



**CSO Insights™**

The Research Division of Miller Heiman Group

# Gerentes de Ventas: Abrumados Y Poco Desarrollados

2017 Informe de capacitación de los Gerentes de Ventas - Resumen

# Sin cambios, estamos destinados al declive

Usted ya lo ha oído: Los compradores tienen acceso a más información. La mayoría están involucrados en círculos de compra (hasta 5.8 por operación en complejos B2B). Y sus expectativas para la creación de valor se disparan.

Frente a estos retos, el lograr las cuotas de los vendedores – una métrica clave para el gerente de ventas – ha ido disminuyendo constantemente.

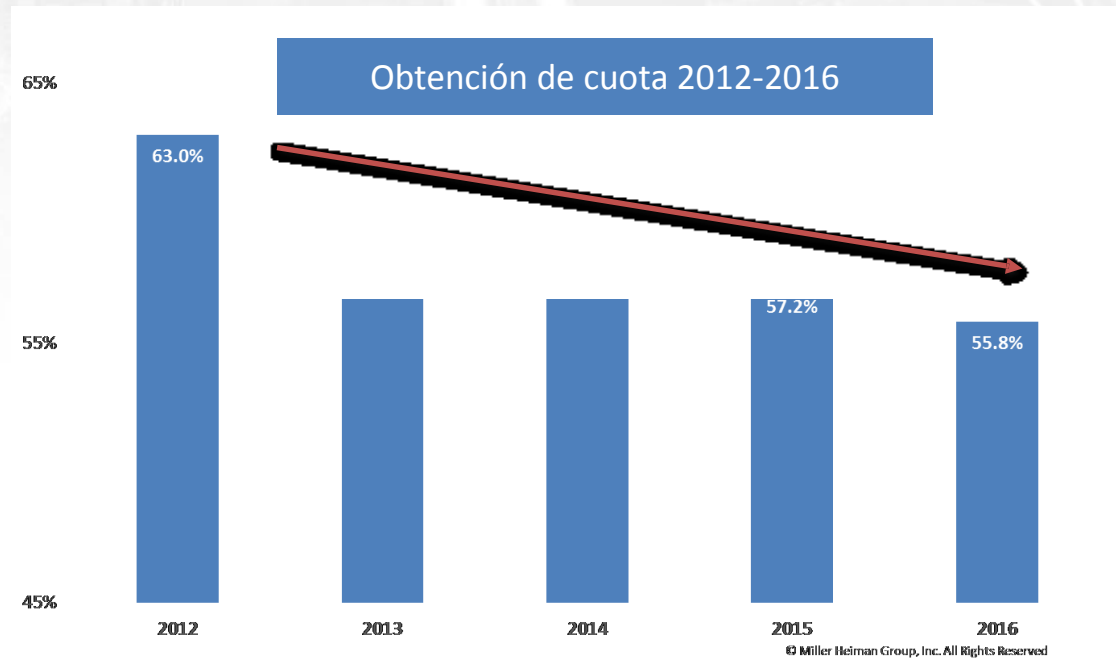
La respuesta ha sido un frenético ataque de iniciativas de transformación de ventas: herramientas, tecnologías, procesos y sistemas. A veces estas tácticas son tan numerosas que pasan por alto a los gerentes de ventas.

**¿Cómo puede esperar que una organización de ventas de 2.0 o 3.0 pueda tener éxito con unos Sales Managers 1.0?**

¿Qué renovación ha hecho con sus gerentes de ventas para mantenerlos actualizados en estos tiempos?

## La obtención de cuota ha disminuido durante años

*Hoy en día, solo el 55,8% de los comerciales alcanzan sus objetivos anuales*



# Los Sales Managers pueden ser el catalizador de un cambio

Los Gerentes de Ventas tienen una posición única en la organización. Están sentados entre los clientes, sus comerciales y los negocios.

Como cada uno de ellos traen presiones únicas e implacables, los Gerentes de Ventas tienen posiblemente el trabajo más duro de ventas.

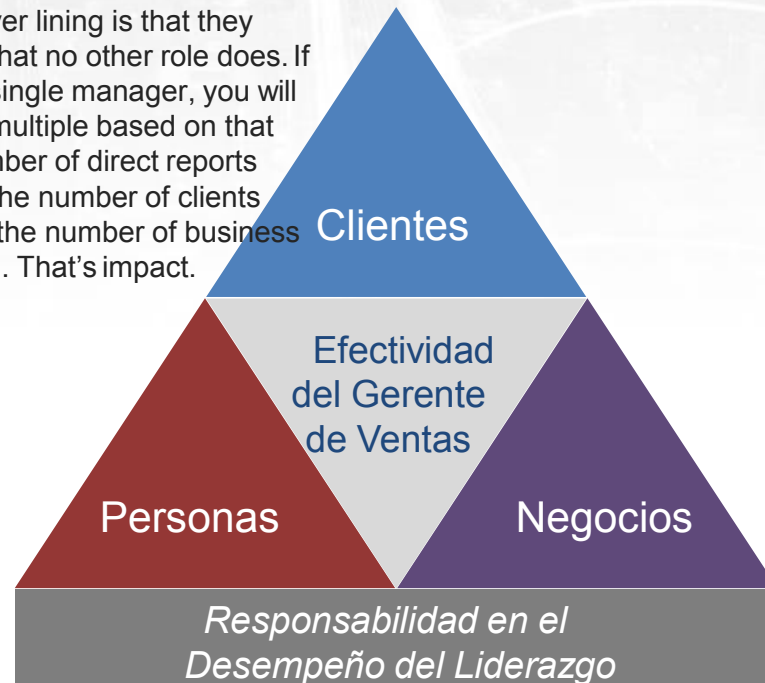
**Si mejora** un manager, mejorarán muchos más basándose en el número de informes directos de este individuo (normalmente 6-10), el número de clientes a los que sirve y el número de unidades de negocio que toca. Esto sí es impactar.

**Los Gerentes de Ventas son su mayor catalizador y su mayor punto de caída. ¿Tiene un plan claro para apoyarlos de manera correcta?**

**La complejidad de la administración de ventas requiere equilibrio**  
*Todos los ángulos son igualmente importantes y requieren un enfoque simultáneo.*

## Triángulo del Gerente de Ventas

And yet, the silver lining is that they have leverage that no other role does. If you improve a single manager, you will improve some multiple based on that individual's number of direct reports (usually 6-10), the number of clients they serve and the number of business units they touch. That's impact.



# Sin embargo, los colocamos para el fracaso

Las organizaciones invierten más profundamente y más frecuentemente en el desarrollo de los comerciales que en los Gerentes de Ventas.

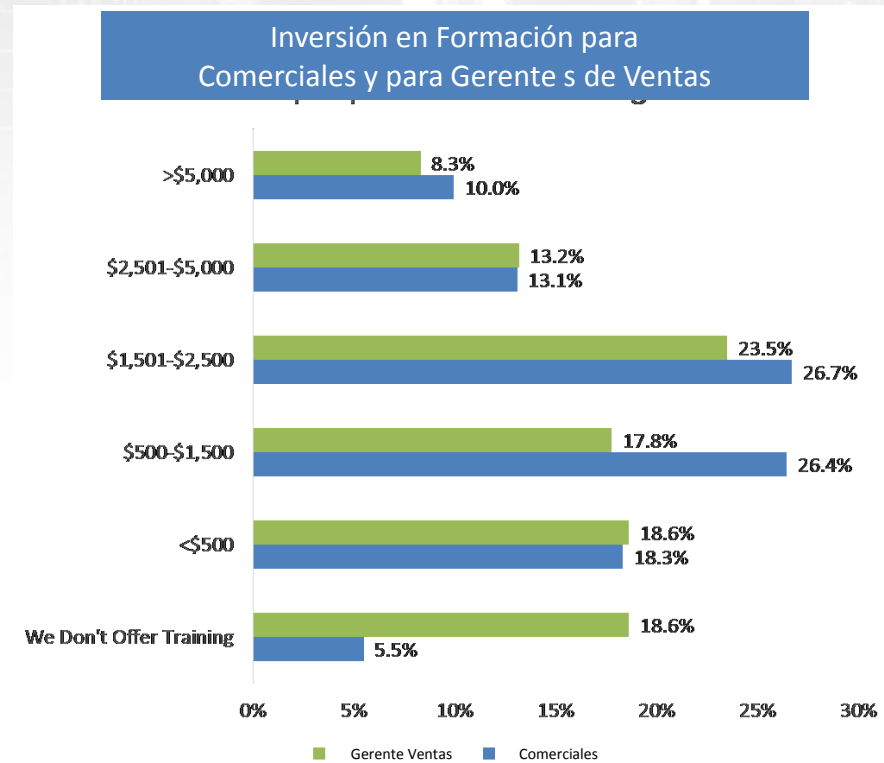
¿Es este un caso de hacer lo que siempre se ha hecho? O ¿hay un sesgo preestablecido asumiendo que el Gerente de Ventas o hace o debería saber la mejor manera de obtener los mejores resultados? ¿Están los líderes de ventas que gestionan a los gerentes de ventas tan contentos con el statu quo como para no cambiarlo?

Los argumentos para hacer la inversión superan con mucho la inercia organizacional.

**El nivel de ingresos - la métrica de gestión clave - fue un 23% más alto para las empresas que invierten > \$ 5k que las empresas que no entrenan a sus Gerentes de Ventas.**

## Los Gerentes de Ventas reciben menos formación que los Comerciales

*Casi 1 de cada 5 organizaciones no ofrece a sus Gerentes de Ventas ningún tipo de formación*



© Miller Heiman Group, Inc. All Rights Reserved

# El cambio debe comenzar con una mirada inocente en el espejo

Para liberarse de este estancamiento, comience con una evaluación sincera.

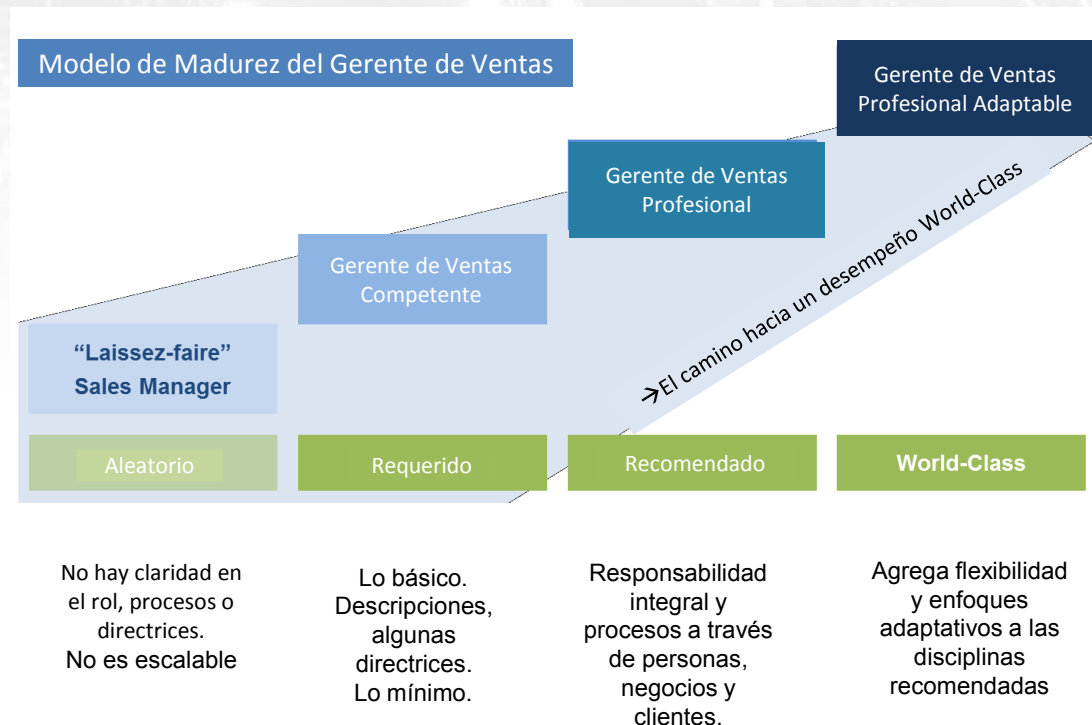
Empiece a nivel organizacional. Considere las definiciones de roles, trayectorias profesionales, compensaciones, desarrollo, procesos de coaching y medidas clave de rendimiento. ¿Dónde está hoy la madurez de su gestión de ventas? Ahora pase a los individuos. ¿Qué habilidades tienen sus gerentes de ventas? ¿Tienen las habilidades de liderazgo necesarias para trabajar a través de otros? ¿O todavía son vendedores?

Use los resultados de la evaluación para construir un caso de negocio para el cambio: ¿Por qué? ¿Y por qué ahora? ¿Cómo funcionará en nuestro negocio? ¿Quién lo defenderá? ¿Cómo lo vamos a medir?

**¿Lo ha revisado durante los últimos 18 meses?**

## Cambiar la gestión de las Ventas es una evolución

*Las organizaciones se mueven a través de cuatro fases de madurez: Desde el azar a World Class*



# Si vas a hacerlo, no lo hagas a medias.

Es tentador tomar la salida fácil - coaching de liderazgo general para los gerentes la primera vez. En su lugar, utilice su evaluación para priorizar todas las necesidades organizativas e individuales.

Desafíese a mirar el contenido, la formación, el coaching y las tecnologías subyacentes.

Piense de manera más holística. Asegúrese de ayudar a los gerentes de ventas a acompañarlos durante todo el viaje del cliente, dentro de su organización, y no sólo una visión limitada del proceso de ventas. Planee con anticipación una colaboración internacional. Considere el rango completo de capacitación al crear un programa para el Gerente de Ventas. Cuanto más formalizado sea su enfoque, más se cumplirán sus metas. .

## Capacitación a través de todo el Triangulo del Gerente de Ventas

*Piense ampliamente, de forma holística, en función de la función. Desarrollar gerentes verdaderamente habilitados es mucho más que simplemente promover contribuyentes con éxito.*



# Si no va a hacer nada mas, realice el coaching correcto de ventas. Merece la pena.

Coaching no es el único enfoque necesario en su programa de capacitación del Gerente de Ventas. Sin embargo, es sin duda uno de los más críticos.

Una y otra vez, las organizaciones lamentan la falta de coaching coherente y de alta calidad.

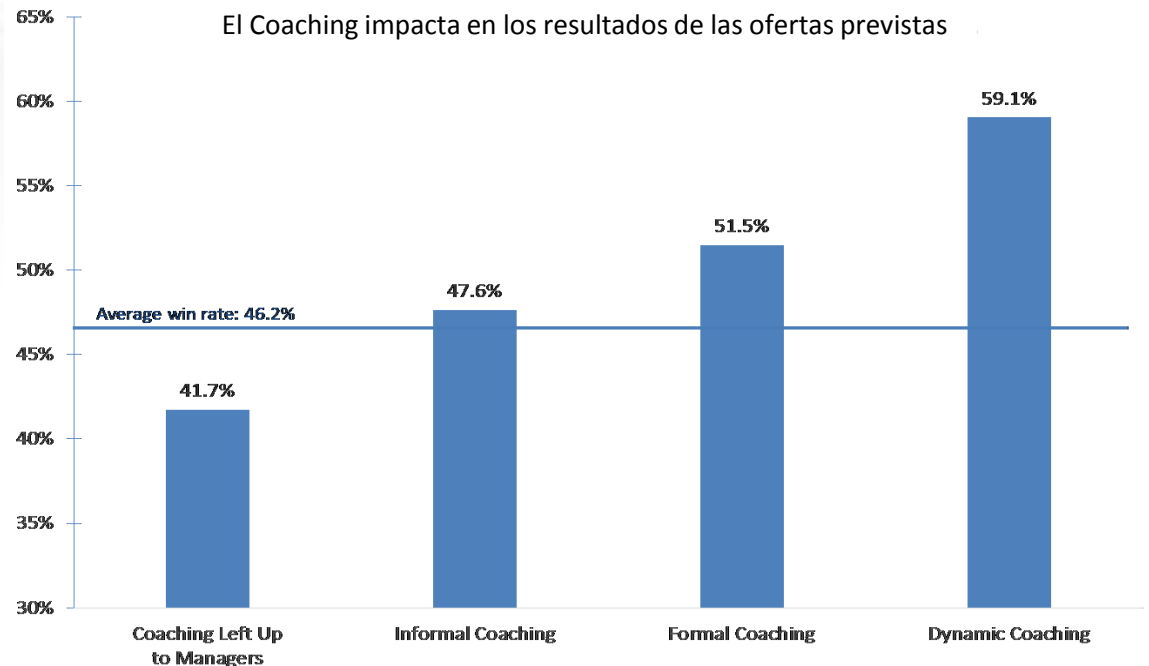
- ❑ El 47,1% de los Gerentes de Ventas dedican menos de 30 minutos por semana a las habilidades y comportamientos de coaching de los comerciales.
- ❑ El 67% dedica menos de 60 minutos por semana a prospección y oportunidades de coaching de los comerciales.

Pero, no siempre más tiempo es mejor; Es el enfoque. Cuanto más formalizado sea el coaching, más efectivo será.

¿Por qué seguimos dando prioridad a otras actividades sobre el coaching? ¿Es un tema de motivación? ¿O es un problema de habilidad? ¿Está la raíz de las causas tratadas en su plan de capacitación?

## Formalizando el Coaching se obtiene mayores Ratios de Ganancias

*Cuando se formaliza el coaching (consistentemente definido e implementado), ayuda a mejorar las tasas de ganancias en un 11%. Un proceso dinámico (vinculado a un marco de habilitación más amplio, sistemas de incentivos, etc.) que mejora aún más los resultados ... en un 28% sobre el promedio.*



© Miller Heiman Group, Inc. All Rights Reserved

# Tome ventaja de la tecnología

Ventas como función es notoriamente lenta para adoptar nuevas tecnologías. La mayoría de las organizaciones están funcionando en un CRM décadas más tarde, pero la mayoría todavía se siente como que no está aprovechando plenamente su potencial real.

Las nuevas tecnologías y más predictivas están emergiendo continuamente. De hecho, hay más de 50 tipos diferentes de tecnologías disponibles para apoyar a los gerentes de ventas.

Consideremos tres tecnologías clave que tienen un amplio impacto e incluyen:

- Utilizar el análisis de ventas para mejorar la exactitud de la previsión
- Coaching virtual apoyado a través de Inteligencia artificial y herramientas de evaluación
- Evaluaciones en línea proporcionan información sobre el ajuste y permiten a los gerentes aprovechar mejor el tiempo de la entrevista

## Los World-Class cuentan con mejores herramientas tecnológicas

*Los Gerentes de Ventas se benefician de tecnologías que focalizan su tiempo limitado en el trabajo que produce resultados. Menos profundizar y mas toma de decisiones*

“Utilizamos análisis de ventas para medir y predecir el rendimiento de ventas”



“Antes de tomar una decisión final de contratación en nuestra organización de ventas, evaluamos todos los candidatos utilizando una herramienta de evaluación estandarizada ”



“Nuestro equipo de gestión de ventas confía en los datos disponibles de nuestro sistema de CRM. ”



© 2016 Miller Heiman Group. All Rights Reserved.



# ¿Cómo lo está haciendo?

¿Cómo está su organización capacitando a sus gerentes de ventas? Nuestra respuesta: No tan bien como cree. No es tan fácil, rápido o barato y no es opcional.

Calcule, "el coste de no hacer nada". El coste real de la pérdida de cuota ganada, menores tasas de ganancias.

Incluso si hay interés, puede que no tenga urgencia. Después de todo, se ha hecho líder de ventas con poco apoyo. ¿Las cosas son realmente diferentes hoy en día? Respuesta corta: ¡Sí! Aproveche estos 3 C para mantener el momentum

"C" para Cambio: Nadie quiere que le digan que gasta tiempo en algo si el por qué no está claro y aceptado."

C" para Colaboración: Cree un equipo de soporte multifuncional para impulsar el cambio desde el comienzo

"C" para Comunicación y Comunidad: Como en cada cambio o transformación, la comunicación es necesaria para el éxito sostenible

Consider an 18-36 month horizon. Realize you'll be laying the foundation for the next generation of salespeople at your firm, because you'll be recasting the vision of your sales managers as enabled, supported, adaptive, and successful.

Considere un horizonte de 18-36 meses. Dese cuenta de que va a sentar las bases para la próxima generación de vendedores en su empresa, ya que estará reformando la visión de sus gerentes de ventas como capacitado, compatible, adaptable y exitoso.

*Esta breve descripción tiene como objetivo despertar su pensamiento sobre la capacitación de los Gerentes de Ventas. ¿Quiere aprender más? Descargue nuestro informe completo de 2017, Sales Managers: Overworked and Underdeveloped. Los miembros pueden ponerse en contacto con su representante para acceder a fuentes de datos subyacentes y notas de investigación.*



## About CSO Insights

As the research arm of Miller Heiman Group, CSO Insights is dedicated to improving your organization's performance and productivity. Our respected analysts provide sales leaders around the world with research, data, expertise, and best practices necessary for developing sustainable strategies that improve sales performance. Although we are part of Miller Heiman Group, our research is independent and uninfluenced by any organizations and companies we measure.

Our benchmarking capabilities are the industry standard when it comes to delivering behavioral and operational insights for improved performance. They can also provide a holistic assessment of your organization's selling and sales management effectiveness.

## Terms and Conditions

Produced in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be produced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval systems, without the prior written permission of the publisher. For additional information, contact Miller Heiman Group, Inc. 10901 W. Toller Drive, Suite 202, Littleton, CO 80127 email: [info@csoinsights.com](mailto:info@csoinsights.com).

Receipt of this material constitutes a license to use the data and information provided by CSO Insights to support internal sales, marketing, strategic planning, and business development functions. This includes the right to quote or paraphrase individual sentences or occasional paragraphs, but not entire pages or chapters. For all internal usage, the client agrees to source CSO Insights by name. For these purposes 'internal' use is distinguished from external use and means uses intended only to serve the information needs of the client itself (as distinguished from its suppliers, affiliates, and customers) and only to be seen by the client's officers, employees, and contractors obligated to treat such information as confidential.

Any other use of this material requires express written permission from CSO Insights.