

5. La Acción Comercial.

Las Ventas y los elementos básicos del Proceso Comercial

David Pérez

Isabel Pérez Martínez de Ubago

Profesores de Marketing Estratégico

MBA- Edición 2006

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
2. FUNDAMENTOS ESENCIALES DE LA ACCIÓN COMERCIAL	6
3. EL RECLUTAMIENTO DE LA RED DE VENTAS	8
4. LA FORMACIÓN DE VENDEDORES	19
4.1. La motivación de los Equipos Comerciales	27
4.2. El Plan de Remuneración	28
5. LA ORGANIZACIÓN DE LA RED DE VENTAS	31
6. TÉCNICAS DE VENTA	44
7. ARTÍCULO SOBRE FORMACIÓN COMERCIAL	54
8. CONVIENE RECORDAR	59
9. GLOSARIO	62
10. WEBS RELACIONADAS CON LA ACCIÓN DE VENTAS	64
11. BIBLIOGRAFÍA	66

1. INTRODUCCIÓN

Las Ventas de una empresa, sus Ingresos, se basan fundamentalmente en su fuerza comercial. Las Ventas son el puente de comunicación entre el fabricante, los distribuidores (mayoristas, y minoristas, en sus diferentes versiones) y los compradores finales (consumidores, utilizadores o usuarios) de sus productos, ideas o servicios. Los Vendedores de una empresa cumplen así una doble misión: la de hacer llegar el producto al Mercado a través de las estrategias y las políticas de comercialización previstas; y la de hacer llegar a la empresa el sentir del Mercado, la opinión de los Clientes sobre los productos comercializados, y sus previsibles esquemas de conducta. La Fuerza de Ventas, la Organización Comercial, la Red de Vendedores, o como quiera que se denomine al conjunto estructurado de personas y de medios organizados que consiguen los Ingresos de las empresas, representan la vinculación física y personal con el Mercado, con el Cliente.



El Vendedor es la auténtica imagen de la empresa delante de los compradores.

La determinación de los Objetivos de la Fuerza de Ventas vendrá dada por los propios objetivos de la empresa. Será a partir de estos objetivos y de las decisiones generales de Marketing cuando deberán ser fijados los fines concretos de la organización comercial. En cualquier caso, el Producto, el Mercado, la Competencia, etc. son factores a tener en cuenta a la hora de concretar dichos objetivos.

La Curva del Rendimiento Marginal

Estos objetivos estarán planificados de acuerdo con unos presupuestos económicos que relacionen la política de Ventas con la estrategia general de la empresa. Y con la calidad y la cantidad de los esfuerzos comerciales que la empresa lleve a cabo durante su existencia. Un número elevado de Vendedores no garantiza ni la supervivencia efectiva de la empresa ni un incremento proporcionado de las Ventas a su estructura. Porque la dimensión óptima de la Red de Ventas y las actividades que se pondrán en práctica está condicionada por la teoría de los rendimientos marginales decrecientes que nos indica que llega un momento en que el mayor crecimiento numérico en las causas no es garantía de un crecimiento similar en las



consecuencias, sino más bien, alcanzado un punto determinado, todo lo contrario. Cómo obtener la dimensión óptima de una Fuerza de Ventas para así sacar el máximo provecho a los objetivos trazados por la empresa , y otras preguntas parecidas deben tener su respuesta si se conocen a fondo las técnicas y las herramientas específicas para la óptima gestión técnica y científica de la Acción Comercial, de la Acción de Ventas.

Cantidad de Estructura de la Fuerza de Ventas y Rendimiento Comercial son conceptos esenciales de la Acción Comercial que forzosamente deben ir siempre en paralelo.



2. FUNDAMENTOS ESENCIALES DE LA ACCIÓN COMERCIAL

La Acción Comercial de una empresa se basa fundamentalmente en la calidad técnica de su Gestión. Así como para triunfar en cualquier otra profesión deben aprenderse las teorías y deben experimentarse las técnicas y las herramientas que dan coherencia a su práctica eficaz, en las Ventas no es posible tener un éxito continuado (y mucho menos en los tiempos actuales) si no somos capaces de gestionar correctamente los parámetros de su desarrollo.

La Gestión de las Ventas, para ser eficaz, debe partir de presupuestos teóricos claros y convincentes y de la utilización de los elementos prácticos más adecuados.

Si hace unos años el estudio de esta gestión era esencialmente complejo, la Ciencia del Marketing, con la ayuda de otras ciencias, como la Psicología o la Sociología, tiene ya sintetizadas y metodizadas las líneas maestras de sus desarrollos y de su conocimiento, lo que nos permite llevar a cabo una gestión de las Personas eficaz y profesionalizada.

La Gestión de las Ventas en las empresas, base de la Acción Comercial de las mismas, se fundamenta en la correcta coordinación de las siguientes áreas de trabajo:

- Selección de los componentes de la Fuerza de Ventas: tanto de los Vendedores como del personal Auxiliar y Directivo
- Formación de las personas que directa o indirectamente componen la Red Comercial de una empresa y del resto de las personas que deben enfocar su actividad como un servicio a la Acción de Ventas.
- Motivación de los componentes de esta Red Comercial; incluyendo, claro, los esquemas estratégicos y tácticos en los que se basará su Remuneración
- Organización de la Red de Ventas, y
- Supervisión y Control de sus actividades

A la correcta comprensión de todos estos puntos y a las diferentes maneras de gestionarlo dedicaremos completamente los siguientes apartados de este importante apartado del Mix de Marketing de las empresas.

eoi

3. EL RECLUTAMIENTO DE LA RED DE VENTAS

Una parte importante del éxito de las Ventas depende de que tengamos o no un eficaz procedimiento de Reclutamiento, o de Selección, como se prefiera denominarlo, tanto de los Vendedores como del resto de las personas que conforman una Fuerza Comercial. Aunque a este fin dedican una parte considerable de sus esfuerzos los Directores Comerciales y los Jefes de Ventas, no debemos olvidar que este asunto no es más que una de las “botellas” que hemos de utilizar (según nuestro profesional criterio) a la hora de concretar nuestro cocktail comercial, la oferta concreta (el Mix de nuestro Marketing empresarial), que queremos que nuestros Clientes conozcan y comprendan para que establezcan en nuestro favor sus preferencias de compra.

La Selección de personas se define tradicionalmente en términos genéricos como el “proceso que permite encontrar a la persona más adecuada para ocupar un determinado puesto, en el momento adecuado, a un coste óptimo, y en condiciones de rendimiento inmediato”. Esta tarea es complicada e implica un proceso profesional y técnico que no puede resolverse bajo parámetros meramente aficionados.

Si cualquier proceso de reclutamiento es complejo, la Selección del personal de Ventas constituye una de las áreas profesionales que presenta generalmente una mayor dificultad para las empresas. Porque de ellos dependen los Ingresos que hay que conseguir en el Mercado; y porque en las sociedades empresarialmente desarrolladas no suele haber una gran disponibilidad de buenos Vendedores, sino más bien todo lo contrario. No es inhabitual poner anuncios para buscar Vendedores y que no nos conteste nadie o que contesten muy pocos a nuestros reclamos.

Paradójicamente este es uno de los aspectos de la empresa peor comprendidos e interpretados, en el que cualquiera asume la responsabilidad del proceso seleccionador, sin tener ni los conocimientos ni la experiencia para ello, y para el que se utilizan procesos y métodos diversos y dispares, la mayor parte de las veces (salvo en las empresas con un Marketing de vanguardia) muy domésticos e ineficaces.

Para conseguir la persona “adecuada”, el “Mejor”, hay que tener en cuenta los dos siguientes factores:

Las necesidades de la organización y de su potencial humano.

La satisfacción que la persona seleccionada pueda encontrar en el desempeño de su puesto de trabajo.

O sea, que hay que intentar hacer coincidir los intereses del empleado y del empleador para que ambos confluyan en un objetivo empresarial común.

Encontrar al **Mejor** y tratar de que esté **Motivado** en su trabajo desde el primer día y durante el mayor tiempo posible son elementos esenciales de esta actividad, muchas veces no tenidos en cuenta por las empresas.

No haber definido previamente a ese “mejor” que buscamos, ni haber puesto en marcha los mejores mecanismos para su idónea motivación son la razón y la causa de muchos fracasos en la contratación del Personal Comercial, cuyas consecuencias inmediatas se reflejan negativamente en las Cuentas de Resultados y en las cifras de Ventas.

A) OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO COMERCIAL

El proceso de Selección del Personal Comercial tiene inicialmente los siguientes objetivos:

- A) Lograr que estén bien definidas las condiciones exigidas en el puesto.
- B) Facilitar información previa a los candidatos en relación con las características del trabajo: requisitos mínimos, condiciones económicas, posibilidades de promoción, expectativas de formación, etc.

En definitiva hacer coincidir los intereses:

De la Empresa (necesidades)	Del Empleado (expectativas)
-----------------------------	-----------------------------

C) FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de la fuerza de ventas es un proceso que se realiza en cuatro pasos:

- 1º) Establecer el Perfil del puesto.
- 2º) Definir el Perfil del Vendedor.
- 3º) Elegir el Sistema de Reclutamiento a emplear.
- 4º) Establecer el Método de selección.

1. Establecer el Perfil del puesto.

Se tratará de hacer una lista, lo más larga y exhaustiva que sea posible, de las características del cargo a ocupar, es decir :

- Los cometidos del puesto.
- Las tareas comerciales que deberá realizar.
- La autoridad que tendrá
- La responsabilidad que comportará su trabajo.
- Las actividades extracomerciales que deberá desarrollar.
- Las soluciones que deberá aportar a los problemas que se le planteen.
- Los criterios de medida con los que se le valorará.

Tras la obtención de esa lista es muy importante hacer una delimitación simple y concreta de los aspectos realmente importantes y relevantes del puesto de trabajo en cuestión.

Estas listas exhaustivas y complejas darán como resultado que podamos conocer todos los matices del puesto y las habilidades, las aptitudes y la actitud de los candidatos en cada proceso de Selección.

Como es lógico, cada situación requerirá de un tipo diferente de lista y un nivel diferente de profundidad de los asuntos que en ella se incluyan. No es lo mismo seleccionar un Vendedor para IBM que hacerlo para una pequeña empresa local fabricante de tuercas y tornillos, por ejemplo.



En todo caso, la sencillez y la concreción precisa de las tareas realmente importantes del puesto de trabajo que estemos intentando cubrir serán algunos de los elementos-clave para el éxito de las siguientes fases.

2. Definir el Perfil del Vendedor.

Es decir, definir previamente con exactitud sus cualidades y sus características.

Para esbozar el marco dentro del cual construir un perfil-tipo de Vendedor, hay que considerar que este perfil ha de definirse en función de:

- El lugar que ocupa el Vendedor dentro de una estructura comercial, que depende de su función, obligaciones, actividades.
- Sus cualidades específicas; entre las que destacan:
 - Habilidades básicas (inteligencia, razonamiento verbal, vocabulario...)
 - Características personales (modos, actitudes, iniciativa, madurez, motivación...)
 - Rasgos de carácter (estabilidad, esfuerzo, sociabilidad, confianza...)

- Cualidades físicas (desplazamientos frecuentes, horarios, desgaste físico y emocional)

En muchos casos, el Vendedor trabaja habitualmente solo, lo que, si bien es cierto que ofrece algunas ventajas para personas deseosas de un buen nivel de autonomía, exige, a cambio, una sólida constitución física, un temperamento particular y una personalidad consistente, para poder llevar su trabajo con normalidad.

Es importante definir previamente al inicio de la Selección las actitudes, la aptitud y las habilidades básicas necesarias que debe reunir un Vendedor para desarrollar su trabajo. El fracaso en este punto es muchas veces consecuencia de querer encontrar en el candidato habilidades que nunca necesitará poner en práctica o aptitudes que sobrepasan con creces los niveles normales de exigencia en empresas similares.

Debemos intentar de encontrar de entre los candidatos aquellos que realmente cumplan las necesidades que tenga la empresa. Lo contrario nos supondrá, altos costes, un gran desgaste interno (un proceso de formación previo exige un determinado tiempo, y esfuerzos e inversiones voluminosas) y quizá también un cierto deterioro externo (ante los clientes, un exceso de rotación crea una mala imagen) que nos perjudique.

¿Cuáles son las Cualidades que debemos buscar en un buen Vendedor?

Obviamente, cada situación, cada empresa, cada sector requerirá un tipo diferente de cualidades. Pero, en términos muy generales, podemos aquí mencionar las siguientes:

- Vocación para el trabajo de Ventas. Para Vender y desarrollarse como Vendedor.
- Aptitudes. Se trata de que sepa, **pueda** y quiera ser Vendedor. Si por alguna causa (es tartamudo) no puede, sus aptitudes se verán quizá muy mermadas.
- Hábitos. El ser humano tiene en su interior un sistema que responde en muchos casos al mero automatismo. La experiencia desarrolla el hábito de reaccionar de una determinada manera ante las situaciones a que se enfrenta el Vendedor.

Claro que un buen hábito sin un buen método de trabajo es muchas veces perjudicial y negativo. La Cantidad de trabajo y la buena Calidad de este trabajo son los dos componentes del éxito final de la actividad individual.

- Actitud. Esta es la fuerza “condicionante” del buen empleo de la aptitud combinada con el hábito. No nos basta con ser aptos: tenemos que **querer** serlo; tenemos que querer también estar dispuestos a aplicar la aptitud a todas nuestras actuaciones profesionales.

3. Elegir el Sistema de Reclutamiento.

El Sistema de Reclutamiento es el conjunto de los medios de que se valdrá la Dirección de Ventas para atraer y retener a los candidatos más adecuados a sus necesidades.

La clave está en conseguir atraer al mayor número posible de candidatos que reúnan el perfil necesitado, combinando este mayor número de candidatos con una cierta selección previa de los más idóneos. Entrevistar candidatos no es el objetivo. El objetivo es encontrar al Mejor y mantenerlo Motivado durante el mayor tiempo posible.

Para ello, contamos con las siguientes posibilidades:

- **Búsqueda interna de candidatos.** Es una opción a veces poco usada y con numerosas ventajas respecto a otras. Los candidatos que proceden de la misma empresa conocen mejor la organización interna de la misma y su cultura empresarial. También es la salida natural para los deseos de promoción de personas de otros departamentos. Supone un estímulo para la organización en su conjunto.
- **Empresas de selección.** Es una opción usada muy a menudo para puestos comerciales de un cierto nivel. El nivel de error suele ser menor al ser una gestión profesionalizada. Estas empresas saben diseñar el contenido del puesto de trabajo y establecer técnicamente el perfil necesario, para cubrirlo con ciertas garantías de éxito.

- **Prensa especializada.** Existen publicaciones especializadas en la búsqueda de personal así como suplementos específicos en prensa diaria que recogen ofertas de trabajo. Suelen usarse muy a menudo para la búsqueda de personal comercial menos cualificado.
- **Otros medios de comunicación.** Aunque en España no hay mucha experiencia en la utilización de la radio o de la TV, estos medios son habitualmente usados en otros entornos centro-europeos, y norteamericanos con buen éxito. La clave de no hacerlo así entre nosotros puede estar en la creencia (equivocada) de que este tipo de relaciones contractuales son sencillas y de que hay abundantes personas dedicadas a la Venta que están disponibles para realizar “contratos de adhesión”, y que, por lo tanto, seleccionar a “alguien” no requiere ningún esfuerzo ni ningún cuidado económico o técnico previo. Grave error que, sin embargo, se comete habitualmente; sobre todo por las empresas cuyo enfoque al Mercado es aún bastante precario.
- **Portales de Internet.** Existen distintos portales verticales especializados en recoger las ofertas y las demandas del mercado laboral. Incluso, los hay ya especializados en la búsqueda sectorial o funcional. Suelen ser muy ágiles, rápidos y fáciles de usar, si bien su nivel de eficacia es aún un tanto discutible.
- **Empresas de *head hunting*.** Son empresas que recogen en sus bases de datos internas un buen conocimiento de las personas que trabajan en los ámbitos funcionales y sectoriales que se necesitan. La búsqueda se realiza así directamente y con altos niveles de confidencialidad y eficiencia.
- **Búsqueda en el propio sector.** La búsqueda de personal de Ventas en otras empresas del sector es otro sistema muy utilizado por las empresas. Requiere que se definan con mucha claridad previamente las estrategias de Reclutamiento, ya que, a veces, este sistema produce consecuencias contrarias a las que inicialmente se pretendían. Depende de momentos y de circunstancias de la empresa o del sector de que se trate.

- **Centros educativos y otros.** Muchas veces podemos encontrar buenos candidatos en las asociaciones comerciales, los colegios profesionales, los centros universitarios, los centros de formación profesional, etc.



El Proceso de Selección necesitará siempre, eso sí, de una información precisa, completa y útil acerca de las características de cada persona:

- Sus antecedentes personales y profesionales
- El entorno profesional en el que ha desarrollado su vida
- Su preparación y su formación
- Sus cualidades técnicas
- Sus hábitos conductuales; su comportamiento; su personalidad
- Sus debilidades y sus fortalezas
- Sus virtudes y sus defectos
- Etc.

4. Establecer el Método de Selección.

Los procedimientos para llevar a efecto una Selección son diversos. Eso sí, desde los más simples a los más sofisticados, todos persiguen la correcta elección acertada de los mejores candidatos. De ahí que sea importante la etapa anterior porque es la base de una selección exitosa.

El Proceso de Reclutamiento pasa por tres etapas que, en la mayoría de los casos, son selectivas y excluyentes

- a) La presentación del *curriculum vitae*. Dependerá de la redacción del anuncio y de las especificaciones requeridas, ya que se pretenderá siempre que el anuncio signifique una verdadera auto-selección natural

de los candidatos. El candidato recogerá en este documento de manera ordenada la experiencia y los méritos académicos que posea, lo que permitirá al empleador valorar ya los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y la actitud de dicho candidato. La empresa, en base a los datos aportados por el candidato en su currículum, hará una selección previa (normalmente por descarte) y preseleccionará aquellos que en un principio se acerquen más al perfil requerido

- b) La entrevista personal. Bien sea de tipo individual o de grupo, la empresa habrá tenido que planificar previamente sus condicionantes y limitaciones con el fin de poder procesar de manera más positiva y más objetiva los resultados de las conversaciones con los candidatos. Muchas de estas entrevistas se realizan a diferentes niveles de forma sucesiva, dependiendo del nivel de la posición (así se denominan muchas veces los puestos a cubrir), del puesto buscado, y de las necesidades del propio Proceso de Selección.
- c) Las pruebas psicotécnicas. Van dirigidas a descubrir aspectos de la personalidad del candidato. Aunque la Psicología no es una ciencia matemática, es hoy posible conocer determinados aspectos de la personalidad humana con la ayuda de tests psicotécnicos. A este tipo de pruebas psicotécnicas se les debe conceder siempre, sin embargo, un valor tan solo complementario a la entrevista personal y al análisis del historial del candidato.
- d) Otros aspectos del proceso. Otras entrevistas menos estructuradas (con responsables de otras áreas, por ejemplo), los reconocimientos médicos, y la petición de referencias sobre trabajos anteriores son también elementos que proporcionan un tipo de información específica, a veces valiosa. Tomados en su conjunto, permiten ver algunos matices de la personalidad del candidato y nos ofrecen algunos puntos de vista interesantes para decidir acerca de la idoneidad o no del candidato.

¿Qué ventajas aporta una buena Selección del personas en el ámbito comercial?

Una buena Selección aporta las siguientes ventajas:



- Facilita las tareas directivas relacionadas con la venta.
- Reduce el riesgo en la contratación
- Reduce los costes derivados de una selección defectuosa
- Reduce a sus niveles normales los índices de rotación

Una Selección bien hecha requiere tiempo y esfuerzo. Pero, normalmente, produce a medio plazo valiosos beneficios, al disminuir los índices de riesgo en la elección de los candidatos.

Los criterios de Selección en el ámbito de la Acción Comercial han de ser, pues, consistentes y convincentes. Los criterios que se utilizan en relación al reclutamiento de Vendedores pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- A) Los que se refieren al propio Vendedor y caracterizan su actividad.
- B) Los que se refieren a los resultados de esta actividad y a su interacción con el entorno de la empresa.

La elección entre los distintos criterios con los que se valorará la información obtenida dista mucho de ser sencilla, y requiere siempre de la cooperación de expertos que conozcan y manejen las técnicas de selección más adecuadas. El problema es que a veces las empresas creen que el trabajo de reclutamiento es algo fácil que puede hacerlo cualquiera; y otras veces que los costes del proceso se convierten en una barrera que los directivos de la empresa tratan de evitar realizando ellos mismos el proceso directamente.

Así, en una empresa pequeña, la Selección de Vendedores se hace normalmente de forma directa, y es el Director Gerente o el responsable de las Ventas quien suele realizar todo el proceso.

En una empresa mediana, esta responsabilidad se delega comúnmente en aquellas personas que gestionan o controlan el Equipo Comercial

En una empresa grande, es el Departamento de Personal o el de Recursos Humanos el que se encarga de estas funciones.

En cualquiera de estos casos podrían existir dificultades que requerirían el concurso y la colaboración de varias áreas de trabajo diferentes, ya que puede darse el caso de que quienes conozcan a fondo los mecanismos del reclutamiento no estén muy versados en los problemas comerciales y viceversa.

Si las empresa no tienen un Departamento especializado dentro, lo que se suele hacer es confiar todo el Proceso de Selección a una empresa externa que, o bien “sabe” dónde está el “Mejor” que se está tratando de encontrar y lo puede contactar directamente (*head hunting*), o bien no “sabe” dónde puede encontrarlo y debe hacer una búsqueda más universal (selección a través de los medios de comunicación). En ambos casos, debería ser el máximo responsable del Área de Ventas quien tomara la decisión final. Los expertos en Selección deben ser conscientes de que su trabajo (interno o externo) es tan solo un servicio a la Acción Comercial.



El proceso de selección de vendedores ha de fundamentarse sobre técnicas lógicamente estructuradas y siguiendo unos procedimientos científicos. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a dichos procedimientos.

El proceso de selección ha de someterse a una serie de criterios imparciales, a fin de realizar un proceso eficaz, ya que, una persona bien seleccionada y bien adaptada es un empleado que podrá realizar eficazmente su trabajo.

4. LA FORMACIÓN DE VENDEDORES



Supongamos que ya tenemos a la persona que buscábamos: el Mejor, según nuestros planteamientos previos. De nada nos valdría si no tiene la Formación precisa para llevar a cabo su trabajo.

“Pero —diremos—, ¿No es ya el Mejor ? Su formación debería ser excelente para nuestros fines ¿no?...”

Sí. Efectivamente puede que lo sea. Pero, así como en otras tareas de la empresa la formación suele necesitarse con una frecuencia más abierta, en Marketing, en Ventas, la formación es un elemento constante y periódico necesario para la eficacia comercial. Lo que significa que hay que ofrecer permanentemente a los Vendedores los esquemas de adiestramiento y de perfeccionamiento personal y técnico que la Acción Comercial de la empresa nos demande. Los Competidores lo saben y mantienen a sus Equipos de Venta preparados para conseguir siempre las preferencias de los Clientes que, por si lo habíamos olvidado, suelen ser los mismos para ellos que para nosotros.

Las empresas se van convenciendo cada vez más de que una buena Política de Formación da como resultado un Vendedor competente, si las condiciones de selección se han realizado antes convenientemente.



El Vendedor debe **saber** hacer bien su trabajo, para lo cual debe **conocer** su organización, identificarse con ella totalmente, ser un verdadero experto en los productos que vende, y conocer muy a fondo las características de su Mercado y las de su Competencia. Debe también **poder** realizar correctamente su actividad, si es que (como ya habremos constatado antes) cuenta con las dotes necesarias requeridas. Y debe, por último, **querer** hacer su trabajo, todo lo cual condicionará su propia actitud y su integración personal en el objetivo empresarial común.

Obviamente, todo ello obedecerá a un Plan de Formación preconcebido (de acuerdo con la estrategia general y con las políticas de Acción Comercial) en el que se definan con claridad las necesidades y las circunstancias de esta Formación:

- ¿Qué se les va a enseñar?
- ¿A Quiénes se va a formar? ¿Y a Cuántos?
- ¿Cómo? ¿Con qué Sistemas?
- ¿En qué Momentos?
- ¿Con qué Métodos?
- ¿Con qué Costes?... Etc.

Cada vez más, las empresas dedican a la Formación de sus Vendedores mayores esfuerzos e inversiones porque se han dado cuenta de que, además de constituir la clave del perfeccionamiento técnico de sus Equipos Comerciales, la Formación es también un enorme elemento de Motivación.

Hay que partir de la base de que cuando el Vendedor se integra en un equipo ignora casi todo de la empresa y de sus productos, y es obligación (e interés...) de la propia empresa dotarle de cuantos elementos y conocimientos precise para que su labor sea eficaz.

Los contenidos básicos de la Formación que habría que dar al Vendedor son:

- a) Información amplia sobre la propia empresa: su historia, su organización, la misión del Vendedor dentro y fuera de la empresa, su nivel de implicación, etc.
- b) Información exhaustiva sobre el Producto que va a vender: qué se fabrica, cómo, para qué sirve, qué características tiene, qué hacen para el Cliente estas características, para qué le sirven, si las necesita o no, qué beneficios y utilidades le reporta al Cliente, etc.

- c) Información y datos sobre la estrategia de Ventas y sobre las Políticas Comerciales de la empresa: pedidos, tramitación administrativa, descuentos, bonificaciones, etc.
- d) Formación sobre Técnicas de Venta: adiestramiento permanente y eficaz en todas y cada una de las etapas del Proceso Comercial.
- e) Conocimiento profundo de la publicidad y de las promociones que realiza la empresa y de las acciones de comunicación con el Mercado más usuales.
- f) Información para conocer a fondo el Mercado: las circunstancias y las características de Clientes, Intermediarios y Competidores.
- g) Cualquier otra formación personal o profesional que sea necesaria para modificar su conducta Vendedora y establecer Mejoras permanentes en sus resultados.

Los efectos de la formación se pueden dividir en dos grupos:

A) Inmediatos

- Mejor comprensión de la política comercial.
- Mayor identificación con los esfuerzos de la empresa.
- Aumento del contacto entre el equipo de Vendedores, con el correspondiente intercambio de problemas habituales y de los métodos para solucionarlos.
- Desarrollo del espíritu de equipo y creación de un clima de cooperación
- Desarrollo de esquemas de motivación



B) A medio plazo

- Incremento significativo del número, del volumen y de la calidad de los pedidos
- Mejoras permanentes en las técnicas de venta.
- Mejoras en los resultados de las campañas promocionales.
- Incremento del número de clientes.
- Aumento del número de los Clientes potenciales.

Consideraciones técnicas acerca de los Planes de Formación

Un Plan de Formación Comercial es un documento en el que la empresa indica (y se compromete a llevarlo a cabo) los esquemas fundamentales a partir de los cuales van a desarrollarse las Políticas Formativas de la Red de Ventas. En él se recogen los apartados relacionados con todos los temas formativos y se hacen las propuestas técnicas y los métodos de formación que permitirán ponerlos en práctica y evaluar sus resultados.

Además de las técnicas convencionales de formación en aula, impartidas por profesionales (profesores, monitores, o tutores internos o externos) en cada una de las materias a tratar, se utilizan otros métodos complementarios para la mejora continua de los Vendedores.

Con ello, la empresa consigue mejorar la eficacia de sus Equipos Comerciales y aumentar la motivación de sus componentes.

¿Cuáles son estos Métodos de Formación?

Podemos distinguir dos tipos de métodos:

A) Individuales

Se aplican entre el formador y el Vendedor e incluyen actividades del tipo siguiente :

- Visitas-diagnóstico a la ciudad donde el Vendedor va a realizar su trabajo comercial. El formador enseña al Vendedor cómo viven sus habitantes, cómo puede calibrar su importancia económica, sus preferencias, sus necesidades, etc.
- Visitas-diagnóstico a los detallista e intermediarios. Entrevistas y conversaciones con los detallista, analizando después, las circunstancias de la entrevista y comparando los hechos observados con los resultados.
- Ejemplos dinámicos de Venta: acciones directa de ventas realizadas por el formador en compañía del Vendedor que se inicia en la Venta.
- Acciones de venta, en las que el Vendedor toma la iniciativa de la entrevista sin que el formador intervenga.
- Visitas programadas a Clientes con problemas que el Vendedor ignora.
- Etc.

B) De grupo

Constituyen a veces una ampliación metodizada de las técnicas individuales. Se realizan los mismos tipos de visitas y actuaciones, pero todos los análisis posteriores se hacen en grupo por medio de conferencias-discusión o de teatros de venta (*role playing*)

1. Las ventajas de las técnicas de grupo son:

- Mayor rapidez
- Creación y desarrollo del espíritu de equipo.
- Multiplicación de experiencias y de soluciones

- Comunicación colectiva de conocimientos
- Análisis de errores y de consecuencias (Clínicas de Ventas)
- Emulación técnica y fomento de la competitividad interna dentro del equipo.

2. Las desventajas de las técnicas de grupo son:

- Posibles rechazos por parte del equipo. Deben desarrollarse técnicas de persuasión y motivación previas
- Escasa participación de los Vendedores por temor al ridículo. Puede vencerse esta resistencia con paciencia y con la aplicación de las técnicas adecuadas que produzcan efectos multiplicadores y mejoras evidentes en los resultados a corto plazo.

En estos momentos, la formación on line a través de Internet (*e-learning*) ha supuesto un enorme avance para el adiestramiento y el perfeccionamiento de las Redes de Ventas, ya que permite a bajo coste una formación de excelente calidad que deja a los interesados elegir la manera y el momento de avanzar en su propio e individual plan formativo.

La conjunción de la enseñanza presencial y de la enseñanza on line (lo que se llama el *blended learning*) se presenta como la fórmula perfecta para que la Formación (sobre todo en el área de Ventas, donde no es fácil separar a los Vendedores del Mercado para formarlos) adquiera la importancia que se merece y redunde en importantes beneficios para las empresa y para los esquemas de competitividad españoles algo deteriorados últimamente.

En un estudio sobre “El e-learning aplicado a las empresas” realizado por Neos, Conocimiento y Aprendizaje y RRHH Magazine, se pone de manifiesto la satisfacción de los empleados por la Formación a través de Internet (un 62% de los usuarios está satisfecho o muy satisfecho) como método de aprendizaje, pese a que aún su desarrollo no es pleno ni mucho menos en España.

Este es el primer estudio que analiza las aplicaciones de la formación a través de Internet en las empresas españolas. La investigación es el resultado de varias encuestas realizadas a los participantes en los eventos más importantes que se han realizado en nuestro país durante el primer semestre de este año: Expo e-learning, Expodidáctica, las jornadas del IQPC y Educa on line, donde se congregaron más de 500 profesionales del sector de Recursos Humanos, la Formación y las Nuevas Tecnologías.

Según el análisis, pese a que la mayoría de las organizaciones de un cierto nivel de importancia dispone de conexión a Internet abierta para todos sus empleados y les facilita herramientas del tipo portales de empleados o bolsas de trabajo, todavía la cultura de la **Formación a distancia a través de Internet** no se ha implantado totalmente; aunque la mayoría de las empresas se están empezando a poner en marcha con proyectos formativos de un cierto interés.

Según este estudio, la formación en las empresas continúa siendo básicamente presencial.

No obstante, un 38% de los empleados cree que Internet es ya un elemento muy válido como formación complementaria a los diseños formativos presenciales.

Se aprecia también muy poca diversificación en las materias que se imparten a través de Internet, ya que las empresas centran hoy su atención en la ofimática y en los idiomas, así como en cursos y programas de habilidades directivas a la hora de realizar cursos en la red.

Según los empleados, sin embargo, la formación en productos, en informática, en cultura de empresa, en gestión en general y en Ventas, están en estos momentos pujando fuerte por hacerse un sitio cómodo entre los programas formativos del futuro.

La mayoría de los encuestados cree que la causa principal de la deserción y del fracaso escolar no es del temario, sino más bien de carácter metodológico, puesto que la **Formación a distancia a través de Internet** conlleva unas pautas de manejo del ordenador que no todos los empleados están todavía dispuestos a seguir.

En menor medida están aquellos que apuntan a una deserción por la imposibilidad de compartir (da dar y de recibir) experiencias por la Red.

También algunos apuntan a la falta de estímulos de apoyo (aquí estaría la ausencia de los procedimientos de Marketing profesional que deben ser aplicados a este tipo de enseñanza para que su aprendizaje se útil y ameno) y de impulsión debidos a la distancia existente entre los tutores y los alumnos.

Fruto del actual protagonismo de la ofimática y las nuevas tecnologías son también los planes de las empresas por utilizar las TIC (desarrollos multimedia interactivos, Internet, redes privadas...) entre sus acciones formativas en futuro próximo.

Según el estudio, un 65% de las empresas las utilizará, durante los próximos dos años. Y entre el 20 y el 50% lo harán para poner en marcha acciones formativas en sus empresas. No hay que olvidar, sin embargo, el carácter de muy interesados que tenían los participantes en el estudio.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados coinciden en que el número ideal de participantes en una formación a distancia debe ser de entre 20 y 25 personas; y que los Tutores virtuales deben ser capaces de incitar a la participación para lograr así una cohesión del grupo y un mejor aprovechamiento de la formación impartida. En caso de alteración de estas cifras el éxito escolar de estos programas privados se podría ver también amenazado.

En relación con la Función de RR HH, la mayoría de los consultados cree que sus Departamentos de Recursos Humanos se encuentran en el camino de llegar a una buena relación con la metodología de este tipo de formación, mostrándose así muy conscientes de la importancia de la **Formación a distancia a través de Internet** para una buena gestión de los recursos humanos de la empresa.

Finalmente, el estudio señala la importancia que está cobrando la aplicación de esta formación en las empresas de nuestro país así como la predisposición de los empleados por recibir este tipo de formación.

Actualmente, más de la mitad de las empresas imparten ya programas específicos o están empezando a poner en marcha proyectos formativos a través de Internet con ciertos visos de éxito continuado.

4.1. La motivación de los equipos comerciales

Motivación, como ya hemos indicado antes, en otro apartado, es un término que tiene que ver con la palabra latina *motivare* que indica movimiento. Motor, motriz, y otras expresiones similares son palabras que tienen que ver con este término. Mover las voluntades ajenas no es fácil (no lo es ni siquiera mover la voluntad propia...); y conseguir que un Equipo de Ventas **venda** es algo que preocupa forzosamente a la inmensa mayoría de los responsables comerciales de las empresas.

La motivación humana ha sido un tema objeto de múltiples estudios y análisis. De entre las muchas clasificaciones que existen, podemos tomar la que divide los factores que la condicionan en dos grandes grupos:



A) **Intrínsecos**

Que son los que provienen de estímulos externos, en forma de reconocimiento de la labor realizada por el individuo. El ser humano (en este caso el Vendedor) necesita recibir, en cualquiera de sus manifestaciones, información y aliento sobre el buen desarrollo de su quehacer profesional.

B) **Extrínsecos**

Que son los estímulos materializados en compensaciones de carácter económico (salarios, sueldos, primas, incentivos, remuneración en especie, etc.) que son complementarios de los anteriores.



Ambos tipos de factores de Motivación han de convivir conjuntamente, cada uno en la medida requerida por cada Vendedor en cada circunstancia concreta.

Al realizar los Planes de Marketing las empresas deben concretar en detalle todos estos apartados y valorar convenientemente sus efectos a corto y medio plazo.

4.2. El Plan de Remuneración

Uno de los factores de más interés cuando se habla de la Motivación es el que tiene que ver con las percepciones económicas que acabamos de citar más arriba. A pesar de que los teóricos del Marketing le conceden a este apartado una importancia relativa (es una “botella” más del Mix de Marketing y no la única ni la más importante), con la que estamos de acuerdo, vamos a ver resumidamente cuáles son los parámetros en los que se mueven estos elementos con el fin de tener una idea clara de sus planteamientos.

El Plan de Remuneración es el documento en el que se indican los detalles de la aplicación de los esquemas de Remuneración y Recompensa de los Vendedores y de las demás personas que indirectamente colaboran en la Acción Comercial.

¿Qué características debe tener este Plan?

Un buen Plan de Remuneración debe ser:

- Sencillo
- Flexible; pero Estable
- Puntual
- Proporcional y Equitativo
- De Fácil aplicación
- Estimulante

¿Cuáles son los Procedimientos de Remuneración más utilizados?

Los procedimientos de Remuneración más habituales son los siguientes:

a) Salario fijo

Consiste en el pago de una cantidad mensual fija independiente de las ventas que consiga ese Vendedor. No muy utilizado, sin combinarlo con otras fórmulas de remuneración.

Da una excelente seguridad al Vendedor y le permite cálculos de previsión muy sencillos, al conocer con exactitud la cuantía mensual de sus ingresos. Pero no refleja los rendimientos de los diferentes Vendedores de la red y no es estimulante ni de las mejoras ni de los esfuerzos individuales.

b) Comisión

Pago de un tanto por ciento sobre las Ventas conseguidas.

Los ingresos que percibe el Vendedor son irregulares y le producen cierta inseguridad solo compensada por la percepción de elevadas cantidades a cambio.

c) Sistemas mixtos

Son combinaciones de los dos sistemas anteriores. Admiten multitud de variaciones más o menos complejas que permiten mezclar las ventajas de ambos sistemas, aminorando los inconvenientes. Deben ser estudiados previamente muy a fondo por expertos, para que sus consecuencias sean las previstas y no las contrarias.

d) Recompensas en función del cumplimiento de los objetivos.

Procedimientos de incentivación de los Vendedores (o de los Equipos de Ventas) que estimulan y premian el cumplimiento de las metas comerciales y de los objetivos de Ventas fijados (en las empresa modernas, normalmente por negociación y de común acuerdo; nunca por imposición) previamente.

e) Otros sistemas.

La creatividad que se exige siempre en los procesos de desarrollo de la Acción de Marketing se exige también a la hora de fijar los mecanismos remuneratorios de las Redes de Venta. En esta creatividad puede haber a veces Ventajas Diferenciales de importancia que condicionan favorablemente las decisiones y la conducta de los Vendedores.

eoi

5. LA ORGANIZACIÓN DE LA RED DE VENTAS

Una Red de Ventas debe siempre establecerse pensando en los Clientes.

Así, teniendo en cuenta los diferentes niveles de supervisión que necesitemos, estableceremos después (en nuestra opinión, delegando hasta los límites más bajos de la estructura comercial que nos sea posible) los esquemas de su dirección, su gestión y su control más eficaces.



Facilitando, la actividad de Ventas, formando a los Vendedores y a todo el personal de apoyo, y asistiendo técnica y humanamente a nuestro equipo de Ventas, todos dispondrán de todos los elementos técnicos y personales para mejorar su efectividad y para optimizar su eficacia.

Pero ¿cómo podemos hacer esto?



1. Determinando previamente el Mercado. Localizando dónde están nuestros Clientes potenciales.
2. Definiendo con claridad los Objetivos a alcanzar. Es decir, dentro de este Mercado, cuáles son nuestras aspiraciones y nuestras metas.
3. Identificando y concretando las Cuotas de Ventas necesarias aceptadas por el Equipo Comercial.
4. Desarrollando los esquemas de venta con los que deben trabajar los Vendedores y fijando en consecuencia equitativamente sus modelos de recompensa.
5. Determinando el volumen de trabajo y las tareas concretas que han de realizar los Vendedores en un periodo de tiempo prefijado.
6. Indicando la estructura futura de los Equipos de Ventas y el número de Vendedores que necesitamos para alcanzar los objetivos previstos.

7. Determinando, además, los elementos, los procedimientos y los mecanismos de Supervisión y de Control que nos permitirán hacer el seguimiento de las actividades profesionales de la Red de Ventas para la obtención de los Objetivos previstos.

Es conveniente recordar aquí que una Red de Ventas está constituida no solamente por los Vendedores de la empresa, sino también por los Directivos y por el resto del personal auxiliar que le prestan su apoyo y su asistencia.

¿Cuáles son los principios básicos sobre los que se sustenta esta Organización?

Los Principios Básicos para organizar un Área de Ventas de manera ordenada y eficiente son:

- Organizarla desde el enfoque al Cliente
- Dirigirla y controlarla de forma eficaz
- Delegar tanto como sea posible
- Asignar otras funciones no específicas de Venta (información, análisis del Mercado, etc.) a los Vendedores
- Asistir permanentemente a las necesidades del Equipo Comercial
- Formar y Motivar a los Vendedores y al resto de la estructura; y
- Supervisarla y Controlarla constantemente

A) Consideraciones acerca de la Estructura de la Red de Ventas

¿Cómo se resuelven los problemas de fijar la estructura y la composición de estos equipos en las diferentes empresas? ¿Es igual la solución adoptada independientemente del tamaño de la empresa? Evidentemente, no:

- a) En las empresas pequeñas. La Dirección General tiene en posiciones subordinadas a algún Inspector de Ventas. Dependiendo de este inspector figuran los Vendedores, si los hay, ya que muchas veces la Acción Comercial se desarrolla directamente por la propia Gerencia. Aunque sus habilidades y sus conocimientos comerciales son muchas veces muy escasos, ya que ser Director no implica necesariamente ser buen Vendedor.
- b) En las empresas medianas. Hay ya quizás un Jefe de Ventas que depende de la Gerencia o incluso podemos encontrar ya a un Director Comercial profesional gestionando la estructura de Ventas.
- c) En las grandes empresas. Hay ya una estructura más sólida que permite establecer esquemas profesionales dirigidos y gestionados por un equipo de Directivos bien preparados y de alto nivel técnico.



¿De quién hablamos cuando nos referimos a los Directivos de Ventas?

- A) Del Director Comercial. También llamado Director de Ventas, que es en quien recae la responsabilidad de cumplir los Objetivos Comerciales de la empresa.

Sus tareas principales son:

- La Dirección del equipo de Vendedores, de su Directivos y del personal de apoyo, asegurando así una cobertura de soluciones eficaces a todos los Clientes.
- La Formación de la estructura comercial. Para mantener y mejorar la actuación eficaz de los componentes del equipo.
- La Organización del Equipo de Ventas. Con el fin de asegurar el cumplimiento de los Objetivos de Ventas en los plazos y en las condiciones de Margen predeterminadas.

- La Motivación y la Remuneración de la red de Ventas. Disponiendo así de un equipo con una actitud muy positiva ante las dificultades de su trabajo.
 - La Comunicación entre todos los elementos de la estructura comercial. Comunicación no solo interna, sino también externa, ya que a través de la Red de Ventas tenemos también que comunicarnos activamente con el Mercado.
 - El Control del Equipo Comercial. Asegurándose así de que todas las actividades tengan una perfecta coordinación con los Planes y con las Estrategias de la empresa.
 - La Venta y la Negociación estratégica con Clientes difíciles, conflictivos o especiales.
 - El Desarrollo y la Implantación eficiente de los sistemas y procedimientos de venta más idóneos que serán aplicables en cada segmento de Producto-Mercado.
 - Servir de Complemento de la labor del Director de Marketing en la dirección de los parámetros comerciales de la empresa.
- B) Del Director Regional. Depende del Director de Ventas, y su responsabilidad principal es el cumplimiento de los Objetivos de Ventas del área geográfica de su responsabilidad, propiciando la actuación eficaz del Equipo Comercial de su zona que esté a su cargo.

Sus principales tareas son:

- La dirección del personal de Ventas de su zona
- La Selección de los Vendedores bajo su responsabilidad (asistido por expertos)

- La participación activa en los programas de Formación
- La detección de las necesidades y la identificación de los problemas de la zona
- La detección de las necesidades y la identificación de los problemas de su equipo
- La aplicación del sistema de Remuneración previsto
- El Control de las actividades comerciales
- La Venta y el apoyo técnico permanente a sus Vendedores
- La elaboración de las previsiones de Ventas y el seguimiento de la aplicación de las estrategias y las políticas planificadas.
- La determinación de los Métodos de trabajo más idóneos
- El análisis de las actividades de la competencia
- El asesoramiento a la Dirección Comercial sobre los cambios en los datos y circunstancias del Mercado: precios, organización de las entregas, modificaciones en los productos, etc. y sobre las posibilidades de desarrollo de nuevos productos.
- El Control de los costes de ventas: transporte, almacenaje, impagados, bonificaciones, descuentos, etc.; de los Precios (tarifas, propuestas, etc.) y de los Márgenes de Contribución
- El seguimiento del Presupuesto económico fijado
- La autorización de los Pedidos problemáticos o conflictivos

- La Supervisión de las Ventas. Realizando visitas junto a sus Vendedores, y practicando directamente la actividad comercial con los Clientes de mayor importancia.
- La Relaciones Públicas de su empresa en su zona de responsabilidad: relaciones con la Administración Pública, con los Medios de Comunicación, con Organizaciones y Asociaciones, etc., representando a la empresa en cualquier acción externa y atendiendo al personal directivo de la empresa que visite su zona de responsabilidad.
- La Administración y la Gestión organizativa de su equipo y su área de trabajo. Controlando las acciones operativas de sus oficinas, y manteniendo al día la información en cuanto a documentos, registros y archivos, y atendiendo, además, las posibles quejas de sus Clientes.

C) El Representante o Agente de Ventas. No es una figura directiva, sino más bien un profesional independiente que está vinculado a la empresa por una relación jurídica de carácter mercantil, no laboral.

Depende normalmente del Director Regional o del Director de Ventas y es el responsable de llevar a cabo en la zona las Políticas de Venta establecidas, y de conseguir los Objetivos previstos. Salvo por su carácter mercantil, las actividades son muy similares a las del Vendedor de la empresa. Examinándolas ahora estaremos examinando al tiempo las de ambos:

- Conseguir las cuotas y los objetivos previstos
- Alcanzar la rentabilidad planificada en su cartera de Clientes
- Aplicar las Políticas de Ventas establecidas para su territorio
- Generar relaciones estables y duraderas con los Clientes actuales y potenciales.

- Buscar constantemente nuevas Oportunidades comerciales
- Averiguar las necesidades de los actuales y de los futuros Clientes y obtener información de los Competidores para transmitirla a la Dirección de la empresa
- Gestionar diligentemente y controlar los gastos producidos por su actividad comercial
- Tramitar las reclamaciones y las quejas, resolviéndolas eficazmente
- Proponer constantemente ideas creativas y nuevos programas y planes de actuación

B) Planificación y Gestión del Tiempo de los Vendedores

Junto con el dinero y otros elementos actuales, el **Tiempo** es uno de los bienes escasos de la actividad empresarial. El antiguo dicho “El tiempo es oro” cobra cada día más vigencia, lo que obliga a las empresas a mejoras constantes en su gestión y en su coordinación.

En el área de Ventas el tiempo tiene una importancia especial, ya que si analizamos a fondo el tiempo real que los Vendedores pasan delante de sus Clientes (sobre todo en las actividades en las que el Vendedor debe forzosamente desplazarse para visitarles; obviamente no tanto en el despacho de mercancías o productos) en muchos casos no llega ni al 25 % del tiempo total de su trabajo. Esperas, viajes, trámites, y otras circunstancias hacen que cada vez se dificulte más el trabajo de venta y hace que las empresas le pongan a este factor una especial atención.

Según planifiquemos y organicemos nuestro tiempo podremos sacar adelante mejor o peor nuestro trabajo; y por tanto mejorar o no la consecución de nuestros objetivos.



Si no somos capaces de:

- Organizar y planificar el trabajo
- Establecer prioridades para las diferentes tareas y actividades que se deben realizar
- Delegar
- Tener un buen control sobre horarios, agendas y tiempos de trabajo
- Pensar y analizar con tiempo las decisiones
- Preparar sin prisa las visitas y los viajes
- Controlar el uso de teléfonos, PDA's y ordenadores
- Controlar los horarios y los contenidos de almuerzos y reuniones
- Ser eficientes en la comunicación escrita o a distancia y
- Controlar los espacios y los tiempos de ocio de los asuntos intrascendentes...

... no seremos entonces capaces de gestionar correctamente nuestro Tiempo profesional y personal, y obtendremos a cambio peores resultados.

Organizar nuestro tiempo nos permitirá realizar más y mejores actividades y ser más eficaces en nuestro trabajo.

Estableciendo listas de las acciones que tenemos que llevar a cabo, podremos estimar su nivel de prioridad y tener una visión global y de conjunto. De tal forma que, al planificar así, ganaremos más tiempo y podremos estimar con la suficiente antelación los posibles imprevistos. Para ello, se aconseja:

- definir previamente las metas y los objetivos, desglosando nuestras actividades en tareas simples y sencillas

- organizar el trabajo en cuanto a las fechas y los programas de actuación
- controlar los resultados, ajustando así las decisiones
- identificar las acciones más rentables y eliminar las que no lo son.
- analizar el trabajo semanal y prefijar el de las siguientes fechas, determinando los objetivos concretos con el cálculo aproximado de cada trabajo.

Como vemos, poder identificar la cantidad de las tareas a realizar y poder determinar previamente su nivel de importancia son algunos de los elementos clave para un estricto control del tiempo de trabajo.

No es necesario insistir mucho en la evidencia de que (contrariamente a lo que se piensa, y contrariamente a como se suele actuar) el número de las tareas realmente importantes es siempre mucho más reducido que el de las tareas rutinarias.

Si tenemos en cuenta que el 15% de las tareas produce un 65% del valor conjunto de las mismas, significará que las tareas poco importantes (si seguimos las teorías de la concentración de Pareto) nos toman un 65% de nuestro tiempo pero constituyen tan solo el 15% de su valor.

Hay que hacer notar que, si estos temas no se controlan convenientemente, la tendencia natural es a ordenarlos justamente al contrario de lo que las normas de la lógica más elemental nos dictan.



Una vez que aclarada la clasificación y la ordenación de las tareas, podremos ya decidir cuáles resolvemos nosotros mismos, cuáles vamos a delegar, y cuáles podemos posponer o, incluso, dejar de realizar.

Tomando en consideración entonces que el tiempo que les vamos a dedicar a cada una, este tiempo deberá corresponderse proporcionalmente con la importancia de cada asunto y con el valor que previamente les hayamos concedido.

C) Acerca de la Organización de los Territorios

Si ya tenemos claro que los tiempos que el Mercado nos exige deben estar distribuidos de forma que ofrezcamos a cada Cliente la dedicación comercial adecuada a su importancia (cosa que no siempre es así, desafortunadamente), habría ahora que mejorar y optimizar la productividad de los Vendedores mediante una adecuada ordenación de sus **Rutas** y de sus **Territorios** de actuación. Así, igualaremos las oportunidades de los Vendedores equitativamente y potenciaremos nuestros esfuerzos frente a la Competencia.

Para calcular los Territorios:

- Determinamos primero la Fuerza de Ventas de que disponemos (que hemos organizado desde el punto de vista del Mercado) y estimamos las probabilidades promedio para cada Vendedor.
- Fijamos después el número y la distribución de los territorios, atendiendo a cualquiera de las divisiones que nos ofrece la estadística y realizamos una prueba-piloto con uno o dos de ellos tomados al azar.
- Clasificamos a los Clientes (con una clasificación ABC, por ejemplo) y asignamos a cada uno una frecuencia-promedio anual de visitas (n° de visitas / año / cliente). Así podemos calcular, por agregación, el total anual de visitas (n° de visitas / año) que vamos a realizar con todo el Equipo de Ventas.
- Definimos ahora la tasa media diaria de visitas por vendedor (n° de visitas / día / vendedor) y calculamos el total anual de visitas por vendedor (n° de visitas / año / vendedor), tras haber determinado el número de días al año que nuestro Vendedor-promedio va a trabajar.

El territorio-base será el que un Vendedor-promedio pueda abarcar visitando el conjunto de Clientes que le suponga el total del tiempo de dedicación por su parte, teniendo

siempre en cuenta que las zonas no son iguales y que la dispersión geográfica puede suponer alteraciones importantes del tiempo promedio utilizado.

Hay que utilizar constantemente los datos estadísticos sobre áreas comerciales que normalmente están disponibles en España en los Anuarios de los Bancos y Cajas de Ahorro o en la información que procesa habitualmente el Instituto Nacional de Estadística.

De tal forma, que en las áreas cuya concentración espacial sea distinta, el promedio de las visitas que serán necesarias para saturar la actividad del Vendedor será también completamente distinto: no es lo mismo trabajar en el área geográfica de Badajoz que en la de Guipúzcoa.

D) Sobre la Organización de las Rutas

La correcta organización de las **Rutas** nos va a permitir también mejoras en la organización del tiempo, una eficacia creciente de la actividad comercial, e incrementos importantes en la motivación de los equipos comerciales.

Para ordenar las rutas:

- Acudiremos al listado de Clientes que ya hemos elaborado y determinaremos qué Clientes van a ser incluidos en las rutas de forma principal y cuáles lo serán de manera complementaria. Lógicamente, la importancia de cada Cliente nos vendrá dada por la clasificación ABC que también tendremos ya disponible. Las visitas a incluir forzosamente en las rutas deben ser las solo más importantes; entre ellas, intercalaremos las demás visitas complementarias.
- Comenzaremos la ruta programando de modo independiente las visitas a los Clientes A y B; y aprovecharemos los desplazamientos que ellos nos originen para visitar a los C, a los menos importantes, a los más pequeños que no están incluidos en nuestro Plan de Rutas.

- El cálculo de las rutas debe determinar con claridad y precisión su recorrido, su duración y los Clientes-base a visitar en ellas. El listado de los Clientes debe ordenarse con una frecuencia de visitas homogénea, con distancias que sean lo más reducidas que sea posible entre ellos, e indicando los horarios de visita más habituales y el resto de la información necesaria. Hay que mantener vivas y actualizadas las Bases de Datos con sistemas eficientes de archivo y de registro fáciles de procesar y que se incluyan por escrito en el Plan de Ventas. Y no debemos olvidar que un buen fichero de Clientes (sea cual sea su soporte de registro: papel, informático, etc.) es uno de los elementos clave de la correcta gestión de la actividad comercial, tanto para los Vendedores como para sus Directivos. La información que se genera a partir de un buen tratamiento de estos elementos de trabajo sirve de manera esencial a la óptima toma de decisiones.
- En las ciudades los cálculos se pueden ver alterados por los horarios-punta o por la problemática del transporte. Todo ello debe ser calculado con minuciosidad.
- Se pueden intercalar en una ruta de Clientes prioritarios otros Clientes que se visitan de modo intermitente o aquellos que son consecuencia de algún proceso de identificación y búsqueda de nuevos Clientes, estableciendo el porcentaje de ellos que se visitarán cada vez, o la frecuencia con que se verá a cada uno en relación a la frecuencia con que se visite a los principales.
- Las rutas se calculan al principio de modo estándar, pero se deben establecer ya en este inicio los métodos de corrección y ajuste que sean necesarios. Los propios Vendedores nos suministrarán a diario información para establecer ya las mejoras y los retoques.
- La visita fallida a un Cliente (por ausencia imprevista, por ejemplo) no suele generar alteraciones importantes en las rutas más o menos largas, o en aquellas en que se visitan bastantes clientes: con visitas a fecha fija, por ejemplo. Sin embargo, en las rutas cortas existen bastantes tiempos libres (a veces excesivos) que trataremos de compensar con visitas de proximidad a otros Clientes

potenciales, lo que nos ayudará a mantener sin graves problemas la programación de los tiempos normales de nuestra ruta. Es interesante analizar los tiempos “muertos” de actividades comerciales relacionadas con las visitas a las grandes cadenas de distribución o con las marcas de alto nivel para darse cuenta de la importancia de este asunto para la eficacia y para la rentabilidad.

- Cuando en las rutas principales disponemos de mucho tiempo libre es conveniente establecer rutas alternativas o rutas flexibles, señalando, sin embargo, diferentes prioridades: atender a los Clientes que en la anterior ruta no fueron visitados, visitar a los que tengan un mayor interés estratégico, o una inminente probabilidad de compra o que han solicitado ellos mismos ser visitados por un Vendedor de nuestra empresa. El aumento de recorrido que ello origina se compensa con el menor tiempo de espera, las nulas ausencias y una mayor eficacia de los contactos realizados.
- Las visitas marginales no son en principio rentables por sí solas (por el tiempo de desplazamiento que nos exigen, por ejemplo), pero sí lo son si las hacemos accesibles desde otras rutas principales que incluyen ya a Clientes más rentables.

Hay que acostumbrar (y enseñar) a los Vendedores a planificar sus viajes rentabilizando su tiempo por la correcta organización de los trayectos. La forma de ahorrar tiempo no es estándar; depende de la estructura del Mercado, de las características de los Clientes, de las dimensiones de la zona de venta, y de la Política de Ventas de la empresa.

En todos estos casos hay que clasificar a los Clientes en principales y secundarios, ordenándolos en diferentes clases según el rango de su importancia y la zona de trabajo de que se trate.

Como es lógico, cada empresa, cada actividad, cada momento y cada sector nos llevarán a tipos de organización diferentes que deberemos programar de la manera que acabamos de indicar.

Mirar a los ojos al Mercado es siempre una buena táctica que produce excelentes resultados.

6. TÉCNICAS DE VENTA



Las razones que nos llevan al éxito en la Venta son dispares y dependen de muchos factores y variables que los Vendedores y los Directivos deben aprender a combinar. Una de estas variables es la capacidad que cada Vendedor sea capaz de desplegar para ilusionar, convencer, persuadir y seducir a nuestros Clientes.

Conocer el Proceso de la Venta y manejar las Técnicas que la ciencia del Marketing pone a nuestra disposición son elementos de vital importancia para el éxito que hemos planificado. Un adecuada disposición técnica para aprenderlas nos permitirá enfocar mejor una entrevista comercial o introducir una idea que nos sirva para solucionar un problema de nuestro Cliente. La correcta utilización de las Técnicas de Venta nos dejará proponer al Cliente ventajas y beneficios, y nos ayudará a preparar los argumentos y a tratar las posibles objeciones que bloquean a veces la decisión de compra final.

¿En qué consiste este Proceso de la Venta? ¿Cuáles son sus etapas?



Hay muchas maneras de ordenar las etapas del Proceso y muchos sistemas de clasificación. Se podría decir aquello de que “Cada maestrillo, tiene su librillo”, como sucede siempre que una Ciencia está en la etapa de tránsito desde el uso exclusivo de las habilidades naturales a la utilización profesional de las técnicas que pueden ser aprendidas y metodizadas.

A continuación damos una clasificación de las diferentes Etapas de la Venta:

- Preparación de las entrevistas
- Apertura y Contacto
- Determinación de las Necesidades Materiales y Psicológicas
- Argumentación
- Tratamiento de las Objeciones

- Cierre de la Entrevista.

Un buen Vendedor debe conocerlas a fondo y tratar de desarrollar para cada una de ellas cuantas habilidades de relación interpersonal sean necesarias, así como aprender a ser positivo y a admitir los otros puntos de vista que se generan en una negociación.

Todas estas cualidades son importantes para movernos en cualquier entorno tanto personal como laboral; y, evidentemente, su uso continuado nos facilitará el desarrollo profesional de la actividad comercial y nos permitirá enfocar de manera duradera las relaciones con nuestros Clientes, lo que tendrá efectos sinérgicos en los resultados, en las percepciones económicas y en los niveles de satisfacción personal y profesional.



En este sentido, estas habilidades (que el Marketing pone a nuestra disposición en forma de Técnicas de Trabajo) podrían resumirse como sigue:

- Organización. Es un punto clave para el Vendedor saber organizarse y aprender a manejar las Bases de Datos de sus Clientes de forma sistemática y ordenada.
- Flexibilidad. El Vendedor es el profesional que más cambia de entorno, de interlocutor o, incluso, de producto dentro de la actividad laboral. En este sentido, debe saber adaptarse a cualquier nuevo marco de actuación. Lo que conllevará el uso de nuevas técnicas y habilidades y la adaptación a Clientelas variadas y a nuevas mentalidades.
- Eficacia. Es muy importante para un Vendedor respetar la Política Comercial de la empresa, conocerla y manejarla con corrección y con prudencia.
- Formación. En un entorno tan cambiante y tan dinámico como el actual, la Formación es vital para estar al día profesionalmente y para situarnos al nivel de los Clientes con los que trabajamos.
- Autonomía e Independencia. Un Vendedor trabaja mucho tiempo sólo. Tiene, por lo tanto, que aprender a gestionar adecuadamente sus propias energías, con

autodisciplina y con temperamento. “Solamente nosotros somos los responsables de nosotros mismos”, se dice en los ámbitos comerciales.


- **Profesionalidad.** La Venta es un oficio difícil que, como muchos otros oficios, solo puede ser desarrollado por personas responsables, expertas (o en proceso de aprendizaje activo) que estén seriamente preocupadas por servir a sus Clientes y por buscar siempre mejoras cuantificables en su trabajo.
- **Información.** Un Vendedor debe tener claro que la Competencia existe y que su trabajo requiere de altos niveles de información fiable. Cuanta más amplia sea la información de que dispongamos, mejor sabremos argumentar y aumentarán ostensiblemente nuestras posibilidades de éxito permanente.

Veamos, a continuación, cada una de estas etapas del Proceso de la Acción Comercial con algo más de detalle:

A) Preparación de la Entrevista Comercial

- El Vendedor nunca debe trabajar a ciegas. En la Venta, la planificación previa al desarrollo de una acción es vital. Permite por un lado conocer a fondo la oferta de productos y servicios que el Vendedor propone y, por otro, analizar en concreto a los Clientes actuales y potenciales.
- El buen Vendedor no deja nada a la improvisación ni confía exclusivamente en su pericia personal. El éxito o el fracaso de su trabajo dependen en gran medida de cómo se haya preparado y organizado previamente.
- La interacción entre el Vendedor y el Cliente será mucho mayor cuanto mejor conozca el Vendedor las necesidades de su interlocutor. De esta forma, podrá satisfacer más ajustadamente estas necesidades con su oferta.
- Con una adecuada información el Vendedor estará en condiciones de abordar con garantías el cierre de la venta y ayudará a su Cliente a tomar decisiones de compra acertadas y rentables para ambos.

- El Vendedor debe conocer perfectamente la oferta, con todas sus características, sus ventajas y sus inconvenientes, pensando siempre en el beneficio que pueden suponer para el Cliente aquellas alternativas que mejor se adaptan a sus necesidades.
- Estudiar al Cliente e investigar quién toma las decisiones en la empresa, cómo ha sido su evolución en los últimos años y cuáles son sus planes de futuro es siempre un factor esencial para el éxito de la actividad de Ventas.
- Lo mismo sucede si conocemos con antelación quiénes son sus proveedores actuales, y cómo se desenvuelven en casa del Cliente nuestros Competidores.

 Si además el Vendedor prepara la entrevista de Venta con las herramientas necesarias, con todos los datos relevantes, con el catálogo idóneo, con las referencias de otros Clientes y con las tarifas de precios, las hojas de pedido y los contratos, más el material de presentación y de demostración, se podría decir que la preparación de la entrevista estará prácticamente culminada.

B) La Negociación

Dicen que Vender es un arte: el arte de persuadir.

Sin que compartamos del todo esta afirmación (discutible y matizable), lo que sí es un hecho incuestionable es que durante la Entrevista de Venta nuestros argumentos los vamos a ir construyendo a lo largo de la conversación con nuestro Cliente. Y que para ayudarnos a ello existen Técnicas de Negociación que nos permitirán controlar la evolución de la entrevista y adaptarnos a la conversación con nuestro interlocutor..

La conversación comercial es un diálogo profesional que el Vendedor debe siempre controlar, al tiempo que debe saber animarlo y orientarlo de forma positiva a los intereses recíprocos con su Cliente.



Para ello el Vendedor debe aprender a:

- **Dirigir la conversación comercial con firmeza.**
 - Nunca forzar al Cliente. El Cliente debe sentir que la conversación le interesa: “Respondiendo a su duda... ¿Podría Usted indicarme...?”
 - Si en alguna ocasión el interlocutor realiza preguntas que pueden alejar al Vendedor del control de la entrevista, hay que dejarlas para más adelante, pero sin olvidar nunca su respuesta.
 - En la medida de lo posible, debe apoyar sus preguntas con más información: “Precisamente, para responderle a Usted correctamente, necesitaría saber...”
 - Cuando el Vendedor opina, debe dejar bien claro que está expresando lo que piensa. Es muy conveniente la utilización profusa de la primera persona del singular: “Yo creo que ...”
- **Ser claro, específico y conciso a la hora de exponer cualquier planteamiento.**
 - Hay que ayudar al Cliente a comprender lo que se quiere decir. No decir nunca: “En general este tipo de aparatos es apreciado por la mayoría de...”. Es mejor decir: “Este modelo ha sido comprado con entera satisfacción por el 15% de las empresas de su sector”.
 - El Vendedor debe evitar cansar a su Cliente ayudándose de preguntas que le impliquen en la conversación.
 - Hacer preguntas sirve: para comprender mejor al Cliente, sabiendo lo que le interesa y lo que le motiva; para hacer que reflexione sobre nuestras propuestas; para lograr acuerdos parciales y totales; para precisar las objeciones; y para controlar los avances de la negociación.

- El Vendedor debe saber que una conversación necesita de la comprensión y del esfuerzo recíproco de ambas partes para avanzar. Los “monólogos sucesivos” Vendedor-Cliente, como su nombre indica, no son ni diálogos ni conversaciones profesionales de interés que puedan culminar en el cierre satisfactorio de la Venta.
- Hay que aprender a utilizar preguntas abiertas, a las que no se puede contestar “sí” o “no”. Estas preguntas suelen empezar por: “qué”, “cuándo”, “dónde”, “cómo”, “por qué”, “cuánto”, “cuál”...
- Para conseguir una confirmación, hay que utilizar preguntas de control: “¿Es esta la cantidad que está Usted dispuesto a invertir?”
- El buen Vendedor favorece siempre la toma de decisiones, evitando decir (excepto cuando sea obligado) palabras tales como: “no”, “imposible”, “nunca”. Siempre tendrá en cuenta también que los noes de sus Clientes son peligrosos y arriesgados. Y que las interrogaciones negativas incitan muchas veces a responder con un a responder “no” rotundo y definitivo: “¿No tiene Usted nada más que decirme”? es una pregunta que parece inadecuada. Es mucho mejor preguntar: “¿Qué otra cosa desea Usted proponerme?”...
- **Utilizar un vocabulario asertivo, afirmativo, positivo**
 - No olvidar que la palabra “precio” evoca gasto, mientras que la expresión “inversión” evoca rentabilidad. O que “firmar” es compromiso en tanto que “aprobar” o “autorizar” son expresiones que confirman el acuerdo.
 - Igualmente, en lugar de decir: “su problema”, se debe utilizar “su caso”, “su proyecto”. No usar “suma”, pues recuerda a importe; hablar mejor de “presupuesto”. La expresión “no antes de” es negativa, en tanto que la expresión “a partir de” habla del mismo momento temporal, pero, sin

embargo, insiste en el aspecto positivo y en la continuidad de la conversación en busca de un acuerdo.

- **Reformular y Resumir**

- Hay que saber resumir con palabras y expresiones propias lo que se ha escuchado hasta ese momento: “Si le he entendido bien...”, por ejemplo. Y aprender a esperar a que el Cliente esté de acuerdo con la reformulación de lo tratado.
- Hay que atreverse a decir “noes” parciales si no se está de acuerdo con la deriva de la conversación.
- Y no olvidar nunca que la frase famosa de que “El Cliente tiene siempre la razón” nunca se ha escrito para justificar cualquier actitud de los Clientes en un libro serio de Marketing. Solo entendiendo que el Cliente lleva a veces la razón y otras veces no la lleva (pero que es labor del Vendedor que quede satisfecho y seducido en ambos casos) se puede hacer avanzar la conversación: explicando o justificando el rechazo, eso sí, y ofreciendo siempre alternativas.
- Nunca debemos olvidar tampoco que para un buen Vendedor “La Venta empieza cuando el Cliente dice NO”.

- **Convertir las objeciones en oportunidades**

- Cuando nos interesa algo y queremos adquirirlo, hacemos preguntas que nos ayuden a asegurarnos de que estamos tomando la decisión correcta. El Cliente que plantea objeciones está interesado; el que solamente plantea pretextos no tiene ningún interés en comprar. Es importante para un Vendedor aprender a identificar ambos contratiempos.
- Las objeciones demuestran que el cliente está interesado y está dispuesto a ser convencido.

- Lo ideal es tener previstas las posibles objeciones que puedan surgir en un Argumentario previamente elaborado.
- Observando al Cliente podemos aprender muchísimo. Sobre todo si nos fijamos atentamente en sus reacciones ante nuestras propuestas.
- Si ya llevamos las posibles objeciones previstas podremos dar respuestas convincentes que nos evitarán la improvisación.
- El análisis correcto de las objeciones nos ayudará al cierre de la venta.
- Hay que multiplicar las ventajas y minimizar las desventajas que puede suponer la objeción. No hay ni una sola objeción sobre la que no pueda argumentarse si el Cliente tiene interés en comprar.
- Tenemos que aprender también a argumentar frente a las objeciones del Cliente en el momento preciso. El Vendedor es quien controla la entrevista comercial y sabe “guardarse un as” en la manga, para tener así alguna una ventaja adicional acerca del producto que todavía no ha sido presentada.
- En vez de contrarrestar “a toda costa” los argumentos del Cliente, el buen Vendedor sabe apoyarse en sus objeciones, facilitando así el entendimiento recíproco al situarse al lado del Cliente en posiciones comunicativas más próximas.
- Tenemos que aprender a: mantener el clima de cordialidad, ser honestos en los planteamientos; hacer ver al Cliente ver la cara positiva de los asuntos sobre los que tratemos; contrapesar con argumentos a favor los inconvenientes y las barreras de la comunicación que puedan ir surgiendo.



C) El Cierre de la entrevista de Venta

En el progreso de la entrevista comercial llega un momento en que no es posible continuar la negociación porque el interés del cliente comenzaría a descender.

A partir de ese momento es cuando tenemos que ser capaces de cerrar la operación de Venta.

¿Cómo ir viendo que ese momento ha llegado?

- Obteniendo la conformidad del Cliente en los detalles pequeños. “¿Se los enviamos de color verde? “; o “¿Necesita Usted también que le enviemos los tornillos?”.
- Restringiendo las alternativas de elección. A veces, el Cliente duda porque tiene ante sí varios productos. En tal caso, lo mejor es ir eliminando alternativas, hasta dejar solamente dos: “¿Quiere usted la blanca o mejor la naranja?, ¿O prefiere Usted llevarse las dos?”.
- Presentando al tiempo las ventajas y los inconvenientes. En un papel dibujamos dos columnas para ambos conceptos. El Vendedor escribe las ventajas y el Cliente los inconvenientes. Dado el normal desequilibrio que deberá existir entre las dos columnas, será fácil que terminemos consiguiendo el pedido.
- Actuando como si el pedido ya estuviese hecho. El Vendedor termina de cumplimentar el formulario de pedido, de acuerdo con lo hablado durante la entrevista de venta, y se lo da sin más al Cliente para que lo firme.
- Solicitando directamente el pedido. El Vendedor le dice al cliente abiertamente: “Por favor, puede firmar aquí”, o : “Pues bien, ha llegado entonces el momento de hacer el pedido”.

Una vez que el Cliente ha firmado el pedido es a veces recomendable (para algunas actividades de Venta “a presión”, por ejemplo: libros, seguros, etc.), “vacunar” previamente al

Cliente contra las posibles críticas que pueda recibir de su entorno profesional o familiar, dándole ya buenos argumentos para que él pueda rebatirlas..

¿Cómo crear una Cartera de Clientes propia?



El Vendedor debe construir su propia Base de Datos de Clientes en la que anotará toda la información que le sea de utilidad. Esta Base de Datos será desde ahora la base de su Cartera.

Además, incluirá aquí otros datos relevantes para su trabajo: la capacidad de decisión que tienen sus Clientes; sus necesidades y sus gustos; los intereses creados y los prejuicios; etc.

Para construir poco a poco una buena Cartera de Clientes hay una serie de sencillas reglas a seguir:

- Ante todo, las Bases de Datos deben ser fiables, precisas y fáciles de utilizar; y que nos permitan identificar, trabajar y segmentar nuestro Mercado potencial y que nos sirvan de ayuda para la comunicación con estos potenciales Clientes.
- En ellas se debe reflejar cualquier relación que se establezca con los Clientes a lo largo de su vida activa.
- Toda esta información con la que ya contamos se complementará también con información y datos acerca de las características de la zona, las variables sociodemográficas, las costumbres, la historia del lugar, etc.

7. ARTÍCULO SOBRE FORMACIÓN COMERCIAL

LA FORMACIÓN DE VENDEDORES Y LA GRIPE

Por David Pérez. Profesor EOI

Publicado en Expansión & Empleo (Diario El Mundo, Madrid) el día 9 de octubre de 2004

La falta de una formación comercial específica de los Vendedores es una de las carencias más habituales de las empresas. Para combatir esta debilidad, las empresas (en especial las españolas) se basan, sobre todo, en sistemas convencionales de aprendizaje estándar y colectivo. Sin embargo, dada la importancia estratégica de los Vendedores para la obtención de los Ingresos de las compañías, parece sensato pensar que se necesitan hoy nuevas fórmulas de formación mucho más personalizadas y mucho más imaginativas. Porque pretender que formar a los Vendedores con elementos estándar que se aplican una vez en la vida (similares a las vacunas contra el sarampión...), y hacerlo tan solo de vez en cuando sin un plan detallado es la fórmula del futuro no parece que sea muy convincente. Ello significa que deberemos trabajar a fondo en este nuevo sentido y vacunarnos al menos una vez al año (como contra la gripe) si queremos conseguir de verdad un importante efecto multiplicador en nuestras Ventas.

La matriz donde se sintetizan los factores del análisis interno y externo de una empresa en un momento determinado se denomina SWOT, en inglés, por las iniciales de *Strengths, Weaknesses, Opportunities* y *Threats*, y DAFO, en español, por la traducción de esas mismas palabras-clave: Debilidades (factores negativos dentro de nuestra empresa), Amenazas (elementos de riesgo fuera de nuestra empresa), Fortalezas (factores positivos en nuestra empresa) y Oportunidades (elementos positivos fuera de nuestra empresa).

Esta sencilla herramienta de trabajo nos permite identificar de un vistazo los principales factores del análisis, con el fin de aplicar después los tratamientos más eficientes para: atenuar las amenazas, potenciar las fortalezas, minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades. O, yendo un poco más allá, nos sirve para intervenir activamente en la gestión y convertir eficientemente las debilidades en fortalezas y las “peligrosas” amenazas (que muchas veces no lo son tanto...) en excelentes oportunidades de futuro. Sin este análisis, las decisiones empresariales, por mucho que las adornemos cada uno con el calificativo de estrategia (sobre todo cuando acertamos, claro), se habrán tomado muy “de oído”, y sus consecuencias se deberán tan solo a la intervención casual de la Fortuna o al concurso milagroso de la Divina Providencia, agentes estos que, con todos los respetos, nos parecen bastante poco compatibles con los actuales esquemas de gestión de una empresa moderna.

Ya. Bueno... Pero ¿qué tiene que ver todo esto (me preguntará el paciente lector que haya sido capaz de llegar amablemente hasta aquí en su lectura) con el título de su artículo y con la Formación del personal de Ventas, señor Pérez?

Aparte de que quienes escribimos de Marketing sabemos que lo primero que vendemos es el título, lo que antecede tiene que ver, y mucho, con la Formación de los Vendedores, ya que la falta de formación o la formación defectuosa (la no adaptada a las necesidades formativas de los receptores de la misma) aparece con suma frecuencia entre las Debilidades (una enfermedad no es otra cosa más que una debilidad derivada de alguna irregularidad patológica en una persona) que manifiestan (cuando se les pregunta, claro...) las Redes de Vendedores en los análisis y en las encuestas.

Grave enfermedad ésta (tan grave, como mínimo, como una fuerte gripe...) que afecta al área de Ventas, que, por si Usted no se ha dado aún cuenta, es la única área a través de la cual conseguimos las empresas nuestros Ingresos. Lo que nos da, de un plumazo, la verdadera idea de su importancia.

Entonces, ¿el título que le ha dado Usted a su artículo es tan solo sido tan solo una táctica “diabólica” de Marketing?, me cuestionará ahora el amable lector.

Pues, no. No solo, claro. Pretendo también que el título me deje introducir la consideración que es mi objetivo principal: que mientras que el sarampión es una enfermedad que cursa de forma epidémica, lo que permite aplicar tratamientos similares en una sola una vez a quienes tienen síntomas parecidos, la falta de formación de los Vendedores ni es así (se parece más a la gripe que se renueva cada año) ni suele tener este carácter tan universal y colectivo.

“No hay enfermedades, sino enfermos”, es la frase que más caracterizaría el aprendizaje que necesitamos poner en práctica, si deseamos que nuestros Vendedores se conviertan primero en buenos Vendedores y conozcan a fondo (y siempre) después los elementos fundamentales que conforman el proceso técnico de la Venta profesional.

Resumiendo, lo que quiero decir con esta anti-comparación (si se me acepta el neologismo) es, precisamente, que la falta de formación de los Vendedores no es una simple gripe, sino más bien una enfermedad grave y compleja; una debilidad, que no admite soluciones fáciles ni colectivas y que afecta directamente a la cuenta de resultados.

Y que requiere siempre de un análisis profundo de las necesidades formativas (lo que a veces nos obligará incluso a realizar análisis individualizados de las carencias de cada Vendedor) y de un estudio técnico pormenorizado del “tratamiento” posterior más idóneo para cada “enfermo”.

Si las cosas son así, ¿por qué, entonces, los responsables de las Ventas seguimos empeñándonos en suministrar a nuestros Vendedores esa formación “enlatada” (aunque eufemísticamente la denominemos *in company* su prefabricación es más que evidente...) que no va a resolver ni a corto ni a medio plazo nuestros problemas? ¿Es que somos masoquistas y nos gusta fracasar una y otra vez en la búsqueda de obtención de mejoras de la calidad y de la eficacia de nuestros Vendedores?

Estas “preguntas del millón” no respondidas son las que hacen que la formación de Vendedores se aparezca siempre como: costosa (sobre todo en comparación con los resultados); de logística complicada (sobre todo la presencial); y de inciertas consecuencias prácticas (sobre todo si lo que se nos exige es retirar a los Vendedores del Mercado durante los periodos formativos para obtener tan pobres resultados).

Y así seguirán las cosas mientras creamos también que un día de formación del equipo comercial es ya una especie de vacuna mágica contra toda carencia y un “bálsamo de Fierabrás” contra toda laguna del conocimiento: una panacea, una medicina fácil, barata, rápida, genérica y portentosa que, aplicada una vez, inmuniza (y para siempre, por supuesto) a nuestros Vendedores contra todos los contratiempos competitivos del futuro.

Como bien puede imaginar el lector ahora, nada está más lejos de la realidad que esta concepción anacrónica y anticuada.

Los programas privados de formación de Vendedores solo deberían tener una obligación: ser siempre excelentes. Es decir, que fueran programas que permitieran obtener constantemente graduales y apreciables mejoras en la calidad del trabajo comercial de las Redes de Venta, a precios adecuados, y obtenidas con un esfuerzo personal y empresarial sensato. Y que deberían basarse siempre, pues, en un concienzudo análisis previo que nos indicara cuáles son las actuales carencias formativas de los futuros usuarios y que diera a cada “enfermo” el tratamiento curativo que en cada momento necesitara.

Optimizar esta formación, y exigirnos a los formadores que llevemos a cabo en cada momento las adaptaciones necesarias de los elementos formativos (contenidos, materiales, métodos de apoyo, documentos, etc.) a las debilidades profesionales de cada Vendedor, serían las mejores medicinas contra esta verdadera pandemia profesional de nuestro tiempo que es la escasísima formación técnica de los Vendedores de nuestras empresas.

A quienes, eso sí, paradójicamente, los directivos les pedimos a diario que nos consigan los Ingresos más rentables y los objetivos más ambiciosos. Y, por supuesto, recomendamos a los responsables de decidir sobre las mejores alternativas de formación que se dejen de historias truculentas sobre la Calidad y las Ventajas Diferenciales de los “proveedores de formación” (así se nos llama) y que contraten siempre la más barata.

Aunque aún nos falta mucho para que una buena formación comercial se implante con fuerza en los planes oficiales de la formación reglada de los jóvenes estudiantes y de los universitarios, como se hace en otros países mucho más competitivos que nosotros (que no lo son solo por casualidad...), sí parece que algunos estamos empezando a comprender, por fortuna, en aras de esa diferenciación ventajosa que tanto buscan las empresas frente a sus competidores, que el “café para todos” y la formación estandarizada (como terapia de estimulación mágica que multiplica los éxitos de los Vendedores en el Mercado) están dejando ya de estar de moda.

Y parece que se empieza a entender que hay que vacunarse cada año contra esta enfermedad del conocimiento que es la falta de formación de los Equipos Comerciales, partiendo de una Formación personalizada y estructurada que consiga a corto plazo modificaciones positivas profundas en la conducta personal y profesional de los Vendedores.


Lo que se traducirá inmediatamente en Ventas más cuantiosas y, sobre todo, muchísimo más provechosas para nuestras empresas.

8. CONVIENE RECORDAR



- Los Vendedores cumplen una doble misión de hacer llegar el producto al Mercado a través de políticas establecidas de comercialización, al tiempo que hacen llegar a la empresa el sentir del Mercado.
- El Vendedor es la auténtica imagen de la empresa frente a los compradores.
- La determinación de los objetivos de la Fuerza de Ventas vendrá dada por los propios objetivos de la empresa. Estos objetivos estarán planificados de acuerdo con unos presupuestos económicos que relacionen la Estrategia y las Políticas de Ventas con la Estrategia y las Políticas generales de la empresa.
- El Reclutamiento de Vendedores se define como el “proceso que permite encontrar al Vendedor más adecuado para ocupar un determinado puesto comercial en el momento preciso, a un coste idóneo y en condiciones de aplicación y rendimiento inmediatos”.
- Para conseguir la persona “adecuada”, hay que intentar hacer coincidir las necesidades de la empresa con los intereses personales y profesionales de Vendedor.
- El reclutamiento de la Fuerza de Ventas es un proceso que comienza con la determinación del perfil del puesto a cubrir, continúa con la fijación precisa del perfil del Vendedor, y finaliza con la elección del método de reclutamiento, la realización de la Selección y la incorporación positiva del Vendedor a su puesto de trabajo.
- Para determinar el perfil del puesto es muy importante hacer previamente una delimitación simple y concreta de los aspectos realmente importantes y relevantes de ese puesto de trabajo.
- Es también importante definir previamente la actitud, las aptitudes y las habilidades y los conocimientos básicos necesarios que van a ser exigidos a un Vendedor para

desarrollar su trabajo. El fracaso de los procesos de Reclutamiento se deba muchas veces a la exageración sin fundamento de estas exigencias.

- 
- Las cualidades “naturales” de un buen Vendedor han de ser: vocación, aptitud, hábito y actitud.
 - Una selección bien hecha requiere tiempo y esfuerzo. Ello es lo que normalmente produce a medio y largo plazo una importante disminución del índice de riesgo en la elección del candidato.
 - Las empresas se han convencido de que un buen periodo de adiestramiento da como resultado un Vendedor competente. El buen Vendedor debe **saber** hacer su trabajo, para lo cual debe **conocer** a fondo su organización, los productos que vende y las características de su Mercado y de su Competencia.
 - La Motivación humana viene condicionada por factores que provienen de estímulos; tanto en forma de reconocimiento de la labor realizada como por los estímulos recibidos y materializados a través de compensaciones de carácter económico.
 - La Red de Ventas se determina siempre a partir de las necesidades del Mercado, de los Clientes: determinado primero el Mercado; y después los objetivos y las cuotas de Ventas que necesitamos alcanzar; el número de Vendedores según el volumen de trabajo; las políticas de Ventas; y el sistema de supervisión y control.
 - El Vendedor debe mantener siempre una actitud positiva ante el Cliente.
 - La organización del trabajo nos permite hacer más cosas bien hechas en menos tiempo.
 - Debemos reflexionar antes de actuar; y calcular también previamente el tiempo que necesitamos para nuestras acciones.

- Es conveniente planificar y tener claras las prioridades en un listado de tareas basado en una visión global de todas las actuaciones y teniendo en cuenta los posibles imprevistos.
- También es bueno clasificar las actividades rutinarias de la Venta y analizar cada experiencia al hacer balance de todas las actuaciones.
- Tenemos que adaptar cada actividad a nuestro propio ritmo de trabajo, con una buena gestión del tiempo y manteniendo una correcta salud mental y física.
- Es importante dominar el Proceso de la Venta. Este conocimiento nos facilitará la introducción de ideas, la presentación al Cliente de ventajas y beneficios, la preparación de nuestros argumentos, el correcto tratamiento de las objeciones y el allanamiento del camino para llegar a un cierre positivo de la entrevista comercial.
- El Vendedor debe construir su propio fichero de Clientes, registrando además en esta Base de Datos los gustos de sus Clientes, sus posibles prejuicios, sus características personales, sus valores, los intereses creados, su capacidad de decisión, sus reacciones y sus necesidades.
- El buen Vendedor no deja nada a la improvisación. El éxito o el fracaso de su actividad depende en gran medida de cómo la haya preparado previamente.
- El Vendedor es quien controla y dirige la conversación comercial, expresándose con claridad, y siendo específico y conciso.

9. GLOSARIO

- **Fuerza Comercial:** efectivos humanos de que dispone la empresa para vender sus productos o servicios. A este equipo se le conoce también con otros nombres y expresiones: Red de Ventas, Equipo Comercial Fuerza de Ventas, Área de Ventas, Departamento Comercial, etc.
- **Política de Ventas:** Decisiones, normas y directrices establecidas por los responsables máximos de la Gestión Comercial (o general) de la empresa cuyos contenidos se centran en la definición y en la planificación coordinada de las líneas maestras de actuación en materia de Ventas.
- **Bonus:** Retribución variable en función de resultados.
- **Comision:** Remuneración económica recibida por el Vendedor en función de las ventas realizadas.
- **Primas:** Incentivos recibidos por el Vendedor para remunerar esfuerzos específicos, distintos del volumen de Venta realizado.
- **Cuota de ventas:** Objetivo de venta asignado al Equipo Comercial. También la división individual de esta cifra.
- **Cuota (Share).** Porcentaje de participación en un Mercado. Se estima en unidades vendidas o en valor económico (o en ambos) y se denomina Cuota de Mercado. Es muy conocido el concepto Cuota de Pantalla: los hogares de un área geográfica que en un momento determinado sintonizan un canal de televisión.
- **División de las Ventas.** Reparto entre Vendedores de la cifra real de Ventas de una empresa
- **Estrategia de Ventas.** Plan diseñado para alcanzar el objetivo de Ventas.

- **Fuerza de ventas (*Sales Force*)**. Conjunto de Vendedores, Directivos y Personal Auxiliar que se dedican a vender los productos de una empresa mediante contacto directo con los Clientes, y a planificar y organizar la comercialización de los productos a los Clientes potenciales y reales de su territorio.
- **Incentivo**. Estímulo que mueve a desear o a hacer una cosa.
- **Informe de Ventas**. Información recogida en un documento sobre la actuación de los Vendedores en un momento determinado, encaminada a evaluar la eficacia de sus acciones.
- **Key Account**. Cliente clave o Cliente importante en una cartera de Clientes dentro de una organización. También se denominan así internamente los Vendedores que controlan y asisten a los Clientes clave. En este sentido se llama **Key Account** o **Key Account Manager** a los ejecutivos comerciales (Vendedores de alto nivel técnico y profesional) cuya cartera de Clientes está constituida por los Clientes más importantes de una empresa.
- **Manual de Venta**. Documento que se entrega a los Vendedores y que contiene información técnica sobre el producto, sobre el plan promocional, sobre los objetivos de Venta, etc.
- **Objetivo de Ventas**. Volumen de Ventas que la empresa establece como meta que debe ser alcanzada por producto o por división, por zona o por Vendedor.
- **Organización de la Fuerza de Ventas por territorios**. Estructura de la Red Comercial de una empresa, según la cual cada Vendedor tiene asignada una zona geográfica en exclusiva, en la cual desarrolla sus actividades de Venta.
- **Red de ventas**. Personas pertenecientes a una empresa (o con algún tipo de vinculación jurídica con ella) que realizan las tareas relacionadas con la Venta de los productos fabricados o distribuidos por la misma.

10. WEBS RELACIONADAS CON LA ACCIÓN COMERCIAL

- www.workforcesolutions-sl.com Es una página muy útil donde se ofrece información y soporte para la selección de Vendedores. Aporta un software de trabajo capaz de medir 30 parámetros diferentes. Analiza las características del candidato a Vendedor y determina sus capacidades comerciales a través de la medición de: su empatía, su potencial para soportar rechazos, su capacidad de controlar y conseguir objetivos, su actitud hacia la venta, y su motivación, por ejemplo.
- www.improven-consultores.com Es una página de una empresa consultora sobre Selección de Vendedores con información muy útil sobre esta materia. Se incluyen artículos y materiales sobre la selección de vendedores.
- www.gestiondeventas.com Es una web con información sobre las dificultades de la selección de personal. Indica la dificultad y el coste de una selección fallida por falta de una planificación correcta. (El 69% de los despidos o de los ceses de Vendedores se deben a una selección mal hecha).
- www.emagister.com En esta página podemos encontrar documentación e información sobre cursos específicos de reclutamiento y selección de personas.
- www.codner.com Es una página de consultores especializados en temas relacionados con la selección de personal. Tiene información útil sobre esta materia y sobre cursos y otros temas.
- www.tec.com En esta página se aborda la profesionalización del mundo de la Venta.
- www.armasdeventa.com Se trata de una página que se dedica al asesoramiento acerca de la Estrategia Comercial, la Distribución Comercial, Marketing y Comunicaciones, Fuerza de Venta... Además cuenta con una zona dedicada a los profesionales y un Área Profesional donde encontrar libros, revistas, estudios de sectores, etc.

- <http://www.marketingmk.com/>: Página que refleja la revista MK (Marketing + Ventas), en la que podemos encontrar artículos y diferentes secciones relacionadas con las Ventas.
- www.gestiondeventas.com: Es una web argentina que contiene artículos y casos reales sobre una gran cantidad de aspectos de ventas (y marketing): negociación, telemarketing, cierre de ventas, entrevistas, formación, etc.
- www.salesforce.com: Es uno de los líderes en soluciones para las Fuerza de Ventas.
- www.redesdecampo.com: Es la página de una empresa que se dedica a alquilar Fuerzas de Ventas externas para la venta de servicios y de productos al Cliente final o al Canal de Distribución: acciones de fidelización, control de merchadising, etc. Ofrecen una Dirección Comercial externa y realizan todo el proceso de gestión, coordinación y control de las fases de la campaña y su posterior evaluación final.
- www.redesdecampo.com: Empresa dedicada al asesoramiento y a la organización de Redes de Ventas externas.
- www.lafacu.com/apuntes/marketing/tecnicas_de_venta/default.htm: En esta web podemos encontrar artículos y comentarios de interés sobre Ventas.
- http://www.opcionesmonetarias.com/ads_m.html: Podemos encontrar ideas y recursos en Técnicas Comunes de Ventas, que el anunciante puede utilizar para intentar que el Cliente compre. Estas páginas nos pueden ayudar tanto a conocer pequeños trucos para convencer a un Cliente potencial, como para no ser convencidos siendo nosotros los Clientes. Según ellos dicen, hay que estar preparados para estar en los dos bandos.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Alet Vilagines, Josep. Marketing Directo Integrado. Ediciones Gestión 2000.
 - García Cerdeño, Antonio. “Una aproximación hacia la teoría de la Venta”. Esic-Market.
 - Varela González, José Antonio. “Los Agentes de Ventas”. Editorial Ariel.
 - Olleros, Manuel. ”El proceso de captación y selección de personal”. Gestión 2000.
 - Nebot López, M.J.. “La selección de personal”. ISBN 84-89786-48-8 –Rústica.
 - Ansorena Caso, A. “15 pasos para la selección de personal con éxito”. ISBN 84-493-0245-5 –Rústica.
 - Santesmases Mestre, M. “Marketing: conceptos y estrategias”. Editorial Pirámide.
- 7.7. Bibliografía
- Tony Buzan y Richard Israel, Esquemas Mentales para Vender Mejor. Editorial Deusto S.A. 1996.
 - Zais, Carl y Gordon, Thomas, Cómo Concretar Ventas Eficaces. Editorial Gránica, 1995.
 - Moraleda, Ángel Luis, Los Errores Fundamentales del Vendedor. Editorial Fundación Confemetal, 1998. y La Entrevista de Ventas Perfecta. Editorial Fundación Confemetal, 1999.
 - Reinares Calvo, Pedro. Gestión de la Comunicación Comercial. Editorial Mc Graw Hill, 1999.
 - Rossi, S, Como Prever Las Ventas. Editorial Ibérico Europa, 1972.
 - Thomas Behr, E., El Tao de las Ventas. Editorial Edaf y Morales S.A., 2001.

- Roig, L., Previsión, Presupuesto y Cuota de Ventas. Editorial Deusto Bilbao.
- Belio, J.L., Como Vender. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial. Madrid 1997.
- Kossen, S., La Venta Creativa. Editorial Díaz Santos Madrid 1992.

eoi