



# REUNIONES de VENTAS EFICACES

Convocar reuniones de ventas sin objetivos concretos y sólo porque toca no sirve de nada. Asimismo, hay que **evitar** los numerosos **errores** en que suele caerse.

David Cuadrado I Salido

## FICHA TÉCNICA

**AUTOR:** CUADRADO I SALIDO, David,  
Director General de VIVENTIA.

**TÍTULO:** Reuniones de Ventas Eficaces.

**FUENTE:**  
MK Marketing + Ventas.  
Nº 178. Marzo de 2003. Pág 46.

**LOCALIZADOR:** 30/2003.

**DESCRIPTORES:**

- Gestión de Ventas.
- Reuniones de Ventas.

**RESUMEN:**

¿Cuántas veces nos encontramos que al finalizar una reunión de ventas nos preguntamos para qué fue convocada y qué hubiera pasado si no hubiéramos asistido?

Lo primero que debe plantearse un Director de Ventas o Marketing que organiza un acto de este tipo es su finalidad: ¿para qué sirve una reunión de ventas?, y cómo dirigirla para conseguir los objetivos sin incurrir en los numerosos errores que suelen cometerse. En concreto, en este artículo, aderezado con casos reales, se habla con detalle de dos herramientas que permiten eludirlos, así como dar sentido y eficacia a las reuniones comerciales: el DM3 y el cuadro de Fluir.

Cuando hablo acerca de las reuniones de ventas no puedo dejar de acordarme de una escena de la película “Glengarry Glen Rose”. Aparece Alec Baldwin como un vendedor estrella de la central de la compañía que viene a motivar al equipo de vendedores de inversiones inmobiliarias, el cual está en una dinámica de dejadez y desmotivación. Ellos insisten que el problema es la falta de fichas buenas para tener visitas eficaces. Él afirma que el problema es la nula capacidad de vender del equipo y por eso les viene a decir cómo hacerlo. La escena de la reunión es absolutamente antológica. Sin dar ni un segundo de respiro, les insulta, les veja, afirma que les falta lo que hay que tener para vender, les muestra el modelo AIDA comercial y acaba enseñando los premios comerciales de ese mes:

- El primer vendedor: un Cadillac.
- El segundo: un juego de cuchillos.
- Los demás: serán despedidos.

Les recomiendo la película y especialmente esa escena. Es el mejor ejemplo de lo que NUNCA debería hacerse en una reunión. Y seguro que ustedes no han asistido nunca a una reunión semejante... ¿O sí?

Con un nivel de agresividad tan alto seguro que no, aunque yo he visto cosas realmente sorprendentes (Ver apartado de la derecha “Lo que no debe hacerse”). Pero con un nivel de ineficacia semejante seguro que tiene múltiples ejemplos. Porque, en realidad, ¿para qué sirven las reuniones de ventas y cómo deberían ser?

Lo primero que debe plantearse un director de Ventas o Marketing que organiza una reunión es su finalidad y cómo llevarla para conseguir los objetivos sin caer en los numerosos errores que suelen cometerse.

Una reunión de ventas no debe hacerse porque toca, porque llega el final de ciclo o porque nos faltan semanas para acabar el año y nos damos cuenta que no vamos a conseguir los objetivos, así que queremos sacar de la chistera un truco mágico que nos haga cuadrar los números.

Una reunión de ventas debe hacerse sólo cuando de verdad tengamos un motivo:

- Obtener un conjunto de buenas prácticas.

## Hay que dedicar tiempo al análisis de las situaciones y no ir directamente a proponer soluciones

- Formar en las técnicas de uso y argumentación de un nuevo producto o campaña comercial.
- Establecer una promoción comercial de forma motivante.
- Reconocer y recompensar una campaña bien ejecutada.
- Conseguir un grupo de buenas ideas que permita aumentar el rendimiento, la forma de vender o los resultados de forma real.
- ...

Pero, ¿cuántas veces nos encontramos que al finalizar la reunión nos preguntamos para qué fue convocada y qué hubiera pasado si no hubiéramos asistido?

Y es que es normal cometer alguno de los siguientes errores y, además, de forma continua:

1. La “reunionitis” crónica: convocar reuniones sin objetivos concretos, porque toca y +

## Lo que **NO** debe hacerse

En una famosa empresa de seguros eran muy conocidas y temidas las reuniones de ventas. La directora comercial tenía merecida y ganada fama de ser muy agresiva y de reflejar, de forma directa y dura, los resultados negativos de su equipo de ventas. Cuando hacía las reuniones de ciclo para hablar de los resultados siempre hacía salir a uno o dos de los vendedores delante del resto de los compañeros y directivos (a veces más de 400 personas) y pedía a la concurrencia un fuerte aplauso “para los peores vendedores del

mes que siguen batiendo récords de ineficacia una vez más; si siguen por ese camino pronto tendremos el placer de no volver a contar con ellos; gracias por ser un ejemplo viviente para los demás de lo que no deber hacerse”. No cabe decir que, evidentemente, cuando llegaba el momento de la reunión de ventas mucha gente caía enferma y que ese tipo de reuniones no servían para nada más que humillar sin conseguir el objetivo de motivar. Lo peor es que mucha gente piensa que es la mejor forma de llevar una reunión.

## MÁS de lo mismo

Era una compañía que vendía alimentos infantiles. Llevaban unos años de dinámica comercial negativa. Cada año vendían menos. La natalidad disminuía, la presión sobre los pediatras aumentaba y los resultados no eran los esperados. Al poco de empezar la reunión ya se había decidido la solución: aumentar el número de visitas a los pediatras para pedir la prescripción. Pregunté qué habían decidido en la anterior reunión y me comentaron que lo mismo. Y en la anterior, y en la anterior... Llevaban algunas reuniones ya decidiendo lo mismo y con el resultado conocido por todos. Al hacerles ver esa incongruencia comenzó una dinámica diferente en la que se produ-

jo un proceso de creación de nuevas ideas. Algunas arriesgadas, otras francamente buenas: vender papillas en geriatría para ancianos con problemas de masticación, para enfermos con problemas digestivos, cambiar el formato para hacer sobres monodosis para hoteles o restauración, prescribir de forma diferente para diferenciarse de la competencia... En fin, un buen montón de sugerencias que se acabaron radicalmente cuando el Director Comercial, cada vez más nervioso, finalizó la reunión dando un manotazo en la mesa y solicitando, ¡cómo no!, que se dejaran de tonterías y aumentararan las visitas a los pediatras. ¿Adivinan lo que pasó con las ventas ese año?

así “el equipo se conoce y se relaciona”. No es más que una excusa para tener un momento lúdico de interacción que no sirve para obtener resultados.

2. Prescribir la enfermedad como remedio: Imagínese que en una visita al médico, éste le dijera ante su queja de que le duele la cabeza: “pues que deje de dolerle”. Seguro que usted se enfadaría ¿verdad? Pues es lo que ocurre cuando el director prescribe ante el problema de falta de resultados: “lo que hay que hacer es vender más”. “¿Cómo?” preguntan los vendedores. “Pues vendiendo”, responde el director. A veces suele añadir “vosotros ya sabéis cómo” o “si os tengo que decir cómo hacerlo a lo mejor es que no servís para este trabajo” o alguna cosa así. En realidad es la prescripción del que no tiene la solución

**No hay que insistir en las mismas soluciones máxime cuando no han dado el resultado esperado**

3. Más de lo mismo: es lo que sucede cuando, una reunión tras otra, el director o responsable insiste continuamente en las mismas soluciones aún cuando tradicionalmente no han dado el resultado esperado. Va en contra de ese aforismo tan conocido que dice que si sigue haciendo lo mismo que ha hecho hasta ahora, continuará consiguiendo lo mismo.
4. Ir a la solución antes que al problema: en una famosa anécdota de Einstein le preguntaron que haría si supiera que en una hora un meteorito aniquilaría la tierra; contestó diciendo que dedicaría 55 minutos a analizar el problema. Y es que no hay buenas o malas soluciones por sí mismas, sino buenos o malos planteamientos de problemas. Y a menudo nos encontramos que en la reunión no dedicamos apenas tiempo al análisis de las situaciones y en cambio vamos directamente a proponer alternativas de solución.
5. El parálisis por análisis: justo lo contrario, cuando analizamos sin fin y no somos capaces de llegar a una solución. Da miedo tomar una decisión y pretendemos, como en el proverbio árabe, que si esperamos lo suficiente veremos pasar por la puerta el cadáver de nuestro enemigo y así, mágicamente, se solucionarán los problemas.
6. Dinámicas internas negativas: este apartado lo veremos en el siguiente capítulo de esta serie. De momento me lo reservo.

Estos errores suceden más a menudo de lo deseable y sus consecuencias son conocidas por todos: desmotivación, dinámica circular que se retroalimenta de desconfianza y nula orientación a los resultados, poca implicación del equipo.

### El DM3 y el cuadro de Fluir

Lo que a continuación vamos a presentarle son dos herramientas muy poderosas para eludir los citados errores y dar sentido y eficacia a sus reuniones comerciales: el DM3 y el cuadro de Fluir.

A menudo, cuando en una reunión debemos decidir qué hacer y cómo debe desarrollarse para conseguirlo, dudamos entre el plan de acción hiperdetallado donde no existe lugar alguno a la libre decisión de los partici-

pantes, o la plena libertad e improvisación sin decidir unos pasos concretos que garanticen una cierta calidad del proceso.

Además, es difícil motivarse con aquello que no entra dentro de nuestro propio sistema de elección. Como en la metáfora de la tortilla de jamón, la gallina se siente implicada en el proceso porque en una ocasión depositó un huevo, pero una vez hecho el proceso, nunca más se supo; en cambio el cerdo ha tenido que comprometerse en el acto ya que para dar jamón debe ceder parte de sí de forma permanente y definitiva. Para entendernos, cuando el vendedor sólo recibe, sin ningún tipo de posibilidad de participar en el proceso, instrucciones cerradas a seguir, es difícil pasar más allá de la implicación y, casi nunca se llega al compromiso.

Proponemos una herramienta que puede superar ese escollo, el DM3.

DM3 proviene de DESEO, METAS, MÉTODOS y MEDIDAS, y permite pasar de una idea poco concreta, hasta un plan de acción minucioso y comprometido con todos los participantes del proceso.

DESEO hace referencia a una idea genérica que queremos conseguir. Utiliza verbos en infinitivo como alcanzar, conseguir, superar, ganar... pero sin especificar qué hay que hacer. Es lo que surge de una reunión cuando sabemos lo que queremos alcanzar pero no tenemos claro exactamente qué ni cómo. Lo suele decidir una escala jerárquica elevada y se pasa a los niveles inferiores subdividido en metas. Cuando se realiza de forma individual o en grupo homogéneo representa el motivo por el que nos reunimos y lo que queremos alcanzar. No es conveniente colocar más de dos o tres deseos en un método de DM3 ya que al descomponerse de forma sucesiva en más de varias alternativas, el proceso puede crecer de forma descontrolada.

La META es la expresión práctica de un deseo. Representa los QUÉ queremos conseguir y, aunque todavía no es un plan de acción concreto, muestra los caminos que hay que seguir para alcanzar el deseo. Si la meta es suficientemente amplia para ser trabajada con comodidad es porque probablemente sea un deseo. Para que el proceso sea claro debe preguntarse, una vez empieza a bajar, si la suma de las metas definidas cumple el deseo de forma completa o en gran medida. No exponga más de dos o tres metas por método y recuerde que una meta puede servir para más de un deseo, pero que no puede haber deseos que no se descompongan en metas.

## Procter&Gamble o Henkel

Existen multinacionales que utilizan herramientas parecidas para determinar objetivos de forma vertical: desde dirección general hasta el último comercial realizan este sistema. El primer nivel jerárquico diseña dos o tres deseos que descompone en varias metas. Éstas pasan a ser los deseos del nivel jerárquico inferior, eligiendo sólo las que les corresponden de forma funcional. A su vez, dividen sus deseos en varias metas que, nuevamen-

te, pasan a ser deseos del tercer nivel. Ahí ya se desarrolla todo el proceso entero, hasta las medidas. Posteriormente se renegocia hacia arriba para comprobar la bondad del sistema. Empresas como Procter&Gamble o Henkel lo utilizan con otros nombres. En algún otro caso, incluso en las reuniones internas, la dirección exige que se entregue un DM3 como resultado final o que se realice en los procesos de negociación multifuncionales.

El MÉTODO es el CÓMO vamos a conseguir la meta. Ahora sí que expresamos una acción concreta. Todavía no sabemos ni quién lo hace ni cuándo, pero conocemos la forma en la que lo vamos a conseguir. Debe ser ya expresado de forma específica y sin que quede lugar a dudas sobre los pasos a seguir. Normalmente el paso de meta a mé-

+

Cuadro 1

### Un ejemplo de elaboración de un Modelo DM3

| DESEO   | META                                       | MÉTODO   | MEDIDAS  |
|---|--|--|--|
| <b>Aumentar las oportunidades comerciales de las papillas</b> | Conseguir nuevos targets                   | Hacer una reunión interna de ventas con un proceso de <i>brainstorming</i>                       | Todo el equipo, el primer lunes del mes siguiente; en las oficinas; la convoca la secretaria de dirección.   |
|   |  | Promover una reunión de ideas con una empresa especializada en alimentación "sana" o de 3ª edad. | El director de marketing llamará antes de diciembre al director de la compañía X e informará en la siguiente reunión cuándo pueden quedar para establecer los objetivos. |
|   | Modificar los formatos para nuevos canales | Hacer una reunión interna de ventas con un proceso de <i>brainstorming</i>                       | Todo el equipo el primer lunes del mes siguiente; en las oficinas; la convoca la secretaria de dirección.  |
|   |  | Trasladar las ideas al Departamento de I+D de fábrica y hacer un calendario.                     | El Subdirector de Ventas y un jefe regional trasladarán a I+D las conclusiones de la reunión de ideas  |



## APUNTE de la realidad

En la empresa de referencia, una multinacional de gran consumo, los jefes regionales de venta no sabían cómo diseñar a medida los innumerables objetivos que desde la central les proponían: incentivos de ventas, cuota de mercado, introducción de nuevos productos, número de referencias trabajadas... hasta que les presentamos las herramientas citadas. Ahora tienen para cada gestor comercial un diseño a medida de los objetivos buscados, la forma de conseguirlos y la gráfica para que sean automotivantes y se mantengan así de forma progresiva.



PHOTODISC

todo es el más complicado y el que más errores crea. Si no tiene claro si está realizando correctamente el proceso pregúntese: ¿al determinar el método queda claro sin ningún género de dudas lo que se espera que desarrollemos como grupo o personas individuales?, ¿sabemos cuáles son los pasos a seguir para alcanzar la meta superior?. Nuevamente varios métodos pueden formar parte de una meta y es el nivel más pequeño que permite ser comprometido en un grupo. Usted puede, incluso debe, definir los deseos. Puede compartir o no las metas. Pero es obligatorio que abra el proceso en los métodos si quiere que éste mueva al compromiso.

El siguiente paso es el más fácil de determinar en papel... pero quizás el más difícil de llevar a la práctica. Las MEDIDAS es la determinación de QUIÉN hace, CUÁNDO lo debe hacer, quién es el RESPONSABLE de controlarlo, DÓNDE ejecuta y CUÁNTO nos va a costar. Establezca un grupo de medidas para cada método y sea muy claro y específico, o si no, se encontrará que no sirve para nada y nos hemos quedado en un proceso de buenas intenciones.

Si sigue el proceso se encontrará con una eficaz herramienta de elaboración de objetivos, clara, participativa y abierta a nuevas ideas, que eliminará gran parte de los errores más frecuentes antes descritos y promoverá el compromiso del equipo comercial.

Pero no sólo basta con saber definir objetivos, hay que conseguir que sean motivantes. Para ello déjenme hablarles de quien mejor trabaja el concepto de la automotivación u objetivos autotéticos (cuya finalidad está en su propia realización).

Mihaly Csikszentmihalyi (él mismo pide perdón por su nombre en su famoso *best-seller* "Fluir") habla de dos conceptos que deben relacionarse en los objetivos que tienen motivación por sí mismos. Durante 25 años ha estado estudiando el concepto de la felicidad y de la automotivación, probablemente la única motivación que existe. Hizo una investigación que ha llegado a ser un clásico en el tema. Dio a un grupo muy numeroso de personas (más de cien mil llegaron a participar en uno u otro momento) algo parecido a un busca que, aleatoriamente, hacía un sonido un número determinado de veces al día. Pidió a los participantes en el experimento que, cuando escucharan el sonido, parasen lo que estuvieran haciendo y escribieran en una agenda si estaban satisfechos, felices o no

con la actividad, y por qué. A partir de ahí llegó a una determinación.

Hay dos factores que cuentan en el momento de conceder una experiencia automotivadora al trabajo realizado: la capacidad para hacerlo y la dificultad de la tarea.

La teoría funciona más o menos así. Si hacemos tareas cuya dificultad va más allá de nuestra capacidad para hacerlas, entramos progresivamente en una situación de estrés y ansiedad que, a la larga, provocará desmotivación, absentismo, reacciones psicósomáticas, alienación con el entorno laboral, escasa implicación con los objetivos...

Si la dificultad de la tarea es evidentemente inferior a nuestra capacidad para ejecutarla, ¿se imaginan lo que sucede? Efectivamente, que entramos progresivamente en una situación de estrés y ansiedad que, a la larga, provocará desmotivación, absentismo, reacciones psicósomáticas, alienación con el entorno laboral, escasa implicación con los objetivos...

En cambio, si la dificultad de la tarea y nuestra capacidad para realizar el trabajo coinciden, pueden llegar a aquello que él denomina Fluir, estado de flujo, en el que la acción que desarrollamos es motivadora por ella misma. Por suerte todos hemos estado en alguna ocasión en una situación en la que nos hemos sentido tan motivados por lo que estábamos haciendo que el tiempo pasaba volando, el hambre y el sueño se relativizaban y, en cierta forma, no queríamos que acabara el trabajo. Y eso ocurre con deportistas en su competición preferida, comerciales con un cliente que les pide el máximo o *products managers* diseñando la mejor estrategia posible para un nuevo producto en un entorno virgen.

Y eso marca una cuadrícula que rápidamente nos puede ayudar a posicionar los objetivos que debemos poner al equipo. Lo primero que debe hacer usted es estudiar y analizar las distintas competencias de cada uno de los miembros de su equipo. Posteriormente, posicionar en la gráfica de Fluir, en la parte superior de esta página, cada miembro y, para finalizar, hacer un plan de acción (les recomiendo una herramienta llamada DM3, ¿recuerdan?) para conseguir hacerlos llegar hasta la línea central de flujo. A partir de aquí, todo será no bajar el ritmo.

Sólo una cosa más para finalizar. Si se fija en la cuadrícula verá que no empieza en 0'0 sino con un nivel de dificultad algo más elevado que la capacidad. ¿Por qué? Para cumplir con lo que Lev Vigotsky denomina la zona de desarro-

**Cuadro 2**

**Teoría de FLUIR**



Fuente: Mihaly Csikszentmihalyi.

llo proximal. Él afirma que en los niños, y yo les digo que en los adultos también, hay que empezar a motivar y solicitar la acción de recompensa no en lo que la persona es capaz de hacer, sino en el estadio inmediatamente superior al que ahora es capaz de hacer. Así debemos motivar a alguien que puede llegar a un determinado nivel de resultados: sólo cuando sea capaz de superarlo continuamente en un nivel inmediatamente superior, ni el mismo, ni el inferior, ni uno muy por encima. De esa forma el esfuerzo a realizar siempre estará en el límite de la capacidad para hacerlo y en el límite de la dificultad de la tarea que pueda soportar.

No dude en diseñar objetivos conjuntamente entre el DM3 y el cuadro de Fluir y se encontrará que sus reuniones mejoran enormemente en eficacia y motivación, especialmente si el diseño de las mismas se hace consensuado entre todos. ●

**PARA SABER MÁS:**

- >> Csikszentmihalyi, M. Orozco, R.
- >> "Fluir". Ed. Kairós.

51