

TEMA 5 ADMINISTRACIÓN EN UN EQUIPO DE VENTAS

Desde el principio del módulo hemos insistido en que algunas de las características principales del trabajo de vendedor son la autonomía y la inexistencia de horarios. Es cierto que esto es así, pero también hay que tener en cuenta que es preciso diseñar algún sistema que permita a la dirección de ventas evaluar y controlar la actividad de los vendedores.

Este control puede efectuarse de diferentes maneras y mediante el uso de diversos criterios. Veámoslos:

- Ventas en cantidades o en unidades monetarias.
- Número de pedidos.
- Número de visitas efectuadas.
- Número de nuevos clientes conseguidos.

Esta evaluación se realiza mediante los informes que presentan los mismos vendedores, que tienen que contrastarse con los ingresos económicos de la empresa. Además de evaluar, y por consiguiente poder informar a los vendedores del rendimiento que tienen, también nos permite determinar el sistema de remuneración de los vendedores.

Recordemos que cuando hemos hablado de los sistemas de remuneración hemos apuntado la dificultad que comportaba decidir *a priori* cuál era el más adecuado para la empresa y para el vendedor. La evaluación de la actividad del vendedor nos permite determinar la remuneración en los sistemas basados en los resultados.

Los objetivos que se fijan para los vendedores reciben el nombre de *cuotas de ventas*. Estas cuotas suelen ser una cifra que se marca como objetivo para un vendedor o grupo de vendedores, de manera que, si se llega a alcanzar, les reporta una prima o incentivo.

Es importante que el vendedor sienta en todo momento que la empresa se ocupa de su tarea, ya que un exceso de autonomía no controlada puede causar desmotivación

Valoración del rendimiento

La relación existente entre el rendimiento de un vendedor y su motivación y satisfacción es una cuestión muy estudiada a lo largo de los últimos años. Actualmente, uno de los rasgos que más se intenta medir en las empresas es el capital intelectual que poseen.

¿Os habéis parado a pensar alguna vez qué es el llamado capital intelectual?
¿Sabéis las tareas que desarrolla un director de conocimiento?

Seguro que muchos de vosotros creéis que eso tiene que ver con los recursos humanos; y no vais desencaminados. El capital intelectual podríamos definirlo como la parte de las empresas que depende exclusivamente de la inteligencia humana.

Ejemplo:

A lo largo de sesenta mil años nuestros antepasados, los hombres de Cromañón, vivieron al mismo tiempo que los hombres de Neandertal; después, hace unos treinta mil años, estos últimos desaparecieron. ¿Por qué desaparecieron unos y otros no?

Ambos grupos utilizaban herramientas y también el lenguaje. Sin embargo, los estudios de los historiadores demuestran que los hombres de Cromañón tenían un calendario lunar que correlacionaron con los hábitos migratorios de ciertos animales. De esta manera, ellos sabían que si determinados días acudían a la orilla un río, los animales pasarían por allí y podrían capturarlos. Por otra parte, los hombres de Neandertal se dispersaban imprudentemente tratando de encontrar los animales por casualidad. Como vemos, los primeros asignaron bien sus recursos y los segundos, no. Esta diferencia no es más que el capital intelectual.

Con el vendedor no es diferente. Una asignación adecuada de los recursos que tiene a su alcance propiciará la obtención de mejores resultados.

Los factores que relacionan motivación y satisfacción con el rendimiento de los vendedores son muy variados. A continuación citaremos una clasificación de los factores que determinan la motivación, la satisfacción y el rendimiento.

***Factores personales**

Dentro de este grupo de factores personales podemos hablar de los siguientes:

- características demográficas (hacen referencia al sexo, la edad y la clase social del personal de ventas);
- aptitudes del vendedor;
- habilidad del vendedor;
- experiencia;
- motivación;
- grado de satisfacción.

Como podemos ver, todos estos factores hacen referencia a características personales del vendedor, sin relacionarlo con su puesto de trabajo ni con sus compañeros de equipo.

FACTORES RELACIONADOS CON EL PUESTO DE TRABAJO Y LA TAREA EFECTUADA

A diferencia del grupo anterior, estos factores hacen referencia a la relación del vendedor con su entorno material. Entre otros, podemos destacar los siguientes:

- Carga de trabajo.
- Esfuerzo requerido para llevar a cabo la tarea encomendada.

- Territorio asignado, no sólo en lo que se refiere a la amplitud, sino también al potencial del mismo.
- Número de desplazamientos que requiere el trabajo.
- Seguridad laboral.
- Remuneración.

Como podemos ver, todos estos factores relacionan al vendedor con su entorno físico de trabajo, y nunca tienen en cuenta la relación con el resto de los compañeros, que es lo que nos disponemos a tratar en el apartado siguiente.

Factores relacionados con la dirección y organización del trabajo

Dentro de éstos encontramos todo lo que hace referencia a la relación que se establece entre el vendedor y la dirección de ventas, pasando por la organización del trabajo que ésta le propone.

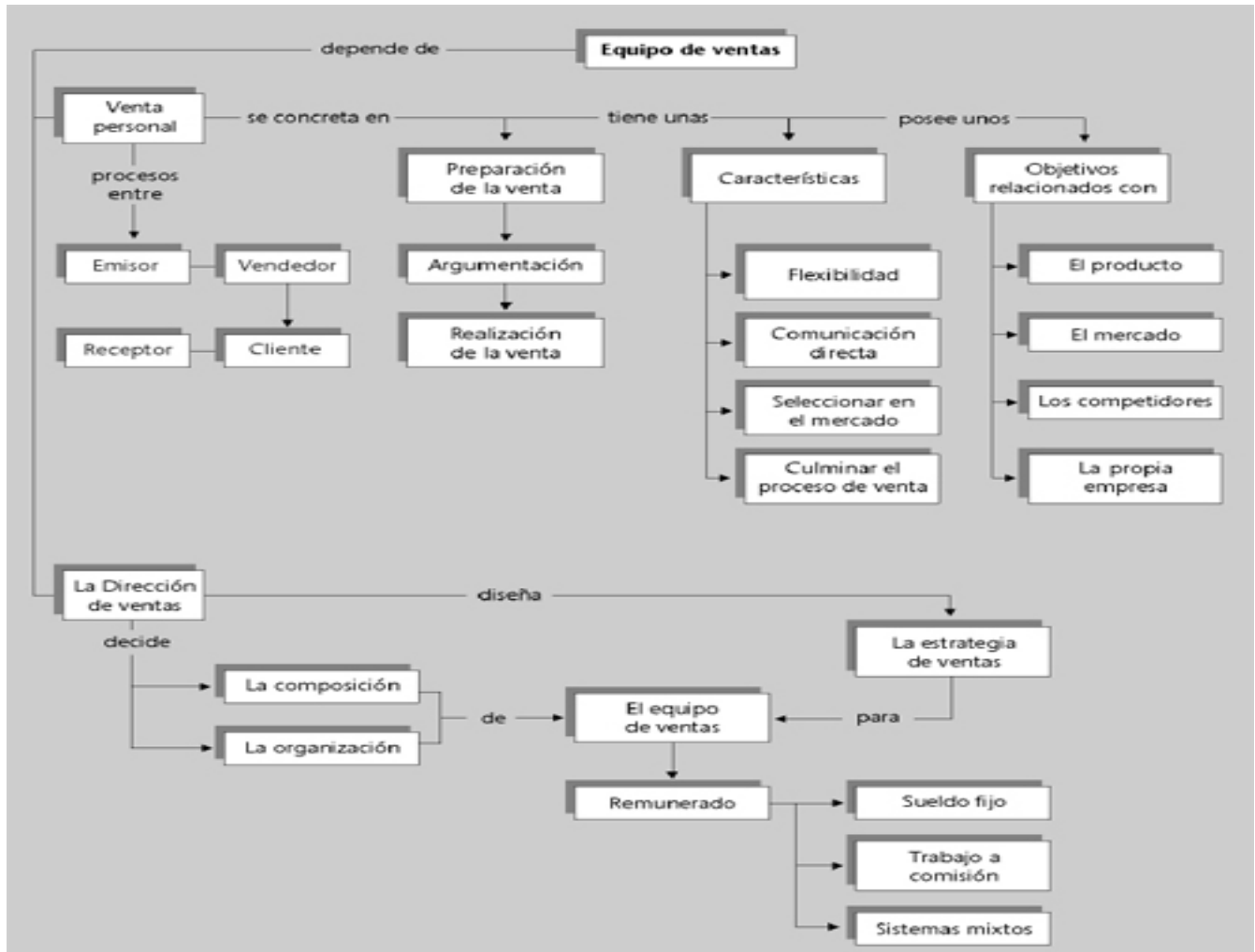
Entre estos factores hallamos los que exponemos a continuación:

- factores organizativos,
- relación con los compañeros,
- resolución de las situaciones conflictivas,
- evaluación del rendimiento del vendedor,
- manera de controlar la actividad del vendedor,
- posibilidad de promoción y ascenso, y
- grado de delegación de autoridad.

Un modelo de relación entre la motivación, el rendimiento y la satisfacción con los factores que los determinan es el que proponen Walker, Churchill y Ford en su teoría (*Motivation and Performance in Industrial Selling: Present, Knowledge and Needed Research* / Motivación y actuación en la venta industrial: presente, conocimientos e investigación necesaria). En sus estudios afirman que el rendimiento de un vendedor viene determinado por la interacción de tres elementos: la motivación, la aptitud del vendedor y, por último, la percepción que tiene de la función que desempeña.

Según esta teoría, la motivación es función de la aptitud o capacidad del vendedor, de la compensación económica, de los incentivos psicológicos (reconocimiento), y de los factores organizativos y ambientales. También afirman que hay dos modalidades de recompensar el rendimiento de un vendedor: internas y externas. Las primeras hacen referencia a las recompensas que puede obtener un vendedor por sí mismo (autorrealización personal), y las segundas son las que están determinadas por la empresa en forma de incentivos económicos, seguridad en el puesto de trabajo, reconocimiento del trabajo realizado, ascensos, etc.

Como conclusión de su teoría, afirman que las compensaciones determinan la satisfacción del vendedor, y que dicha satisfacción puede ser intrínseca, es decir, producida por las compensaciones internas; o extrínseca, es decir, producida por las compensaciones externas.



5.3 Valoración De ventas

Es cierto que el efecto final –y lo que se ve en la cuenta de resultados- es la caída de ventas, pero, cuando se analizan los motivos de esa caída, en la mayoría de casos se debe en una parte importante a la pérdida de competitividad y no tanto al equipo de ventas.

El problema es que en muchas ocasiones, esto no es conocido y nos encontramos el efecto “vendedor estrella”. Es decir, se culpa al equipo de ventas de todos los problemas y se acaba

buscando siempre a los “vendedores estrella” que sean capaces de solucionar todos los problemas.

Pero para entender la situación, hay que tener una visión global de la situación y entender que en la venta existen cinco componentes:

1. Estrategia (tanto de la organización como en el área de ventas)
2. Procesos
3. Personas
4. Tecnología
5. Producto/servicio ofrecido (propuesta de valor al cliente)

Habitualmente las caídas de ventas se asocian directamente a las personas del equipo de ventas y se olvidan los otros cuatro elementos haciendo una valoración inadecuada de la situación.

Para poder hacer un diagnóstico de la situación le propongo que se haga las siguientes preguntas:

1. En cuanto a estrategia: ¿Existe un posicionamiento diferencial frente a los competidores? ¿existe una estrategia clara en el área de ventas?
¿está perfectamente definido el público objetivo, la segmentación, etc.?
¿existen objetivos claramente definidos, consensuados y comunicados?

En cuanto a los procesos, ¿existe un proceso de gestión de ventas claramente definido y basado en las *mejores prácticas*?

¿el resto de procesos de la organización soportan adecuadamente las expectativas de los clientes?

3. En cuanto a personas, ¿tienen el perfil adecuado, están motivadas y tienen la formación suficiente?

4. En cuanto a la tecnología, ¿existe una plataforma tecnológica que realmente consiga ayudar más y mejor (CRM)?

5. En cuanto al producto/servicio ofrecido, ¿el producto/servicio es diferencial frente a los competidores en cuanto al valor aportado al cliente, precio, calidad, servicio...?

“No podemos ponerlo todo en manos de la “habilidad o pericia” del vendedor”

Si la respuesta en las áreas de estrategia, procesos, tecnología y propuesta y valor al cliente no son satisfactorias, entonces el problema no es sólo del equipo de ventas sino que es un problema mucho más global y que ha de ser tratado en toda su amplitud.

Frente a esto, claramente siempre está el argumento de que un buen vendedor vende independientemente de estos elementos... pero hay que tener claro que no podemos poner

en manos del “arte” de nuestros vendedores la rentabilidad y viabilidad de la compañía. Por ello, debemos poner todos los medios posibles para que sea lo más sencillo posible conseguir los objetivos definidos y no ponerlo todo en manos del “arte” del vendedor.

5.4 Dirección de ventas en el entorno actual

Los vendedores deben estar familiarizados con las aplicaciones del producto. El desafío de los vendedores es saber la aplicación y combinaciones recomendables al cliente.

El proceso de seleccionar el producto se le llama la configuración del producto. La configuración del producto se convertirá en una habilidad importante para que el cliente encuentre ventajas competitivas.

Es importante conocer el producto, su uso, su manual, el buen funcionamiento, así como los productos de la competencia, en muchos casos el precio será el mismo para cada proveedor.

El precio dependerá:
Tamaño de la compra
Plan de pagos
Métodos de entrega

El vendedor que no puede calcular ni suministrar información de precio con exactitud tiene una seria desventaja. Las empresas tienen una estructura con el fin de tratar las necesidades del cliente. El personal de ventas debe familiarizarse con los departamentos que tengan la relación con el área de ventas. El compromiso continúa con el mejoramiento del proceso de ventas. Los esfuerzos para el mejoramiento en el proceso de ventas incluyen:

Capacidad en el conocimiento del producto
Publicidad y promoción
Auxiliar el apoyo de ventas
Servicio postventa
Acceso a la información

Existen empresas que ofrecen capacitación para que el cliente pueda usar en forma correcta “ el cliente gasta mucho dinero y esfuerzo para saber el uso del producto, por ello la capacitación le otorga valor a la compra.

CONOZCA LA COMPETENCIA

La adquisición del conocimiento de la competencia es un paso importante hacia el desarrollo del conocimiento del producto. El cliente suele desear saber lo referente a la competencia.

En una entrevista nunca saque el tema de la competencia, solo si contesta las preguntas

Nunca hable de más sobre la competencia a menos que tenga la certeza

Nunca critique a la competencia, evite comentarios emocionales.

DESARROLLO DE VENTA DE PRODUCTO

Una doctrina básica de ventas y mercadeo es el principio de la diferencia del producto. Los competidores se mueven en torno de las diferencias con base a la calidad, precio, la

economía. Las compañías están adquiriendo posiciones en segmentos de mercado específicos.

REDIFINICIÓN DEL PRODUCTO

La estrategia del producto debe incluir un conjunto de satisfactores que sirvan al cliente, mejor educado y más exigente. La venta del producto es en tres dimensiones

Producto: calidad- mejora

Vendedor: Conocedor-fiable

Empresa: servicio-respuesta rápida

PREGUNTAS RELACIONADAS AL PRODUCTO

Cual producto es mejor para la empresa

Tiene mejor calidad

Se le otorga a la empresa un rendimiento en la inversión

La compañía tiene tecnología avanzada

La calidad de la compañía respalda lo que vende

Conoce el producto y cuenta con la experiencia necesaria

Hay servicio postventa

El posicionamiento del producto se refiere al intento de crear y mantener el concepto del producto que una empresa pretende alcanzar en la mente del cliente.

El posicionamiento del producto nuevo y emergente

En comparación con productos maduros y establecidos, la naturaleza del ciclo del producto es determinante.

La ventaja percibida del producto sobre los sustitutos

Los beneficios del producto y la importancia de las necesidades que satisfacen

La actividad de competencia, desarrollo de productos sustitutos, la eficiencia de la publicidad y promoción de los competidores.

cambios tecnológicos, moda y demografía.

El desarrollar una estrategia de ventas se deberá tomar donde esta ubicado el producto en cuanto a su ciclo de vida

La venta del producto nuevo y emergente.

La estrategia de ventas está diseñada para desarrollar un nuevo nivel de expectativa, cambio de hábitos o estilo de vida. La meta es construir el deseo por el producto

Productos maduros y bien establecidos. Se caracteriza por competencia intensa al ingresar nuevas marcas al mercado

La estrategia de relación es crucial en la venta del producto maduro, para mantener la participación de mercado y deshacerse de los competidores, se trabaja en la relación con los clientes, porque lo importante es construir la lealtad del cliente.

El posicionamiento del producto con una estrategia de precio

La mezcla de mercadotecnia se debe tomar la decisión del precio en cada tiempo del producto, los elementos para la toma de decisión son:

Maximizar utilidades

Participación en el mercado

La estrategia del precio refleja la posición del producto en el ciclo de vida. Las tácticas de ventas que enfatizan un precio bajo, un precio igual al de la competencia, una vez que se ha adaptado la estrategia de posicionamiento, los vendedores pueden adoptar descuentos y rebajas.

Los descuentos de los precios son una herramienta competitiva disponible a vendedores. En el mercado donde la competencia es extremadamente fuerte, la fijación de precios puede ser más complicada e importante.

Los precios de penetración del nuevo producto, el precio es bajo para ayudar a cerrar las ventas como elemento de ventaja competitiva sin embargo hay que destacar que el precio bajo es ausencia de calidad o bien menor servicio postventa.

Plan estratégico en base al valor agregado

Entregar a justo a tiempo proporcionando al minorista inventarios adecuados y con ello agregar valor.

El valor agrega el precio al producto.

El valor agregado significa que las cías agregan valor a su producto con un racimo de intangibles como, las cuales dan una ventaja competitiva de valor

Vendedor capacitado y cortes

Entrega confiable

Servicio después de ventas

Innovación

Una política de atención especializada por territorio, para ello la línea de acción es reducir el número de territorios de venta y enfocar el esfuerzo en cuentas claves.

Los vendedores están capacitados para hablar con los compradores acerca del precio, distribución, exhibición. En está forma el vendedor puede ofrecer ayuda a un cliente e identificar formas en que su negocio pueda ser más eficiente.

Concepto de producto total

Para entender la importancia del concepto de valor agregado en las ventas conviene visualizar al corto plazo en 4 dimensiones.

genéricos

esperado

valor agregado

potencial

Genéricos

Es el producto básico, describe sólo la categoría del producto en una tienda

Vende ropa especial que la utiliza un nivel social superior.

Los bancos dan servicio de financiamiento y cuentas de cheque

PRODUCTO ESPERADO

Los clientes tienen la expectativa mínima de compra. Por ejemplo:

La compañía de transportes de limpia, cuadrilla entrenada y camión con buen mantenimiento

Tienda: ropa de moda actual y vendedores informados

Los vendedores deben tener información sobre el producto esperado de acuerdo al sector de mercado. Cuando se trata de ventas personales esta mejor preparado para aplicar el concepto de valor agregado

“Las expectativas de cada comprador requiere que el vendedor haga preguntas, sea observador, verifique antecedentes y escuche lo que diga el cliente.

VALOR AGREGADO

El valor agregado existe cuando el vendedor ofrece al cliente más de lo que éste desea obtener

TIENDA: personal más que suficiente para atender y con capacitación en modas

Agregar valor que rebase las expectativas del cliente

Las compañías deben trabajar más arduamente para distinguir sus productos más que la competencia, deben encontrar lo que el cliente necesita.

MUDANZAS revisó que todo estaba bien colocado y dejo limpio el lugar además con buen gusto. Además “hago que la mudanza sea fácil como sea posible”

Los vendedores que se toman el tiempo para familiarizarse en las necesidades específicas del cliente puede recomendar soluciones hechas a la medida.