



Cómo desarrollar equipos de ventas ágiles

JESSICA CARMONA,

Consultora de Ágama Consultoría y Aprendizaje, S.L.

www.agamaconsultoria.com

El actual entorno en el que están inmersas las organizaciones se caracteriza por cambios constantes que obligan a moverse en el corto plazo. Agile, que engloba diferentes principios, valores, marcos de trabajo y prácticas, ayuda a los equipos de trabajo y a las empresas a adaptarse mejor a los requerimientos de este entorno.

¿POR QUÉ AGILE EN LOS EQUIPOS DE VENTAS?]

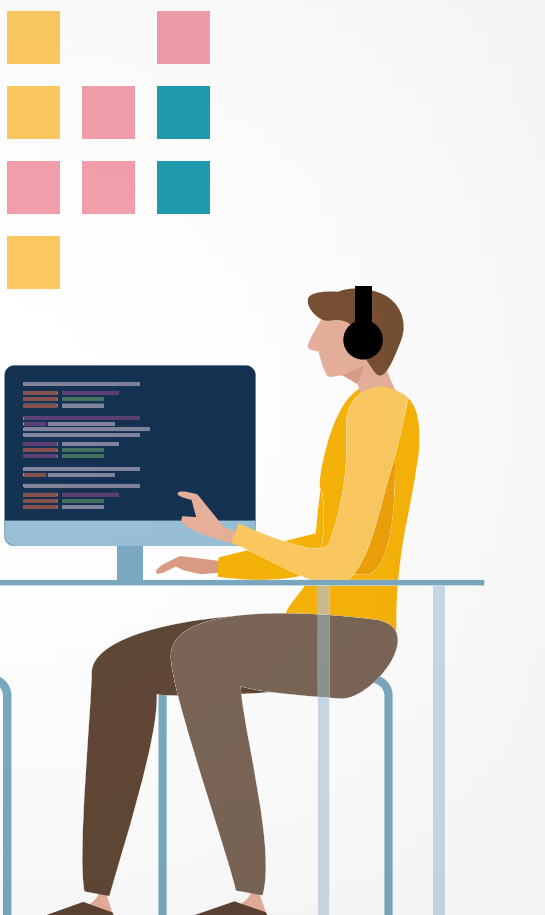
Estamos en la era digital o de la información, en la cultura de la inmediatez y en la economía de la atención. Y por ello, existe la necesidad de aumentar

el trato personalizado con los clientes. Los equipos deben estar empoderados, autogestionarse y tener palancas para tomar decisiones que mejoren su productividad, atendiendo a criterios de corresponsabilidad.

AGILE ES APELAR A LA "DESTRUCCIÓN POSITIVA"]

Un equipo de ventas Agile se cuestiona periódicamente cómo simplificar y mejorar los procesos para dedicar más recursos a la experiencia cliente. Un simple ejemplo de destrucción positiva sería transformar esas 10 páginas que hablan de nuestra empresa en la propuesta que presentamos al cliente,

Aplicar agile a la estrategia comercial es hablar de una mentalidad diferente en la que las oportunidades de venta, además de individuales, lo sean de todo el equipo •



más bien independiente, en el que el individuo es responsable de cumplir sus objetivos.

IMPLANTAR LA AGILIDAD EN UN EQUIPO DE VENTAS]

“Agile es una actitud, no una técnica con límites”,

Alistair Cockburn.

Estamos hablando de una mentalidad diferente en la que las oportunidades de venta, además de individuales, lo sean de todo el equipo. Y para que esto sea así es vital un estilo de liderazgo centrado en la comunicación y al servicio del equipo, una cultura empresarial ad hoc. Aplicar la agilidad implica que los equipos de ventas compartan un objetivo común que fomente la colaboración entre los miembros y, por tanto, que facilite una cultura de gestión del conocimiento que les haga más resilientes en el actual entorno. Pero, para que funcione, el sistema de retribución variable tiene que incorporar objetivos de equipo que movilicen a los comerciales a trabajar de forma interdependiente: “Nuestro objetivo”.

CÓMO ADAPTAR SCRUM A LOS EQUIPOS DE VENTAS]

Scrum está compuesto por una sucesión iterativa e “inagotable” de sprints. Si scrum es el corazón que impulsa

el negocio, los sprints son los latidos que dan vida al plan comercial. Scrum marca una serie de hitos dentro de cada sprint, la forma en que se deben desarrollar, su duración y los “productos” resultantes de cada uno, además de los diferentes roles. Uno de los más importantes es el del líder facilitador del equipo o Scrum Master: él es el responsable de la productividad del equipo y de asegurar que los principios de scrum se cumplen.

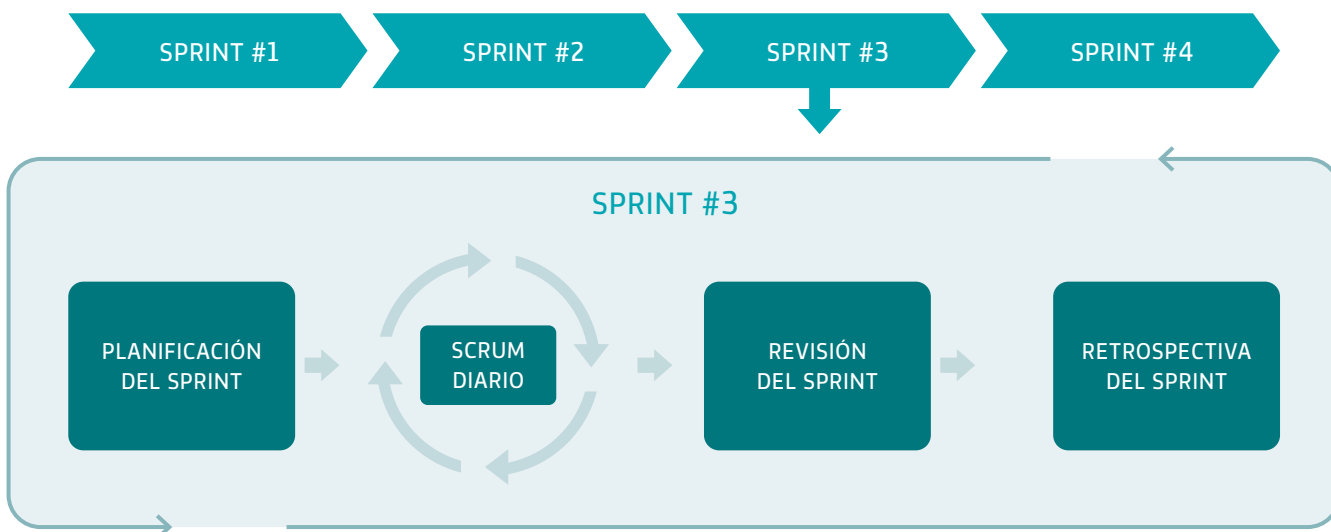
Una condición es que cada equipo debe estar compuesto por no más de 9 personas, ya que se ha comprobado que es el requisito necesario para que las reuniones de sincronización diarias sean efectivas. Antes de implantar scrum se decide la duración de cada latido.

El sprint ha de ser lo suficiente largo como para que una oportunidad de venta cambie de estado y, a la vez, tan corto como para mantener al equipo enfocado. La duración oscila entre 1 y 4 semanas y esta condiciona el tiempo máximo del resto de hitos, es lo que se conoce como timeboxing o hitos del sprint:

// Planificación del Sprint

El director comercial prioriza y da a conocer las estrategias a abordar en el actual sprint. El equipo analiza, pregunta y decide cuál es la mejor forma de trabajar en equipo para

por 1 enlace atractivo, dando la opción al cliente a profundizar y por tanto agilizando su experiencia hacia lo que realmente le interesa, la solución a su necesidad. Agile pretende transformar grupos de personas que trabajan juntas en equipos de alto rendimiento interdependientes. Esto es todo un reto en los equipos comerciales, ya que todavía, en muchas organizaciones, la figura del rol comercial es



Fuente: Ágama, 2021.



El sprint ha de ser lo suficiente largo como para que una oportunidad de venta cambie de estado y, a la vez, tan corto como para mantener al equipo enfocado: entre 1 y 4 semanas •

avanzar. De esta reunión se obtienen los compromisos (qué, quién, cómo y cuándo) a abordar en ese sprint. El mejor soporte para recogerlos es un tablero Kanban.

// Scrum diario

Dura 15 minutos. Debe estar programado siempre a la misma hora y "sitio" para facilitar la asistencia. Es crucial evitar que este hito se convierta en una reunión de reporte para el líder. El rol del scrum master es el de promover la comunicación y la colaboración entre los comerciales y el de gestionar de forma óptima el tiempo. En el scrum diario cada persona da respuesta a:

- **¿Qué he logrado?** (sin contar el proceso). Fijar una reunión con el cliente X, cerrar exitosamente un negocio, etc. Es importante aprovechar este momento para felicitar sobre los logros.
- **¿Mis prioridades hoy?** Lanzar campaña de comunicación a clientes inactivos y preparar la reunión para el cliente.

- **Solicitar ayuda.** No se trata de crear debate, el objetivo es que se fije un encuentro entre los comerciales involucrados para que colaboren.

Que el scrum diario se perciba como útil es el condicionante para que resulte exitoso este marco ágil.

// Revisión del sprint

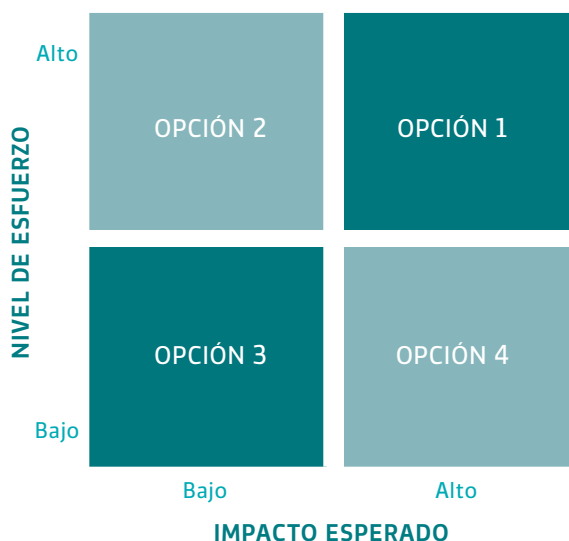
Se muestra qué se ha logrado de los compromisos adoptados en la reunión de sincronización, avances del plan comercial, qué oportunidades se cerraron y cómo se lograron. El equipo en general recibe feedback. Se debe evitar que se convierta en una nueva reunión de planificación del sprint o de mejora continua; no obstante, las buenas ideas que surjan se recogen en el tablero Kanban como en un "parking de ideas".

// Retrospectiva del sprint

Reunión de mejora continua para optimizar procesos y funcionamiento del equipo: mejoras enfocadas a acelerar el paso de oportunidades a propuestas, ofertas cerradas, etc. Para que las retrospectivas sean productivas se elige un aspecto a mejorar, utilizando como ayuda la matriz de esfuerzo vs. impacto. Es importante que el equipo cuente con los medios y mecanismos necesarios para poder implementar mejoras ya que, si repetidamente se encuentra con los mismos obstáculos, puede convertirse en un elemento desmotivador. Es una buena oportunidad para invitar a compañeros de otras áreas para que conozcan el funcionamiento, dificultades de los comerciales y que, además, puedan aportar ideas e influir en la mejora de procesos.

Y así, scrum, latido a latido, pretende hacer vivir el plan comercial involucrando a los profesionales en la toma de decisiones y aprovechando toda la base de conocimientos del equipo, lo que tiene un gran impacto en la cantidad de oportunidades que se convierten en venta.]

ESFUERZO VS. IMPACTO



Fuente: Ágama, 2021.