beneficios sociales puedo ofrecer?

Las prestaciones dependerán de los recursos disponibles en tu empresa y del nivel de los empleados a los que van dirigidos:

- **Beneficios básicos:** más vacaciones, descuentos en los productos de la empresa, horario flexible, ampliación de la baja al tener hijos, programas para dejar de fumar y perder peso, vales de hotel o balneario, lote navideño, premios al rendimiento.
- **Beneficios medios:** cheques de comida, gastos de transporte, seguro médico, seguro de vida, gimnasio, guardería, asesoría financiera, asistencia legal, excedencias, periodos sabáticos.
- **Beneficios premium:** plan de pensiones, coche de empresa, vivienda de empresa, másters, viajes y actividades de ocio.

¿Cómo presento los beneficios sociales?

Los beneficios sociales deben considerarse como una parte del puesto de trabajo, no un "regalo" por parte de la empresa.

Una vez introducidos, han de mantenerse y extenderse a todos los empleados, con niveles diferentes en función del puesto, la antigüedad o el rendimiento.

De esta forma, además de hacer más atractivo el puesto de trabajo para futuros candidatos, los beneficios sociales te ayudarán a fidelizar e incentivar a tus empleados.

4- ORGANIZA Y ARMA A TU EQUIPO

Organiza tu fuerza de ventas

Una buena organización es fundamental para asegurar la eficacia de tu equipo de ventas. ¿Realmente funciona la típica división por territorios? ¿O será más eficiente que os organicéis por productos, mercados o tipos de cliente? Veamos las ventajas y desventajas de cada enfoque.

Organización por territorios

Es la estructura más habitual en los departamentos comerciales: los vendedores se reparten las distintas zonas a cubrir y trabajan con cierta exclusividad.

VENTAJAS

- Simple de implementar y gestionar.
- Control sencillo de los resultados.
- El cliente entiende fácilmente la estructura.

DESVENTAJAS

- No todas las zonas son igual de rentables.
- Conflictos entre vendedores por los clientes limítrofes.
- El cliente se fideliza con un vendedor, que luego puede pasar a la competencia.

Organización por productos

En este caso, los comerciales se centran en un producto o gama concreta. Esto les permite especializarse y ofrecer un asesoramiento más avanzado a los clientes.

VENTAJAS

- El vendedor conoce muy bien el producto.
- El cliente recibe un asesoramiento muy especializado.
- Ideal para sectores muy técnicos o complejos.

DESVENTAJAS

- Requiere comerciales con una buena formación.
- Un cliente debe tratar con varios comerciales si compra productos distintos.

-Complica la administración comercial y genera duplicidades.

Organización por clientes

Los vendedores se especializan en un perfil o segmento de clientes. Por ejemplo: grandes cuentas, canal, pymes, administración pública, sector educativo, etc.

VENTAJAS

- Permite aumentar la penetración en segmentos específicos.
- El cliente siente que habla con alguien que entiende sus necesidades.
- Aumenta el valor de la cartera de clientes.

DESVENTAJAS

- Exige vendedores muy cualificados.
- Complica la estructura comercial.
- Algunos sectores y segmentos sólo dan resultados a largo plazo.

Organización por funciones

Consiste en repartirse las tareas: preventa, telemarketing, visitas, fidelización, etc. Se puede combinar con cualquiera de los otros tipos de organización.

VENTAJAS

- La especialización incrementa la eficacia.
- Se puede fichar al perfil ideal para cada puesto.
- Permite optimizar los procesos y los costes del personal.

DESVENTAJAS

- Requiere contar con un mínimo de personal para cubrir todas las tareas.
- Escasa versatilidad y polivalencia del equipo.
- El cliente debe tratar con varias personas para un mismo pedido.

Recomendación: Ahorra tiempo bajándote modelos y plantillas de gestión de venta

disponibles en la sección VENTAS de **venmas.com**

Diseñar rutas de ventas

Trazar bien las rutas de visitas que van a seguir tus comerciales a lo largo de la semana es clave para lograr resultados. Aunque hay tendencia a permitir que los vendedores se organicen por sí solos, en realidad resulta más efectivo hacer una planificación conjunta con la Dirección Comercial.

¿Qué son?

Las rutas de ventas son el itinerario que seguirá cada día un comercial para ir a visitar a los clientes. El diseño de la ruta debe permitir ver al máximo de clientes y obtener los mejores resultados a lo largo de la jornada, sin “quemar” al vendedor.

¿Quién las diseña?

Las rutas de venta debe diseñarlas el Director Comercial junto a los vendedores. Aunque éstos tienen más conocimiento sobre el terreno, no se les debe confiar en exclusiva esta función, porque debe seguir la estrategia general de la empresa.

¿Cómo hacerlas?

Lo más práctico es trazar las rutas sobre un plano de la zona a cubrir, ya sea a base de papel y chinchetas o mediante herramientas digitales. Google Maps es un servicio gratuito que permite conseguir mapas de cualquier sitio.

¿Cómo evaluarlas?

El diseño de la ruta de ventas debe ir acompañado de un documento para hacer el seguimiento de las visitas. De esta forma, podrás ver si se cumple la planificación y conocer el feedback del vendedor y del cliente, para mejorarlas si es necesario.

También puedes cruzar esta información con los informes de gastos de viaje, kilometraje, etc. para verificar si los recursos se están invirtiendo adecuadamente.

A tener en cuenta

- Diseña rutas flexibles que se puedan modificar según cómo transcurra la jornada.
- Además de las distancias, debes tener en cuenta factores como los horarios de las empresas a visitar y la disponibilidad del cliente.
- Recuerda que no es buena idea programar visitas a primera hora de la mañana, los viernes por la tarde, vísperas de festivos, etc.

Kit de inicio para vendedores

Cuando un vendedor se incorpora a tu equipo comercial, la presión para que empiece a vender aparece desde el primer día. Con objeto de no perder ni un minuto, tan pronto como firme el contrato tienes que entregarle un paquete con todo lo que necesita para salir a vender. Te explicamos qué materiales deben componer este kit de inicio comercial.

Manual de ventas

Un documento que explique los principales procedimientos y normas de venta de la empresa. Si no existe como tal, puedes recopilar los materiales que tengas o adaptar alguno de los manuales que puedes encontrar en nuestra web (www.venmas.com).

Lista de precios

Un listado con todos los productos y servicios, así como sus diferentes niveles y modalidades, que incluya los precios, descuentos y ofertas aplicables. En nuestra web, puedes descargar plantillas para crear fácilmente listas de precios.

Folletos y catálogos

Información sobre los productos y servicios, que el vendedor pueda presentar o entregar a los clientes. Dale al menos un ejemplar de cada tipo y varias unidades de los que tengan más salida, y explícale cómo pedir más materiales.

Hojas de pedido

Un ejemplo del contrato o un talonario de formularios para realizar los pedidos. También hay que explicarle el procedimiento para hacer un pedido; elabora asimismo un esquema o documento que le sirva de referencia por si surgen dudas.

Muestras de producto

Es imprescindible que el nuevo vendedor pueda "tocar" y probar el producto. Si no es posible entregarle muestras, llévale al showroom, a una

fábrica o a la instalación de un cliente, para que pueda familiarizarse con lo que tiene que vender.

Información básica

No olvides incluir en algún sitio una breve descripción de la empresa, la dirección, los teléfonos y e-mails de los diferentes departamentos, el organigrama, etc. En fin, itodo aquello que pueda evitar que el comercial se quede en blanco ante el cliente!

Recomendación:

Ahorra tiempo bajándote los modelos de

- Manual de Ventas (técnicas)**
- Manual de Ventas (operativa comercial)**
- Creación de Listas de Precios**
- Información básica**

Plantillas para usar, copiar o adaptar
disponibles en la sección VENTAS de
venmas.com

El fichero de clientes

Las fichas sobre los clientes son una herramienta básica para cualquier vendedor. No se trata de perder muchas horas generando un complejo sistema de información: basta con ser sistemático y reflejar los datos realmente importantes para valorar el potencial de un cliente. En este artículo aprenderás cómo crear y perfeccionar tus fichas de clientes.

¿Qué es una ficha de cliente?

Una ficha de cliente es un documento breve que contiene los datos de contacto y toda la información relevante a tener en cuenta sobre un posible comprador.

¿Por qué la necesito?

La clave de la venta exitosa es disponer de información veraz y actualizada. Si trabajas de memoria, pronto empezarás a cometer errores, duplicar tareas, etc.

¿Qué contiene?

La información básica que debe reflejar la ficha de cliente es:

- Datos de contacto.
- Cuándo contactar (mejores horas).
- Resultado de los contactos anteriores.
- Productos y servicios contratados.
- Historial de pagos y deudas.
- Detalles para recordar a la persona.

Pero puedes añadir cualquier otro dato que sea relevante para tu negocio, aunque procura ser breve e incluir sólo la información verdaderamente importante.

¿Cómo prepararla?

Utiliza el sistema más fácil y que exija menos tiempo: piensa que los vendedores sólo disponen de unos minutos al día para actualizar los datos. Es imprescindible usar una herramienta informática, pero procura que sea

simple y que se pueda manejar fácilmente desde otros PCs, PDAs, teléfonos móviles, Internet móvil, etc.

A tener en cuenta

- La información debe ser breve, bien organizada y muy visual, de forma que puedas consultar la ficha rápidamente, por ejemplo cuando estés al teléfono.
- El diseño de las fichas de clientes lo deben realizar los comerciales con la ayuda de los informáticos o los administrativos; nunca al revés, porque no funcionará.
- Haz copias de seguridad y mantén tu fichero de clientes bien protegido: es tu principal activo como vendedor y un botín muy goloso para otros comerciales.

Recomendación:

Ahorra tiempo bajándote los modelos de

- **Ficha seguimiento cliente**
- **Seguimiento visitas a clientes**
- **Gestión de contactos y clientes**

Plantillas y sistemas para usar, copiar o adaptar
disponibles en la sección VENTAS de

venmas.com

5- PLANIFICA Y CONTROLA

Fijar una cuota de venta

La cuota de venta es la parte del mercado que tu empresa quiere lograr. Sirve como base para fijar los objetivos de cada vendedor y para medir si tu estrategia funciona. Te explicamos cómo calcularla y expresarla.

¿Qué es?

Se entiende como cuota de venta la participación en el mercado que tu empresa espera lograr en un periodo determinado. Es decir, se trata de la parte del "pastel" que aspiras a controlar y que determina tu estrategia de marketing y ventas.

No debes confundir la cuota de ventas con otros conceptos como los objetivos o las previsiones de ventas. Los objetivos son las metas que fijas a tu equipo comercial para alcanzar la cuota de venta prevista; mientras que las previsiones son el pronóstico de lo que venderás en un periodo concreto (no lo que quieres vender).

¿Para qué sirve?

La cuota de venta establece la posición que tu empresa quiere lograr en el mercado y determina tu estrategia comercial y de marketing, además de los objetivos de los vendedores. Es como la "meta" final hacia la cual se dirige tu negocio.

¿Cómo se expresa?

La cuota de ventas se suele presentar de tres formas:

- **Porcentaje:** es el tanto por ciento del mercado que tu empresa aspira a controlar. Es fácil de entender y de comunicar, aunque si el porcentaje es pequeño al dividirlo en objetivos de ventas pueden parecer unos valores poco espectaculares.
- **Valor:** la cuota se expresa como facturación o cantidad de dinero a vender. Su principal ventaja es que facilita el cálculo y comunicación de los objetivos de los vendedores. Sin embargo, la evolución de los precios puede

afectar a la cuota, así que en periodos largos hay que calcularla en valor constante (algo complicado).

-Puntos: se establece un baremo de puntuación para cada venta en que los puntos equivalen a lograr diferentes hitos: facturación, nuevos clientes, beneficios, etc. Es un poco compleja, pero permite potenciar diversos aspectos comerciales a la vez.

¿Cómo calcularla?

Al establecer la cuota de ventas, ten en cuenta los siguientes requisitos:

- **Objetividad:** debes calcular la cuota a partir de datos como las ventas anteriores, la evolución prevista del mercado, la capacidad del equipo comercial, etc.
- **Claridad:** procura que la cuota sea comprensible, de forma que los cálculos que se derivan de ella (como los objetivos de cada vendedor) resulten fáciles de entender.
- **Viabilidad:** la cuota de ventas debe ser ambiciosa pero realizable; si estableces una meta imposible distorsionarás la actividad comercial y generarás frustración.

Por último, si al final del periodo no has alcanzado la cuota fijada, debes analizar qué ha fallado en tu estrategia y realizar las correcciones necesarias.

Elabora previsiones de venta

¿Cómo hacer previsiones de ventas fiables para una nueva empresa o producto? Resulta difícil, pero hay algunos consejos básicos que puedes seguir para que tus estimaciones sean racionales. No garantizan que aciertes, pero al menos no te quedarás muy lejos. ¿Tomas nota?

Ninguna previsión es exacta

Existen muchos sistemas para hacer previsiones de ventas. Pero, todos se basan en la presunción de que el pasado permite predecir el futuro... ¡cosa que no siempre es verdad! Sin embargo, aplicando criterios coherentes y un poco de sentido común es posible aproximarte bastante a los resultados reales.

Divide y vencerás

El primer paso para hacer una previsión de ventas es dividir el "problema" en tantas partes como sea posible. Resulta difícil estimar todas las ventas de una empresa a tres años; pero es más fácil prever cuánto comprará un cliente a tres meses vista. Haz estimaciones para cada periodo y segmento, y suma los totales.

Usa la experiencia y la lógica

A la hora de predecir el comportamiento de cada producto o segmento, bázate en datos existentes. Si el producto es nuevo, usa historiales de ventas de productos parecidos. Si la empresa es joven, busca datos de ventas de competidores o de empresas similares. Nunca hagas estimaciones sin tener algún dato que las avale.

Revisa las previsiones

A medida que empieces a tener datos de ventas reales, compáralos con las previsiones y actualízalas periódicamente. Analiza las desviaciones y averigua qué las provoca y porqué no las tuviste en cuenta al hacer tus previsiones. De esta forma podrás reducir las consecuencias de los errores de planificación.

Mejor una mala previsión que ninguna

Finalmente, ten en cuenta que muy pocas veces es posible hacer previsiones de ventas exactas: dependen de factores que no controlas, como el comportamiento del consumidor o los movimientos de la competencia. Aún así, siempre es mejor trabajar con una previsión aproximada que hacerlo sin ninguna. ¿Verdad?

Recomendación: Ahorra tiempo bajándote

- **Pronósticos de venta**
- **Previsión de Ventas – T.A.M. -**
- **Previsión de ventas – PACK -**

Sistemas para la previsión de las ventas
disponibles en la sección **VENTAS** de
venmas.com

Plan de ventas personal

Elaborar un plan de ventas personal es una buena forma de organizarte o motivar a tu equipo. Define los objetivos y calcula el tiempo y el esfuerzo necesario para lograrlos. Después sólo queda... ¡ponerse a trabajar!

¿Qué es?

Un plan de ventas personal es una planificación de los objetivos y tareas que cada vendedor debe realizar con el propósito de alcanzar los resultados que le exige el plan de ventas global del departamento o la empresa.

¿Para qué sirve?

El plan de ventas personal es la guía u hoja de ruta que permitirá al vendedor organizar su tarea para cumplir los objetivos que tiene asignados. Los planes de venta del equipo o la empresa son útiles, pero no le especifican el detalle de lo que tiene que hacer para cumplir su parte del trabajo. Por eso es recomendable que cada vendedor elabore su propio plan de ventas enmarcado dentro del plan general. Además, si se trata de un vendedor por cuenta propia aumentará su motivación y eficacia.

¿Cómo elaborarlo?

El punto de partida del plan de ventas personal es la información sobre los resultados obtenidos en el último periodo y los objetivos para el siguiente periodo.

A partir de esa información, se puedes estimar lo que tiene que hacer para lograrlos:

- Cuántos clientes tiene que visitar
- Cuántas ventas debe realizar
- Cuánto tiempo o visita necesita
- Qué importe debe tener cada venta
- Etc.

La idea es que al final obtenga unos indicadores claros del ritmo de trabajo que debe llevar para cumplir sus objetivos: visitar a X clientes cada día, cerrar X ventas cada semana, facturar un importe X por cada venta, etc.

Al organizar su trabajo de forma más detallada y realista, le será más fácil cumplir sus objetivos personales y alcanzar los resultados que exige su puesto. Esto a su vez redundará en una mayor eficacia y cumplimiento de los objetivos del negocio, lo cual le permitirá seguir creciendo profesionalmente en la empresa.

¿Quién debe hacerlo?

Lo ideal es que cada vendedor realice su propio plan de ventas personal. Sin embargo, si en tu equipo no es costumbre, las primeras veces puedes invitarles a prepararlo en grupo, de forma que todos los comerciales aprendan. Cuando ya lo dominen, podrán elaborar su propio plan de ventas y sólo tendrás que revisarlo.

Recomendación:

Ahorra tiempo bajándote los modelos de

- Plan individual de ventas**
- ¿Cuánto quiero ganar este mes? (p.v. personal)**

Plantillas para usar, copiar o adaptar
disponibles en la sección VENTAS de

venmas.com

Cómo controlar a tu equipo

Controlar no es lo mismo que vigilar o agobiar. Aprender a evaluar y medir los resultados que obtienen tus colaboradores, de forma adecuada, es algo que requiere tiempo, metodología y sensibilidad. Repasamos algunas de las principales cuestiones que debes tener en cuenta en este sentido.

¿Qué es controlar?

La función de control consiste en evaluar y medir los resultados conseguidos por un empleado, o un equipo de trabajo, en una tarea o actividad concreta.

¿Qué NO es controlar?

Controlar no significa acosar, espiar o ir revisando cada detalle de la tarea, ya que entonces se convierte en una pérdida de tiempo y genera conflictos.

¿Cómo controlar?

El control eficaz se basa en cuatro pilares:

- a) Definir objetivos medibles y concretos a alcanzar.
- b) Establecer sistemas de seguimiento que aporten datos sobre los resultados.
- c) Comparar los objetivos con los resultados logrados.
- d) Establecer medidas que corrijan los déficit detectados.

¿Qué tipos de controles hay?

Puedes establecer tres categorías de controles:

- a) Preventivos: antes de iniciar la tarea, para asegurarte de que se podrá hacer.
- b) De supervisión: durante la tarea, para cerciorarte de que marcha bien.
- c) Finales: es el control más habitual, que consiste en medir los resultados

Principios básicos del control

- a) Continuidad: el control no puede ser ocasional, debe hacerse siempre.
- b) Objetividad: evalúa los resultados obtenidos, no juzgues a las personas.
- c) Simplicidad: el control debe requerir el menor tiempo y esfuerzo posibles.

d) Personalización: no delegues las tareas de control a otras personas.

¿Qué pasa cuándo se rechaza el control?

Normalmente, las reacciones adversas al control de los empleados provienen de malentendidos, o de experiencias previas con controles mal diseñados.

Para evitarlo, sé claro al establecer los objetivos, criterios y sistemas para realizar el control. Evita las amenazas y los castigos humillantes y no te echés atrás ante la primera oposición: la perseverancia es una cualidad básica para lograr cambios.

Recomendación: Ahorra tiempo bajándote

- Seguimiento mensual de la Fuerza de Ventas**
- Seguimiento diario de los objetivos**

Sistemas para la gestión de las ventas
disponibles en la sección VENTAS de
venmas.com

Evaluación continuada del rendimiento

Las evaluaciones de rendimiento fueron unas de las grandes novedades en la gestión de recursos humanos hace unos años. Sin embargo, en muchas empresas se han convertido en un "examen" anual que no cambia nada. Por eso cada vez más empresas optan por la evaluación continuada.

Las evaluaciones de rendimiento son para muchos empleados una simple rutina. Se hacen porque todo el mundo las hace. Cuando toca, se rellenan los mismos formularios, con observaciones similares a las del año pasado y sugerencias que nunca se cumplen. Todo el mundo intenta quedar bien y evita criticar a los demás.

Si esto sucede en tu empresa, te aconsejamos intentar transformar estos exámenes anuales sin sentido en una verdadera evaluación continuada.

No evalúes una sola vez al año

El rendimiento, la satisfacción, la motivación, etc. son temas de los que se debe hablar frecuentemente en la empresa.

Analiza el cumplimiento

Recupera las últimas evaluaciones y comprueba si se han tenido en cuenta las sugerencias y recomendaciones recogidas.

Dialoga, no rellenes impresos

El núcleo del proceso de evaluación debe ser una discusión franca y abierta con tus empleados. Los informes, formularios, etc. son para recoger las conclusiones.

Supera las jerarquías

Promueve discusiones transversales, para evitar que la información te llegue siempre con los mismos filtros.

Céntrate en los objetivos

El propósito de las evaluaciones no es generar bonitos informes, sino detectar y resolver los problemas.

Fomenta la participación

Crea foros y herramientas para que los empleados puedan expresarse libremente, aunque sea de forma anónima.

Actúa según las conclusiones

Para que la evaluación sea creíble, debes implantar acciones basadas en las sugerencias e ideas aportadas, e informar a los empleados de su puesta en marcha.

Busca asesoramiento externo

Si no logras dinamizar las evaluaciones, recurre a un experto que te ayude a implantar un sistema más eficaz y realmente participativo.

6- MOTIVA Y DIRIGE: ¡LIDERA!

El liderazgo flexible

En tiempos difíciles, el liderazgo flexible es imprescindible. Ser capaz de adaptarte, innovar y motivar a tu equipo en cada situación puede suponer la diferencia entre salir adelante o estrellarte. Aquí van algunos consejos.

Reconoce tus errores

El primer paso para ser un líder flexible es asumir que tal vez tu plan no es el más adecuado para superar la situación a la que te enfrentas o lograr resultados. Es duro, pero debes ser capaz de admitir tus errores y aprender de ellos.

Averigua qué falla

Repasa tu planificación inicial y comprueba qué factores han variado desde el momento en que la hiciste (el mercado, la competencia, la demanda, etc.) Esto te permitirá encontrar las soluciones adecuadas para retomar la senda correcta.

Busca alternativas

Si el camino que habías elegido para lograr los objetivos previstos no funciona porque el panorama es diferente, busca otra ruta. Esto puede suponer recuperar propuestas que habías descartado inicialmente, pero que ahora pueden resultar.

Recurre al apoyo externo

Si no eres capaz de encontrar la solución a una situación complicada, busca consejo en otras personas de la empresa, o incluso en asesores externos. Un buen líder no tiene todas las respuestas; pero sabe dónde encontrarlas cuándo hacen falta.

Toma las decisiones necesarias

Cuando la situación se complica, a veces es imprescindible tomar decisiones poco gratas, como cancelar un proyecto en el que creías o incluso reducir

personal. No resulta agradable, pero si no hay más remedio mejor hazlo lo antes posible.

Implanta cambios graduales

Si ves que es difícil poner en marcha un cambio a gran escala en tu empresa, hazlo poco a poco. Divide el proceso en diversas etapas, de forma que todo el mundo se pueda ir adaptando progresivamente al nuevo escenario (incluido tú mismo).

Comunica los cambios

Cuando modifiques tu estrategia, descartes un proyecto fallido o introduzcas cualquier novedad, asegúrate de explicarlo adecuadamente a todo el mundo. Esto cortará de raíz los rumores y transmitirá seguridad y confianza al equipo.

Te recomendamos:

Dirige y motiva a tus vendedores

Para obtener lo mejor de tu fuerza de ventas

Lo encontrarás en
venmas.com

¿Qué desmotiva a tu equipo?

Hemos hablado muchas veces sobre cómo motivar a tu equipo de ventas. Pero a veces, antes de motivar, es necesario que elimines los factores que están desanimando a tus comerciales. Repasamos las principales causas de desmotivación, cómo detectarlas y la forma de corregirlas.

Una remuneración insuficiente

Es "la madre del cordero": un comercial que se sienta mal retribuido no sentirá la necesidad de esforzarse... ni durará mucho en la empresa. Es fácil reconocer cuándo pasa esto: la gente se queja abiertamente. La solución es revisar el tramo fijo del sueldo y ver si los objetivos son asequibles, o conviene rebajarlos.

Un bajón del mercado

Puede suceder por la situación de la economía o por la estacionalidad del mercado, pero lo cierto es que a una buena época de ventas siempre le sigue una mala. Esto provoca nerviosismo y desazón entre los comerciales. La respuesta es adecuar los objetivos al contexto actual y ser muy transparente en cuanto a posibles despidos.

Una estrategia equivocada

En ventas es muy habitual que un cambio de la Dirección Comercial provoque adoptar un enfoque totalmente nuevo, o implantar tácticas radicalmente diferentes para intentar encontrar un sistema más eficiente. Está bien probar cosas nuevas, pero si tienes a todo el equipo en contra... ¡tal vez es que estás equivocado!

Demasiada tensión prolongada

La vida del comercial es estresante, pero nadie puede resistir permanentemente un alto nivel de tensión. Aunque las ventas echen humo, procura que todo el personal se tome las vacaciones mínimas y no alientes

la competencia desmesurada entre los vendedores, o al final se te escapará de las manos.

Aburrimiento

Normalmente coincide con los bajones del mercado o los periodos vacacionales: como los comerciales no tienen que visitar o llamar a clientes, se aburren, baja la productividad y aumenta la desmotivación. Es el momento adecuado para formaciones, tareas de prospecting y mejorar los argumentarios y el material de ventas.

Dar consejos... sin pasarte de listo

Hacer recomendaciones a tus empleados o colegas siempre es complicado, sobre todo en los entornos más competitivos. Pueden interpretarlo fácilmente como paternalismo, una crítica encubierta o una intromisión en sus responsabilidades. La psicología y la transparencia son esenciales para conseguir que tus consejos sean bienvenidos... y no caigan en saco roto.

Un consejo no es una orden

Lo primero que tienes que tener claro es que, si quieres que un empleado o compañero haga algo concreto, no debes sugerírselo, sino pedirlo u ordenarlo de forma clara. Plantearlo como un consejo supone el riesgo de que no te haga caso.

Pide permiso

Antes de dar un consejo, es recomendable y de buena educación preguntar a la otra persona si está interesada en oír tu opinión. Deja bien claro que sólo quieres ayudar y que puede decidir si quiere escucharte o no, no te impongas.

No intentes convencer

Un consejo es una recomendación para intentar ayudar a una persona. Puede que te haga caso... o no. En cualquier caso, una vez lo has dicho y tu postura queda clara, no debes insistir ni restregarle luego aquello de "¿Lo ves? ¡Ya te lo dije!"

Evita herir susceptibilidades

Dar un consejo significa estar en una posición adecuada para poder hacerlo. A muchas personas les irrita recibir consejos de compañeros más jóvenes, o con menos formación y experiencia. Tenlo en cuenta antes de abrir la boca.

Vigila el efecto de tus consejos

Piensa muy bien lo que dices, porque es posible que te hagan caso literalmente. Eso es especialmente habitual en el caso de empleados a tu cargo, o de personas jóvenes que se acaban de incorporar a la empresa.

Sé claro y explícito

Procura dejar bien claro lo que quieres decir, evitando dar rodeos o ser demasiado vago en tus recomendaciones. La ambigüedad es una gran fuente de confusión y la otra persona podría malinterpretar tu mensaje y tus intenciones.

Habla en primera persona

Para acabar, la regla de oro para dar consejos: siempre funciona mejor decir "Yo lo haría así" que "Deberías hacerlo así". ¡Compruébalo!

Comunicar sin ruido

El "ruido" es el principal enemigo de la comunicación efectiva con tu equipo. No nos referimos al jaleo en la oficina, sino a los problemas de comunicación que provocan interferencias como los prejuicios, rumores, filtraciones, etc. Reducir este ruido te ayudará a comunicar mejor.

En comunicación, el "ruido" es cualquier elemento que interfiere en la transmisión de información entre las personas. Al igual que un sonido molesto no te permite oír, los obstáculos en la comunicación impiden que el mensaje llegue correctamente.

En las empresas existen muchas clases de ruidos. A continuación te resumimos los principales tipos de interferencias y cómo puedes evitarlas.

Los niveles de comunicación: si la información tiene que pasar por varias personas para llegar a toda la plantilla, se alterará. En comunicación, apuesta por estructuras planas y directas, como mandar un e-mail a todos los empleados.

Los prejuicios: damos más credibilidad e importancia a un mensaje en función de quién lo transmite. Por lo tanto, cuando impartas órdenes a través de otra persona asegúrate de que quede claro quién lo dice.

El lenguaje: muchos mensajes no llegan simplemente porque están mal expresados. Siempre es mejor comunicar las cosas importantes por escrito, y dedicarles el tiempo necesario para asegurarse de que se entienden correctamente.

El exceso de información: cuando una persona recibe muchos mensajes cada día, o muy extensos, reduce la atención que les dedica. Evita los comunicados innecesarios y las fórmulas protocolarias: ve directo al grano.

Las filtraciones: la información difundida por canales no oficiales se suele tergiversar y manipular. Cuando haya noticias importantes, asegúrate de transmitir las de prisa a los interesados y castiga las indiscreciones.

Los rumores: es inevitable que surjan rumores y falsas noticias. Pero puedes combatirlos con una comunicación clara y constante, que haga innecesario que los empleados tengan que recurrir a fuentes de información extraoficiales.

Barreras de comunicación interna

¿No hay buen ambiente en la oficina? ¿El personal no está motivado? ¿Proliferan los corrillos y los rumores? Te indicamos las barreras de comunicación interna más habituales en las empresas. Seguro que tu organización sufre varias de ellas. Es hora de identificarlas y eliminarlas.

Falta de humildad

Suele ser la fuente de todos los problemas. Muchos ejecutivos creen que dirigir es ser obedecido sin rechistar y que no tienen que explicar sus decisiones. No escuchan a los demás y no se consideran obligados a dialogar con el equipo.

Falta de confianza

En muchas empresas existe una tradición de secretismo muy arraigada: la información se oculta. Ante la falta de explicaciones oficiales, pronto proliferan los rumores y la gente tiende a imaginar lo peor, lo cual genera desmotivación.

Falta de credibilidad

Cuando un directivo oculta sistemáticamente la información o, peor aún, miente a sus empleados, pierde su credibilidad. Esto se aplica también al hecho de hacer promesas que luego no se cumplen, por lo que se acaba desconfiando de todo.

Falta de coherencia

En algunas empresas sí circula la información, pero existen contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace. Un ejemplo clásico es hablar mucho de cultura de empresa, fidelización y conciliación... pero seguir tratando mal a los empleados.

Falta de compañerismo

Esta barrera aparece cuando la dirección fomenta una competitividad exagerada, que premia al que se impone sobre los demás por cualquier medio. Esto acaba creando desconfianza entre los empleados, que se aíslan en pequeñas "burbujas".

Falta de comunicación

Si la empresa no dispone de herramientas de comunicación adecuadas, resulta difícil superar estas barreras. También es habitual que los instrumentos existentes se usen mal (por ejemplo la revista interna sólo habla de lo "fantástica" que es la empresa).

¿Cómo superar estas barreras?

La receta es simple, aunque no fácil: comunicación, comunicación, comunicación. Debes establecer mecanismos para que la información fluya de abajo hacia arriba, permitir a la gente expresarse y procurar dialogar con todos. No es una cuestión de invertir recursos, sólo necesitas actitud y voluntad para derribar unas barreras que, con el tiempo, se pueden convertir en un muro infranqueable.

Fomentar la participación

Un buen método para motivar a tus empleados es fomentar su participación en los proyectos e iniciativas de la empresa. En lugar de exigirles sólo las tareas encomendadas, anímalos a ir un paso más allá y proponer ideas. Éstas son algunas herramientas que puedes usar.

Buzón de sugerencias

Es imprescindible que en la empresa exista un sistema formal para realizar propuestas, ya sea un buzón físico o una dirección de correo electrónico.

Turnos de preguntas

Todas las reuniones con tu plantilla deben incluir un turno abierto en el que cualquiera pueda plantear preguntas y comentarios.

Grupos de trabajo

Cuando haya que realizar una tarea importante en la empresa, pide la colaboración voluntaria de los empleados para crear un equipo de trabajo.

Grupos de calidad

Los grupos de calidad son equipos de trabajo permanentes cuya función es mejorar los procesos y el funcionamiento de la empresa. Foméntalos y dales poder.

Lluvias de ideas

Si están bien organizados y gestionados, los "*brainstorming*" son una herramienta estupenda para fomentar la participación y la creatividad.

Concurso de ideas

Se trata de convocar un concurso abierto a todos los empleados, con objeto de premiar la mejor propuesta o iniciativa sobre un tema concreto.

Discusión dirigida

Consiste en organizar un debate sobre un tema de importancia en la empresa. El objetivo es conocer las distintas opiniones, no tomar una decisión.

La técnica del 6/6

Se trata de crear grupos de máximo 6 personas, plantearles un asunto y darles 6 minutos para que aporten una solución u opinión común.

Estilo de gestión

Finalmente, para fomentar la participación en tu empresa debes acostumbrarte a pedir a los empleados que opinen, escuchar lo que te dicen y tenerlo en cuenta.

Anima a la gente a participar y exponer sus ideas, no las critiques ni rechaces de entrada y agradece su participación. Por último, concede margen a tus trabajadores para que se organicen a su manera y prueben las iniciativas que se les ocurran.

Cuidado con el síndrome de Cronos

Se conoce como síndrome de Cronos la tendencia de algunos directivos a "cortar las alas" a cualquier profesional que destaque, especialmente si es más joven. Es una reacción inconsciente ante el temor de ser sustituido por alguien más preparado, que causa estragos en muchas empresas.

Cronos era el dios griego del tiempo, que devoró a sus hijos para evitar que le destronaran. En las empresas, a veces pasan cosas parecidas: algunos directivos se sienten amenazados por otros profesionales que destacan, hasta el punto de hacerles la vida imposible o negarles el ascenso para frustrar su trayectoria.

A esto se le llama el síndrome de Cronos y es uno de los males más habituales en las empresas, junto al "burn out" o agotamiento físico y mental. Genera muchos problemas dentro de la empresa, tanto a los directivos que viven la angustia de sentirse desplazados como a los empleados que son marginados injustamente.

Cómo detectarlo y evitarlo

Los síntomas más habituales del síndrome de Cronos son:

- La resistencia a delegar o a confiar en otros.
- La negativa reiterada de un ascenso a alguien que lo merece claramente.
- Un exceso de agresividad o exigencia con determinadas personas.
- Hostilidad inmediata hacia cualquier posible rival.
- Oponerse a los cambios y desdeñar las novedades.

Para prevenir el síndrome de Cronos, lo mejor es procurar que la competitividad dentro de la empresa se mantenga dentro de unos límites razonables. Fomenta la colaboración directa entre los directivos veteranos y los nuevos fichajes, establece una política clara de ascensos y evita las "puñaladas por la espalda". También funciona bastante bien incentivar la formación y el reciclaje profesional.

Finalmente, es recomendable diseñar itinerarios laborales para los profesionales que más destacan, y planificar las sucesiones a largo plazo, de forma que todo el mundo sepa exactamente qué va a suceder en el futuro y no se angustie.

Desarrollar la resiliencia

La resiliencia es la capacidad para superar las dificultades y adaptarse. En momentos de crisis, esta habilidad se hace imprescindible en las empresas y en los profesionales. Aprender a desarrollarla y fomentarla es necesario para salir adelante, pase lo que pase en tu negocio o en tu carrera.

Se conoce como resiliencia la capacidad psicológica del ser humano para vencer las adversidades y adaptarse al cambio. Una persona con resiliencia busca formas de superar las dificultades y evoluciona para acomodarse a la nueva situación; una persona sin resiliencia se bloquea, se desespera y se da por vencida rápidamente.

En las empresas, la resiliencia de los profesionales y de los equipos es muy valiosa, porque las condiciones del negocio o la carrera laboral suelen cambiar a menudo. Sólo los que saben adaptarse a las novedades podrán salir adelante.

¿Cómo desarrollarla?

Algunos consejos para potenciar la resiliencia a nivel personal y de equipo:

- **Establece relaciones:** tener contactos, profesionales y personales, es un recurso valioso cuando surgen dificultades y hay que reinventar el negocio o la carrera.
- **Potencia la creatividad:** una empresa o un profesional acostumbrado a intentar cosas nuevas, aunque se equivoque, está más preparado para gestionar el cambio.
- **Evita la negación:** a menudo no queremos reconocer que las cosas cambian, aunque no lo entendamos. Cuanto antes lo aceptes, mejor lo superarás.

- **Da autonomía:** concede a los empleados y a los equipos cierta capacidad para auto-organizarse y tomar decisiones. Así aprenderán a buscarse la vida.
- **Trabaja por objetivos:** huye de la rutina y estructura el trabajo en campañas con metas concretas y diferentes, que obliguen a ser flexible y creativo.
- **Cuida la autoestima:** motiva al equipo, ayúdale a mejorar, reconoce los éxitos y no demonices los fracasos. Así lograrás que los empleados adquieran confianza.
- **Fomenta el cambio:** mucha gente teme las novedades. Pero si introduces mejoras a menudo, al final verán que además de riesgos también traen oportunidades.

7- GESTIONA EL DÍA A DÍA

Relevo en el puesto de trabajo

Una de las situaciones más complejas que debe abordar una empresa es cuando un trabajador deja su puesto y es sustituido por otro. Organizar correctamente estas transiciones y tener claro el papel de cada uno puede evitar la mayoría de los conflictos y problemas habituales en estos casos.

Prevé un plan de sucesión

Cualquier empleado puede dejar su puesto de trabajo en cualquier momento. Por eso debes planificar el relevo de cualquier cargo.

Ten previsto un recambio

Todos los cargos clave de tu empresa deben contar con un segundo o con un colaborador capaz de asumir responsabilidades si la persona que desempeña el cargo se va.

Establece el preaviso

La ley española fija un preaviso mínimo de 15 días naturales para los contratos de al menos un año. Pero el convenio o el contrato pueden estipular un plazo mayor.

Sé consecuente

Si quieres que los empleados te avisen con antelación cuando se dan de baja, lo mejor es hacerlo tú también cuando despidas a alguien (y te ahorrarás demandas).

Indica las penalizaciones

Si pagas formaciones o incentivos (como un máster o un coche de empresa), puedes pedir una indemnización si el empleado se va antes de determinada fecha.

Negocia la transición

Acuerda con la persona que se va las prioridades para los últimos días. Dejar los asuntos cerrados es una exigencia profesional, pero no una obligación laboral.

Informa a todos

Comunica el cambio a los clientes y a la plantilla de una forma positiva: agradece los servicios prestados al empleado que se va y da la bienvenida al sustituto.

Mantén una atmósfera cordial

Por desagradable que sea una situación, procura llevar el proceso de despido o baja de forma civilizada. Es lo mejor para dejar los temas bien atados y evitar conflictos.

Concede autonomía

El nuevo empleado puede tener formas de trabajar diferentes al anterior. Dale un cierto margen para organizarse a su manera, siempre que cumpla con sus deberes.

No dependas del ausente

Evita molestar constantemente a la persona que se ha ido para preguntarle cosas que puedes averiguar tú solo: hazlo solamente cuando no haya más remedio.

No culpabilices

No achagues al empleado que se va todos los problemas que surjan, ni culpes al nuevo empleado por no estar a la altura. Es una mala forma de empezar.

¿Contrato a un comercial?

Menudo dilema: necesitas aumentar tus ventas... pero la cosa no está para alegrías. ¿Cómo saber si es el momento de contratar a un vendedor? En este artículo te explicamos cómo decidir si lo necesitas, cuánto puedes pagarle y qué debes tener en cuenta al definir el puesto. Práctico, ¿no?

Aprovecha lo que tienes en casa

Antes de plantearte contratar a más personal, debes estar seguro de que tu equipo de ventas actual está funcionando a pleno rendimiento. Si no es así, optimízalo.

Considera otras opciones

En lugar de aumentar tu plantilla puedes valorar otras posibilidades más flexibles, como contratar a una fuerza de ventas externa o a un comercial autónomo.

Plantea los objetivos

El número de vendedores que necesitas vendrá determinado por los niveles de ventas que quieres alcanzar. Establece objetivos realistas y medibles.

Diseña las rutas y estrategias de venta

Nadie puede estar en dos sitios a la vez, ni realizar veinte visitas al día. La planificación de la acción comercial determinará la plantilla que necesitas.

Haz los números

Nunca contrates a más personal del necesario si las cuentas no te salen: debes poder pagarles la retribución fija, aunque no alcancen los objetivos.

Establece la remuneración

Fija el paquete retributivo antes de empezar a buscar candidatos. Te permitirá saber a qué profesional puedes aspirar y establecerá los límites de la negociación.

Define el puesto de trabajo

Antes de poner un anuncio, plasma por escrito las funciones exactas del puesto y los objetivos a conseguir. Te ayudará a definir el perfil de comercial que necesitas.

Establece un margen suficiente

Ningún profesional, por bueno que sea, logrará remontar tu empresa en un mes. Dale un periodo de prueba suficiente para demostrar si puede ser rentable.

Recomendación: Ahorra tiempo bajándote

¿Contrato un vendedor? Análisis previo

Sistemas para la gestión de las ventas
disponibles en la sección EQUIPO DE VENTAS de
venmas.com

¿Promoción interna o fichajes externos?

Siempre que hay que cubrir una vacante importante, surge la misma pregunta: ¿es mejor promocionar y formar a alguien de la empresa, o aprovechar la ocasión para incorporar nuevos talentos?

Repasamos los principales argumentos a favor y en contra de cada opción. ¡Tú decides!

PROMOCIÓN INTERNA

Ventajas

- Los sueldos de los directivos que proceden de la empresa suelen ser más bajos.
- Los empleados promocionados acostumbran a ser más fieles a la empresa.
- La perspectiva de hacer carrera en la empresa motiva a la plantilla.
- Los profesionales de la casa tardan menos en adaptarse al cargo.

Riesgos

- Puedes crear una cultura endogámica que dificulte el cambio en la empresa.
- La promoción interna requiere una política adecuada de formación y reciclaje.
- La persona elegida puede no estar a la altura, por mucho que se esfuerce.
- Los altos directivos necesitan tener una visión amplia del sector y de su trabajo.

FICHAJE EXTERNO

Ventajas

- Te proporciona profesionales "únicos" que no es posible formar internamente.
- Aporta nuevas ideas y visiones que ayudan a tu empresa a mejorar y evolucionar.
- Te permite acceder a conocimientos y prácticas internas de tus competidores.
- Es la manera más rápida de crecer y poner en marcha nuevas líneas de negocio.

Riesgos

- Siempre existe el peligro de que los nuevos fichajes no se adapten.
- Puede generar resentimiento en los empleados que se han esforzado por ascender.
- A menudo los nuevos quieren cambiarlo todo, tan sólo para marcar su territorio.
- Los altos directivos exigen condiciones muy generosas para cambiar de empresa.

En resumen...

Optar por una única estrategia de recursos humanos es un error a largo plazo. Generalmente, es mejor que mires primero lo que tienes en casa, antes de lanzarte a contratar a cualquiera de fuera, pagando lo que sea. Pero no debes renunciar a incorporar a talentos externos, si llegas a la conclusión de que es mejor.

Además, ten en cuenta que existen otras formas de acceder a profesionales externos sin necesidad de integrarlos en tu plantilla: puedes incorporarlos como consultores o consejeros, o bien contratarlos para un proyecto concreto.

Comunicar un despido

Uno de los peores momentos que debe afrontar un directivo es despedir a un empleado. Son situaciones que tienes que abordar con valentía y serenidad, para evitar agravarlas aún más. Aquí van algunos consejos básicos para no meter la pata en instantes tan embarazosos.

Hazlo cuanto antes

Es recomendable que comuniques el despido tan pronto como se tome la decisión, para evitar situaciones incómodas o que la noticia se filtre al interesado.

Siempre a la cara

Debes comunicar el despido en persona al interesado. Hacerlo por medio de otros, o con una carta, e-mail o SMS, denota poca profesionalidad... ¡y mucha cobardía! No olvides que esta parte va incluida en tu sueldo.

Elige el mejor momento

En lugar de comunicar el despido el viernes, se recomienda hacerlo el lunes para que el afectado tenga toda la semana para realizar trámites y buscar empleo.

Sé claro y directo

No te andes con rodeos, esperando que el interesado capte lo que vas a decirle. Dilo muy claramente, con pocas frases bien pensadas y que no den lugar a dudas.

No inventes excusas

Si eres el responsable de la decisión, da la cara y no te excuses en pretextos. Si la decisión la han tomado otros, debes defenderla en nombre de la empresa.

Ponlo por escrito

Además de la comunicación verbal, recuerda que debes entregar una carta de despido, que es la que tendrá validez legal.

Déjale hablar

Tras comunicarle el despido, el interesado querrá explicarse y desahogarse. Dale unos minutos para hacerlo, pero mantente firme en tu decisión.

No des falsas esperanzas

Pese a lo que pueda decir el empleado, en ningún caso debes vacilar sobre tu decisión, ni infundir falsas esperanzas sobre una futura reincorporación.

Evita las escenas

Si el empleado se derrumba, se pone agresivo o la situación se descontrola, emplázale a seguir hablando de los detalles cuando esté más tranquilo.

Anúncialo a todos

Después de comunicarlo al interesado, debes informar sobre el despido al resto de la plantilla. Explica los motivos (sin detalles) y cómo afectará a los demás.

Tácticas de distracción

¿Tu equipo trabaja mucho, pero los resultados no llegan? Tal vez el problema sea que no estáis bien enfocados: vuestra jornada está llena de tareas mal priorizadas, quejas y reproches o excusas para eludir los asuntos importantes. Son las llamadas tácticas de distracción laboral.

Horarios ineficientes

Es un clásico de las empresas: la persona que se pasa doce horas en la oficina, pero produce menos que quien sólo trabaja ocho. Por eso es importante que valores el trabajo en función de los resultados, no del tiempo dedicado.

Tareas no prioritarias

A menudo, para tener un día “tranquilo” todos preferimos hacer cosas que no son urgentes, como ordenar los archivos, en lugar de tareas más comprometidas como llamar a clientes. Establece prioridades y no permites que nadie se “escaquee”.

Mala planificación

Para que una planificación funcione, no basta con escribir una lista de tareas y asignar responsabilidades. Cada tarea debe tener plazos de vencimiento y una estimación del tiempo que hay que dedicarle para ajustarse a la planificación.

Incapacidad para delegar

Es una modalidad paradójica de ineficiencia. Algunas personas prefieren hacerlo todo ellas mismas, con lo cual están tan atareadas que no cumplen. Para evitarlo, define las competencias de cada puesto y haz que cada uno se centre en lo suyo.

Perfeccionismo

También es frecuente encontrarse con empleados que no quieren entregar un informe si no lo han revisado diez veces, o contactar con un cliente hasta

saberlo todo sobre él. De nuevo: fija fechas límite y tiempos máximos para cada tarea.

Queja continua

Otro clásico de la ineficiencia son las personas que se quejan de todo: el producto no es "bueno", los clientes son "malos", "los de arriba" no saben ... Y así todo el día. Debes ser tajante con este tipo de gente: o proponen soluciones, o se callan y se ponen a trabajar.

Prejuicios

Esto es habitual en los empleados más veteranos, que ya lo han visto todo y por lo tanto "pasan" de volver a llamar a ese cliente, de intentar un plan de fidelización, etc. Proponles cambiar el enfoque para ver si con otro planteamiento lo consiguen.

Victimismo

Así mismo, hay personas tremendistas que, si tienen una discusión a primera hora de la mañana, ya quedan "tocadas" para el resto del día. Pídeles que aprendan a controlar sus emociones para que no afecten a su productividad.

Puesta a punto comercial

Tras las vacaciones, empieza el trimestre más decisivo del año en muchos sectores. ¿Quieres sacarle el máximo provecho? Te proponemos algunas ideas y consejos sencillos, que te servirán para aumentar tus ventas y mejorar la eficacia de tu equipo comercial en esos meses.

Planifica las ventas

El éxito de una campaña comercial empieza con una adecuada planificación. Si empiezas un negocio o lanzas un nuevo producto, te sugerimos crear un plan de ventas a uno o varios años. Este plan debe contemplar varios escenarios y detallar las ventas previstas por producto, servicio, zona o canal, así como los márgenes y los costes.

En caso de que sólo necesites planificar tus próximas ventas, lo mejor es que crees un plan mensual para tu equipo, o para ti. El plan debe ser simple e incluir objetivos realistas.

Mejora tu base de datos

Las tareas comerciales serán mucho más fáciles y efectivas si organizas adecuadamente tus contactos de negocio.

Controla tus contactos (visitas, llamadas, e-mails enviados) mediante un sistema que te permita saber en todo momento el estado de una oferta y las acciones realizadas y pendientes con cada cliente. Prueba los sistemas disponibles en nuestra web (www.venmas.com).

También es un buen momento para realizar acciones de reactivación o depuración de tu base de datos. Prueba a enviar una oferta irresistible a los contactos que ya das por perdidos, encontrarás modelos de carta comercial en nuestra web.

Si no consigues contactar con ellos, ya puedes eliminarlos de la base de datos.

Aprovecha también para revisar y actualizar los datos de todos tus clientes, para asegurarte de que estás en contacto con las personas adecuadas y tienes los teléfonos, e-mails, direcciones, etc. más recientes.

Si has cambiado de empresa o de departamento, inaugurado una nueva oficina o modificado el teléfono o el e-mail, envía una comunicación a tus clientes para retomar el contacto.

Perfecciona tus técnicas de venta

Seguro que en el último trimestre algunas cosas no salieron como era de esperar. Pues es momento de aprovechar esta experiencia para mejorar tu forma de vender.

Una buena idea es realizar informes de no-cierre: un auto-análisis que refleja los aciertos y errores de la negociación, de forma que puedas aplicar este conocimiento en futuras ventas. Encontrarás modelos en nuestra web. Aprovecha también para perfeccionar tus mensajes y desarrollar los argumentarios de los nuevos productos y servicios. Un buen argumentario es básico para convencer más fácilmente a los clientes, e imprescindible cuando se trabaja en equipo. Consulta los modelos de argumentario que encontrarás en nuestra web (www.venmas.com).

También es un buen momento para probar nuevas técnicas de venta. Encontrarás multitud de posibilidades innovadoras en nuestros manuales (la mayoría son gratis)

Forma y motiva a tus comerciales

Trabajar en equipo implica un perfeccionamiento constante, para sacar lo mejor de cada vendedor, hacer que se sienta a gusto y ayudar a su desarrollo profesional.

Aprovecha el inicio del trimestre para realizar las formaciones sobre los nuevos productos y servicios. Planifica también las sesiones que vais a celebrar en los próximos meses para perfeccionar vuestros conocimientos. En nuestra web encontrarás manuales adecuados para ello.

Finalmente, tan importante como la formación es la motivación y el seguimiento del equipo de ventas. Te recomendamos establecer varias reuniones cada semana, para fijar los objetivos y poner en común las dudas y dificultades.

Te recomendamos:

Plan de Ventas – PRO -

Planificación integral de las ventas para profesionales

Lo encontrarás en

venmas.com

Cómo recuperar la autoridad

Dirigir un equipo es una tarea difícil con un requisito básico: la autoridad. La capacidad de mandar sobre otras personas (y conseguir que te obedezcan) no viene con el cargo: debes ganártela a pulso, la puedes perder fácilmente y cuesta mucho recuperarla. Aquí van algunos consejos.

¿Qué es?

La autoridad es la capacidad de mandar sobre otras personas... y conseguir que te obedezcan. El hecho de ocupar un cargo no significa que tengas autoridad, ya que es un activo que se obtiene con el tiempo y las relaciones personales.

¿Cómo se pierde la autoridad?

Hay muchas formas de perder la autoridad, basta con tener un mal día.

Las causas más habituales son:

- El abuso de poder: aprovecharte del cargo para tu beneficio.
- La injusticia: aplicar raseros diferentes según la persona.
- La dejación: no ejercer la autoridad cuando es necesario.
- La vacilación: un jefe no duda; considera las opciones y luego decide.
- El exceso de control: complicar demasiado las cosas.
- Los malos modos, una bronca excesiva, ridiculizar a alguien...

¿Cómo se recupera la autoridad?

El camino para restablecer la autoridad perdida puede ser largo y costoso. Es más productivo que procures no perderla de forma gratuita.

Éstos son los pasos básicos para recuperar la autoridad:

- **Reconoce tus errores:** cuando te equivoques o te excedas con alguien, admite tu error y pide disculpas, sin tratar de justificarte ni de restarle importancia.

- **Rectifica las decisiones:** no basta con pedir perdón, también debes hacer los cambios necesarios para corregir tu injusticia o equivocación.

- **Conoce a tus empleados:** tienes que saber con qué tipo de personas tratas y para ello es imprescindible que hables y pases tiempo con tus trabajadores.

- **Escucha sus opiniones:** pide a tus empleados que opinen sobre los temas importantes y que expliquen cómo los resolverían ellos.

- **Explica tus decisiones:** las decisiones deben ir acompañadas de razones, con las que se puede estar de acuerdo o no. Pero es necesario que las expongas.

8- SUPERA LAS CRISIS

Downsizing: el ajuste necesario

Se conoce como "*downsizing*" (literalmente, reducir el tamaño) el proceso que consiste en reorganizar o reestructurar una empresa o departamento para hacerlo más eficiente. Generalmente se asocia a despedir gente, pero no siempre es así: hay otras formas de ganar flexibilidad y competitividad.

El "*downsizing*" es un proceso que consiste en reorganizar o reestructurar el negocio para adaptarlo a las nuevas condiciones del mercado. Básicamente, se trata de repensar la empresa para aumentar la productividad y reducir los costes.

En ese sentido, podemos distinguir dos tipos de "*downsizing*":

- **Preventivo:** es anticiparte a la evolución del negocio para ajustar la empresa de la forma menos traumática posible, antes de que lleguen las "vacas flacas".

- **Reactivo:** son las medidas que tienes que aplicar cuando percibes que el negocio ya no funciona tan bien como antes y es necesario cambiar para adaptarse.

Lógicamente, siempre será preferible un "*downsizing*" preventivo que uno reactivo.

En cualquier caso, el "*downsizing*" no consiste únicamente en despedir gente, sino que dispones de otras herramientas que pueden ser igual de eficaces:

- **Mejorar los procesos:** intentar que la empresa sea más eficiente y productiva.

- **Ajustar los salarios:** pactar una congelación o reducción temporal de los sueldos.

- **Recortar costes:** eliminar los gastos superfluos y controlar mejor los costes.
- **Centrarte en el "core business":** abandonar las líneas de negocio menos rentables.
- **Externalizar:** subcontratar todas las tareas que no aporten valor a la empresa.
- **Fomentar bajas voluntarias:** proponer prejubilaciones, excedencias o reducciones de jornada para disminuir los costes salariales.
- **Aumentar la jornada laboral:** pactar trabajar más horas con el mismo sueldo.
- **Despedir:** si la plantilla está bien dimensionada, debería ser el último recurso.

Aunque el "downsizing" puede ser muy problemático, si lo aplicas correctamente probablemente descubrirás que había unas cuantas cosas que no iban bien en tu empresa (especialmente si consigues hacer el mismo trabajo con menos recursos).

Así que, cuando la situación mejore, sé muy cuidadoso a la hora de plantear un "rightizing", que es el proceso contrario: redimensionar la empresa para adaptarse al crecimiento del negocio. Obviamente, no puedes pedir a la plantilla que se siga sacrificando una vez se ha superado el bache (al contrario, debes recompensarla).

Pero debes procurar consolidar las mejoras de productividad y costes que hayas conseguido con el "downsizing". Recuerda: ilas crisis generan oportunidades!

Dar una salida a los empleados despedidos

Un recorte de personal en tu empresa puede ser menos traumático si lo acompañas con medidas para recolocar a los empleados, el denominado "outplacement". Te damos algunos consejos para gestionar con éxito estos procesos, que contribuirán a desdramatizar tan difíciles situaciones.

¿Qué es?

El *outplacement* consiste en asesorar y dar apoyo a los empleados que van a ser despedidos, para ayudarles a encontrar un nuevo puesto de trabajo.

¿Qué ventajas tiene para la empresa?

- Reduce la conflictividad ligada a los despidos o regulaciones de empleo.
- Mejora la imagen pública de la empresa.
- Transmite confianza al resto de los empleados.
- Disminuye el resentimiento por el despido.

¿Qué ventajas tiene para el trabajador?

- Se siente apoyado en un momento personal y profesional complicado.
- Le ayuda a recolocarse o a emprender su propio negocio.
- Le permite pulir su perfil profesional, competencias, habilidades, estilo, etc.
- Le aporta información útil para la negociación de su nuevo puesto de trabajo.

¿Quién lo gestiona?

Generalmente, el *outplacement* se encarga a una agencia externa, aunque en grandes empresas puede asumirlo el departamento de recursos humanos.

¿Cómo funciona?

La estrategia de recolocación incluye diversas etapas:

- **Presentación:** se explican al trabajador los objetivos del programa y se resuelven las dudas que tenga.
- **Evaluación:** se analiza el perfil del trabajador, su situación personal y profesional y sus expectativas laborales.
- **Plan de acción:** se pacta con el trabajador una estrategia para facilitar su reinserción en el mercado laboral.
- **Formación:** puede consistir en un simple asesoramiento para buscar empleo y superar entrevistas, o bien un profundo reciclaje profesional a otra actividad.
- **Búsqueda:** se ayuda al empleado a buscar trabajo, promocionando su candidatura en bolsas de trabajo, consultoras, otras empresas del sector, etc.
- **Seguimiento:** cuando el empleado encuentra otro trabajo, se realiza un seguimiento para asegurar su integración y satisfacción con el nuevo empleo.

Sobrevivir a un recorte de plantilla

Después de una reducción de plantilla, las empresas suelen sufrir una caída de la productividad, desmotivación entre los empleados que quedan y resentimiento. Te explicamos cómo afrontar este tipo de situaciones.

Asume la pérdida

No actúes como si nada hubiera pasado ni prohíbas que se hable del tema. Es mejor que afloren los sentimientos y se aborde con naturalidad para superarlo.

Actúa con transparencia

Si tienes que reducir plantilla, es mejor plantearlo cuanto antes y de forma dialogada, pero firme. Las esperas largas contribuyen a agravar el problema.

Razona tus decisiones

Explica los motivos por los cuales te ves obligado a despedir a gente y cómo has seleccionado a los afectados. Puede que no estén de acuerdo, pero cuéntaselo.

Aclara el futuro

El panorama tras la reducción de plantilla debe quedar claro. Expón tus previsiones sobre la empresa o departamento y las condiciones para que se cumplan.

Combate el miedo

No permitas que sigan proliferando rumores ni versiones contradictorias sobre la situación del negocio. Dar la cara es la mejor forma de tranquilizar al equipo.

Reorganiza el negocio

No pretendas seguir haciendo el mismo trabajo con menos gente. Deberás

cambiar la forma de trabajar, priorizar necesidades y centrarte en unos nuevos objetivos.

Cambia las formas

Un proceso traumático como un despido en masa es un buen momento para hacer autocrítica, señalar puntos de mejora y apostar por fomentar la comunicación.

No lo uses como amenaza

No utilices la posibilidad de más despidos como acicate para que la gente trabaje más. Si bien puede resultar a corto plazo, estarás perjudicando el clima laboral.

Motiva a los que quedan

Aunque la peor parte se la llevan los despedidos, los que se quedan también lo pasan mal. Es el momento de animarles e ilusionarles con el nuevo proyecto.

Sé coherente

Nadie entiende que una empresa despida gente y siga derrochando dinero en lujos innecesarios, procesos ineficientes, hoteles de cinco estrellas, etc.

Acude a un especialista

Las empresas de RR.HH. disponen de expertos en este tipo de situaciones a los que puedes recurrir si el ambiente en la empresa se vuelve muy negativo.

Establece un Plan de choque para EL ÉXITO

Las ventas caen, la facturación se reduce, tu empresa baja... En cualquiera de estas situaciones puedes necesitar dar un golpe de timón a tu estrategia comercial. Te proponemos un plan de choque en 9 pasos, para empezar a vender más desde hoy mismo.

1) Define el plazo

El plan de choque consiste en esforzarse al máximo para aumentar las ventas en un periodo limitado (meses). Al cabo de este tiempo, debes rebajar la tensión.

2) Fija los objetivos

Fija unos objetivos claros, que sean progresivos y estén divididos en varios hitos (los primeros muy fáciles). A medida que se cumplen, la motivación aumenta.

3) Diseña promociones

Lo mejor para incrementar rápidamente las ventas es una promoción "irresistible": descuentos, 2x1, obsequios, etc. Debe ser algo llamativo y atractivo para el cliente.

4) Motiva a los comerciales

Prepara incentivos para la campaña (dinero, regalos). Piensa en las otras cosas que también motivan, como felicitar al que más vende. Nunca motives en negativo.

5) Pon las herramientas

Organiza una formación para explicar cómo se implantará la campaña y prepara los argumentarios, tarifarios, folletos y todo lo necesario para salir a vender.

6) Haz un seguimiento

Acompaña la presión comercial con un control efectivo. No te compliques: bastará un informe de seguimiento sencillo y una reunión semanal con el equipo.

7) Lidera y contribuye

Da ejemplo arrimando el hombro desde el primer día: céntrate en las operaciones con grandes cuentas y en acompañar a los comerciales que necesiten apoyo.

8) Implica a toda la empresa

Informa del plan de choque al resto de la plantilla y pide su colaboración en todo lo que puedan: aportar referencias, eliminar barreras, ser más eficaces, etc.

9) Invierte en marketing

Para lograr resultados debes invertir en la medida de tus posibilidades: anuncios, folletos, carteles, e-mailings, buzoneo... itodo 100% enfocado a vender más!

Te recomendamos:

Plan de Ventas – PRO -

Planificación integral de las ventas para profesionales

Lo encontrarás en

venmas.com

Consultas, ideas, sugerencias...

atencion@e.ditor.com

todos los días a tu disposición