



FUERZA DE VENTAS: LA DIFERENCIACION ENTRE VENTA DE COMMODITIES Y ESPECIALIDADES

Definición: como vendedor (a) se designa a una persona, que intermedia la entrega de productos o servicios a un precio determinado a otras personas, empresas o instituciones.

1. **Situación:** desde hace poco tiempo y solo en algunos países existen perfiles profesionales para vendedores de especialidades (productos o servicios claramente diferenciables entre sí, tanto en la realidad como en la percepción de los clientes). Para vendedores del comercio detallista y la venta de "commodities" (productos o servicios de baja o ninguna diferenciación), este perfil ya existe hace décadas.

Es un hecho, que la gran mayoría de quienes ejercen un trabajo en ventas, nunca lo aprendieron correctamente. La mayoría de ellos no posee profesión alguna o bien, derivó a la venta a partir de una profesión cuyos estudios se centraban en otra dirección. Habitualmente se parte de la base, que traen consigo el know-how necesario. Lo más importante, es que sepan hablar, desenvolverse en situaciones distintas y posean capacidad de convencimiento.

En mercados cambiantes, en donde los productos y servicios son cada vez más sustituibles, el recurso vendedor se transforma en un cuello de botella. El éxito o fracaso de una empresa es cada vez más determinado por estas personas.

2. **El perfil de exigencias:** es frecuente, especialmente en la Pyme, encontrar perfiles de exigencias demasiado generales. Bajo el lema "vendedores son todos iguales" se busca un tipo de vendedor joven, dinámico y con habilidades de convencimiento. En su contratación, su evaluación desde la perspectiva ventas es abordada de manera demasiado general, centrándose en tareas realizadas, aspiraciones, sueldo y beneficios, estabilidad, salud, etc.

- a. **El rol:** las exigencias a un vendedor se derivan del rol que deberá cumplir en una organización. Pero el rol se define a partir de:

- la filosofía empresarial
- los valores empresariales
- la cultura empresarial
- la estrategia empresarial
- las metas empresariales
- las condiciones de mercado

Es habitual el involucrar a vendedores existentes en estos procesos, ya que un buen trabajo de equipo dependerá de las relaciones que se generen al interior de la fuerza de ventas.

- b. **Valores empresariales:** vendedor no es igual a vendedor. Si alguien y por años ha trabajado en un mercado de productos commodities, o bien ha sido acostumbrado a proceder a la defensa de mercados con estrategias agresivas, entonces se debe poner la voz de alerta. Especialmente en aquellas empresas que priorizan alianzas, avance conjunto en mercados, soluciones reales a los problemas de clientes. Pero también en empresas acostumbradas a vender volúmenes de commodities, con 10 visitas diarias a



clientes. Una venta en alianza, de soluciones reales, requiere más tiempo y especialización técnica por cliente, debe saber abordar en profundidad otros temas ajenos a lo que los convoca en lo puntual y otros aspectos más largos de detallar. Para algunos Manager puede resultar difícil de entender, que un vendedor estrella de commodities, puede ser un fracaso absoluto vendiendo especialidades (viceversa también).

- c. **Valores:** da igual si en una empresa la filosofía es impuesta y/o se vive en esa cultura. Quienes definan que vendedores contratar o reorientar desde otras funciones de la empresa, deberán asegurarse que la fuerza de venta se ajuste a los valores empresariales. Por ello es recomendable ajustar el perfil de competencias requeridas a los valores. Un vendedor-piloto (sobrevolador) no se ajusta a valores arqueológicos de una empresa (conocer trasfondos culturales, saber encontrar las piezas claves, limpiar los detalles, trabajar en equipos multidisciplinarios, etc.).

Para que esto también pueda realizarse, la práctica ha demostrado que es más eficaz densificar los valores empresariales a tres valores vividos realmente.

Es así como deberán describir las exigencias y a partir de las distintas áreas de influencia:

- cultura y filosofía empresarial
- estrategia y metas empresariales (incluso departamentales)
- la tarea
- desde la perspectiva del grupo objetivo (clientes)

Entonces las exigencias serán sopesadas y se realizará la siguiente pregunta:

¿En que se cumplen las exigencias o cómo deberán ser aclaradas?

- d. **Aptitudes y habilidades:** en todo caso, algunas de ellas deberán estar siempre presentes en un vendedor. Las cuales son:

- originalidad
- pensamiento lógico
- capacidad de colocarse en la situación del otro
- sensibilidad social
- dominio del lenguaje
- actividad
- flexibilidad
- estabilidad al estrés

Estos términos no tienen ningún significado por si solos. Son válidos solo si se definen en función del comportamiento frente al rol y los valores.

Con ello se han generado las condiciones básicas para realizar un perfil de exigencias, el cual se orienta en:

- los valores
- el rol
- el grupo objetivo



- e. **Perfil de exigencias:** describirá el comportamiento del vendedor en forma de comportamientos que puedan observarse. Para ello se sumarán los tres campos de competencias del vendedor:
- competencia profesional
 - competencia metodológica
 - competencia social

Mientras más precisamente se proceda y cuanto más exacta sea integrado el mundo real de la empresa, como entidad social, en el entorno del mercado objetivo, tanto mejores serán los resultados.

En lugar de centrarse en p.ej. "dominio de lenguaje", sin lugar a dudas será de mayor utilidad fijarse si el candidato se expresa de manera clara, lógica y determinante.

El perfil: no todas las exigencias deberán valorarse de igual manera. Por ello será útil el determinar su importancia dentro del perfil, en donde existen claras diferencias en la trascendencia de una u otra exigencia al tratarse de vendedores de commodities o de especialidades. Tampoco deberán mezclarse funciones del vendedor, como son por ejemplo vender un producto e instalarlo, o vender un servicio y ejecutarlo. Ello no solo podría producir problemas de imagen, sino peor aún, desvirtuar la eficacia de la especialización social que deben poseer dos funciones, que al mantenerlas separadas pueden resultar claves en la estrategia comercial. En especialidades esto cobra una importancia determinante de éxito.

La ponderación: el perfil que debiera cumplirlo el vendedor, aún deberá ser ponderado en su importancia, determinando claramente cuales son los criterios que de todas formas deben y cuales podrían cumplirse.

Los "criterios-debe" son los así llamados "criterios knock-out". Si estos no se cumplen, aunque se trate de uno solo, no posee la competencia. No debieran realizarse compromisos que posteriormente cuesten caro y dejan de ser "criterios-debe".

3. **Iniciación:** si un vendedor ha calificado en un assessment interno o proceso de selección externo, pudiendo acordar el aspecto financiero, será primeramente importante realizarle una introducción en la filosofía empresarial o departamental. Esto no se logra en una conversión de 2 hrs. Debe existir un plan previamente determinado como introducirlo en la cultura, estrategia, filosofía y política de la organización, así como con las personas que allí trabajan.
- a. **Mentor:** lo primero que requerirá el nuevo vendedor es un interlocutor, quien esté dispuesto a escucharlo y responder sus preguntas. Esto puede generar una dificultad que debe preverse. Si se incorporan varios vendedores a la vez, no tiene sentido nombrar varios mentores sino solo uno, para máximo 5 vendedores. Al mismo tiempo deberá decidirse si el mentor, poseerá una co-responsabilidad del resultado durante ese período. Si no se premia por el resultado al mentor, tomará esta función adicional como castigo, tratará de terminar lo antes posible y desligarse del tema.



- b. **Programa de entrenamiento:** el vendedor discute el programa de entrenamiento con el mentor. De la calidad de este programa, dependerá en buena medida la verdadera identificación futura con la empresa. En parte, este programa debiera incluir entrevistas con distintas instancias del management.

Deberá orientarse en darle al vendedor una visión total de su futura función. Todas las necesidades internas y procedimientos los discutirá con el mentor. No solo debe conocer los procedimientos, sino entenderlos y aplicarlos. Para ello requerirá de apoyo.

Estos los debiera recibir de manera correcta y esperada solo de parte del mentor, sin transmitir prácticas "de viejo zorro" no deseadas.

Recién después de dominar los procedimientos internos, podrá salir a ganar experiencia en el mercado. En ello será importante que viva el procedimiento comercial junto a vendedores altamente calificados, escuche argumentos y manejo de objeciones. Esto le otorgará una base para la posterior compenetración en los productos o servicios y aumentará su seguridad.

En paralelo se inicia el entrenamiento en productos y de comportamiento orientado en los valores y la estrategia. Aparte del mentor, los especialistas y managment juegan un rol importante del programa.

Finalmente inicia su gestión en el área o territorio previsto, en una primera fase junto al mentor y luego de manera independiente.

A continuación un Checklist general relacionado a la fuerza de ventas actual, que permitirá evaluar en primera instancia si existen o no desviaciones respecto de lo esperado. La evaluación será de -2 (no se cumple) hasta +2 (se cumple totalmente). Según el resultado: Ud. decide se contacta con un especialista en ESC®

CHECKLIST FUERZA DE VENTAS

CRITERIOS	EVALUACION					OBSERVACIONES
	-2	-1	0	+1	+2	
Cifras de ventas y resultado del área ventas de productos o servicios commodity (1) y de especialidad (2) cumplen el plan						
La fuerza de ventas conoce bien la situación de mercado para (1) y (2), las necesidades de clientes, las tendencias y actúa de acuerdo a ello						
El management comercial de (1) y (2) posee fuerza de venta propia con un alto grado de especialización						
El management comercial de (1) y (2) poseen una clara estrategia de diferenciación; es capaz de motivar a su fuerza comercial y ventas en esa dirección						
La planificación y dirección de ventas asegura el cumplimiento del plan						



	-2	-1	0	+1	+2	
La fuerza de ventas domina las ventajas competitivas, sabe argumentar en base a ello, realiza levantamientos de información preliminar en profundidad y maneja las objeciones						
La fuerza de ventas conoce el potencial que existe con sus clientes y también agota las instancias para aprovecharlo al máximo						
La fuerza de ventas es capaz de desarrollar relaciones de largo plazo tanto para (1) como (2)						
La fuerza de ventas es prolija y actúa con seguridad frente a la selección de clientes y asistencia a grandes clientes						
La fuerza de ventas es eficaz en la captación de nuevos clientes y esta se realiza sin "mezclar" funciones entre vendedores, "back-office"-comercial y p.ej. especialistas ejecutores.						
La fuerza de ventas trabaja conscientemente el "cross selling" entre (1) y (2), sea esta una fuerza de venta unificada o dividida por áreas.						
También ante situaciones difíciles o conflictivas, la fuerza de ventas se comporta ademadamente frente a clientes						
La fuerza de ventas posee claras competencias diferenciadas entre ventas de (1) y ventas de (2), sabiendo manejar las situaciones también siempre diferenciadas del tipo de venta						
La fuerza de ventas posee claras herramientas de argumentación y soluciones importantes para clientes, para así manejar mejor las situaciones de precio						
La fuerza de ventas maneja una argumentación administrativa-económica, así como técnica en las materias de (1)						
Fuerza de ventas exterior y "back-office"-comercial al interior de la empresa, trabajan de manera coordinada y eficiente en función de las metas						
En la gestión de ventas se forman equipos interdisciplinarios, para abordar orientado al cliente el diagnóstico y la solución para tales clientes						