

TEMA 2 : IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS

2.1 El desempeño del vendedor

Modelo de Churchill, Ford y Walker

Qué factores, variables determinan el rendimiento del equipo de ventas ?

- **reclutamiento y selección** de vendedores (Puede hacerlo ? => "Aptitud")
- **formación** del vendedor (Sabe hacerlo ? => "Habilidad")
- la **percepción del rol** / "papel" (Entiende lo que tiene que hacer ?)
- Exactitud en la percepción del rol => cómo sus tomas de decisiones y obligaciones han de coincidir con lo que la empresa espera
- ambigüedad
- conflicto de rol

"Neurones Experimental"

- Motivación: Quiere hacerlo ?
- Variables ambientales: clima laboral, colaboración entre los vendedores, ...

La Percepción del Rol

- como una persona ve su trabajo en una organización
- determinado por 3 variables
 - Exactitud del rol (los que los vendedores creen lo que sus superiores esperan de ellos, se corresponden con que los creen realmente), cuando más altos es el exactitud del rol, mayor rendimiento
 - el **conflicto del rol**: surge cuando un vendedor cree que las exigencias planteadas por 2 o más participantes del rol son incompatibles importantes - o no puede satisfacerla a todos al mismo tiempo participantes del rol: propia familia, jefe, cliente, vendedor a menor conflicto: mayor rendimiento

- La **ambigüedad del rol**: cuando los vendedores creen que no disponen de toda la información necesaria para realizar el trabajo adecuadamente y se sientan inseguros en cuanto se esperan de ellos y como son evaluados a mayor **ambigüedad del rol**: menor rendimiento

Todos los efectos influyen en el rendimiento del vendedor porque influyen en la satisfacción del vendedor y también pueden desmotivar

- **La Aptitud**

Definición: son características personales que determinan la habilidad general del individuo para realizar el trabajo de ventas

- son genéticos predisposición que nos hacen más (o menos) adecuado por un trabajo

2 grandes elementos:

- **factores de inteligencia**: coeficiente intelectual, se compone de:
 - factor de inteligencia general (capacidad de razonamiento abstracto)
 - Factor V (factor del inteligencia verbal):
 - comprensión verbal: ser capaz de decodificar correctamente una mensaje verbal
 - fluidez verbal: capacidad para codificar correctamente y eficientemente un mensaje (explicar, hablar, ...)
- **factores de personalidad**: reacciones del individuo antes de situaciones que se encuentren en el entorno

2 rasgos más importantes por vendedores son:

- la empatía: capacidad para situarse en una situación de otras personas
- la sociabilidad: la persona gusta a estar a los demás, extrovertido
- **factores de habilidad**: capacidad aprendida del individuo para realizar las tareas del trabajo
 - conocimientos sobre el producto y el mercado
 - Habilidades personales

de comunicación

de persuasión

de Negociación

de Técnicas de Ventas

Cuando mayor habilidades, mayor rendimiento permiten realizar el trabajo más inteligentemente

Definición:

La cantidad del esfuerzo que el vendedor desea emplear en cada actividad o tarea hacia la venta.

3 elementos:

- **Concepto de expectativa**
 - probabilidad subjetiva que asigna al lucro del esfuerzo más, hay más beneficios/rendimiento
- **Concepto instrumental**
 - Si obtiene un rendimiento más alto, tiene un recompensa mayor
- **Concepto de Valencia**
 - Deseabilidad de los recompensas
- **Concepto de Rendimiento**
 - Vender más

Mayor motivación, mayor rendimiento y otra vez mayor motivación

Más recompensa más motivación mayor rendimiento (pero lo misma de manera negativa!)

2.2 Aptitudes para las ventas

El vendedor nace o se hace ?

Son las dos cosas. Hay gente que tiene facilidad con contacto a otras personas. También se aprende algunas cosas para ser un buen vendedor => formación por mejorar las capacidades de las personas.

Características de un vendedor con éxito

El entusiasmo y la aptitud es lo que es más valorado para un buen vendedor.

Dos tipos de características:

Variables físicas y de comportamiento:

- demográficas y físicas: edad, sexo, aspecto físico
- antecedentes y experiencias: nivel de formación, experiencia en ventas
- status actual y de vida: hobbies, deporte, asociaciones, como pasa su tiempo libre,...

Variables psicológicas y habilidades para la venta

- la aptitud (cociente intelectual):
 - inteligencia (Factor C)
 - habilidades cognitivas /mentales => permiten aprendizaje posterior
 - inteligencia verbal (Factor V)
 - aptitud para la venta (característica iniciativa para vender, DGV: Disposición general para la venta)
- personalidad (rasgos, factores)
 - empatía (!)
 - deseo de logro (capacidad de luchar por sus objetivos)
 - autoestima
 - seguridad en si mismo
 - extroversión
 - sociabilidad
 - creatividad y flexibilidad
- habilidades
 - vocacionales (expresarse, conocimiento de los productos de la empresa)
 - interpersonales (capacidad de persuasión, comunicación, negociación)
 - gestión personal (manejo del tiempo)
 - estima vocacional (que le guste la venta)

Determinantes específicas relacionadas con el rendimiento en ventas

- Diferentes tipos de productos y servicios:
 - productos de consumo
 - productos industriales
 - productos servicios
- Diferentes tipos de trabajos
 - venta comercial

- venta misionera
- venta técnica
- venta de nuevos productos / mercados

2.3 Criterios para seleccionar vendedores

Sobre Quién debe recaer la Responsabilidad de la Selección

Se puede encargar a la propia empresa o al exterior

- en la propia empresa:
 - los ejecutivos de ventas/ personal de venta
 - departamento de personal
 - sistemas mixtos
- empresa externa:
 - selección del personal cuesta más
 - selección masiva

Selección final no lo hace esta empresa pero la empresa externa que busca por personal. Seleccionar sobre los 3 ó 4 candidatos final. El responsable último es siempre lo que ha mandado a una persona.

Análisis del Trabajo y Determinación de los Criterios de Selección

- Análisis del puesto del trabajo => realizar el perfil del vendedor: función de puesto y actividades principal, ámbito del puesto, dependencia del puesto
 - establecer el perfil del candidato ideal => análisis de las habilidades que necesite el candidato para hacer el trabajo (sexo, edad, formación,...)
- ⇒ preparado para el reclutamiento

Procedimiento de Selección

Etapas de selección:

- **Comparar perfil del candidato ideal** (del anuncio) con el CV de los candidatos => sacar los candidatos potenciales (eliminar 80-90%)
- **Realización de entrevista personal** => segunda selección (eliminar 25%)

- **Pruebas psicotécnicas:** de personalidad, de factores de inteligencia => tercera selección (sacar 3 o 4 candidatos)
- **Entrevista en profundidad** => selección definitiva => candidato seleccionado => pasarlo por pruebas de médico y pedirle una comprobación de referencias
- **Recepción del nuevo vendedor**

2.4 Capacitación para las ventas y diseño de programas

El objetivo de la formación de la fuerza ventas consiste en mejorar el rendimiento de los vendedores

- la utilización de formadores cualificados
 - formación teórica
 - formación práctica (experiencia)
 - cualificación pedagógica adecuada
 - sistemáticos en la exposición
- los obstáculos con los que se encuentran los directivos de venta están relacionados con:
 - falta del tiempo para impartir información a los vendedores porque se prioriza la visita a clientes (trabajo según cuotas de ventas, territorios, control)
 - falta de capacidad pedagógica
 - falta de motivación para formar (por no considerarse responsables de la formación)

Consecuencia: => falta de rendimiento a la formación (inadecuada)

¿Cómo mejorar la formación de los vendedores ?

Determinar las necesidades de formación, las cuales pueden ser:

técnicas de persuasión

técnicas de negociación

conocimiento técnicos del producto (de informática)

conocimiento de inglés

conocimiento general de dirección empresarial

Necesidades de formación

Diferencia entre lo que necesita saber y lo que realmente sabe el vendedor

Objetivos de la formación

- aumentar la **productividad**
- mejorar las **relaciones con los clientes** => relaciones que deje al cliente satisfecho
- mejorar la **gestión del tiempo y del territorio** por parte de los vendedores
- mejorar la **moral del equipo** de ventas (en el sentido de motivación)
- disminuir la **rotación del vendedor** (en el sentido del abandono de la empresa, una rotación alta puede ser muy cara para la empresa, porque se supone que la empresa ha gastado dinero para formar a los vendedores, o bien pérdidas relacionadas al desarrollo con clientes => costes de oportunidad)

Formación de Vendedores sin Experiencia

- ⇒ Formación específica
- ⇒ Formación genérica
- ⇒ Formación de habilidades y actitudes

a) **Formación específica:** capacitación técnica del producto, que luego no le va a servir cuando cambie de sector, o de empresa => esta formación es necesaria, está compuesta por:

- Formación sobre el producto / servicio
- Formación sobre el mercado (oferta = competidores, demanda = segmentos de clientes)
- Formación sobre la propia empresa (valores, estatus competitivo, posición en el mercado, cultura/historia de la empresa, imagen, recursos, etc.)

b) **Formación genérica:** Lo que va a recibir el vendedor y le va a servir durante toda su carrera/ vida. Esencia de la profesión del vendedor:

- Estrategia de ventas: Modelos del proceso de venta
- Táctica de ventas: Etapas o fases de la venta
- Desarrollo personal del vendedor

Estrategia de ventas:

"Cual es la orientación que debe dominar entre el personal de la ventas "

Todo ello constituye una filosofía de cómo deben comportarse los vendedores

- Modelo de **estímulo-respuesta** (si el vendedor sabe presentar el producto, el cliente comparará el producto) => en ese momento domina ese pensamiento, base => similitud humana (venta enlatada de memoria)
 - argumentación del producto
 - responder a las objeciones
 - ayudar al cliente a cerrar la venta
- Modelo "**AIDA**" (jerárquico) => Atención, Interés, Deseo, Acción
- Modelo de **satisfacción de las necesidades**
- Modelo de **resolución de problemas**
- Modelo de **la venta adaptativa (WEITZ)**

Tácticas / Etapas de Venta

- Localizar al cliente potencial (etapa de prospección)
- Preparación de la entrevista (etapa de precontacto)
- Toma de contacto
- Presentación del producto
- Contestar dudas y objeciones
- Cierre / Conclusión de venta
- Despedida

Métodos de formación de vendedores

- ⇒ **Métodos de formación sobre el terreno (en el puesto de trabajo)**
- ⇒ **Métodos de formación en el aula**
- ⇒ **Métodos de formación en el hogar o en el lugar de trabajo (en la empresa)**

1. Formación sobre el terreno: Considerado como el mejor para formar a los trabajadores pero el menos utilizado por es lo más caro que hay. Es individualizado y personalizado, se adapte al ritmo de aprendizaje del sujeto, es un método de aprendizaje controlado, el nuevo vendedor necesita su propio maestro => muy caro

2. Formación en el aula: dentro de un aula se imparten cursos de ventas. Pueden ser de dos métodos:

- **Lección magistral:** la comunicación se produce: uno habla - muchos escuchan. Es totalmente pasivo, el menos recomendable; el único que aprende es lo que se enseña en la clase, se utiliza porque es el método más barato de los que hay
- **Charla - Respuesta:** se da la clase, pero se le puede interrumpir, es totalmente informal, cualquier duda es despejada en el momento, es más fácil integrarse => participación aunque sea mínima
- **Dinámicos de grupo:** grupos más reducidos, y por la estructura le permite que se formen grupos entre 6 a 8 alumnos que establecen un caso a analizar algún tema, mientras que los otros grupos preparan un tema. De esta forma, se presenta el rendimiento de grupo.
- **Método del caso:** coger un caso lo más parecido a un caso real y analizarlo según varios puntos de vista. Se puede dar una propuesta de solución propia
- **Rol-Playing a teatro y escenario de ventas:** se forman grupos de 2 vendedores y se asumen los papeles de vendedor y cliente, donde el monitor de las reglas del juego y el vendedor se adapta al tipo de cliente
- **Rol-playing grabado en video:** se observa al vendedor por él mismo cómo lo ha hecho: => ve lo que ha hecho bien y mal. Tienen dificultad de que pueda retraer a los participantes. Es uno de los mejores métodos de enseñanza dentro del aula para impartir cursos de venta
- **Videos de formación lineal:** es el tradicional => verlo desde el principio hasta el final. Ventaja: es muy barata, se lo puede llevar a casa y verlo las veces que quiera, va a un ritmo de aprendizaje que uno quiere (puede volver atrás). Procesos de aprendizaje:
 - Aprendizaje por evitación => el anti-modelo (como no debe hacerse)
 - Aprendizaje de imitación => cómo hay que hacerlo
- **Videos interactivos:** a través de una pantalla táctil o a través de un ordenador se puede pasar directamente de una parte a otra o después de la visión hay algunas preguntas: si es correcta pase a la siguiente, si no te lleva a la escena a la que corresponde, ventajas: son muy grandes (flexibilidad), pero los inconvenientes, son que el costo es muy elevado (video interactivo es mucho más caro que un video normal)
- **Enseñanza asistida por ordenador (EAO):** otro método que cada vez tiene más utilización, permite la formación individualizada y personalizada. Totalmente interactiva, dos ventajas: antes de empezar el programa hay un test (a partir de 80% se pasa al tema siguiente); se va al ritmo que el alumno quiere; cuando acaba la unidad activa hay un test => de autoevaluación (>80% = seguir adelante, <80% conviene ver los temas otra vez que no ha captado); los costes de programación son altas, pero las ventajas son enormes

- **Programas de simulación:** los casos están en diskette o CD-ROM. Permite a través de la informática, simula la respuesta que daría el mercado mediante programas econométricos. Costes altos => iniciativa privada, grandes ventajas
- **CD-ROM:** combinación en el cuál hay texto escrito y escuchamos la voz e imagen, video, gráficos...incorporación de los programas multimedia

El método más utilizado es el de **charla-coloquio**

Muy útil es el **método de caso** y los **videos de formación** en función de su eficacia.

Los cursos más eficientes son los que utilizan varios métodos (mixtos): charla-coloquio, caso, videos

3. En el hogar o propia empresa: se pueden, cuando se quiera, se va al ritmo que se quiere, se ahorra tiempo en acudir a un sitio y no hay rigidez de horarios.

algunos métodos:

- los manuales: soporte escrita
- los cursos de enseñanza programada: antes que se utilizara los métodos de enseñanza por línea. Son unidades cortas de información. Se va aprendiendo poco a poco => permite el aprendizaje por descubrimiento (audio cassettes, video lineales, EAO)

Se diseñan cursos a distancia, formación a distancia a través de paquetes o maletas informativos.

Métodos tradicionales y los basados en las nuevas tecnologías (métodos más modernos)

Métodos basados en nueva tecnología

- En línea:
 - prácticas (diskettes donde ya están supuestos)
 - EAO (enseñaza asistida por asesor)
 - los programas de simulación
 - la inteligencia artificial, programas que permiten conducir al alumno ramas de aprendizaje
- TV (CD-ROM, Multimedia,..)
- el video
- las telecomunicaciones (vía satélite, por cable, INTERNET => las autopistas de información.

