

MÀRQUETING

I

DIRECCIÓ DE VENDES

Dr. Pedro Canales Ronda

Departament de Comercialització i Investigació de Mercats

Universitat de València

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ.....	4
1. MÀRQUETING I DIRECCIÓ DE VENDES.....	5
1.1. El paper canviant de les vendes.....	5
1.2. L'activitat de vendes en el si de l'empresa.....	7
1.3. Lideratge en direcció d'equips de venda.....	10
2. EL PROCÉS DE VENDA PERSONAL.....	13
2.1. Estratègies bàsiques de venda personal.....	14
2.2. Altres estratègies de venda personal	16
2.3. El procés tàctic de venda personal	18
3. COMUNICACIÓ INTERPERSONAL I VENDA	26
3.1. L'escolta activa.....	30
3.2. Comunicació no verbal	33
3.3. Parallenguatge.....	37
3.4. Les negociacions amb els clients.....	38
4. FUNCIONS BÀSIQUES DE LA DIRECCIÓ DE VENDES	42
4.1. Definició d'objectius i previsió de vendes	43
4.2. La previsió de vendes	436
4.3. Organització del departament de vendes	50
5. RECLUTAMENT I SELECCIÓ	58
6. FORMACIÓ	64
6.1. Mètodes de formació	66
7. MOTIVACIÓ	71
8. REMUNERACIÓ.....	75
9. AVALUACIÓ I CONTROL.....	78
9.1. Avaluació i control dels resultats	790
9.2. Avaluació i control del comportament	81
9.3. Avaluació i control híbrid.....	82
BIBLIOGRAFIA	85

INTRODUCCIÓ

La direcció de vendes es pot definir com la planificació, l'organització, l'execució i el control de les polítiques i estratègies de vendes d'una organització, desenvolupada dins de l'àmbit del pla global de màrqueting i, per tant, sotmesa als seus mateixos límits, que són l'entorn empresarial (competidors, tecnologia, legalitat, etc.) i la mateixa organització interna (objectius, recursos, etc.). En aquest context, la tasca fonamental del cap de vendes és manejar el seu equip de venedors per obtenir vendes que generen beneficis a l'empresa i deixar els clients satisfets. Les característiques principals del lloc són:

- (1) Moltes de les variables que afecten el seu treball no les pot controlar.
- (2) Fer valer la seua experiència i capacitat.
- (3) Es relaciona molt amb la resta de departaments de l'empresa.
- (4) No té control continu i immediat dels seus venedors.

Per tant, l'estabilitat professional dels integrants de la força de vendes estarà condicionada per la manera en què el director de vendes duga a terme les seues tasques. Alhora, el paper exercit pel venedor és condicionant de l'èxit de l'empresa.

Tot i la importància de les vendes i la direcció de vendes dins de l'empresa, aquest camp ha estat considerat de segon nivell. Així, al nostre país, les investigacions empíriques són molt escasses. Per tant, a la vista del que s'ha exposat, la finalitat d'aquest text se centra a proporcionar els pilars bàsics de la relació entre màrqueting i vendes, més concretament entre màrqueting i direcció de vendes, es persegueix oferir una visió genèrica de les diverses funcions que la direcció de vendes pot dur a terme.

1. MÀRQUETING I DIRECCIÓ DE VENDES

1.1. El paper canviant de les vendes

En una època on els avanços tecnològics fan que la producció i distribució de béns i serveis es realitza cada vegada a més velocitat i en què la comunicació de les empreses cada vegada és més àmplia però més complexa, és la qualitat i el nivell de les relacions humanes una de les variables més importants i crítiques de les relacions entre les empreses i els seus clients, o clients potencials, i, alhora, aquest mateix dinamisme i heterogeneïtat de l'entorn en què actuen els venedors afecta tant la seua satisfacció en la feina com el seu rendiment. Però aquestes relacions no estan formades només pels actes purament de venda; també hi hem d'incloure l'assistència i el servei a aquests.

Tenint present l'evolució esdevinguda en l'àmbit de les vendes i de la direcció de vendes, en aquest apartat pretenem analitzar la importància de la relació màrqueting - direcció de vendes, ja que l'objectiu final del procés de venda és contribuir a l'assoliment dels objectius de màrqueting i, amb això, al dels objectius estratègics de l'empresa. No hem d'oblidar que les inversions en els equips de venda ocupen una part molt important dels pressupostos dels departaments de màrqueting. A més, les accions de la força de vendes de l'empresa afecten de manera important la seua evolució (Anderson, 1996) i són els venedors el principal element per a aconseguir els ingressos que n'asseguren la supervivència. Finalment, els venedors són la primera font d'informació per als clients i, per tant, les seues accions afectaran la satisfacció dels clients.

Les diferències existents entre la funció de vendes i el màrqueting no ens han de fer pensar que ens trobem davant de dues orientacions oposades; més aviat

al contrari, hem de plantejar la necessitat d'integració entre ambdues orientacions. La venda s'ha d'entendre com una forma d'aproximació al client, vital per a assolir els objectius de màrqueting i, per tant, les diferències entre ambdues són més de matís que de filosofia i mètode. Per això, cal potenciar i integrar les diferents accions del màrqueting que permeten, d'una banda, fidelitzar els clients i, d'una altra, mantenir l'empresa atenta als canvis en les necessitats i desitjos dels clients: en aquest context, és fonamental la participació de la força de vendes.

La imatge del venedor que pressiona, fins i tot que enganya els seus clients, per aconseguir el seu objectiu de vendre, ha canviat radicalment, i ha passat a formar part de les accions de venda del màrqueting mix, que permet a l'empresa assolir els seus objectius. En un context on les empreses necessiten orientar-se al mercat, les tasques fonamentals de la venda se sintetitzen en l'aportació d'informació, la persuasió dels clients potencials i la creació de relacions a llarg termini amb aquests. Fins i tot el concepte de *màrqueting de relacions* ha donat lloc al de *venda de relacions*, on la satisfacció i la fidelització del client passen a ser objectius tan importants, o més, que la conclusió d'una operació de venda. Les característiques diferenciadores del venedor com a element del màrqueting són les seues funcions de recollida i lliurament d'informació entre la seua empresa i els seus clients, característiques que constitueixen l'últim element en la cadena que facilita l'intercanvi entre els dos. Per tant, es pot afirmar que la venda personal ha seguit una evolució similar a la del màrqueting. Així, davant de la preocupació per vendre com més millor, hui en dia màrqueting i vendes tenen enfocaments més relacionals.

Per la seua banda, les funcions de la direcció de vendes, a diferència de les tasques de venda, se centren més en la gerència i en el lideratge que en l'acció, encara que depèn del nivell jeràrquic que ocupe dins de l'organització de

l'empresa. El nivell alt realitza funcions de tipus estratègic; el nivell mitjà, de tipus tàctic, i el primer nivell, de tipus operatiu.

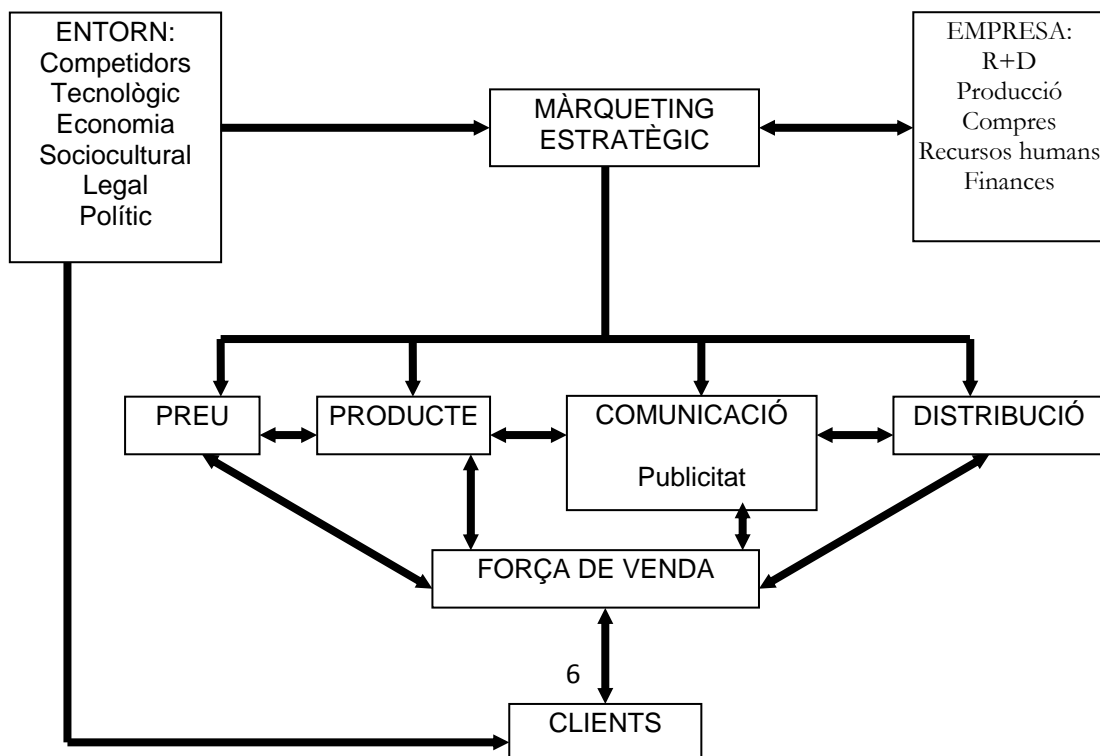
A continuació farem una breu anàlisi de la funció de vendes dins de les activitats del màrqueting empresarial, amb una atenció especial a les relacions amb les diferents variables del màrqueting.

1.2. L 'activitat de vendes en el si de l'empresa

Les funcions del departament de vendes se situen en els límits entre l'empresa i el seu entorn, i és per això que les seues accions es veuen especialment influïdes per variables tant internes com externes d'una manera més intensa que altres de les funcions empresarials, com es pot observar en el gràfic 1.

Com es desprèn del gràfic esmentat, el màrqueting estratègic de l'empresa afecta les accions de la força de vendes en aspectes tan importants com la identificació de la clientela potencial, la segmentació, el preu i la qualitat dels productes o serveis oferits i, en general, l'efectivitat del seu treball depèn molt del màrqueting mix que utilitza l'empresa.

Gràfic 1. Ubicació del departament de vendes



D'altra banda, sembla lògica la relació entre venda personal i comunicació, entesa aquesta com un procés pel qual l'empresa informa el consumidor de l'existència i la desitjabilitat dels seus productes i dels estímuls temporals per incentivar les vendes (promoció); més encara si es tracta de mercats industrials, d'empresa a empresa (*business-to-business*), on la venda personal és el mitjà de comunicació més utilitzat. Enfront d'altres variables de comunicació, la venda personal presenta una sèrie de característiques específiques i diferenciadores: la capacitat que té el venedor d'adaptar el seu comportament en funció de les condicions individuals de cada client, la generació de relacions comercials més enllà del moment de realització de la transacció comercial i l'obtenció d'una resposta, de vegades directa i immediata, davant dels estímuls presentats durant l'entrevista de venda. Tot i això, el principal inconvenient és el cost per contacte de la venda personal enfront de la resta del mix de comunicació. En aquest context, és important assenyalar que la força de vendes com a element del mix de comunicació disposa d'una funció de relació personal molt important, la capacitat d'escoltar, interpretar, avaluar i respondre els missatges verbals i no verbals dels clients.

Respecte a la relació de la força de vendes amb la distribució, cal assenyalar que és fruit de la naturalesa pròpia del treball dels venedors relacionar-se amb els integrants del canal de distribució dels béns de l'empresa amb l'objectiu de facilitar-ne l'adquisició al consumidor final.

Alhora, la col·laboració de la força de vendes amb les altres dues variables del màrqueting, el producte i el preu, es produeix per la relació directa que aquesta té amb el mercat. Els venedors coneixen de primera mà les expectatives que els clients tenen dels productes de l'empresa, què és el que esperen rebre i què

reben. A més, la seua intervenció facilita el desenvolupament dels assaigs de nous productes i el seguiment dels mercats de prova en el territori que ells gestionen. Respecte al preu dels productes passa una cosa similar: el seu coneixement del mercat els permet obtenir informació de les reaccions d'aquest davant de canvis en els preus, tant dels productes de l'empresa com dels de la competència, com també disposar d'informació sobre la relació qualitat-preu que el mercat atorga a un producte enfront dels seus competidors; fins i tot en algunes empreses els venedors disposen de capacitat per a fixar el preu final.

Tornant al gràfic 1, en relació amb l'entorn, molts dels factors que afecten la direcció de vendes es troben fora del seu control. Així, els competidors existeixen en qualsevol mercat, tant els directes com els indirectes, i no sempre és possible, ni fàcil, diferenciar-se d'ells per mantenir els clients satisfets. Els canvis tecnològics han de produir-se de manera que els clients potencials entenguin, i compartisquen, la seua necessitat. A més, les noves tecnologies faciliten la feina del departament comercial mitjançant l'aplicació de la informàtica tant en la gestió de les tasques habituals dels venedors com en les tasques de la direcció d'aquests. La situació econòmica de l'entorn afecta directament el resultat de les accions de la força de venda, però també es pot afirmar que les accions dels venedors estimulen els desitjos dels clients per comprar i, d'aquesta manera, ajuden a millorar l'entorn econòmic.

De la mateixa manera, la relació de les empreses, i especialment els seus departaments de venda, amb els seus distribuïdors no sempre se sustenta en uns objectius comuns, i això dificulta el treball de la força de vendes. Aquesta situació fa que les empreses desenvolupen noves estratègies de distribució per fer arribar els seus productes o serveis als clients (telemàrqueting, negoci

electrònic o *e-business*, etc.) com a complement o alternativa a la tradicional força de vendes.

D'altra banda, les relacions de comunicació i coordinació entre el departament comercial i la resta de departaments empresarials són fonamentals perquè tant els uns com els altres assolisquen els seus objectius respectius. La informació que aporten els venedors és una font molt important per al desenvolupament de nous productes, o per a la modificació dels actuals, ja que ells són la part de l'empresa que més a prop està dels clients i de les seues necessitats. La coordinació entre les quantitats produïdes i les venudes permeten reduir els costos de producció/emmagatzematge. A més, la capacitat del departament de producció per a adaptar els productes a les necessitats dels clients facilita, o dificulta, la tasca dels venedors. La tasca de compres, necessària per a poder produir i després vendre, és considerada cada vegada més com un centre de beneficis, però aquestes polítiques no han d'afectar la relació qualitat-preu del producte final. La selecció dels nous venedors sol realitzar-se de forma conjunta entre el departament de recursos humans i el responsable del departament de vendes, però la decisió i la responsabilitat final ha de ser del comandament de línia de l'àrea de vendes. El departament de finances analitzarà la rendibilitat de les accions i donarà suport al departament de vendes en la classificació i en la capacitat financera dels nous clients.

Per tant, aquesta relació entre la venda personal i les diferents variables del màrqueting fa que, al costat del contacte directe amb els clients de l'empresa, es produïska una activa col·laboració entre ambdós, tal com s'observa en la taula 1. En aquest sentit, la cooperació entre vendes i altres estratègies de màrqueting, especialment publicitat i promocions de venda, afavoreix la comunicació entre l'empresa i els seus clients i facilita les tasques dels venedors.

Taula 1. Relació màrqueting - personal de venda

Producte-Servei	Definir característiques y beneficis Participar en assaigs i test de producte Participar en test de mercat Evidenciar carències Suggerir proveïdors externs Suggerir adaptacions
Preu	Aplicar la política de preus Suggerir preus competitiu Aconsellar preus per a productes nous Conèixer els preus dels competidors Controlar els costos de venda
Comunicació	Transmetre els missatges de l'empresa Adequar els missatges a cada client Suggerir accions de comunicació Rebatre els missatges de la competència Verificar l'impacte dels missatges Suggerir arguments de comunicació eficaços
Distribució	Vendre Donar suport als intermediaris Proposar intermediaris Controlar l'acompliment de les condicions pactades
Servei	Atendre reclamacions i objeccions Realitzar accions de prevenda Realitzar accions de postvenda
Investigació comercial	Recollir informació de clients Recollir informació dels competidors Informar sobre causes de venda i no-venda Informar sobre l'entorn

En suma, l'empresa i els seus venedors s'han d'adaptar als canvis en les necessitats i desitjos dels clients, a la intensificació de la competència i als ràpids canvis de l'entorn en què actuen, i això suposa una revisió constant de l'organització de vendes.

1.3. Lideratge en direcció d'equips de venda

Encara que els conceptes de *direcció* i *lideratge* de vegades són emprats com a equivalents, els seus significats són diferents. La funció de direcció té per objecte integrar i coordinar els esforços dels membres d'una organització, de manera que es puguin realitzar les activitats conduents a l'assoliment dels objectius. La direcció és una funció que implica tots els integrants d'una

organització amb autoritat formal, i és precisament el fet de posseir autoritat formal el que diferencia la direcció del lideratge.

El lideratge ha de ser entès com una classe d'influència mitjançant la qual es pot aconseguir que els integrants d'una organització, en el nostre cas l'equip de vendes, col·laboren voluntàriament i amb entusiasme en l'assoliment dels objectius organitzatius. La persona que exerceix aquest tipus de poder és el líder. El líder és una persona que pot influir en les actituds i opinions dels membres d'un col·lectiu, a més d'influir en les seues accions i decisions, sense estar dotat d'autoritat formal. El director només podrà influir en les seues accions i decisions, i això gràcies a la seua autoritat formal.

Des d'un punt de vista més estratègic, es distingeix direcció i lideratge assenyalant que, mentre que la direcció s'enfronta a la complexitat (sense una bona direcció, les empreses tendeixen a ser caòtiques), el lideratge s'enfronta al canvi (en un entorn competitiu i dinàmic, els canvis són cada vegada més necessaris per a sobreviure i competir eficaçment, i més canvi sempre exigeix més lideratge). Per tant, la direcció i el lideratge són dues habilitats diferents però complementàries i necessàries per a assegurar l'èxit d'una organització.

Hi ha diferents classificacions relatives als estils de direcció-lideratge. Una de les més utilitzades es basa en dues variables: grau d'autoritat del superior i grau de llibertat dels empleats. En aquesta tipologia, el grau de descentralització en la presa de decisions i el grau de consulta cap als subordinats tenen un paper fonamental. L'element bàsic d'aquesta tipologia no és la persona i les seues característiques, sinó el tipus de relació superior-subordinat i els termes en què té lloc. Es consideren quatre estils bàsics de direcció-lideratge:

- Autocràtic: el director no té confiança ni fe en els subordinats i, per tant, ordena i mana.

- Consultiu: té prou fe i confiança, però no totals, continua desitjant conservar el control de les decisions. Pren les decisions i busca convèncer els empleats sobre la idoneïtat d'aquestes.
- Democràtic: té completa fe i confiança en totes les matèries. Les decisions es prenen entre tots.
- Liberal (o *laissez faire*): el superior només fixa l'objectiu final i els empleats decideixen com assolir-lo.

En el context de la venda, el lideratge es desenvolupa fonamentalment en els nivells intermedis de l'organització, és a dir, són els caps d'equip o supervisors els que han de desenvolupar en major mesura les accions de lideratge amb els seus venedors. A més, la connexió entre l'autoritat del supervisor i el grau de responsabilitat dels venedors ha de ser vist com un continu. El líder optarà per un tipus concret de direcció-lideratge, però ha de ser capaç d'adaptar la seua posició quan les circumstàncies concretes ho requereixen.

El coneixement per part de la direcció de vendes del treball que realitzen els venedors és fonamental per a avaluar la seua eficàcia i realitzar les tasques de control dels venedors. Les tasques dels venedors no es limiten a les accions que es desenvolupen cara a cara amb els clients sinó que, encara que puga semblar sorprenent, gran part del temps del procés de venda personal es dedica a activitats que podem anomenar *de no-venda*, per exemple la realització de desplaçaments, els temps morts o la realització de tasques administratives. Per això, a continuació fem una breu anàlisi del procés de venda.

2. EL PROCÉS DE VENDA PERSONAL

La venda personal no s'ha d'entendre com un acte puntual davant d'una situació concreta. Per contra, la venda personal s'ha d'entendre com un procés que s'inicia generant confiança amb el client potencial i que no acaba en el moment del tancament de la venda.

El treball dels venedors és molt divers i, fins i tot, creatiu, i dona lloc a una gran varietat de tipologies de venedors, taxonomia de venedors. De les aportacions de diferents autors podem obtenir la classificació de venedors que apareix en la taula 2.

Taula 2. Tipus de venedors

McMURRAY (1961)	NEWTON (1973)	LIDSTONE (1983)	MONCRIEF (1986)	ARTAL (1997)
Missioner	Missioner	Indirecte	Missioner	A prescriptors
Distribució	Servei comercial	Visitador	Servei comercial	Viatger
Venedor comercial	Venedor tècnic	Dependent	Venedor comercial	Dependent
Prenedor de comandes	Nou negoci	Venedor tècnic	Prenedor de comandes	Venedor industrial
Venedor tècnic		Promotor	Venedor institucional	Autoventa
Creador de demanda		Venedor a comitès		Venedor intangibles
		Autoventa		Venda d'idees
		Venedor d'intangibles		Vendes especials
		Venedor de tangibles		

Font: Adaptat de Churchill et al. (1994)

En el desenvolupament de les activitats de venda ha una sèrie de mites, falsos habitualment, que provoquen en les persones no coneixedores del tema interès i por cap a la professió de venedor, com per exemple «El venedor naix, no es fa» o «Un bon venedor ha de ser un bon conversador». Davant d'aquests mites, el coneixement de les estratègies i tàctiques de venda més efectives és bàsic per a assolir els objectius comercials de les empreses, sense

oblidar la importància d'altres tasques com la captació de nous clients o la consecució de relacions a llarg termini amb aquests. Tot això condiciona el rendiment del venedor i l'efectivitat de les vendes.

En el procés de planificació de les activitats de venda personal podem diferenciar entre les estratègies de venda i les tàctiques de venda. Per diferenciar ambdós conceptes en l'entorn del màrqueting, podem definir *estratègia* com l'acció específica desenvolupada per a aconseguir un objectiu proposat, i *tàctica* (de màrqueting) com una decisió operativa, a curt termini; són activitats específiques, del dia a dia, necessàries per a l'èxit de les estratègies de màrqueting.

Les estratègies de venda són múltiples, potser tantes com venedors, però la revisió de la literatura sobre el tema permet classificar-les en dos grans grups: les estratègies bàsiques i altres estratègies de venda personal. Respecte a les tàctiques de venda, després d'una revisió de la literatura sobre això podem concloure que consten d'etapes molt similars per als diferents autors.

2.1. Estratègies bàsiques de venda personal

El mètode estímulo-resposta és també conegut com a *venda en llauna*, ja que es proporcionen al venedor arguments per a respondre a tots els dubtes i objeccions que el client potencial pot posar per no comprar. En aquesta estratègia, el venedor haurà de desenvolupar un rol similar al d'un actor, ja que aprèn de memòria els estímuls que ha de llançar al client potencial perquè aquest reaccione com es desitja, però també ha de gaudir d'una certa flexibilitat per a anar adaptant la seua actuació a cada situació concreta.

Les estratègies de venda basades en els estats mentals es fonamenten en la idea que el comprador passarà necessàriament per una sèrie d'etapes fins a

arribar a la decisió final, i aquesta ha de ser comprar. El mètode més conegut, basat en les teories de la persuasió, és el mètode AIDA. El venedor, utilitzant arguments predefinitos per a cada etapa, haurà de captar l'atenció del client potencial, despertar el seu interès per l'oferta, generar el desig de posseir el bé i estimular l'acció de compra. Aquesta és l'estratègia, amb múltiples variacions, més habitualment utilitzada pels venedors.

L'estratègia necessitat-satisfacció s'aplica en la venda de productes de consum és un enfocament més proper al màrqueting i es basa a servir el client abans que el bé que cal vendre. Per tant, el venedor iniciarà la venda una vegada que haja detectat la necessitat del client. Es tracta d'un mètode flexible, que exigeix al venedor un coneixement profund del client potencial i de les seues activitats per a poder adaptar el procés de venda a cada situació.

Una ampliació de l'estratègia anterior, perquè s'aplica en la venda de productes industrials, és l'anomenada *problema i solució* o *venda consultiva*. El venedor, una vegada analitzat el problema del client potencial, l'ajuda a trobar totes les solucions possibles i a escollir la més adequada, actua com a assessor. És vendre un avantatge monetari, un increment d'utilitats, no un avantatge d'un producte o d'un procés.

Finalment, la venda adaptativa suposa que el venedor va modificant la seua manera d'actuar en la negociació de venda, la seua estratègia, en funció de la situació concreta a la qual s'enfronta i, per tant, haurà de valorar cada situació i variar la seua actuació per aconseguir els objectius desitjats. És l'estratègia oposada al mètode estímulo-resposta o *venda en llauna*, que es basa en la similitud humana, mentre que la venda adaptativa es basa en la diferenciació humana, per això la característica fonamental del venedor és la seua capacitat d'adaptació. L'aplicació d'aquesta tècnica requereix formar els venedors en el

coneixement de les tipologies de clients, i la més utilitzada és la basada en la teoria dels estils socials.

2.2. Altres estratègies de venda personal

La *venda relacional* és una estratègia que busca crear clients fidels, no només aconseguir vendes a curt termini. El venedor no haurà de centrar els seus esforços únicament a aconseguir vendes; la venda relacional requereix, per les dues parts, compartir els objectius del client, crear sistemes de col·laboració per solucionar els problemes i invertir temps, diners i persones en el manteniment de la relació. La base d'aquesta estratègia és considerar el client un soci col·laborador i no un rival, desenvolupant estratègies de col·laboració per assolir els objectius comuns.

La *venda a gran escala*, o *venda a grans comptes*, es caracteritza perquè té un cicle de venda llarg, de mesos i, fins i tot, anys, i això fa que una gran part de les decisions del client es prenguen sense la presència del venedor i, per tant, es modifica el procés psicològic de la venda. La base d'aquesta estratègia és convertir les necessitats implícites (problemes, dificultats) en necessitats explícites (desitjos) mitjançant la realització de preguntes. Aquesta estratègia també és coneguda per l'acrònim SPIN a causa de l'ordre dels quatre tipus de preguntes que el venedor ha de realitzar. Les preguntes de situació permeten obtenir la informació de base que condueix a la realització de preguntes sobre problemes; la magnitud s'estableix amb les preguntes d'implicació; finalment, es determina el valor o la utilitat que per al client té la solució del problema mitjançant les preguntes de necessitat satisfeta.

La *venda estratègica* consisteix a dissenyar un procés de venda que optimitze l'ús dels recursos disponibles per a identificar els clients que tenen problemes i necessitats que el venedor, i els seus productes, poden resoldre. En aquesta

estratègia és fonamental el coneixement de l'entorn d'actuació, dels objectius organitzacionals i personals dels compradors i de les actuacions dels integrants del procés de venda. El seu camp d'actuació és l'anomenada *venda complexa*, és a dir, la venda en què es necessita l'aprovació de diverses persones perquè es tanque. L'objectiu fonamental és estar en el moment i lloc adequats, amb les persones adequades. La venda estratègica consta de quatre fases fonamentals: primerament s'ha de determinar la situació actual i la seua tendència futura; en segon lloc, cal establir possibles alternatives d'actuació; en tercer lloc, s'ha d'escollir l'alternativa que es considere més adequada i dissenyar un pla d'actuació per a aquesta; i, finalment, cal posar-lo en funcionament.

La *venda conceptual* és una estratègia complementària a l'anterior, la venda estratègica, que se centra en el maneig de la situació davant de cada client, en cada trobada de venda. L'objectiu és aconseguir que el client mostre les veritables raons per les quals comprarà, o no, i la seua col·laboració és fonamental per a aconseguir la venda, o no. Un vegada conegut això, i no abans, el venedor podrà utilitzar el coneixement dels seus productes o serveis per a aconseguir el compromís o tancament de la venda.

Les estratègies de *venda sistematitzada* es basen en el diagnòstic d'una situació i la prescripció de la solució adequada. Per a això, el venedor ha d'obtenir del client tota la informació que necessita per a conèixer correctament a què s'enfronta. Aquesta informació serà tant de caràcter extern, situació i futur del mercat, com intern. Aquesta estratègia de venda necessita venedors amb un alt nivell de coneixements, capacitat d'anàlisi de la informació i capacitat de comunicació.

La *venda en equip* és una estratègia de venda cara i, per tant, adequada només per a les negociacions molt complexes i que puguin proporcionar a l'empresa

importants beneficis. En aquesta estratègia, cada integrant de l'equip realitza la tasca en què és expert, i poden participar tots els integrants en tot el procés o només en la part de la seua especialitat.

2.3. El procés tàctic de venda personal

Respecte a les tàctiques de venda, després d'una revisió de la literatura sobre això podem concloure que consten d'etapes molt similars per als diferents autors. És important que la direcció de vendes conega, delimiti i controle les tasques que ha de realitzar el seu personal de vendes. En aquest sentit, de manera molt sintetitzada, la tàctica de venda s'inicia amb la prospecció, que consisteix en la recerca d'informació sobre els clients potencials (on són, què necessiten, com arribar-hi, etc.). Una vegada aconseguida aquesta informació, el venedor haurà de realitzar una primera valoració que li permeti classificar els clients per a maximitzar la probabilitat d'entrar en contacte amb ells, i la importància del seu potencial de compres.

El primer contacte amb el client potencial és fonamental. Pot realitzar-se personalment, per carta o per telèfon (telemàrqueting), entre d'altres. En aquesta fase és important transmetre sensació de professionalitat i seguretat, ja que l'objectiu és aconseguir una entrevista o visita de venda; aquesta primera impressió determinarà el futur de la relació client-venedor-empresa.

Davant del client s'inicia la trobada de vendes i és fonamental confirmar totes les informacions prèvies, especialment si el client potencial pot ser un comprador. Per a aconseguir-ho, el venedor ha de demostrar que el seu producte cobreix les necessitats i resol els problemes del client potencial, que d'aquesta manera passarà a ser un client efectiu.

La fase de presentació és el gran moment de la venda. El venedor haurà de

saber utilitzar totes les eines de què disposa per a aconseguir els objectius plantejats per a aquesta visita, i que tenen com a missió principal convèncer el client que els avantatges dels seus productes-serveis són certs i adequats a les seues necessitats i desitjos i que, per tant, li proporcionaran beneficis.

Com a primer pas s'ha de captar l'atenció del client perquè conega la nostra proposta. Les primeres paraules que es dirigeixen al client són decisives. Començar el diàleg queixant-se del mal temps, de la situació econòmica o d'una malaltia produeix un efecte negatiu. En canvi, transmetre una informació interessant produeix una impressió positiva i aconseguix captar l'atenció. L'inici d'una venda no ha d'implicar una conversa molt extensa: poques paraules i ben dites, cal ser clar i específic. Cal crear les condicions per a exposar els arguments de venda. En aquest sentit, una bona tècnica consisteix a despertar la curiositat i l'interès del client. Una forma d'aconseguir-ho és enunciant algun benefici important del producte que s'oferirà, perquè les persones no compren un producte per si mateix, compren els avantatges i/o beneficis que li brinda, i l'habilitat del venedor es troben a descobrir aquests avantatges addicionals com a argument de venda.

Moltes vegades, el client es pot resistir a la compra, fins i tot volent tenir el producte. Una tècnica per a aconseguir interessar és mostrar els desavantatges de no adquirir el producte o servei, per exemple perdre descomptes o bonificacions especials que s'atorguen en aquest moment, si és un producte relativament nou pot avançar-se en la compra i ser el primer del seu entorn personal o laboral a tenir-lo. Però en cap moment ha de percebre el client que l'interès del venedor es troba en la comissió o guany que cobrarà. El client sap que el venedor treballa per guanyar diners, però no hi ha necessitat de demostrar-ho.

Per a convèncer el client és fonamental ser sincer en la demostració de les qualitats del producte o servei. Per això, és imprescindible conèixer el que s'ofereix en profunditat i dialogar amablement. No ha de ser un monòleg, que limita l'opinió del client, o, per contra, ser només una exposició per part del venedor. Una de les millors formes, per no dir l'única, de convèncer el client que ha d'acceptar la nostra oferta és descobrir quines són les necessitats i els desitjos reals que el faran comprar o no. Per això, com més informació aconseguim del client, més fàcil serà decidir els productes que cal vendre i els arguments que cal utilitzar. Per vendre un producte cal fer coincidir els beneficis d'aquest amb les necessitats i els desitjos expressats pel comprador. Aquesta coincidència no es dona per atzar simple i pur, sinó que és el resultat d'un treball seriós de recerca, i la millor manera d'esbrinar és preguntant al client.

Preguntar sembla molt senzill, però no és així. Saber formular la pregunta intel·ligent i adequar-la als diferents tipus de clients, aconseguir informació d'un client silenciós o, per contra, centrar bé el tema amb els que parlen massa per evitar que es dispersen, tractar de no influenciar la resposta de l'interlocutor o condicionar, segons convinga per a la gestió de vendes, és bàsic per a assolir l'èxit en la venda. Alguns dels tipus de preguntes més importants que pot utilitzar el venedor són:

- Preguntes tancades: poden respondre simplement amb un «sí» o un «no».
- Preguntes obertes: persegueixen una informació més àmplia.
- Preguntes neutres: són les que no influeixen gens en la resposta del client.
- Preguntes condicionants: les que condicionen la resposta del client i l'orienten per a obtenir la resposta que ens interessa.

- Pregunta alternativa: pot ser oberta o tancada. Orienta l'elecció entre dues possibilitats, però sempre positives.
- Preguntes de control: també anomenades *preguntes interpretatives*. Són preguntes prova que indueixen l'interlocutor a precisar el seu pensament i, a més, serveixen per comprovar tant si hem comprès com si ens han entès.

Les preguntes obertes solen aparèixer al principi d'una trobada de venda. Poden donar molta informació amb un client comunicatiu. Quan el venedor es trobe amb un client d'aquestes característiques ha de deixar que s'expressi lliurement, però limitar aquesta informació quan no siga útil per excessiva o per difusa. En aquest cas, el venedor haurà de centrar el tema cap a un aspecte específic mitjançant preguntes tancades.

Les preguntes tancades s'utilitzen amb clients poc comunicatius o que no proporcionen informació útil. Les preguntes tancades són molt necessàries quan el venedor vol dirigir l'entrevista de venda cap a un tema triat per ell o quan es tracte de canalitzar i controlar la seua direcció.

El venedor té en la tècnica de la pregunta una poderosa i útil eina amb la qual pot aconseguir entrevistes molt més fructíferes i eficaces. Gràcies a aquesta tècnica, ben utilitzada, pot obtenir informació esbrinant necessitats i desitjos del client, i també crear un clima de confiança mútua. Amb tot això aconseguirà orientar la gestió cap al client.

El silenci també és una poderosa eina de comunicació. Demostra atenció total a qui parla, descarta tota possibilitat de crear barreres i exerceix una suau pressió sobre el que parla perquè continue fent-ho. No és qüestió de convertir els venedors en muts, sinó simplement de fer que parlen en el moment oportú

i escoltar per a dominar el diàleg. El bon venedor ha de saber escoltar amb la intenció d'esbrinar les autèntiques necessitats del client i els seus desitjos i, d'aquesta manera, descobrir els obstacles que haurà de superar abans de realitzar la seua venda. A més, en el món de la venda hi ha una dita que fa «Si tenim dues orelles i una boca, deu ser perquè hem d'escoltar el doble que parlar».

Durant qualsevol fase poden aparèixer les anomenades *objeccions*, encara que es faran més patents en l'etapa de tancament. Les objeccions poden ser certes; l'actitud davant seu ha de ser de benvinguda, ja que no és una reacció negativa del client i indiquen que el client vol comprar, però necessita més informació per a fer-ho. A més, indiquen al venedor cap a on dirigir els seus esforços. També poden aparèixer les objeccions pantalla, o excuses, quan el client no vol comprar o desitja retardar la decisió. El venedor ha de conduir la conversa, rebatre les objeccions amb arguments creïbles i despertar el desig del client de tenir el producte. Les objeccions més comunes estan relacionades amb el producte, el preu, la necessitat o desig del client, el tracte rebut o directament amb el venedor, entre altres.

S'hauran de tractar les objeccions no com a ofenses, sinó com a indicis de compra, i s'hauran de respondre immediatament. Per a rebatre, cal saber escoltar, esbrinar el motiu de l'objecció i informar el client dels detalls que ell desconeix i que han donat lloc a l'objecció. Una tècnica que pot ser útil per a rebatre objeccions consisteix a anotar tots els avantatges i beneficis del producte o servei que ven, les seues qualitats, el que més interessa destacar i comunicar, detallar en ordre d'importància les objeccions que es poden formular al producte o servei (sobre la base de l'experiència pròpia o d'altres integrants de l'empresa) i, finalment, anotar les tècniques i els arguments que s'usaran o es podrien usar per a rebatre en cada cas les objeccions, però caldrà

verificar quines són les que donen millors resultats i rebutjar les que no produeixen efecte.

Una vegada superades les objeccions, comença l'etapa que consisteix a despertar el desig que impulsarà el client a comprar. Per això, és necessari conèixer la principal motivació o incentiu que anima el client a comprar.

El treball del venedor no és solament el del prenedor de comandes o subministrador de producte al client. La tasca fonamental consisteix a identificar i descobrir els motius del client per a traduir-los en desitjos de compra. La motivació és una de les raons fonamentals que impulsa la compra. La gent no compra coses si no té motius per a fer-ho. D'altra banda, no totes les persones són iguals i reaccionen de la mateixa manera davant del mateix estímul. Per a poder concretar la venda és necessari conèixer aquest marc de referència i manejar-lo amb molta solvència, ja que els especialistes en vendes assenyalen que les persones adquireixen béns o serveis per múltiples raons.

El procés de venda es formalitza amb el tancament de la venda. És l'assoliment d'un acord entre ambdues parts. Però la tàctica de venda no acaba en aquesta fase, el venedor haurà de crear unes relacions duradores amb el seu client actual; per això, prestarà als clients els serveis i l'assistència necessaris de manera que estiguen satisfets amb la relació i romanguen com a clients de l'empresa . Quan es tracta de productes complexos i de llarga durada, prenen el nom de *serveis postvenda*.

Per a tancar la venda, cal actuar amb una mentalitat positiva, tenir confiança, ser decidit i concentrar l'atenció sobre el client. L'art de vendre és l'art de tancar la venda. Molts professionals afirmen que és en aquesta fase on es demostren les qualitats d'un bon venedor.

El moment del tancament s'inicia quan el venedor detecta els anomenats *indicis* per part del client, que suggereixen el tancament, per exemple quan pregunta «Tenen personal per a fer-me la revisió?», «Quant de temps de garantia tenen?», «Si el pagament és en efectiu, em fan cap descompte?», «Quan les podria recollir?», etc. A més, els venedors necessiten saber com reconèixer els senyals de tancament del comprador, incloent-hi els comportaments físics (és a dir, el llenguatge corporal), les declaracions o comentaris i les preguntes. Els venedors poden utilitzar una de diverses tècniques de tancament. Els més freqüents són:

- Directe: el venedor demana al client que li compri; és una tècnica arriscada, ja que el client pot sentir-se pressionat.
- Alternatiu: el venedor ofereix al client una alternativa secundària que té per efecte produir un «sí». «Prefereix el color blau o el verd?», «Comptat o targeta de crèdit?».
- Per suposició: el venedor dona per descomptat que el client ha decidit l'adquisició en funció de l'interès que ha mostrat per algun disseny o mida, i la conversa es trasllada a la data de lliurament, etc.
- Al·ludir a la por: en aquest cas, cal indicar el que perdrà el comprador, l'oferta és limitada, les existències són escasses d'aquest model, etc.
- Referit: el venedor tracta d'impulsar el final de la venda relatant un cas similar al del client, una situació molt semblant, amb excel·lents resultats.
- Resum: el venedor sintetitza i destaca els punts que van agradar i van causar una bona impressió al client durant la conversa i puntualitza que només cal que el client es decidisca.
- Estímul: el venedor té preparada alguna atenció especial, com descomptes o un altre servei addicional que agrada al client, per a provocar la seua decisió de compra.

Un problema bàsic que es presenta en molts venedors és que no conviden el comprador a sol·licitar la comanda. Segueixen tots els passos previs a la perfecció però, per alguna raó, no proposen el tancament de la venda, tenen por de vendre. Cal no deixar mai «per demà» el tancament. És fonamental tractar per tots els mitjans que el client compre «avui», perquè el comprador s'oblida de les seues promeses de compra.

L'actuació del venedor durant tot aquest procés de vendes condicionarà el seu rendiment, alhora que podrà contribuir a millorar l'eficàcia de vendes. Ara bé, aquest rendiment i eficàcia també es veuran condicionats per les actuacions de l'organització i del director de vendes.

3. COMUNICACIÓ INTERPERSONAL I VENDA

La comunicació interpersonal es dona entre persones que estan físicament pròximes. Cadascuna de les persones produeix missatges que són una resposta als missatges que han estat elaborats per l'altra o les altres persones implicades en la conversa. La comunicació interpersonal es pot definir com l'activitat humana mitjançant la qual un subjecte emissor manifesta uns continguts de consciència, a través d'una forma perceptible pels sentits, a un subjecte receptor, per tal que aquest tinga accés a aquests mateixos continguts de consciència; d'aquesta manera, aquests continguts passen a ser dels dos, i es pot catalogar com la forma de comunicació més important per als venedors. El procés de comunicació es pot entendre com la transmissió d'informació entre persones, amb una finalitat determinada i per diferents mitjans i, per tant, és una de les eines més importants del màrqueting i les vendes, de manera que l'hem de planificar i gestionar amb criteris raonables i buscant sempre la màxima coherència amb els plantejaments estratègics de l'empresa. Vivim en l'era de la comunicació, així que els esforços invertits en aquesta han de ser cada dia més grans.

Els principals objectius de la comunicació de vendes són informar, recordar i persuadir el client potencial sobre els productes que ofereix l'empresa i formar una imatge positiva de la corporació. Però aquests objectius són massa generals; altres objectius més concrets serien:

- Crear coneixement: els nostres clients potencials i els intermediaris del canal de distribució han de tenir coneixement sobre l'existència del nostre producte.
- Donar informació: tant sobre el producte com sobre els canvis que s'hi produïsquen, com canvis en l'envàs, en l'etiquetatge, etc.
- Induir a la prova del producte.

- **Mantenir la lleialtat dels consumidors:** recordant l'existència del nostre producte i les característiques que el diferencien del dels nostres competidors.
- **Informar sobre les accions de l'empresa:** si l'empresa té un fort impacte sobre el seu entorn, informar sobre les seues accions que ajuden a millorar la imatge de l'empresa.

Com hem comentat, la comunicació és un element fonamental en el procés de venda i és obvi que els venedors han de ser comunicadors eficients amb els seus clients. Però també ho han de ser amb la resta de treballadors dins de l'empresa per a la qual presten els seus serveis, ja que això els farà ser més eficients en les seues tasques o responsabilitats amb l'empresa. Un aspecte fonamental de la comunicació interpersonal és que el venedor ha d'estar atent a aquesta i vigilar el seu desenvolupament correcte. Això és molt important perquè ens dóna una mostra que, de vegades, el que el venedor vol expressar i el que el client entén és diferent. Per això cal estar atent a les anomenades *barreres de la comunicació*. Algunes de les barreres més comunes són:

- **Ambientals:** són les que ens envolten, són impersonals i tenen un efecte negatiu en la comunicació, com ara incomoditat física (calor a la sala, una cadira incòmoda, etc.), distraccions visuals, interrupcions i sorolls (timbre, telèfon, etc.).
- **Verbals:** són la forma de parlar que s'interposa en la comunicació, com ara parlar molt ràpid o no explicar bé les coses. En les persones que parlen un altre idioma és òbvia la barrera, però de vegades el nostre propi idioma és incompreensible per a nosaltres mateixos. No escoltar bé és un altre tipus de barrera verbal, ja que no hi ha atenció.
- **Interpersonals:** depenen del tipus de relació entre dues persones, que tenen efecte negatiu en la comunicació mútua. Aquestes barreres

interpersonals més comunes són les suposicions incorrectes i les percepcions diferents. Una suposició és una cosa que es dóna per feta: correcta o no correcta, la suposició serà una barrera en la comunicació. Per la seua banda, la percepció és el que un veu i sent, és el nostre punt de vista, i quan prenem un punt de vista com una cosa certa ens tanquem a altres perspectives.

Atès que el venedor ocuparà tant el rol d'emissor com el de receptor dins d'un procés de comunicació interpersonal de venda, haurà d'intentar que aquestes barreres no afecten al seu objectiu. Perquè les barreres en la comunicació s'eviten o, almenys, disminuïsquen, el venedor pot optar per diferents tipus d'accions. Quan se situe en el rol de receptor podrà i deurà:

- Utilitzar la paràfrasi o repetició intel·ligent. El receptor expressa amb les seues paraules el contingut del missatge rebut, demostra el seu interès per la comunicació i la seua comprensió, i l'emissor pot corregir el seu missatge en allò que no ha funcionat i dirigir la comunicació adequadament.
- Verificar les seues impressions. El receptor demostra la seua acceptació i interès pels sentiments de l'emissor en descriure el que s'entén sense interpretar ni avaluar, permet a l'emissor sentir-se comprès i prosseguir la comunicació. En la verificació no és el mateix la descripció que la deducció. La descripció la fa aquell que és competent i capaç d'observar, i que es limita a considerar l'observat directament amb anterioritat. Per la seua part, la deducció no està limitada per res, permet usar la imaginació, emetre judicis en qualsevol moment sense dependre d'una observació prèvia i no exigeix cap capacitat.

Per contra, quan el venedor ocupe el rol de l'emissor ha de complir les condicions de la descripció, és a dir, tenir una base sòlida d'observació, ser

bon observador, limitar-se únicament a l'observat i tendir a la certesa. Hi ha dos grans tipus de descripcions a l'abast del venedor:

- Descripció de conductes, manifestació de l'observat que permeta al receptor crear una imatge clara. Es limita al cognitiu i, per tant, omet judicis de valor, dóna evidències directes (dades, proves, fets concrets, etc.) i reforça el que s'ha manifestat amb proves personals.
- Descripció de sentiments, expressió verbal de manifestacions no verbals, com canvis corporals, per a aclarir el sentiment que originen aquestes manifestacions. Es considera que és bo expressar els sentiments i fer concordar els aspectes verbals i els no verbals per a ser entès.

En la comunicació interpersonal, l'ésser humà utilitza molts llenguatges, molts tipus de formes perceptibles pels sentits, un dels quals és el llenguatge verbal, la paraula, però un altre és el llenguatge no verbal, i la relació entre ambdós tipus pot ser de reforç, de complementarietat o de conflicte.

3.1. L'escolta activa

De les moltes maneres d'entendre el concepte i procés de venda, i n'hem vist alguna, n'hi ha una que afirma que vendre és «preguntar i escoltar». Preguntar requereix tenir molt clara l'estratègia que cal seguir sobre la base dels objectius que pretenem en un procés de negociació o venda, i és una habilitat que les persones desenvolupem des de la infància.

Respecte a l'habilitat d'escoltar, la desenvolupem molt menys i, a més, hem de diferenciar entre sentir i ser un bon oient o practicar el que anomenem *l'escolta activa*. Sentir és simplement percebre vibracions de so, mentre que escoltar és entendre, comprendre o donar sentit al que se sent.

Un dels principis més importants i difícils de tot el procés comunicatiu és saber escoltar. La manca de comunicació que es pateix avui dia és deguda en gran part al fet que no se sap escoltar els altres. S'està més temps pendent del que un pretén dir, i en aquesta necessitat pròpia de comunicar es perd l'essència de la comunicació, és a dir, de posar en comú, de compartir amb els altres. Hi ha la creença errònia que s'escolta de manera automàtica, però no és així: escoltar requereix un esforç superior al que es fa en parlar i també del que s'exerceix en escoltar sense interpretar el que se sent. L'escolta efectiva ha de ser necessàriament activa.

L'escolta activa és una manera d'escoltar amb atenció el que l'altra persona, el client, ens diu amb l'objectiu d'intentar comprendre-ho. És l'habilitat de comprendre i reflectir adequadament la totalitat del missatge de qui ens parla, tant pel que fa al contingut (el que vol dir) com quant al sentiment (com ho diu). El venedor que utilitza l'escolta activa diu al client el que aquest ha dit i destacant el sentiment que contenia el missatge. És important, per tant, destacar que hem entès no únicament el que ens ha dit l'emissor, sinó també el que sent, encara que això no significa que el venedor estiga d'acord amb el que el client diu o sent.

L'escolta activa, com la majoria de les habilitats del venedor, es pot aprendre per a facilitar l'assoliment dels objectius professionals. Mitjançant les habilitats d'escolta activa, el venedor aconsegueix que el client s'adone que li presta atenció, que l'escolta activament. Algunes d'aquestes tècniques són:

- La mirada: la mirada fixa sobre la cara del nostre interlocutor, si és possible els seus ulls, sense baixar la línia de la base del nas. Mirar als llavis o més avall pot molestar. Si observem que la mirada fixa molesta l'altre podem donar-li pauses de tant en tant, abaixant la vista. S'ha d'evitar mirar cap amunt o cap als costats.

- Assentir amb el cap: que el nostre interlocutor interprete que l'escoltem, que l'entendem, que li prestem atenció.
- Reforç positiu corporal, encarar completament el cos cap al seu. Evitar girar el cap. Quan escoltem, ho fem des d'una posició avançada, avançant tot el cos des de la cintura. En parlar, recuperem la posició.
- Mostrar empatia: escoltar activament les emocions dels altres és tractar d'entendre els seus motius. És escoltar els seus sentiments i fer-li saber que «ens en fem càrrec», intentar entendre el que sent aquesta persona. No es tracta de mostrar alegria, ni de ser simpàtics. Simplement, que som capaços de posar-nos al seu lloc. No obstant això, no vol dir acceptar ni estar d'acord amb la posició de l'altre. Per a demostrar aquesta actitud, farem servir frases com «Entenc el que sent», «Note que...».
- Parafrasejar: aquest concepte significa 'verificar' o 'dir amb les pròpies paraules el que sembla que l'emissor acaba de dir'. És molt important en el procés d'escolta, ja que ajuda a comprendre el que l'altre està dient i permet verificar si realment s'està entenent i no malinterpretant el que es diu. Un exemple de parafrasi pot ser: «Llavors, pel que veig, el que passava era que...», «Vols dir que et vas sentir...?».
- Emetre paraules de reforç: poden definir-se com afirmacions que suposen un afalac per l'altra persona o reforcen el seu discurs en transmetre que un aprova, està d'acord o comprèn el que s'acaba de dir. Alguns exemples en serien: «Això és molt divertit» o «M'encanta parlar amb tu». Un altre tipus de frases menys directes serveixen també per a transmetre l'interès per la conversa: «Bé» o «Fantàstic!».
- Resumir: mitjançant aquesta habilitat informem l'altra persona del nostre grau de comprensió o de la necessitat de més aclariments. Expressions de resum serien «Si no l'he entès malament...» o «A veure

si l'he entès bé...». Expressions d'aclariment serien «T'agrada?» o «És així?».

Saber escoltar activament és una tasca indispensable per a aconseguir l'èxit en vendes, fa que el venedor sigui comprès, respectat i li dóna credibilitat, amb la qual guanya la confiança dels clients. Aquests, en ser escoltats amb atenció, senten la satisfacció de ser importants per al venedor. No obstant això, en la pràctica d'aquesta habilitat cal evitar cometre una sèrie d'errors habituals en la comunicació:

- No distraure'ns, perquè distraure's és fàcil en determinats moments. La corba de l'atenció s'inicia en un punt molt alt, disminueix a mesura que el missatge continua i torna a ascendir cap al final del missatge.
- No interrompre qui parla, ni jutjar el que diu.
- No oferir ajuda o solucions prematures.
- No rebutjar el que l'altre estiga sentint, per exemple: «No et preocupes, això no és res».
- Evitar la «síndrome de l'expert», ja tens les respostes al problema de l'altra persona, abans fins i tot que te n'haja explicat la meitat.

El bon venedor ha de tenir consciència clara que el procés de comunicació és bidireccional i que l'èxit en la comunicació depèn en la mateixa mesura de l'emissor i del receptor. Recordem que la dinàmica de la comunicació és transaccional i amb intercanvi de missatges, la possibilitat que adquireixen ambdues parts vivint el paper de comunicadors és compartida. Saber escoltar activament és la responsabilitat indispensable per a aconseguir la identificació amb altres persones; ens fa ser compresos i respectats i ens dóna credibilitat, amb la qual guanyem la confiança dels clients, i aquests, en ser escoltats amb atenció, senten la satisfacció de ser atesos correctament.

3.2. Comunicació no verbal

Les formes de comunicació humana poden agrupar-se en dues grans categories: la comunicació verbal i la comunicació no verbal. La comunicació verbal fa referència a les paraules que utilitzem i les inflexions de la nostra veu (to de veu). La comunicació no verbal fa referència a un gran nombre de canals, entre els quals es podrien esmentar com els més importants el contacte visual, els gestos facials, els moviments de braços i mans o la postura i la distància corporal. Malgrat la importància que solem atribuir a la comunicació verbal, entre un 65% i un 80% del total de la nostra comunicació amb els altres la realitzem a través de canals no verbals. A més, per a comunicar-se eficaçment els missatges verbals i no verbals han de coincidir entre si.

La comunicació no verbal és el principal vehicle de les emocions i és molt més fiable que el verbal, encara que per a moltes persones és molt difícil prestar atenció als moviments voluntaris i involuntaris que fan les altres persones i alhora escoltar el que aquests intenten dir, sense que un dels dos aspectes quede una mica descuidat. L'anàlisi de la comunicació no verbal requereix almenys tenir en compte tres criteris bàsics:

- Cada comunicació no verbal està ineludiblement associada al conjunt de la comunicació de la persona.
- La interpretació dels moviments no verbals s'ha de fer quant a la seua congruència amb la comunicació verbal. Normalment, la intenció emocional es deixa traslluir pels moviments no verbals, i intuïtivament som capaços de sentir la incongruència entre aquests i el que verbalment se'ns diu.
- L'últim criteri d'interpretació del sentit de la comunicació no verbal és la necessitat de situar cada comportament no verbal en el seu context comunicatiu.

El venedor pot acarar la comunicació no verbal almenys de quatre formes:

- Pot provar d'inhibir cadascun dels actes de la comunicació no verbal que, d'acord amb el seu coneixement o creença, signifiquen alguna cosa en la interacció que no vol que es note o sapia; això implica iniciar cada entrevista de venda amb molta tensió, o de una forma poc expressiva.
- També pot sentir-se alliberat en reconèixer com deixa traslluir les seues emocions, adonar-se que la gent coneix sobre un mateix intuïtivament molt més del que un mateix és capaç de dir en paraules sobre com se sent.
- La tercera alternativa és que pot sentir-se simplement despreocupat, en prendre consciència que és inevitable comunicar alguna cosa, que aquesta cosa es capta, sobretot, intuïtivament, i que en realitat ningú manté una interacció pendent de fixar-se en cada comportament no verbal i analitzar el seu significat, llevat que siga un moviment realment inusitat.
- Finalment, i aquesta és la millor alternativa per a un bon professional de la venda, pot plantejar-se la comunicació no verbal com una important eina per a transmetre i rebre informació en el procés de la venda.

En aquest apartat del text no es pretén ensenyar a interpretar la comunicació no verbal, sinó a prendre consciència de la seua importància en la interacció venedor-client. Tanmateix, l'estudi de la comunicació no verbal pot generar la sensació que s'està més capacitats per a encertar i, amb això, es pot cedir davant de la temptació d'interpretar cada gest, i fins i tot es pot aconseguir captar pistes del comportament dels altres. Però cal ser conscient que per molta habilitat que es tinga en l'observació dels altres, i un venedor ha de desenvolupar com a mínim que hi està treballant, cal ser molt caut en qualsevol interpretació, ja que la comunicació humana és extremadament

complexa (no té regles fixes i simples) i, en absència de regles clares, tots tenim tendència a veure només el que volem veure, i prestar atenció al que ens interessa.

Encara que el tema és ampli i complex, exposarem alguns dels principals gestos i actituds el coneixement i domini dels quals pot ajudar el venedor en la seua activitat diària:

- La distància indica el tipus d'interacció entre les persones: la zona íntima (aproximadament fins a 50 cm) està destinada als més propers; la zona personal (entre 50 i 125 cm) s'utilitza en l'entorn professional; finalment, utilitzem la zona social i pública amb les persones alienes al nostre entorn.
- Les mans també transmeten molta informació. Les palmes cap amunt i obertes indiquen sinceritat i honestedat; cap avall i obertes, posició dominant i fins i tot poca honestedat; la mà tancada té un punt d'agressivitat.
- L'encaixada de mans, quan les mans estan verticals, indiquen igualtat; amb fermesa, significa seguretat. Si una mà està per damunt de l'altra, aquest és el que domina la situació.
- Entrellaçar les mans es relaciona amb una actitud negativa, com més alt siga el punt d'encreuament, major serà la negativitat. Fregar les mans significa bones expectatives, bona entesa.
- El semblant és un element de comunicació no verbal molt important i difícil de controlar. La mentida o la manca de sinceritat s'expressa tocant-se reiteradament el nas o els ulls.
- Mossegar-se les ungles, fer espetegar els dits o repicar sobre la taula indiquen manca de seguretat i mostren el nerviosisme de la persona.

- Encreuar els braços o les cames és un signe d'actitud defensiva, i unit al tancament dels punys mostra una actitud hostil. Si se subjecta una cama amb el braç es mostra una actitud d'immobilisme.
- Els ulls tancats mostren sorpresa i admiració, i els ulls una mica tancats denoten desconfiança i desaprovació.
- En fumar també es comuniquen coses. Si es tira el fum cap amunt, seguretat i actitud positiva; de front, entesa i acord amb l'interlocutor, i cap avall, rebuig i negativitat. Però és millor NO FUMAR.
- La imitació de gestos, de manera inconscient i involuntària, mostra l'acord amb la persona imitada i el desig de guanyar-nos la seua confiança.

Com ja hem dit anteriorment, és impossible no comunicar-se, i és per això que el venedor ha de tenir molt en compte la importància de la primera impressió. La primera impressió és un procés de percepció d'una persona per una altra que transcorre en molt poc de temps. Habitualment no som del tot conscients ni de l'emissió ni de la recepció de les informacions que la configuren. El temps en què es fixa la primera impressió varia entre dos i quatre minuts en la trobada cara a cara, i escassos segons en la trobada telefònica. Abasta quatre camps, amb molt diferent pes en el conjunt final de la impressió, que es perceben i s'analitzen d'una manera successiva, i el conjunt ha de ser coherent en el seu missatge:

- Imatge personal (el que veuen, comunicació visual): color de la pell, estat social, sexe, edat, aparença (biotip, postura, cabells, vestit, accessoris, olors, colors), expressions facials, etc.
- La veu: el cas del contacte telefònic la converteix en gairebé única font d'informació, amb la qual tractaran de cobrir les llacunes que aportaria el contacte visual: rapidesa, volum, to, timbre, dicció, etc.

- Les paraules: com enfoca els assumptes, què pensa i com ho exposa. El negatiu és utilitzar falques, expressions restrictives i termes exclusius. El positiu és l'ús d'un estil directe i afirmatiu, no restrictiu, sense disculpes ni evasives, organitzat, concís, animat, etc.
- L'escolta, sense interrompre (si ens interrompen ens hem de fer respectar), donar senyal de retorn, que sentim i entenem el seu missatge, utilitzar els termes de l'interlocutor, respondre o demostrar interès demanant aclariments sobre el que sentim, entre altres accions.

3.3. Parallenguatge

Dins dels diferents àmbits de la comunicació no verbal, la paralingüística estudia el comportament no verbal que s'expressa a través de la veu. Entre les variacions no lingüístiques més importants en el context de la venda podem destacar les següents:

- El to: la qualitat del to que interessa ací és el to afectiu, és a dir, l'adequació emocional del to de veu utilitzat en la conversa. El to és un reflex emocional, de manera que si és excessivament emocional ofega la veu i el to es fa més agut. Per tant, el lliscament cap als tons aguts és símptoma d'inhibició emocional.
- El volum: qui inicia una conversa en un estat de tensió mal adaptat a la situació parla amb un volum de veu inadequat. Quan la veu sorgeix en un volum elevat, sol ser símptoma que l'interlocutor vol imposar-se en la conversa, i està relacionat amb la intenció de mostrar autoritat i domini. El volum baix indica la intenció de no voler fer l'esforç de ser escoltat, de manera que s'associa a persones introvertides.
- El ritme: es refereix a la fluïdesa verbal amb què s'expressa la persona. El ritme lent o entretallat revela un rebuig al contacte, mantenir-se a cobert, un desig de retirada i fredor en la interacció. El ritme càlid, viu,

modulat, animat, està vinculat a la persona que es presta al contacte i la conversa.

3.4. Les negociacions amb els clients

Una de les paraules més populars en el llenguatge dels venedors és el vocable *negociar*, ja que es tracta d'un procés molt similar al de vendre, però amb algunes diferències.

Negociar és una forma d'intentar resoldre, mitjançant la discussió, els problemes que sorgeixen entre els individus o entre les col·lectivitats de què aquests formen part. És la forma més racional de solucionar els problemes entre les parts. És tenir la voluntat de trobar una solució satisfactòria per a cadascuna de les parts involucrades en un problema, és una confrontació d'idees que persegueixen evitar l'enfrontament mutu, o bé tracta de posar solució a un enfrontament existent.

Durant el procés de negociació, la força o el poder de les parts es va desplaçant dels uns als altres durant les diferents fases; no és convenient en una negociació que una de les parts es beneficiï d'una relació de força desequilibrada que imposi les seues condicions a l'altra part. És millor que hi haja un cert equilibri de forces i que s'intercanvien les pressions; finalment, les parts arribaran a un acord quan les forces estiguen igualades. Això és així perquè si sovint una part guanya a costa que l'altra perdi, s'acaba produint el trencament de les relacions comercials.

L'estratègia de la negociació es defineix com la manera en què cada part tracta de conduir-la per tal d'assolir els seus objectius. Es poden definir dues estratègies típiques, «guanyar-guanyar» o «guanyar-perdre».

L'aplicació d'estratègies «guanyar-guanyar» busca que les dues parts guanyen, compartir el benefici, s'intenta arribar a un acord que siga mútuament beneficiós. En aquest tipus de negociació es defensen els interessos propis però també es tenen en compte els de l'oponent, no es percep l'altra part com un contrincant, sinó com un col·laborador amb el qual s'ha de treballar estretament amb la finalitat de trobar una solució satisfactòria per a tots. Aquest tipus de negociació genera un clima de confiança i ambdues parts assumeixen que han de realitzar concessions, que no es poden atrinxerar en les seues posicions. Probablement, cap de les parts obtindrà un resultat òptim, però sí un acord prou bo, i se sentiran satisfetes amb el resultat obtingut, la qual cosa garanteix que cadascuna tracte de complir la seua part de l'acord. A més, aquest tipus de negociació permet estrènyer relacions personals. Les parts voldran mantenir viva aquesta relació professional, i això fa que maximitzen a llarg termini el benefici de la seua col·laboració. Aquest tipus d'estratègia és fonamental en els casos en què es vol mantenir una relació duradora, contribueix a enfortir els llaços comercials i fa més difícil que un tercer es faça amb aquest contracte.

Per la seua part, l'estratègia «guanyar-perdre» es caracteritza perquè cada part busca aconseguir el màxim benefici sense preocupar-se de la situació en què queda l'altre, hi prima un ambient de confrontació. No es veu l'altra part com un col·laborador, sinó com un contrincant a qui cal derrotar. Les parts desconfien mútuament i utilitzen diferents tècniques de pressió per tal d'afavorir la seua posició. Un risc en el moment d'utilitzar aquest tipus d'estratègies és que encara que es pot eixir victoriós a base de pressionar l'oponent, aquest, convençut que el resultat és injust, pot resistir-se a complir la seua part de l'acord. L'estratègia «guanyar-perdre» només s'hauria d'aplicar

en una negociació aïllada, ja que el deteriorament que pateix la relació personal fa difícil que la part perdedora vulga tornar a negociar.

Amb caràcter general, podem diferenciar el procés de negociació en les fases següents, en què el domini i coneixement serà fonamental per a l'èxit o el fracàs:

1. Preparació: cal definir el que es pretén aconseguir i com aconseguir-ho establint els objectius propis, quins tipus de descomptes poden oferir-se en cas de necessitat i fins on és possible cedir; és molt important tractar de descobrir els objectius del contrari.
2. Discussió: les persones negocien perquè tenen o creuen tenir un conflicte de drets o interessos. En aquesta fase, que normalment es diu de conversa, intercanvi o presentació tractant de traure agressivitat al vocable *discussió*, s'exploren els temes que separen les parts per conèixer les seues actituds i interessos. És molt semblant a l'etapa de determinació de necessitats que es practica en la venda.
3. Senyals: en la negociació, les posicions van movent-se, unes vegades acostant-se i altres, per contra, distanciant-se. El senyal és un mitjà que utilitzen els negociadors per a indicar la seua disposició a negociar sobre alguna cosa, és un missatge que ha de ser interpretat per qui el rep; sovint, les afirmacions que es fan en les primeres fases de la negociació són de naturalesa absoluta, del tipus «No concedirem mai el descompte que ens demana», «És absolutament impossible acceptar aquesta forma de pagament», «No podem considerar aquesta proposta».
4. Propostes: són allò sobre el que es negocia; no es negocien les discussions, encara que les propostes puguen ser objecte de discussió. S'ix de la discussió per un senyal que condueix a una proposta, és a dir, a una oferta o petició diferent de la posició inicial. Cal evitar en les primeres propostes les ofertes arriscades, han de ser cauteloses i

exploratòries ja que, en tot cas, es desenvoluparan més endavant i és probable que siguin acceptades.

5. Intercanvi: aquesta fase és la més intensa de tot el procés de negociació i exigeix una gran atenció per ambdues parts, ja que s'hi tracta d'obtenir alguna cosa a canvi de renunciar a una altra cosa. Qualsevol proposta o concessió ha de ser condicional, és a dir, per tot el que es concedeix s'ha d'obtenir alguna cosa a canvi.

6. Tancament i acord: s'ha de fer de forma segura i amb fermesa, i perquè siga acceptat ha de satisfer un nombre suficient de les necessitats de l'altra part.

4. FUNCIONS BÀSIQUES DE LA DIRECCIÓ DE VENDES

El procés de la direcció de vendes suposa la realització d'una sèrie d'activitats relacionades entre si, i que poden agrupar-se en tres grups. La planificació és l'encarregada de dissenyar estratègies de venda, organització interna de la xarxa de vendes, atenció als clients i realització de previsions quantitatives, entre altres. L'execució ha de posar en pràctica tot allò que s'ha planificat i per a això cal seleccionar, formar, organitzar i motivar els venedors. Finalment, la supervisió consisteix en l'anàlisi de les desviacions i els seus motius, és una de les tasques fonamentals i s'ha de fer en relació amb el volum de vendes, amb el cost de vendes i amb la percepció del servei per part del client.

En aquest context, cal assenyalar que no sempre és adequada la pràctica d'ascendir venedors d'èxit a la direcció de vendes, ja que tot i que és important el coneixement de l'activitat a dirigir no sempre es té la capacitat necessària per a fer-ho. A més, les diferències entre les dues tasques (taula 1.3) fan necessària unes habilitats i coneixements diferents (Ziyal, 1995).

Taula 1.3. Diferències entre direcció de venda i venda personal

Activitat	Venedor	Direcció de vendes
Responsabilitat principal	Aconseguir clients	Preparar el personal
Gestió de las tasques	Treball propi	Per altres
Acompliment d'objectius	Esforç personal	Esforç d'altres
Rol	Jugador	Entrenador
Funció directiva	No	Sí
Tasques	Vendre, mantenir contactes, informar la direcció, etc.	Seleccionar, formar, motivar, controlar, etc.

Les funcions bàsiques del cap o director de vendes poden concretar-se en (1) l'organització de l'equip de vendes, (2) el reclutament dels nous venedors, (3) la programació de la formació inicial i contínua necessària per els venedors, especialment la que es basa en la formació sobre el terreny mitjançant visites simultànies, (4) la consecució que cada venedor treballi amb les millors

condicions de motivació i seguretat, (5) la definició del rol del venedor i (6) l'ajudar i el control del venedor en el desenvolupament del seu treball. La realització correcta d'aquestes tasques facilitarà l'estabilitat professional dels integrants de l'equip de vendes.

A continuació comentem les funcions de la direcció de vendes que tradicionalment preveu la literatura i que es desenvolupen en la pràctica professional.

4.1. Definició d'objectius i previsió de vendes

La direcció d'equips de vendes s'ha d'entendre com la planificació, l'organització, l'execució i el control de les polítiques i estratègies de vendes d'una organització, desenvolupades dins de l'àmbit del pla global de màrqueting i, per tant, està sotmesa als seus mateixos límits; aquests són l'entorn empresarial (competidors, tecnologia, legalitat, etc.) i l'estructura interna pròpia de l'organització (objectius, recursos, etc.). Per això, la tasca fonamental del cap de vendes és gestionar el seu equip de venedors per a obtenir vendes que generen beneficis a l'empresa i deixar els clients satisfets. A més, l'estabilitat professional dels integrants de la força de vendes estarà condicionada per la manera en què el director de vendes porte a terme les seues tasques.

Les característiques principals del lloc de director de vendes, o qualsevol altra de les múltiples accepcions utilitzades habitualment, són:

- Moltes de les variables que afecten el seu treball no les pot controlar.
- Ha de fer valer la seua experiència i capacitat.
- Es relaciona molt amb la resta de departaments de l'empresa.
- No té control continu i immediat dels seus venedors.

Dins del procés de planificació de l'equip de vendes, que busca estar en les millors condicions possibles per a enfrontar-se al futur, una de les primeres tasques és la definició dels objectius de l'organització de vendes. Aquesta definició d'objectius és la concreció d'uns resultats que cal assolir sobre la base d'una sèrie de recursos i capacitats disponibles per a això. En el context de la venda, hi ha una gran varietat d'objectius possibles, per exemple:

- Xifra de vendes (globals i/o desagregades per diferents variables).
- Beneficis aportats (diferència entre ingressos i despeses de vendes).
- Quota de mercat assolida (posició en relació amb la competència).
- Relacionats amb la imatge de l'empresa.

Amb independència dels objectius concrets que cal assolir, aquests han de complir en la mesura del possible les condicions següents, conegudes amb l'acrònim SMART:

- Situats, concrets per a una situació determinada.
- Mesurables, fixats de manera quantitativa.
- Acceptat, tots els implicats en el seu assoliment han d'estar d'acord.
- Realistes, assolibles amb un esforç adequat i possible.
- Temporals, fixats per un període de temps concret.

La importància de la fixació i l'assoliment dels objectius marcats en l'àrea comercial, o de vendes, ha suposat l'aplicació de sistemes de direcció per objectius (DPO). Aquest sistema busca integrar els objectius de l'empresa relacionats amb la venda i les necessitats dels mateixos venedors (ingressos, reconeixement, etc.), de manera que tots dos actuen a la recerca de la millor manera possible dels objectius previstos. Aquest programa proporciona més

llibertat als venedors per a determinar les seues normes d'actuació, alhora que atorga a l'empresa una major capacitat de control sobre aquests.

4.2. La previsió de vendes

Com ja s'ha comentat, una activitat que tota empresa ha de realitzar de manera habitual és l'anticipació d'esdeveniments futurs: en el nostre context la podem anomenar *previsió de vendes*. Aquesta previsió afecta decisions tan importants com la fixació d'estocs, la necessitat de mà d'obra o, fins i tot, la mesura de l'empresa en un futur.

Per a la realització de la previsió de vendes d'una empresa cal partir d'una estimació tan exacta com siga possible de la demanda del producte o servei que es comercialitza i d'una identificació de les oportunitats del mercat. Abans d'exposar algun dels mètodes més habituals de previsió de les vendes, convé conèixer alguns conceptes relacionats amb aquestes:

- Potencial del mercat: nivell màxim de vendes que poden assolir totes les empreses que actuen en un mercat-producte concret.
- Potencial de vendes: part del potencial del mercat que pot arribar a una empresa concreta.
- Previsió de vendes: estimació de les vendes d'una empresa per a un període de temps i sota determinades circumstàncies.

En la determinació de la xifra prevista de vendes d'una empresa influeixen múltiples variables, algunes incontrolables i altres controlables per aquesta. Per exemple, podem esmentar el mateix producte-servei, el seu preu i els de la competència, la qualitat oferida (real i percebuda), l'evolució sociodemogràfica, les modes i tendències, etc. A més, l'estimació de vendes s'ha de veure com un procés.

Per a la realització de la previsió de vendes es pot recórrer a múltiples mètodes, que es poden agrupar en mètodes subjectius i mètodes objectius, que en la pràctica se solen combinar. Entre els mètodes subjectius podem destacar les expectatives dels clients, la valoració dels venedors o l'opinió d'experts. Els mètodes objectius més habituals són les proves de mercat, les sèries temporals o l'anàlisi estadística de les vendes. A continuació se n'exposa breument l'explicació.

- Expectatives dels clients (subjectiu): consisteix a conèixer les intencions de compra de tots els clients de l'empresa. És molt útil i precís quan els clients són pocs i experts, ja que són capaços de conèixer bé les seues necessitats futures. No és adequat quan el client és el consumidor final.
- Valoració dels venedors (subjectiu): es parteix de la informació aportada per cada un dels venedors sobre les seues expectatives futures de venda i es revisa-analitza per part dels nivells superiors del departament de vendes de l'empresa. La seua aportació principal és el contacte directe venedor-client, que permet disposar d'informació directa. Per contra, els venedors no solen ser molt objectius i no tenen formació i informació adequada per a realitzar previsions.
- Opinió d'experts (subjectiu): poden ser interns o extern a l'empresa, i el seu coneixement de l'entorn d'actuació de l'empresa, fins i tot de la mateixa empresa, permet obtenir uns judicis basats en informació major i millor. És un mètode relativament ràpid, però sol aportar informació molt global que ha de ser desagregada per a la valoració.
- Prova de mercat (objectiu): sol ser la fase final del procés de previsió, i consisteix a realitzar una prova en entorn real de les vendes en un mercat reduït i extrapolar les vendes futures en global. És un procés car i que requereix un important control.

- Sèries temporals (objectiu): es basen en l'anàlisi de les dades històriques de vendes per a fer una previsió de les xifres futures, per exemple utilitzant el mètode de les mitjanes mòbils o l'anàlisi exponencial, entre d'altres.
- Anàlisi estadística (objectiu): busca determinar l'existència de determinades variables, o factors, que determinen el comportament de compra dels clients, i el seu efecte sobre aquest, per exemple mitjançant l'ús de l'anàlisi de regressions.

És obvi que per a aconseguir vendes cal disposar dels recursos necessaris. Per això, la direcció empresarial, i la de vendes, ha d'assignar els recursos necessaris que permeten desenvolupar les accions necessàries per a assolir els objectius del departament de vendes. Aquests recursos els formen tant els recursos econòmics com les persones i la informació necessària perquè els venedors implementen les accions previstes (i les imprevistes).

L'elaboració dels pressupostos de vendes consisteix a convertir la planificació en els recursos necessaris per a assolir els objectius de vendes. Aquests recursos no només estan formats pels aspectes més tangibles, com ara les inversions necessàries o les despeses de venda, sinó que també cal valorar les necessitats relacionades amb la gestió del departament, els processos de reclutament i selecció de nous venedors o la seua formació, entre altres despeses.

Habitualment es dissenya un pressupost general anual i els pressupostos corresponents, per elements, àrees o unitats del departament de vendes. Aquests, al seu torn, s'hauran de descompondre temporalment amb la finalitat que pugui seguir-se la seua execució regularment a través d'un determinat

procés de control, i conèixer amb detall on i per què es produeixen desviacions.

El pressupost és una eina financera essencial. És molt important per a qualsevol organització, projecte o departament. A més, l'ús de pressupostos:

- Indica quants diners es necessiten per a dur a terme les activitats.
- Obliga a pensar rigorosament sobre les conseqüències de la planificació d'activitats. Hi ha moments en què la realitat del procés pressupostari obliga a replantejar els plans d'acció.
- Si s'utilitza de manera correcta, el pressupost indica quan l'empresa necessitarà certes quantitats de diners per a dur a terme les seues activitats.
- Permet controlar ingressos i despeses i identificar qualsevol tipus de problemes.
- Constitueix una bona base per a la comptabilitat i transparència financera.

Les dues tècniques principals per a l'elaboració de pressupost en el departament de vendes són:

- Pressupostos incrementals: les xifres es basen en els ingressos i despeses reals de l'any anterior, amb un percentatge afegit per l'augment de la inflació de l'any. Aquest és un mètode senzill que estalvia temps. Aquesta tècnica només és apropiada per a empreses en què els anys varien poc pel que fa a activitats. Molt poques organitzacions o projectes dinàmics són tan estables perquè aquesta tècnica arribe a funcionar de manera satisfactòria.

- Pressupostos base zero: les xifres passades no s'utilitzen com a punt de partida. El procés pressupostari en aquest cas comença a partir de zero amb les activitats proposades per a l'any. El resultat és un pressupost més detallat i precís, però la seua preparació requereix més temps i energia. Aquesta tècnica és essencial per a noves organitzacions i projectes, però potser és també la millor via de treball per a una organització dinàmica que és molt activa en l'acceptació de nous reptes.

Per a una correcta elaboració i gestió del pressupost de vendes, el director de vendes ha de familiaritzar-se amb els conceptes que s'hi relacionen, per exemple despeses fixes i variables, o diferents tipus i partides de despeses, entre d'altres. A més, haurà de desenvolupar la capacitat de treball amb els responsables d'altres departaments, com comptabilitat i producció, per a planificar i gestionar adequadament els pressupostos del seu departament.

4.3. Organització del departament de vendes

Les decisions concernents a l'organització del departament de vendes que posen una relació directa amb l'eficàcia i el control dels venedors fan referència a (1) tipus d'organització del departament, (2) tipus de venedor que s'ha d'utilitzar, (3) mesura òptima de la força de vendes, (4) disseny i gestió del territori de vendes i (5) fixació d'objectius per a cada venedor.

Així, una de les decisions més importants que ha de prendre una direcció de vendes és el tipus d'organització que vol tenir per al seu departament. En aquest sentit, per al seu disseny s'han de tenir en compte els conceptes bàsics següents:

1. L'organització ha d'estar dissenyada amb una orientació al mercat, ha de buscar la major satisfacció dels clients actuals i futurs.

2. El disseny s'ha de fer atenent les funcions, no les persones que ocuparan els llocs. L'objectiu ha de ser dissenyar tasques, no col·locar persones, és la definició del rol de venedor.
3. Definició dels nivells d'autoritat i de la responsabilitat que aquesta suposa. A causa de les característiques del treball de vendes, la delegació d'autoritat i l'assumpció de responsabilitat en els venedors és una de les decisions més importants de la direcció comercial.
4. Àmbit de control. El nombre de subordinats de cada un dels nivells de control depèn de la capacitat del supervisor, de l'habilitat dels subordinats i del tipus de treball realitzat.
5. Estabilitat i adaptabilitat. L'estabilitat és necessària perquè les accions siguin eficients, però l'organització ha de poder adaptar-se als canvis d'un mercat en ocasions molt dinàmic.
6. L'organització ha d'equilibrar i coordinar les diferents tasques per a assolir els objectius proposats.

Una altra de les decisions que ha de prendre la direcció de vendes, i que afecta l'organització de vendes, és el tipus de venedor que s'utilitzarà, és a dir, agents de venda externs o venedors propis en plantilla.

Els agents de venda externs tenen la concessió, de vegades en exclusiva, per a la venda o prestació d'un servei en una zona geogràfica concreta, però no solen prendre la propietat del que venen i són retribuïts d'acord amb una comissió sobre les seues vendes. Les empreses que utilitzen aquest tipus de venedor extern es basen en la necessitat de disposar de personal amb coneixements específics, l'excés puntual de treball de vendes o en un reduït volum de negoci que no justifica l'ús de personal propi. Aquests venedors solen ser multicartera, treballen per a diverses empreses simultàniament i, per tant, és desitjable que la seua cartera de productes siga complementària.

Una empresa optarà per venedors propis quan necessita un control estricte i directe sobre la seua força de vendes a causa de les seues característiques especials i del treball del venedor. Les empreses que utilitzen venedors propis, davant de les que utilitzen agents externs, desenvolupen les seues accions comercials amb una elevada incertesa de l'entorn, amb alts costos de transacció, ofereixen una bona relació qualitat-preu en els seus productes, atorguen una gran importància de les activitats de no-venda i es troben amb una important dificultat per a avaluar els venedors de la seua organització. En les empreses d'àmbit espanyol s'opta, habitualment, per posseir venedors que pertanyen a la plantilla pròpia.

Respecte a l'organigrama de la força de vendes, pot realitzar-se per zones geogràfiques, per productes, per tipus de client, per funcions específiques o mitjançant una combinació de les anteriors. La taula 1.4 recull les característiques més importants de cada un.

Taula 1.4. Organització de la força de venda

	Geogràfic	Productes	Clients	Funcions
Situació d'ús	Gamma de productes xicoteta i de poca complexitat.	Gamma de productes molt gran i diversificada.	Productes dirigits a clients molt diferents. Mercats molt competitius.	Realització de tasques molt diferents en el procés de venda. Conquistar un mercat. Mantenir clients.
Avantatges	Senzillesa. Cost reduït. Menys nivells directius. Responsabilitat clara.	Venedor amb coneixement tècnic. Facilita las actuacions sobre productes concrets.	Millor servei al client. Detecció de noves necessitats.	Desenvolupament de habilitats i capacitats específiques.
Desavantatges	No es beneficia de l'especialització i divisió del treball. Requereix mes supervisió directa.	Duplicitat de esforços. Increment del costos. Confusió en els clients.	Duplicitat d'esforços. Increment dels costos. Confusió en els clients.	Necessitat de buscar l'equilibri. Increment dels costos.

Es pot afirmar que l'organització del departament de vendes mitjançant una combinació d'algun dels mètodes anteriors és el resultat d'intentar compensar els desavantatges i avantatges de cadascun, així com fer front a l'increment en la complexitat del treball de vendes i facilitar l'assoliment dels objectius desitjats. A més, no hi ha cap manera millor que una altra, i l'elecció dependrà dels objectius, les estratègies i les tasques de cada empresa. Les empreses espanyoles tendeixen majoritàriament a optar per un sistema mixt basat en l'organització geogràfica (45,1%), seguit per l'organització geogràfica pura (43,3%).

Al costat de l'organigrama de la força de vendes, s'ha de determinar el nombre de venedors que necessita l'empresa per a assolir els seus objectius. La mesura adequada de la força de vendes estarà determinada pel nombre de clients i la freqüència de visita, a més del tipus de venda, les accions que cal realitzar i altres variables. També caldrà tenir en compte el cost de mantenir i gestionar aquesta estructura.

La mesura òptima de l'equip és difícil de fixar, ja que s'han d'equilibrar les majors vendes amb l'increment de les despeses. Així, hi ha diverses tècniques per a determinar la mesura adequada, entre les quals destaquen el mètode de la descomposició, el mètode de la càrrega de treball i el mètode de l'increment addicional.

El mètode de les vendes potencials, o de la descomposició, es basa en la idea que tots els venedors tenen la mateixa potencialitat de venda i, per tant, el nombre de venedors serà el que s'obtinga de dividir les vendes previstes entre la productivitat mitjana. La senzilla fórmula matemàtica seria:

$$N = V/P$$

on N és el nombre de venedors necessaris, S són les vendes previstes i P són les vendes mitjanes estimades per venedor. Té dues importants limitacions: en primer lloc, no té en compte la rendibilitat; en segon lloc, determina el nombre de venedors en funció de les vendes quan sembla evident que la xifra final de vendes estarà molt relacionada amb el nombre de venedors.

Per la seua banda, el mètode de la càrrega de treball consisteix a repartir el treball total necessari per a atendre tots els clients actuals i potencials entre tots els venedors, i per a això se seguiran els passos següents:

1. Càlcul del temps de treball total disponible pels venedors, que anomenarem T.
2. Estimació, en percentatges, del temps dedicat a cadascuna de les diferents tasques per part dels venedors (desplaçaments, esperes, gestions administratives, presentacions de productes, etc.). El percentatge del temps dedicat a vendre s'aplica sobre el valor T.
3. Classificació dels clients basant-se en el seu potencial de compra i beneficis aportats a l'empresa. Solen ser habituals, almenys, tres tipus de clients, per exemple grans, mitjans i menuts.
4. Estimació del nombre i temps necessari de les visites per tipus de client. Cada tipus de client requereix una càrrega de treball diferent.
5. Càlcul del total de treball necessari per a atendre tots els tipus de clients, que anomenarem C.
6. Càlcul del nombre de venedors necessaris (N):

$$N = C / (\% \text{ de } T)$$

Aquest sistema reconeix que tots els clients no són iguals, però confia massa en els valors mitjans. És el millor mètode de determinació de la mesura de l'equip de vendes, ja que permet repartir la càrrega de treball de forma equitativa entre tots els venedors.

Finalment, el mètode de l'increment addicional aplica el concepte de l'anàlisi marginal, i consisteix a anar afegint venedors fins que l'increment dels beneficis produïts s'iguale a l'increment dels costos de venda. És un sistema tècnicament bo però de difícil aplicació pràctica. Matemàticament seria:

$$(S * P) - C > 0$$

on S és el volum de vendes, P és el benefici marginal i C són els costos del venedor. En aquest cas cal tenir en compte que en els costos del venedor, a més dels derivats del seu treball, caldria incloure els relacionats amb els processos de selecció, formació, etc. derivats del procés de selecció.

D'altra banda, un aspecte directament relacionat amb l'organigrama del departament de vendes és el disseny i la gestió del territori, o àrea de venda, dels venedors. El disseny ha de permetre al venedor, i per tant a la seua empresa, prestar un servei adequat als clients identificant i satisfent les seues necessitats individuals. Simultàniament ha de permetre minimitzar els temps de desplaçament amb l'elaboració d'itineraris de visita, aconseguint amb això optimitzar el temps efectiu de venda.

La gestió del territori ajuda el venedor a distribuir el seu temps entre les diferents activitats que ha de desenvolupar amb els seus clients actuals i potencials. Algunes de les raons per a establir territoris de venda són: (1) cobreix adequadament el mercat, sense buits ni duplicacions; (2) determina les responsabilitats de cada venedor; (3) facilita l'avaluació de resultats i el control; (4) permet desenvolupar relacions adequades amb els clients; (5) redueix els costos de venda, i (6) ajuda els venedors en el seu treball.

La gestió del territori implica per al venedor assumir la responsabilitat total de les accions de venda en un àmbit geogràfic determinat, és a dir, hi actuarà com

si es tractara d'una empresa independent. Haurà de planificar les activitats, especialment la detecció de noves oportunitats de negoci, fixar uns objectius comercials compatibles amb els de l'empresa, implementar totes les accions necessàries i avaluar i controlar els resultats obtinguts, a més de determinar, si escau, les mesures correctores necessàries.

A més, el disseny del territori assignat a cada venedor s'ha de fer de manera que permeti a cada un d'ells desenvolupar tot el seu potencial i assolir els seus propis objectius i els marcats per l'empresa. El procés per a un disseny correcte dels territoris de venda passa per diferents fases:

1. Selecció de la unitat bàsica: és un territori que permet estimar el seu potencial de vendes individual, i són preferibles les zones menudes que posteriorment puguen agrupar-se en la recerca de crear territoris amb un potencial de venda.
2. Avaluació del potencial de vendes de cadascuna de les unitats bàsiques: per al seu càlcul es poden utilitzar mètodes quantitius i qualitius. En l'actualitat, hi ha múltiples aplicacions tecnològiques que faciliten aquest procés.
3. Anàlisi de la capacitat de treball de cada venedor: depèn de diferents factors, per exemple les tècniques de venda utilitzades, la tipologia de clients, les tasques de gestió necessàries, entre altres.
4. Disseny del territori: consisteix en la combinació d'àrees bàsiques contigües per a formar els territoris de venda que cal assignar a cada un dels venedors. Aquests territoris facilitaran els processos d'administració i control per part de la direcció de vendes. A més de generar una càrrega de treball i oferir un potencial de vendes equivalent a cada venedor, reduirà al mínim els desplaçaments i els temps morts en el desenvolupament del treball de venda.

5. Assignar els venedors als territoris, disseny del territori bàsic, consisteix en la combinació d'àrees bàsiques contigües per a formar els territoris de venda que cal assignar a cada un dels venedors. Aquests territoris facilitaran els processos d'administració i control per part de la direcció de vendes.

La gestió del territori de vendes passa per una planificació adequada de les rutes de vendes, les quals poden definir-se com un itinerari de visites preestablert per a ser executat amb una determinada periodicitat i amb el propòsit d'aprofitar millor el temps, maximitzant el nombre de visites i minimitzant els desplaçaments. Les principals variables que cal tenir en compte per a gestionar les rutes són les següents:

- Nombre de clients
- Tipus de clients
- Freqüència
- Territori que cal gestionar
- Volum de vendes
- Quilòmetres de ruta
- Temps per/entre visites
- Nivell de servei
- Nombre de visites
- Rendibilitat de la ruta
- Esforç de vendes
- Esforç de màrqueting
- Sistema logístic
- Relació amb la retribució
- Actuació de la competència
- Estratègia comercial

Un últim element de l'organització del departament de vendes és la determinació d'objectius concrets per a cada venedor, anomenats *quotes*. La fixació correcta d'aquestes aportarà beneficis a l'organització, ja que proporciona incentius als venedors i en facilita l'avaluació i el control. Perquè una quota siga efectiva, s'ha de poder aconseguir amb un esforç lògic, ser fàcilment comprensible pels implicats en el seu assoliment i abastar tots els aspectes que s'utilitzaran per a valorar el treball dels venedors. Les quotes més habitualment utilitzades són les relacionades amb el volum de vendes (en

unitats físiques o monetàries), les d'activitat o comportament (nombre de visites, demostracions, etc.) i les de tipus financer (despeses, contribució al benefici, etc.). No totes les quotes són igual d'importants. Per això, és tasca de la direcció de vendes determinar no només el nivell que cal assolir de cadascuna, sinó també la seua importància relativa.

5. RECLUTAMENT I SELECCIÓ

Considerem el reclutament com el procés que condueix a l'anàlisi i selecció de candidats per a incorporar a l'empresa un nou agent comercial, i consisteix a trobar i atraure candidats qualificats i compatibles amb l'entorn de vendes per a les posicions que cal cobrir. El reclutament i la selecció de nous venedors és una de les activitats més importants i difícils que ha de realitzar un cap de vendes, ja que totes les altres activitats de la direcció requereixen el personal adequat perquè es desenvolupen adequadament. No obstant això, i malgrat la importància de la tasca, cal destacar l'escàs interès que en moltes ocasions representa per a les empreses contractar nous venedors. A més, una elecció correcta de candidats permetrà reduir la taxa d'abandonament de venedors en l'organització de vendes i disminuirà la necessitat de noves contractacions, que provoca tant costos directes del procés com costos indirectes per desatenció als clients.

El procés complet de reclutament i selecció pot esquematitzar-se en les fases de descripció del lloc, descripció del perfil, inici del reclutament i realització de les proves de selecció.

La descripció del lloc de treball és fonamental per a poder elegir el candidat adequat. A més, permet que aquesta conega el que l'empresa espera d'ell. La majoria de les empreses té descripcions dels llocs de treball de vendes, però en molts casos estan desfasades i no reflecteixen adequadament els canvis produïts en el seu entorn actual. Una descripció correcta del lloc de treball ha d'incloure almenys:

- Identificació del lloc.
- Descripció del sistema de treball de l'àrea de vendes a escala general i individual.

- Funcions principals i secundàries que es desenvoluparan.
- Obligacions, autoritat i responsabilitat que van associades al lloc.
- Condicionants personals dels candidats, separant els fonamentals del recomanables (físics, edat, culturals, etc.).
- Formació i experiència necessària.
- Dificultats que poden sorgir durant el període de formació o en la realització del treball i possibles causes de fracàs en el lloc.
- Graus de satisfacció de la feina i, per tant, punts forts de cara a la motivació.
- Organització jeràrquica del lloc, superiors, inferiors i iguals.
- Valoració del rendiment i remuneració, així com oportunitats de promoció que ofereix el lloc.

Després de la descripció del lloc, i basant-se en aquesta, es pot definir el perfil del candidat ideal per a ocupar el lloc, i per a això podem utilitzar un profессиograma. El profессиograma és el resultat de l'anàlisi d'un lloc de treball i el seu objectiu és definir i determinar les exigències del lloc, actualitzar els seus coneixements i el seu marc dins de l'empresa i estudiar, a partir d'aquest, l'ajust de cada candidat a aquest perfil.

El reclutament es pot fer per diferents fonts, tant internes com externes. Aquest procés s'inicia amb la identificació de possibles candidats a través de les denominades *fonts de candidats*, entre les quals podem destacar les següents:

- Personal de l'empresa que no treballa en l'àrea de vendes: té els avantatges que ja hi ha un coneixement mutu, el possible efecte motivador i que aquests necessiten menys formació sobre l'empresa i el seu sector. Però aquests treballadors poden no ser bons venedors, fins i

tot pot causar un problema si és necessari substituir l'empleat en una altra àrea de l'empresa.

- Recomanacions del personal propi o de clients: és una possibilitat de baix cost però pot produir efectes negatius si el candidat no és el triat.
- Candidats lliures: són persones que ofereixen els seus serveis tot i que l'empresa no ha iniciat un procés de selecció.
- Anuncis en premsa o pàgines web d'ofertes d'ocupació: és el sistema més habitual, sobretot quan es vol obtenir un nombre elevat de candidats.
- Empreses de selecció de personal: és un sistema més car i la decisió final la prendrà sempre l'empresa contractant.
- Institucions educatives i associacions professionals: és una font adequada quan es necessita alguna formació específica.

Amb totes les sol·licituds rebudes es realitzarà una primera selecció, es descartaran les que no posseïsquen els requisits indispensables i posteriorment es realitzaran les proves necessàries per a escollir el candidat més adequat. Per a la realització d'aquesta etapa de la selecció hi ha múltiples tècniques: formularis, entrevista, referències, exàmens físics o proves de coneixements.

Pot ser un formulari de sol·licitud o *curriculum vitae*, i en la seua anàlisi tindrem en compte les mancances dels candidats en lloc dels seus mèrits, ja que és una etapa de desestimació o selecció. Una vegada estudiades les candidatures, el pas següent és fer-ne una primera classificació formant tres grups:

- No interessants. Aquest grup el componen totes les candidatures que es desestimen perquè no posseeixen els requisits mínims del lloc.
- Possibles. S'hi inclouen les candidatures que tenen els requisits demanats.

- Interessants. Està format per les candidatures que compleixen els requisits mínims i, a més, aporten millors qualificacions.

A les persones que es consideren no adequades per al lloc o les que vagen sent eliminades del procés, se'ls ha de remetre una carta informativa o missatge electrònic. De vegades, les empreses tenen dissenyats els formularis de sol·licitud, així només rebran la informació que necessiten dels candidats a ocupar el lloc i es facilita la comparació entre candidats.

En la primera presa de contacte, s'informarà els candidats amb possibilitats de la seua condició de preseleccionats, i se'ls pot convocar per mantenir una primera entrevista. També pot donar-se la possibilitat de convocar grups de candidats; d'aquesta manera se'ls informa del lloc i es pot aprofitar per a fer alguna prova eliminatòria que ens servisca com a segona preselecció. Això és adequat en els casos en què hi haja molts aspirants per a pocs llocs a cobrir. La millor prova adaptada a aquest sistema i que resulta molt interessant per a la preselecció de personal comercial és la dinàmica de grup. Aquest tipus de prova col·lectiva és un mètode ràpid i dóna bons resultats si s'aplica adequadament, però requereix una gran capacitat d'observació i d'interpretació, tant de la comunicació verbal com de la no verbal. Una altra utilitat de la primera presa de contacte és que permet als aspirants conèixer un poc més sobre el perquè s'ofereix, i fins i tot poder decidir no continuar en el procés de selecció.

En l'entrevista personal amb els candidats que encara es mantinguen en el procés de selecció s'aprofundirà en tots els aspectes que desitgem i desitgen conèixer. Per a aquesta entrevista s'ha de crear un clima adequat perquè el candidat es comporte amb la major naturalitat, però tenint perfectament clar el nostre objectiu. Serà preparada amb anterioritat, de manera que sapiem tots

els punts en què volem aprofundir. No es tracta d'aplicar el «tercer grau» al candidat, però es buscaran possibles contradiccions i s'insistirà en tots els punts que no queden completament clars. Posarem una cura especial en les reaccions dels subjectes, la seua forma d'actuar al llarg de tota la reunió, la seua comunicació verbal i paralingüística i en tot allò que siga important quan s'enfronte a un client. Immediatament després de realitzar l'entrevista, es valorarà tot el que s'hi ha tractat. Convé fer-ho així per a evitar possibles fallades de memòria que es produirien si transcorre un temps considerable entre l'entrevista i la seua valoració. Quan es té la pràctica necessària, s'han de prendre notes de forma dissimulada, sense crear suspicàcies, ja que encara que trenca l'harmonia de la conversa i descentra l'entrevistat, facilita que no se n'obliden detalls que poden ser crucials en l'elecció final. Aquesta és l'eina fonamental en la selecció de venedors. Es recomana que, per a desenvolupar correctament l'entrevista i obtenir la major quantitat d'informació útil per a decidir, l'estructura siga en tres fases.

- En la primera, l'inici, s'ha de buscar un ambient distès i explicar al candidat com es realitzarà l'entrevista, i se li donarà una visió general de l'empresa i del lloc al qual aspira.
- En la segona fase, la formulació de preguntes, es repassa tota la informació que el candidat va anotar en la sol·licitud o la que, sense que hi aparega, és necessària per a la decisió final. A més, s'ha de demanar al candidat que realitze les preguntes que considere oportunes.
- Finalment, cal tancar l'entrevista, cal comprovar que les dues parts disposen de tota la informació que necessiten i que s'han resolt els possibles dubtes. A més, abans d'acomiar-se cal informar el candidat del procediment que s'ha de seguir per a informar del resultat del procés.

Pel que fa a la comprovació de referències, evidentment els candidats només aportaran les referències directes que els siguin positives, i per això cal actuar amb un poquet d'enginy. Amb el permís previ dels candidats que fins ara ens semblen adequats al lloc, demanarem referències d'ells de manera confidencial i sota secret professional als responsables de les seues empreses anteriors, de manera que estiguem segurs que no hi ha aspectes dubtosos en la seua trajectòria professional. Les referències ens aportaran informació i opinions sobre l'actitud del candidat i sobre la seua adaptació i rendiment laboral anteriors.

La realització d'exàmens físics depèn del tipus de treball de vendes que cal realitzar. Pot ser interessant, i fins i tot necessari, que els últims candidats passen algun tipus d'examen físic o proves mèdiques. Si s'utilitza aquesta eina, les proves han d'enfocar-se únicament als aspectes directament relacionats amb el lloc concret al qual opte el candidat. Atès el cost d'aquest tipus de proves, si es realitza sol ser només amb el candidat elegit i com a últim tràmit previ a la contractació.

La realització de proves de coneixements o tests permeten mesurar diferents aspectes relacionats amb la intel·ligència, l'aptitud i la personalitat dels candidats. D'una manera similar a la realització de proves mèdiques, aquest tipus de proves de coneixements s'han de referir als coneixements i les aptituds relacionats amb el treball que cal desenvolupar, per exemple la capacitat per a utilitzar determinat tipus de material tecnicoprofessional. Respecte a la realització de tests, hi ha certs inconvenients a la seua aplicació a causa de la possibilitat de ser «entrenats» o per falta d'aplicabilitat a l'entorn laboral dels venedors, de manera que es perd la seua utilitat.

6. FORMACIÓ

El personal de vendes és un dels elements de màrqueting que, en un entorn cada vegada més competitiu, permet a una empresa diferenciar-se dels competidors. En aquest sentit, un element bàsic per a intentar aconseguir aquest avantatge competitiu el constitueix la formació dels venedors, tant dels novells com el reciclatge dels venedors veterans. Segons l'estudi dut a terme en empreses del sector farmacèutic de 12 països europeus, la formació és la principal alternativa per a millorar la competitivitat dels seus venedors. En aquest sentit, s'han desenvolupat programes de certificació de vendes. Un altre aspecte que cal destacar, que també justifica la necessitat de formació per als equips de venda, és la tendència, cada vegada més, a l'especialització de les seues funcions i tasques, especialment quan la venda és realitzada per un equip de diverses persones, la qual cosa requereix una formació i habilitats especials.

Els objectius de la formació són molt variats, encara que no sempre se'ls presta prou atenció. Podem resumir tots els possibles objectius de la formació en un: reduir la diferència que hi ha entre els coneixements i habilitats que actualment posseeix un venedor i els que seria desitjable que tinguera. Aquestes diferències ens permetran definir el contingut del programa de formació més adequat per a cada situació i/o venedor.

Un dels primers aspectes que cal considerar és a qui es destina el pla de formació, a venedors novells o a venedors experts. Un pla de formació dirigit a venedors novells ha de tenir uns objectius clars, com ara ensenyar-los a vendre, a prestar un servei adequat a cada client o client potencial i a aconseguir la seua fidelització. Per a aconseguir aquests objectius, el contingut del pla de formació estarà format per quatre àrees bàsiques:

- El primer grup de coneixements és de caràcter específic relatiu a l'empresa, els productes, els objectius de venda, els clients i les tasques postvenda que calga realitzar.
- Un segon grup de coneixements, de caràcter genèric, es relacionen amb les estratègies i tàctiques de venda i les habilitats socials necessàries en el treball de vendes.
- El tercer grup se centra a reforçar l'autoimatge del venedor i la seua motivació.
- Finalment, cal ensenyar al venedor novell com organitzar el seu treball: disseny de rutes, previsions de despeses, obtenció d'informació, ús d'eines informàtiques, etc.

La formació per a venedors experimentats, també anomenada *entrenament permanent, perfeccionament, reciclatge o actualització*, té com a objectiu principal el desenvolupament d'habilitats per a millorar la seua efectivitat en el desenvolupament de les seues tasques. Aquesta necessitat de millora pot ser conseqüència de situacions habituals, llançament de nous productes, canvis en el mercat o canvis en l'empresa; també pot ser deguda a circumstàncies imprevistes o a problemes no previstos.

La taula 1.5 mostra les dades d'un estudi sobre els continguts dels programes de formació diferenciant els continguts d'un curs per venedors nous dels d'un dirigit als venedors experts.

Taula 1.5. Continguts dels programes de formació

Venedors novells	%	Venedors experts	%
Coneixement del producte	96	Habilitats de venda	76
Habilitats de venda	69	Informació sobre nous productes	57
Gestió del treball	63	Gestió del treball	54
Informació sobre l'empresa	60	Informació del mercat/clients	46
Coneixements dels clients	47	Polítiques d'empresa	23
Coneixements de mercat	44		

Un altre estudi (taula 1.6) analitza la freqüència amb què els programes de formació de vendes inclouen els continguts més importants destacant la formació relativa al producte i al sector, aspectes fonamentals en el rendiment dels venedors.

Taula 1.6. Freqüència dels continguts dels plans de formació

<i>Matèria</i>	<i>Sempre (%)</i>	<i>Quasi sempre (%)</i>	<i>De vegades (%)</i>	<i>Quasi mai (%)</i>	<i>Mai (%)</i>
Coneixement del producte	57	28	12	2	1
Coneixement del mercat/indústria	33	47	14	5	2
Política d'empresa	35	49	19	5	2
Habilitats per a la venda adaptativa	36	35	21	3	5
Tècniques de venda	26	40	21	7	6
Resolució de problemes	23	39	30	2	6
Coneixements dels productes competidors	21	38	34	2	5
Relació amb els clients	25	38	25	5	7
Gestió del territori	19	31	35	10	5

Addicionalment, aquest estudi aporta informació sobre la durada dels programes de formació. Els resultats es mostren en la taula 1.7, i assenyalen que la durada mitjana més freqüent oscil·la entre els 3 i els 6 mesos.

Taula 1.7. Duració dels programes de formació

<i>Duració del programa</i>	<i>%</i>
Sense formació	37
3-6 mesos	23
6-9 mesos	13
9-12 mesos	15
12-15 mesos	7
>15 mesos	5

6.1. Mètodes de formació

Els mètodes de formació són molt variats, però es poden classificar en dos grups: els tradicionals i els basats en noves tecnologies. Els mètodes tradicionals són les conferències, les discussions de grup, l'estudi de casos, els materials de lectura i avaluació, i el *role-playing*, entre altres. Els mètodes basats en noves tecnologies són, per exemple, l'ensenyament assistit per ordinador, les videoconferències o el vídeo interactiu, i s'haurien de completar amb formació a l'aula.

A continuació s'analitzen breument els principals mètodes, classificats en funció del lloc on es desenvoluparà l'activitat formativa:

- Formació sobre el terreny: és considerada la millor per a formar els venedors, però és la menys utilitzada pel cost directe i d'oportunitat que suposa per a l'empresa. És individualitzat i personalitzat, s'adapta al ritme d'aprenentatge del venedor, és un mètode d'aprenentatge controlat, el nou venedor necessita el seu propi mestre. Entre els possibles inconvenients podem indicar que el venedor formador no té per què saber, ni voler, formar altres venedors, de manera que es deforma el mètode.
- Formació a l'aula: és el sistema més habitual i pot realitzar-se de múltiples maneres:
 - Lliçó magistral: és totalment passiu, el menys recomanable, l'únic que aprèn és el que s'ensenya a la classe, s'utilitza perquè és el mètode més barat dels que hi ha.
 - Xarrada-resposta: es pot interrompre, és totalment informal, qualsevol dubte és respost en el moment, és més fàcil integrar, encara que la participació sol ser mínima per part dels alumnes.
 - Dinàmiques de grup: es treballa amb grups més reduïts, entre 6 a 8 alumnes, s'estableix un cas que cal analitzar.
 - Mètode del cas: consisteix a utilitzar un cas tan semblant com siga possible a un cas real i analitzar-lo segons diversos punts de vista. Es pot donar una proposta de solució pròpia.
 - *Rol-playing*: es formen grups de dos venedors i s'assumeixen els papers de venedor i client; el monitor fixa les regles del joc i el venedor s'adapta al tipus de client.
 - *Rol-playing* gravat en vídeo: permet que el venedor alumne veja el que ha fet bé i malament. Tenen l'inconvenient que pot retraure els participants. És un dels millors mètodes d'ensenyament dins de l'aula per a impartir cursos de venda.

- Vídeos: veure una pel·lícula des del principi fins al final. El seu principal avantatge és que és molt barat, l'alumne se'l pot emportar a casa i visionar-lo les vegades que vulga. El processus d'aprenentatge pot ser per evitació (l'antimodel, com no s'ha de fer) o per imitació (com cal fer-ho).
 - Vídeos interactius: a través d'una pantalla tàctil o mitjançant un ordinador es pot passar directament d'una part a una altra, o després de la visió hi ha preguntes: si és correcta, passa a la següent; en cas contrari, es torna a l'escena a què correspon. Els avantatges són molt grans (flexibilitat), però entre els inconvenients hi ha que el cost és molt elevat.
 - Ensenyament assistit per ordinador (EAO): és un mètode que cada vegada té més ús, permet la formació individualitzada i personalitzada. Totalment interactiu. Presenta dos avantatges: abans de començar el programa hi ha un test (a partir del 80% es passa al tema següent) i permet anar al ritme que l'alumne vol. A més, quan s'acaba la unitat activa hi ha un test d'autoavaluació. L'inconvenient és l'alt cost de programació, però els avantatges són enormes.
 - Programes de simulació: els casos estan en disquet o CD-ROM. Permet, a través de la informàtica, simular la resposta que donaria el mercat mitjançant programes econòmics.
 - CD-ROM: combinació en què hi ha text escrit i escoltem la veu i es veuen imatges, vídeo i gràfics. Permet la incorporació dels programes multimèdia a la formació.
- A casa o a la mateixa empresa, es poden utilitzar sempre que es desitge, el venedor avança el curs al ritme que vol o pot, s'estalvia temps d'anar a un lloc i no hi ha rigidesa d'horaris. Alguns formats són:
- Els manuals o altres suports escrits similars.

- Els cursos d'ensenyament programat: són unitats curtes d'informació. Es va aprenent a poc a poc, permet l'aprenentatge per descobriment (àudio, vídeos lineals, EAO).

L'efectivitat dels diferents mètodes es pot mesurar basant-se en diferents variables, tal com apareix en la taula 1.8, la qual mostra un rànquing d'efectivitat en la consecució de determinats objectius (1 = el més adequat; 12 = el menys adequat).

Taula 1.8. Efectivitat dels mètodes de formació

Mètode de formació	A	B	C	D	E	F	G
<i>Role-playing</i>	1	1	1	1	1	1	1
Vídeo interactiu	2	2	2	2	2	2	2
Estudi de casos	3	5	3	3	5	3	3
Conferències	4	3	5	4	3	5	4
Ensenyament per ordinador	5	4	4	7	4	4	6
Jocs de negocis	6	7	6	5	7	6	5
Avaluació per ordinador	7	6	7	10	6	7	7
Videoconferències	8	8	8	8	8	8	8
Vídeos/Pel·lícules	9	10	9	9	10	9	9
Material escrit	10	9	11	11	9	11	11
Grups de formació	11	12	10	6	12	10	10
Cursos per TV	12	11	12	12	11	12	12

A = Global. B = Adquisició de coneixements. C = Retenció. D = Desenvolupament d'habilitats interpersonals. E = Habilitats per a solucionar problemes. F = Acceptació dels participants.

Un altre aspecte relatiu a la formació dels venedors és l'avaluació del pla amb l'objectiu de determinar l'abast, o no, dels objectius prefixats, respecte als elements avaluats en els plans de formació. Un estudi mostra els aspectes avaluats en els plans de formació dels venedors depenent que l'avaluació la realitzen els formadors o els directius de les empreses, separant les grans empreses de les petites (taula 1.9). Tal com s'hi observa, un dels aspectes més avaluat és el relatiu als continguts de la formació.

Taula 1.9. Avaluació dels plans de formació

Àrea avaluada	Formador (%)	Gran empresa (%)	Petita empresa (%)
Sense avaluació	2	2	16
Continguts	77	76	71
Formador	66	55	78
Proves/Test	55	53	28
Actitud	35	35	45
Resultats	73	49	65

Tanmateix, tot i la importància que es concedeix a la formació dels venedors com a element relacionat amb l'efectivitat, i que representa un volum d'inversió important per a les empreses, no es dóna molta importància a l'avaluació de l'impacte economicofinancer dels resultats d'aquesta.

7. MOTIVACIÓ

La motivació es pot definir com la quantitat d'esforç que un venedor està disposat a utilitzar en cadascuna de les diferents activitats associades al seu treball. Per això, la motivació és una de les tasques més importants del director de vendes per aconseguir que els venedors desenvolupen la seua feina de la millor manera possible davant d'unes situacions de vegades molt adverses.

Els factors que afecten la motivació són bàsicament els objectius individuals que cal assolir, les accions i instruments disponibles i la influència de l'entorn professional i social. És, per tant, fonamental que els directors de venda s'obliden de la motivació en massa i comencen a motivar els venedors com a persones individuals, amb característiques i necessitats pròpies i diferents dels seus companys d'equip. A més, haurem d'evitar els elements que dificultaran l'aplicació dels programes de motivació, entre els quals podem destacar:

- Els venedors no saben què han de fer, quines són les seues responsabilitats o amb qui poden o deuen relacionar-se dins de l'organització.
- Manca d'adaptació, o adequació, de la persona al lloc concret de venedor. Pot ser per qüestions temporals o permanents, i tant de la persona com del lloc que s'ha d'exercir.
- Manca d'una direcció de vendes correctament implementada, per defecte o per excés d'implicació del supervisor.
- Ambient de treball inadequat, o manca dels recursos necessaris per a desenvolupar adequadament les tasques del venedor.
- Sistema de compensació als venedors insuficient, o injust, que provoque al venedor una sensació de manca de valoració del seu treball.
- Conflicte de caràcter personal, per exemple entre el tipus de treball desenvolupat i la vida familiar del venedor.

Hi ha una gran varietat de teories sobre la motivació de les persones que poden ser aplicades a la direcció dels venedors, des de la tradicional jerarquia de necessitats de Maslow fins a la més recent teoria de les expectatives, passant per altres que es descriuen breument a continuació.

La piràmide de necessitats de Maslow estableix una jerarquia de necessitats que han de ser cobertes de manera gradual, des de les més bàsiques fins a les superiors. La principal aportació d'aquesta teoria a la direcció de vendes és que les eines de motivació tradicionals, per exemple els diners, perden la seua capacitat quan el venedor cobreix les seues necessitats i comença a sol·licitar altres elements, per exemple el reconeixement del seu treball. El principal inconvenient d'aquesta teoria és la diferència respecte a les valoracions que les persones atorguen als diferents elements de motivació.

La teoria dels dos factors, o de motivació i higiene, es basa en la idea que les persones, en aquest cas els venedors, tenen unes necessitats que volen veure satisfetes amb el seu treball, i afegeix que els factors que afecten la satisfacció i la insatisfacció són diferents, encara que la delimitació entre els dos tipus de factors no és absoluta. Els factors higiènics eviten la insatisfacció, però no motiven, i no depenen, són extrínsecs, del treball que cal realitzar, per exemple la seguretat en el treball, el salari o les condicions de treball en l'empresa. Per contra, els factors motivacionals condueixen a la satisfacció i són intrínsecs al treball exercit, per exemple la responsabilitat, la carrera professional o el reconeixement de la feina ben feta. Sota aquesta visió, el director de vendes ha d'afavorir les condicions necessàries per a promoure els factors higiènics, abans de desenvolupar accions de motivació als venedors. El procés s'ha d'iniciar concedint als venedors un cert nivell de llibertat i autoritat en el compliment de les seues tasques, les quals estaran clarament definides. Per tant, s'ha de procurar que el treball no siga una rutina, per exemple aplicant

variacions en les tasques que cal desenvolupar, i culminarà amb l'intercanvi periòdic d'informació sobre l'evolució i el resultat de les tasques.

La teoria de les expectatives és una visió de la motivació relativament recent. Es basa en la idea que l'actitud de les persones cap a la realització d'una tasca està fonamentalment orientada pel resultat que s'espera obtenir d'aquesta. La motivació d'un venedor per a desenvolupar un esforç en una tasca estarà determinada per tres elements, com ara les expectatives sobre el rendiment del seu esforç, el resultat esperat d'aquest esforç i el valor atorgat a la recompensa que s'espera rebre en aconseguir l'objectiu proposat. Les expectatives són la relació que un venedor assigna entre un nivell d'esforç aplicat en una tasca i el rendiment. L'efecte motivador d'una expectativa estarà determinat tant per la seua magnitud, grau que el venedor atorga a la relació entre l'esforç i el resultat, com per la seua exactitud, claredat amb què s'entén aquesta relació. La instrumentalitat és l'estimació que el venedor fa sobre la probabilitat que una millora en els resultats produirà una recompensa determinada. Igual que amb les expectatives, l'efecte motivador està determinat per la seua magnitud i exactitud. La valència és el nivell de desitjabilitat de la recompensa esperada per un major esforç i/o resultat del seu treball. L'efecte motivador és diferent per a cada venedor i, fins i tot, per a un mateix venedor si canvien les seues condicions particulars. Diferents estudis sobre la importància motivadora dels diferents tipus de recompenses mostren que no hi ha recompenses més motivadores que altres, a causa segurament de la diferent valència atorgada a cadascuna.

La teoria de l'assoliment parteix de l'anàlisi de les persones per a determinar la seua necessitat d'aconseguir metes i d'aquesta manera intentar predir o explicar la seua voluntat per a actuar. Les persones amb una gran necessitat d'assoliment solen funcionar bé com a venedors i, en general, els agraden les

situacions difícils, són molt responsables, es fixen metes moderades i els agrada saber que ho fan bé. Aquest tipus de venedor treballa dur, però necessita que els seus superiors li fixen contínuament objectius i li valoren els èxits, perquè en cas contrari es desmotiva i acabarà abandonant l'empresa a la recerca de nous reptes.

Finalment, la teoria del reforç afirma que el comportament de les persones es pot dissenyar i controlar mitjançant l'aplicació de sistemes de recompensa o reforç. Aquesta teoria necessita, per a ser aplicada, l'ús de reforços d'acord amb el treball, de recompenses de caràcter individual, del coneixement dels esforços recompensables i que les accions recompensables siguin de caràcter habitual.

8. REMUNERACIÓ

Els diners, o qualsevol element equivalent, és un dels principals motivadors. A més, serveix com a element de control de la força de vendes. Així, la remuneració és la recompensa econòmica per la realització d'una tasca i en el cas de les vendes ha de posseir, com a mínim, les característiques següents: equitat, estabilitat, incentivar, ser comprensible i atractiu, optimitzar la relació cost-benefici i premiar exercicis reals. La remuneració dels venedors està composta per dos conjunts d'elements, la remuneració bàsica i els incentius indirectes.

El primer grup d'elements és la remuneració bàsica, el seu objectiu és retribuir els esforços, o resultats, del seu treball, i els seus principals components són el sou fix, les comissions i els incentius. En la pràctica de la direcció de vendes, allò més habitual és la remuneració mixta. Un estudi conduït pels autors d'aquest treball entre las 500 primeres empreses espanyoles per facturació mostrà els resultats següents (taula 10):

Taula 10. Sistema de remuneració de la força de venda

SISTEMA DE REMUNERACIÓ (% sobre el total)	
Sou fix + comissió	32,5
Sou fix + bonificacions	27,5
Sou fix + comissió + bonificacions	22,5
Comissió pura	10
Sou fix	5
Altres	2,5

L'aplicació d'una o altra tècnica de remuneració bàsica dels venedors depèn d'una sèrie de variables, o situacions d'ús, que fan més adequada la seua

aplicació, encara que cap és millor que les altres, ja que totes tenen els seus avantatges i inconvenients (taula 1.11).

Taula 1.11. Sistemes de remuneració

	Salari fix	Comissió pura	Salari + comissió	Salari + incentius
Situació d'ús	Venda en equip. Vendes cícliques. Llarg període de negociació. Tasques de no-venda. Difícil mesurament de les vendes.	Béns nous. Empresa desconeguda. Venedor a temps parcial.	Necessitat d'incentius. Bústia de seguretat.	Difícil valoració individual. Incentivar a llarg termini.
Avantatges	Fàcil d'administrar. Fidelitat a l'empresa. Control del cost de venda. Seguretat al venedor.	Màxim incentiu. Reducció de costos fixos. Atraure bons venedors.	Molt incentivador. Control sobre activitats de no-venda. Millora el rendiment.	Flexibilitat d'aplicació. Esperit d'equip. Adaptat als objectius.
Desavantatges	Poc equitatiu. No motiva. Poc flexible. No relaciona despeses i ingressos.	Poc control sobre el venedor. Problemes davant de canvi en l'entorn.	Incentiu insuficient, en ocasions. Control administratiu. Beneficia las millors zones.	Complexitat. Valoracions subjectives. Efecte motivador reduït.

El segon grup d'elements de la remuneració, anomenats *incentius indirectes* o *prestacions marginals*, són un conjunt d'eines l'objectiu principal de les quals és facilitar la feina i/o motivar el venedor utilitzant estímuls de tipus econòmic. Alguns d'aquests incentius econòmics poden ser el reemborsament de les despeses que els suposa la realització del seu treball, els beneficis marginals enfront d'altres treballadors i/o competidors i els concursos de venda.

Cal assenyalar que un estudi del mercat laboral que analitzava diferents sistemes de retribució a les ofertes d'ocupació per als departaments comercials de les empreses espanyoles analitzà les diferències en el tipus de retribució

oferit segons quin siga el lloc de treball i no detectà diferències clares (taula 1.12).

Taula 1.12. Retribució per lloc de treball

Lloc	Fixa	Mixta
Venedor	69,72	65,1
Cap de zona	2,39	2,58
Cap de vendes	5,98	9,38
Delegat comercial	12,35	12,71
Executiu de vendes	3,19	3,46
Director comercial	5,58	6,67
Especialista en marxandatge	0,8	0,08

L'estudi analitzà també els incentius indirectes oferits per les empreses espanyoles en funció del lloc de treball (taula 1.13, els percentatges hi apareixen en vertical). Cal destacar la importància dels plans de formació inicial i el pagament de les despeses de viatge en l'apartat dels incentius indirectes oferits als venedors respecte a la varietat de prestacions oferides en funció del lloc de treball oferit; és el lloc de venedor el que més incentius rep.

Taula 1.13. Incentius per lloc de treball

Lloc	Formació inicial	Formació contínua	Cotxe empresa	Pago km	Despeses viatge	Assegurança vida
Venedor	70,71	66,67	55,38	71,7	69,29	67,86
Cap de zona	1,43	1,57	5,38	1,09	1,86	0
Cap de vendes	7,86	10,29	10,58	5,32	5,75	8,04
Delegat comercial	13,65	15,44	18,27	18,74	18,7	19,64
Executiu de vendes	3,25	2,68	2,5	0,85	1,27	0,89
Director comercial	3,02	3,13	7,69	2,06	0,59	2,68
Especialista en marxandatge	0,08	0,22	0,19	0,24	0,25	0,19

9. AVALUACIÓ I CONTROL

El control del treball dels venedors és una de les tasques més importants que es poden realitzar dins d'un departament de vendes, especialment per part del director de vendes, a causa de dos factors fonamentals. D'una banda, hi ha la necessitat de conèixer el potencial de la força de vendes de l'empresa com a base per a avaluar el seu treball, fixar els seus objectius i planificar les actuacions futures. En segon lloc, el tipus de treball propicia l'autonomia de les persones i de vegades produeix dispersió en els esforços.

Els objectius de l'avaluació de la força de vendes han de centrar-se a determinar les àrees de millora, habilitats, tècniques o coneixements que no s'exploten correctament, de manera que permeti motivar i remunerar els venedors de forma adequada.

Per a la realització del control dels venedors, ens trobem amb dos grans mètodes o sistemes: els que es basen en els resultats obtinguts (anàlisi dels costos i de les vendes) i els que prenen com a referència el comportament desitjable per part del venedor (avaluació personal de cada venedor). La decisió sobre quin dels dos sistemes de control és més adequat depèn tant de decisions internes de l'empresa, la integració o no dels venedors en aquesta i el tipus de venedor utilitzat, com de l'entorn al qual s'enfronten.

En qualsevol cas, el procés d'avaluació i control ha de ser sistemàtic i imparcial, basat en els mètodes d'auditoria, mitjançant el qual els supervisors i els venedors determinaran no només l'existència de problemes, sinó també els motius i les possibles solucions.

9.1. Avaluació i control dels resultats

Tradicionalment, la direcció de vendes ha utilitzat l'avaluació i el control dels resultats de manera més habitual que el del comportament dels venedors. La raó principal d'aquesta situació és deguda a la disponibilitat per a això d'una informació més simple i equitativa, com a mínim aparentment.

Els avantatges de l'avaluació i el control de resultats són múltiples. Requereixen una supervisió escassa i poc directa, la qual cosa facilita la tasca del supervisor perquè els venedors estan físicament lluny d'aquest i en moviment constant per a poder visitar tots els seus clients. Contràriament al que pot semblar, no és senzill per a la direcció de l'empresa determinar els mecanismes més adequats per a realitzar les tasques de venda, no hi ha regles universalment vàlides i aplicables per a vendre millor, i aplicant l'avaluació i el control dels resultats l'empresa trasllada al venedor la responsabilitat d'escollir l'estratègia adequada i el risc de la no-venda. Es tracta d'un sistema que permet incrementar la motivació econòmica dels venedors, perquè el que no assoleix els objectius no és recompensat, i aquest és un element de vital importància en un treball on el rebuig per part dels clients i l'ambigüïtat respecte a les tasques que cal realitzar és important.

Els desavantatges de l'avaluació i el control de resultats, o els seus inconvenients, són conseqüència del funcionament del venedor com si es tractara d'una empresa independent. Els venedors centren els seus esforços en les activitats o els objectius de què esperen obtenir beneficis a curt termini, descuidant en molts casos els que els permeten crear relacions a llarg termini amb els clients. No dediquen el temps necessari a realitzar tasques de no-venda, però fonamentals per a realitzar-les, com ara la recerca de nous clients o la presentació de nous productes. Per a corregir aquests desavantatges, la direcció de la força de vendes pot utilitzar múltiples indicadors dels resultats

assolits, però això pot acabar complicant en excés el sistema de control i fer-lo poc operatiu.

L'aplicació de l'avaluació i el control dels resultats dels venedors pot realitzar-se sobre la base de dos tipus de resultats, les vendes i els costos:

- L'anàlisi de les vendes realitzades per un venedor durant un període de temps és una de les formes més senzilles, i potser per això utilitzada, per a realitzar un control sobre el treball d'aquest, i se centra en la comparació dels resultats obtinguts amb alguna magnitud de referència, com ara la xifra d'un període anterior o la xifra objectiu que es vol assolir. La xifra o magnitud a comparar pot ser únicament el volum de vendes realitzades o pot ser un conjunt d'indicadors, com el volum mitjà de les comandes, el nombre de clients nous, etc.
- L'anàlisi dels costos, també anomenat *de rendibilitat*, és complementari del de les vendes, ja que per a obtenir uns resultats cal incórrer en una sèrie de despeses i l'anàlisi d'aquestes permet determinar els beneficis obtinguts en el procés de venda. A més, un estudi adequat dels costos de vendes pot ajudar a fer un millor desplegament de la força de vendes i una millor relació entre inputs i outputs mesurats per productes, territoris o clients. El desenvolupament de l'anàlisi dels costos ha estat menys utilitzat per les empreses que l'anàlisi de les vendes, a causa fonamentalment que el sistema d'informació comptable aporta les dades d'una manera agregada i, a més, la comptabilitat té una visió històrica del passat, mentre que el màrqueting ha de tenir una visió fonamentalment orientada al futur. A més, quan es realitza una anàlisi dels costos de venda, o de rendibilitat, sol limitar-se a l'agrupació per productes i s'hi deixen fora anàlisis tan importants com la rendibilitat per territoris, venedors i per clients.

9.2. Avaluació i control del comportament

L'avaluació i el control dels venedors centrat en el comportament permet realitzar una valoració individualitzada de les actuacions de cada un d'ells en el seu entorn i situació concreta de treball, i intenta aïllar els efectes que sobre els resultats exerceixen determinades variables que ells no poden controlar, però que els afecten en les seues accions diàries.

Aquest sistema es basa en la definició prèvia, per part de l'empresa, de les accions i tasques que han de realitzar els venedors per a poder assolir de la manera més efectiva els objectius proposats, és a dir, el venedor passa a ser un element més, no independent, de l'estructura empresarial. A més, la implantació d'aquests sistemes intenta evitar les desigualtats que afecten els venedors, per les seues situacions diferents, que succeeixen amb el control dels resultats. Per això, el control del comportament requereix un seguiment més gran i més directe per part dels caps de venda del treball dels venedors a càrrec seu. Per a la recollida de la informació necessària per a l'avaluació del comportament es requereix una anàlisi periòdica de les activitats del venedor, i la forma més habitual és mitjançant la realització dels informes de venda, o reports, per part dels venedors. La periodicitat pot ser diària, setmanal o mensual.

El principal avantatge del control del comportament és la possibilitat que els supervisors tenen d'implantar uns mecanismes d'actuació adequats als objectius empresarials i crear una estratègia comuna entre l'empresa i els seus venedors tant a curt com a llarg termini, fonamental en l'enfocament relacional de les vendes. A més, l'avaluació i el control del comportament individual permet als encarregats del control eliminar possibles desigualtats en els resultats per motius no atribuïbles als mateixos venedors i, fins i tot, aquest

tipus de control pot ser l'única manera de poder recompensar els venedors en el seu treball.

Els desavantatges se centren en la complexitat en el maneig i la interpretació de la informació necessària, la qual cosa, a més de la subjectivitat d'alguna de les variables de control, pot ocasionar una manca de credibilitat per part dels venedors cap a l'equanimitat dels seus supervisors.

Els ítems que poden ser controlats respecte al comportament dels venedors poden ser classificats en tres blocs: avaluació i control de les visites realitzades, avaluació i control de la manera en què els venedors gestionen el seu temps de treball i avaluació i control d'altres variables del comportament de tipus qualitatiu.

9.3. Avaluació i control híbrid

Els models de control «pur», resultats i comportament, són una aproximació a sistemes extrems d'avaluació dels venedors que en la pràctica poden ser combinats per a obtenir models «híbrids». L'empresa, per a realitzar el control dels seus venedors, es pot moure al llarg d'un continu resultat-comportament, escollint variables que permeten avaluar aspectes relatius a ambdós aspectes. Hi ha mètodes que combinen el control dels resultats i el del comportament amb l'objectiu de fer més efectiu el control del treball dels venedors:

- Rànquing d'activitats: consisteix a definir una sèrie d'activitats o elements que cal considerar, tant relatius a resultats com de comportament, per exemple vendes, marge de benefici, nous clients, etc., i classificar els venedors en funció d'aquestes variables per a obtenir una classificació final. Aquest sistema permet descobrir diferències puntuals entre els venedors. Té l'inconvenient d'atorgar la

mateixa importància a totes les variables, tot i que això podria solucionar-se mitjançant una puntuació ponderada de les variables.

- Auditoria de vendes: és un sistema de control que busca proporcionar, de forma estructurada, a la direcció de vendes la informació necessària per a la presa de decisions que permeten assolir els objectius empresarials. Per tant, l'auditoria de vendes ha de ser una anàlisi habitual, no només quan es detecten problemes en el departament de vendes.
- Matriu de resultats de venedors: es construeix sobre la base de dues variables, el marge de contribució en percentatge i la xifra de vendes. La matriu es divideix en quatre quadrants, nivell alt i baix de cadascuna de les dues variables, i posteriorment se situen els venedors en la posició que els corresponga. Per a completar el sistema, s'analitzen els valors mitjans de determinades variables dels venedors, per exemple edat, visites, vendes o beneficis que aporten. L'últim pas seria definir les actuacions necessàries perquè tots els venedors arriben a la posició desitjada en la matriu. La representació gràfica de la matriu de resultats dels venedors seria la següent:

		Marge de contribució	
		Alt	Baix
X I F R A d e V E N D E S	Alt	Venedor estrella	Venedor interrogant
	Baix	Venedor de poca espenta	Venedor ronser

- *Benchmarking*: consisteix a analitzar el funcionament de l'empresa en relació amb la competència amb l'objectiu d'aprendre i aplicar les millors pràctiques del sector. El problema principal és l'elecció de l'empresa a què cal copiar i en quina mesura es pot fer.
- Sistemes de qualitat total: són una orientació al consumidor de la direcció empresarial que permeten determinar els possibles problemes que apareixen en la relació amb els clients i dissenyar les pautes d'actuació dels venedors perquè això no passe. Aquesta tècnica no és ben acceptada pels venedors que són remunerats sobre la base de comissió sobre vendes, pel fet que aquests centren les seues accions en el volum de vendes i no en la qualitat de les accions.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, R. E. (1995). *Essentials of Personal Selling. The New Professionalism*. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall.
- Anderson, R. E. (1996). «Personal Selling and Sales Management in the New Millennium». *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 16, n. 4, p. 17-32.
- Anderson, R. E., J. F. Hair i A. J. Busch (1995). *Administración de ventas*. 2a ed. Mèxic: McGraw-Hill.
- Berné, C., M. Pedraja i P. Rivera (1997). «Sistemas de retribución en el departamento comercial: un análisis del caso español (1988-1995)». *Alta Dirección*, núm. 195, p. 79-89.
- Canales, P. (2005). *Rendimiento y control de la fuerza de ventas*. Tesi doctoral. Universitat de València.
- Canales, P., i I. Küster (2005). «Control del vendedor y efectividad de la fuerza de ventas». Ponència en els XVII Encuentros de Profesores de Marketing celebrat a Madrid.
- Chonko, L. B. (1982). «Are Purchasing Managers Machiavellian». *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 18 (Winter), p. 15-20.
- Churchill, G. A., N. M. Ford i O. C. Walker (1994). *Dirección de ventas*. València: Promociones Jumerca.
- Costa, W., I. Küster i P. Canales (2011). *Claves del vendedor relacional de éxito: conseguir y retener clientes*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Donaldson, B. (1998). *Sales Management*. 2a ed. Macmillan.
- Erfmeyer, R. C., K. R. Russ i J. F. Hair (1992). «Traditional and high-tech sales training methods». *Industrial Marketing Management*, vol. 21, p. 125-131.
- Futrell, C. M. (1998). *Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology*. 5a ed. Orlando: The Dryden Press.
- Honeycutt, E. D. Jr. (2002). «Sales Management in the New Millenium». *Industrial Marketing Management*, vol. 31(7), p. 555.
- Hughes, G. D., D. Mckee i Ch. Singler (2004). *Administración de ventas. Un enfoque de orientación profesional*. International Thomson Editores.
- Jobber, D., i G. Lancaster (1997). *Selling and Sales Management*. 4a ed. Londres: Pitman Publishing.
- Jobber, D., i G. Lancaster (2003). *Selling and Sales Management*. 6a ed. Essex: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. 8a ed. Prentice Hall - Simon & Schuster International Group. [Versió castellana: *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall, 1997.]
- Küster, I., i P. Canales (2000). *Dirección de ventas*. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de València.
- Küster, I. (2002). «El marketing de relaciones desde la óptica del consumidor». *Estudios sobre Consumo*.
- Küster, I., i P. Canales (2006). «Evaluación y control de la fuerza de ventas». *Universia Business Review*, núm. 9, p. 42-57.
- Küster, I., i S. Román (2006). *Venta personal y dirección de ventas. La fidelización del cliente*. Madrid: Editorial Thomson.

- Manning, G. L., i B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value*. 9a ed. Prentice Hall.
- Puri, S. J. (1993). «Where industrial sales training is weak». *Industrial Marketing Management*, vol. 22, p. 101-108.
- Román, S., i J. L. Munuera (2003). «Conceptuación y medición del rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas». *Esic Market*, 114 (enero-abril), p. 23-42.
- Thull, J. (2005). «Developing Sales Professionals In Today's Complex Selling Environment». *Agency Sales*, vol. 35, n. 4, p. 61-63.
- Walker, O. C., G. A. Churchill i N. M. Ford (1977). «Motivation and Performance in Industrial Selling: Existing Knowledge and Needed Research». *Journal of Marketing Research*, vol. 14 (May), p. 156-168.
- Weitz, B. A. (1981). «Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework». *Journal of Marketing*, vol. 45 (Winter), p. 85-103.
- Weitz, B. A., i K. D. Bradford (1999). «Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 2, p. 241-254.
- Weitz, B. A., S. B. Castleberry i J. F. Tanner Jr. (2004). *Selling: Building Partnerships*. 5a ed. Irwin/McGraw Hill.
- Weitz, B. A., S. B. Castleberry i J. F. Tanner (1998). *Selling: Building Partnerships*. Boston: Richard Irwin, Inc.
- Weitz, B. A., H. Sujan i M. Sujan (1986). «Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness». *Journal of Marketing*, n. 50 (October), p. 174-191.
- Wotruba, T. R. (1996). «The Transformation of Industrial Selling: Causes and Consequences». *Industrial Marketing Management*, vol. 25, p. 327-338.
- Ziyal, L. (1995). «Why the best salesperson is not the best sales manager». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 10, nº 4, pp. 9-20.