

Consejos para desarrollar una fuerza de ventas

Medio: Revista En Línea de Telefónica (digital)

Fecha: 09/02/2009

Llega un momento en la vida de una empresa en la que el empresario debe decidir desarrollar una fuerza de ventas para los productos o servicios que comercializa. Sepa qué tener en cuenta y qué errores evitar para el armado del mejor equipo de ventas.

Por Roly Boussy, socio de [OBC](#) Consultoría y Capacitación, Licenciado en Dirección y Administración de Empresas en la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales. Master en Management y Marketing estratégico de la UCES.

El armado de una fuerza de ventas es para una Pyme una operación que a priori parece sencilla, pero que acarrea una serie de dificultades.

Vamos a intentar respondernos algunas preguntas al respecto, la primera de ellas para qué queremos una fuerza de ventas. Parece una obviedad, pero entraña una importancia más allá de su aparente superficialidad.

La integración de una fuerza de ventas es la acción táctica que intenta responder de manera satisfactoria a una necesidad de la empresa. Ahora bien, ¿sabemos cuál es esa necesidad?

La respuesta que primero aparece en nuestras mentes es: "necesito vender más". Pero la necesidad de incorporar una fuerza de ventas debe ser más consistente que mi propia necesidad de vender más.

En primer lugar, como regla práctica general, yo debo pensar en incorporar vendedores cuando estén dadas las condiciones de desarrollar una estrategia de crecimiento o avance.

Esta situación implica la existencia de tres condiciones indispensables:

Existe una oportunidad de mercado concreta, accesible y de magnitud considerable.

Tengo una ventaja competitiva que me permite aspirar a captar esa oportunidad de mercado.

La mejor manera de acceder a esa oportunidad de mercado con mi ventaja competitiva, es a través de una fuerza de ventas.

¿A quienes les queremos vender?

Habiendo respondido satisfactoriamente la primera pregunta, debemos clarificar con la mayor precisión posible quienes integran la mencionada oportunidad de mercado. ¿Quiénes y cómo son esos potenciales compradores?

Si logramos determinar acabadamente las características del segmento objetivo que intentaremos atacar, a partir de una segmentación del mercado, podremos determinar cuales son los aspectos relevantes que ese publico valora.

Son las necesidades específicas de este grupo de personas las que vamos a intentar satisfacer con la gestión de nuestros vendedores, por eso resulta clave conocerlas (no suponerlas).

Antes de integrar la fuerza de ventas, debería invertir mis esfuerzos en este sentido, porque las características de la estructura de ventas deberá responder consecuentemente a las necesidades y características particulares de este público de interés.

Es muy importante este punto, porque por lo general se invierten las acciones: primero tomo los vendedores y luego me esfuerzo en que ellos se conviertan en interlocutores válidos de un público que deseo, pero que desconozco.

¿Con qué los vamos a satisfacer?

Ya conocemos el objetivo a captar, ahora tenemos que establecer de manera relevante para ellos, cual es la razón por la cual nos van a elegir a nosotros y no a otras opciones que se les presenten.

¿Por qué nos comprarían a nosotros? La respuesta debe estar puesta en términos relevantes para ellos, no para nosotros. Lamentablemente no sirve

como respuesta: "me van a comprar a mí porque soy mejor, más lindo, más bueno, etc". Si esto no lo reconoce el mercado, simplemente no existe. Aquí es donde aparece el armamento de nuestro ejército.

Tenemos que tener muy claramente definidas cuales serán las cartas que tendrán nuestros representantes para jugar en su partida con la competencia por el preciado botín, que representa una apetitosa porción de mercado.

Aquí aparecen tres opciones excluyentes:

Me van a comprar porque me reconocen ser mejor en algo que les importa.

Me van a comprar porque soy más barato que la competencia.

Me van a comprar porque tengo una oferta específica para el segmento.

Otro punto importante en este sentido es estar seguros de poder responder la siguiente pregunta:

¿Por qué van optar por tratar con mis vendedores en lugar de hacerlo por otros medios (telefónico, electrónico, etc)? ¿Cuál es el valor agregado que puedo asegurar con mi fuerza de ventas? ¿Por qué el proceso comercial será mejor con ellos? ¿Son realmente necesarios?

Cualquier duda al respecto debe ser absolutamente evacuada antes de avanzar con la conformación de la fuerza de ventas.

¿Estoy agregando costos o valor?

¿Contra quien?

Otro factor que debe considerarse frente al armado de una fuerza de ventas es, justamente, quienes son los otros competidores que están actuando en ese sector, porque es contra ellos que jugaremos el partido por los clientes.

Saber quien juega no implica imitar, sino evaluar su relación con el mercado, el nivel de lealtad, de satisfacción, la rotación de vendedores, las condiciones laborales, etc.

Nadie en su sano juicio se embarcaría en competir en una liga desconociendo a los competidores con los que va a tener que lidiar. De eso se trata.

La nueva gestión competitiva de nuestra fuerza de ventas generará reacciones y es muy saludable tratar de anticiparlas para poder prepararnos para minimizar o neutralizar su efecto.

También podemos testear en el mismo mercado, cual es la percepción que tienen sobre los actuales players.

Cuáles son sus ventajas, sus fortalezas y debilidades, su posición de mercado, etc. Serán datos importantes para ayudarnos a orientar la arquitectura de nuestra propia fuerza.

¿Quiénes serán nuestros vendedores?

Ya con toda la información a disposición, bien registrada y analizada, pues llegó el momento de armar la fuerza de ventas. ¿A quiénes buscaremos?.

Lo que debemos buscar, son, ni más ni menos, que vendedores. Gente que quiere ser profesionales de venta, que amen esta profesión y quieran dedicarse a esto. Basta de médicos vendiendo medicamentos, arquitectos vendiendo materiales de construcción e ingenieros vendiendo herramientas. A ningún vendedor se le ocurriría operar un cerebro. Pues que ningún neurocirujano intente vender. Sencillamente ambos realizarán mal su trabajo.

Los vendedores tiene ciertas características deseables y es eso lo que tenemos que buscar en los postulantes. Cuando digo vendedores, no hago referencia a los viejos embaucadores, a los encantadores de serpientes, sino a quienes se encargarán de recorrer profesionalmente el itinerario de ventas que los lleve a partir de una cuidada planificación y preparación, a detectar y satisfacer necesidades de clientes potenciales, estableciendo relaciones sólidas de largo plazo.

Proactividad, comunicación, capacidad de escucha, confiabilidad, motivación por el logro, metodología, empatía, responsabilidad, autocrítica. Estos son algunos de los atributos a buscar en los postulantes, no cuatro idiomas que nunca hablarán, antecedentes académicos de dudosa aplicación y deseos divorciados de lo que realmente tendrán que hacer.

¿Cuántos jugadores tendrá el equipo?

La cantidad de jugadores dependerá de la magnitud del mercado, de la agresividad de la campaña, de la competencia, etc.

En general no debe ser tan grande que sea insostenible ni tan pequeña que pase inadvertida. La referencia competitiva puede orientarnos.

Cabe comenzar con estructuras pequeñas, con objetivos ambiciosos, pero alcanzables y a medida que la operación demuestra eficiencia, se puede ir creciendo.

Hay muchos modelos de remuneración. Fija, variable, mixta. Personalmente me vuelco por remuneraciones compuestas por una base fija y un variable por escalas de acuerdo a estratos logrados (franjas de porcentajes del objetivo).

¿Sexo, edad, presencia?, pues la respuesta la tiene el mercado. Deberán ser como el mercado desee que sean, y como dice el proverbio japonés, "si quieres saber qué piensa el mercado, pues pregúntale a l mercado".

A partir de los atributos básicos correctos se deberá ir consolidando una personalidad distintiva y particular, con liderazgo comprometido, con programas continuos de formación y actualización y con mucha y muy buena comunicación.

¿Para qué?

Es clave que los vendedores sepan desde el primer momento cual será su principal responsabilidad.

Contrariamente a lo que parece una obviedad, la principal responsabilidad de un vendedor no es vender, sino "hacer clientes", con todo lo que esto implica.