

¿Cómo conseguir que la formación aumente la efectividad comercial a corto plazo?

¿Cómo conseguir que la Formación de vendedores aumente la Efectividad Comercial a muy corto plazo?

- ⇒ Se debe Formar, Motivar y Supervisar a los vendedores simultáneamente; formarles con contenidos prácticos, motivarles para que “hagan suyos” los nuevos conceptos y supervisarles para que los implanten adecuadamente en su día a día
- ⇒ Una forma rápida consiste en que los mejores vendedores transmitan sus *Buenas Prácticas Comerciales* a sus compañeros; a continuación, estos las asimilarán e implantarán mediante el *Aprendizaje Activo*
- ⇒ Para ello debe combinarse de forma secuencial la formación “en sala” (*Buenas prácticas*) con la aplicación y refinamiento de los nuevos conceptos “en la calle” (*Aprendizaje activo*)

Los Directores Comerciales y de Recursos Humanos se enfrentan periódicamente al problema de cómo justificar su presupuesto de Formación de vendedores, tanto frente a otras Áreas de la empresa -la Dirección General y la Financiera suelen preguntar sobre el retorno sobre la inversión en formación- como internamente -puesto que no siempre tienen claro si las técnicas empleadas y los contenidos impartidos son realmente adecuados para mejorar la efectividad comercial y la motivación de los comerciales-. No obstante, consideramos que el principal problema aparece cuando los vendedores/alumnos perciben la Formación simplemente como una rutina, una forma de pasar unos días en un ambiente relajado o, peor aún, como una imposición *desde la Central* que les aleja del cumplimiento de sus objetivos de venta.

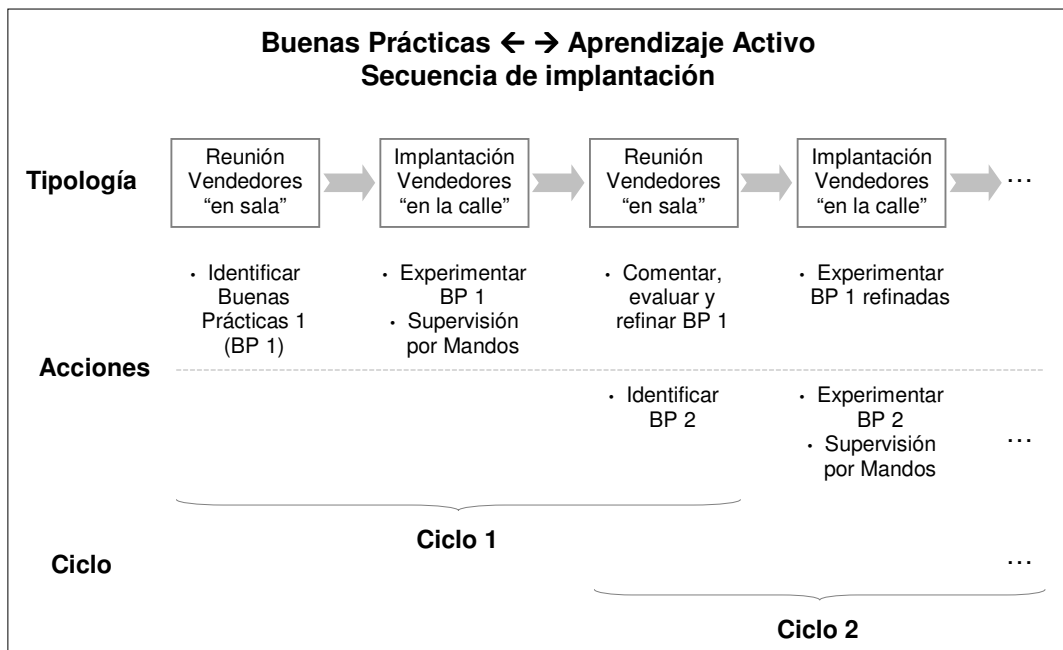
Para intentar resolver estas cuestiones, proponemos un tipo de **formación que combina dos aspectos fundamentales: la Generación de Buenas Prácticas y el Aprendizaje Activo:**

- La **Generación de Buenas Prácticas** consiste en que un grupo de vendedores identifiquen, debatan y depuren aquello que realmente les funciona bien frente al cliente y que ya les ha dado buenos resultados. Esos aspectos pueden ser frases que utilicen, preguntas que hagan al cliente y que les permita calificarlo, el tratamiento que dan a las objeciones, la secuencia en que les explican la oferta, el material de apoyo utilizado, cómo negocian precios,...
- La Generación puede darse por dos vías: poner en común ideas que ya están funcionando actualmente o bien idear nuevas fórmulas a partir de las ya existentes. En el primer caso -en el que nos centraremos en el presente artículo-, el enfoque debe ser estructurado, sistemático y que fomente la exposición y debate de ideas; en el segundo se debe estimular la creatividad y la innovación.
- El objetivo radica en que los buenos vendedores aporten ideas para que los no tan buenos las asimilen y mejoren su productividad comercial; mientras que estos últimos obtendrán un flujo de ideas prácticas y contrastadas que les ayudarán a vender más si las aplican adecuadamente, los buenos aprenderán unos de otros y, además, reforzarán su liderazgo informal y, por tanto, su motivación.

¿Cómo conseguir que la formación aumente la efectividad comercial a corto plazo?

- El **Aprendizaje Activo** supone que los vendedores experimenten sobre el terreno nuevas ideas en un entorno controlado -con seguimiento por sus Mandos- y que potencie la adopción sistemática de las mismas -consiguiendo que ellos “compren” esas nuevas ideas-. La puesta en práctica supone una **secuencia que combina el trabajo “en sala” con la experimentación “en la calle” -frente al cliente-** (ver FIGURA 1). Se realizan Ciclos en los que primero, como ya hemos comentado, se identifican Buenas Prácticas en grupo y se testan sobre el terreno individualmente; posteriormente se comentan y refinan tras evaluar cómo han funcionado en cuanto a las dificultades de su implantación y a los resultados obtenidos. A continuación -o en paralelo- se inician Ciclos sucesivos con la misma mecánica, a partir de nuevas ideas o aplicándolas a otros contextos (productos, tipos de clientes,...). Tras realizarlo en formato Piloto -grupos controlados para depurar las Ideas y la Metodología utilizada- el proceso puede lanzarse ya al resto de la fuerza de ventas “en cascada”.

FIGURA 1. Secuencia de Implantación de Buenas Prácticas ← → Aprendizaje Activo



Para que el proceso tenga éxito, se deben alcanzar tres objetivos simultáneamente: Formar, Motivar y Supervisar a los vendedores (ver FIGURA 2):

- **Formar: los contenidos deben ser atractivos y “que ayuden a vender” a muy corto plazo.** Muchos de los contenidos impartidos en cursos *tradicionales* ayudan de forma muy indirecta o resultan de difícil implantación por parte de los vendedores. El objetivo se consigue aportándoles frases concretas, secuencias para exponer un argumento, respuestas específicas a dar frente a objeciones, material soporte en el que basarse, ... que ya hayan dado buenos resultados de forma contrastada.

¿Cómo conseguir que la formación aumente la efectividad comercial a corto plazo?

- **Motivar: los vendedores deben “hacer suyas” las soluciones para tener una buena predisposición a implantarlas.** Unas “recetas mágicas explicadas por un experto” suelen ser acogidas de entrada con escepticismo, especialmente si aquel es externo a la organización. Por el contrario, si son ellos mismos quienes por una parte participan en la elaboración y definición de las buenas prácticas y, por otra, escogen cuáles de ellas quieren comenzar a implantar -incluso adaptándolas a su realidad particular si lo consideran adecuado- aumenta notablemente su predisposición respecto a su implantación. Adicionalmente, si realmente creen que dichas ideas les pueden ayudar a vender más a corto plazo, aumentará su deseo de probarlas cuanto antes.
- **Supervisar: durante la implantación debe haber una interacción constante entre vendedor y mandos, comentando las dificultades que aparezcan y los resultados obtenidos.** Muchos contenidos de formación se imparten “sin más” y no se da seguimiento a su aplicación posterior por los vendedores, con lo cual estos pierden la euforia o tensión con que abandonaron la sala. Los vendedores deben elaborar un Plan de Implantación de las Buenas Prácticas transmitidas y, muy importante, sus mandos deben monitorizar su cumplimiento.

FIGURA 2. Objetivos y visión del vendedor de la secuencia Buenas Prácticas ← → Aprendizaje Activo

| Buenas Prácticas ← → Aprendizaje Activo | | | |
|--|--|---|--|
| Objetivos y ventajas desde el punto de vista del vendedor | | | |
| <u>Objetivos</u> | <u>FORMAR</u> | <u>MOTIVAR</u> | <u>SUPERVISAR</u> |
| Problemas típicos de la Formación | <ul style="list-style-type: none"> • Contenidos poco útiles (difícilmente aplicables o no ayudan a vender directamente) | <ul style="list-style-type: none"> • Impartición de “recetas mágicas” (los vendedores no las hacen suyas) | <ul style="list-style-type: none"> • No hay seguimiento sobre la implantación de los contenidos impartidos ni si aportan resultados |
| Acciones para alcanzar los objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de Buenas Prácticas entre vendedores (ideas ya contrastadas y muy concretas para vender) | <ul style="list-style-type: none"> • Debatir las ideas expuestas “en sala” • Elegir soluciones (personalmente) • Experimentación “en la calle” (frente al cliente) | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Implantación • Seguimiento de la implantación y de los resultados |
| Percepción del vendedor | “Me aportan ideas prácticas; realmente me ayudan a vender... y a cobrar más” | “Me siento parte de las soluciones definidas” “Las adapto a mi realidad personal” | “Me comprometo a implantar los cambios que yo mismo he elegido” |

- ⇒ Como **resultado final** se obtiene no sólo una “**Guía de Buenas Prácticas Comerciales**”, sino la **adopción de las mismas por la fuerza de ventas**. En nuestra experiencia, ambos son uno de los mejores caminos para aumentar la efectividad comercial de la red de ventas e, indirectamente, fidelizar a los vendedores.

¿Cómo conseguir que la formación aumente la efectividad comercial a corto plazo?

- ✦ En una Compañía de Venta B2C (venta a consumidores) que perdía cuota de mercado lenta pero constantemente en un sector muy maduro se estableció un Sistema de Formación y Seguimiento enfocado a mejorar la efectividad comercial a corto plazo. El primer paso consistió en **identificar cuáles eran los puntos débiles del proceso de venta**, determinándose que el mayor potencial de mejora radicaba en “cómo transmitir en el cara a cara con el cliente las ventajas de la oferta”.

Frente a las dudas que ofrecían los sistemas de Formación utilizados hasta el momento, se decidió utilizar un sistema diferente. El **objetivo** perseguía identificar cómo transmitían al cliente los mensajes los mejores vendedores para que el resto de la red de ventas lo hiciera de forma similar.

Como **participantes en el Piloto** del nuevo sistema de formación se seleccionaron tres equipos de venta representativos de la red en su conjunto, cada uno de ellos con vendedores “buenos y no tan buenos”.

El enfoque se basó en compartir experiencias y que cada vendedor probase algunas ideas de otros sobre el terreno. Se efectuaron diversas reuniones en grupo en que se identificaron, mediante dinámicas concretas, cuáles eran las experiencias que mejor les funcionaban a unos y a otros frente al cliente. Los mejores sugirieron más ideas, pero la utilización de diversas técnicas de trabajo hizo que todos efectuaran aportaciones y se sintieran partícipes.

Se obtuvo un **“listado de Buenas Prácticas”** que incluía aspectos como qué frases usaban frente al cliente, cómo tratar las objeciones más frecuentes, en qué materiales apoyarse para justificar los argumentos (folletos, muestras, artículos,...), cómo abordar a los clientes de forma diferenciada en función del tipo de relación - posicionamiento respecto a cada uno de ellos,...

A partir de dicho “listado de Buenas Prácticas”, los propios vendedores eligieron cuáles creían que les podían ser de mayor utilidad y suscribieron (por escrito) un **Plan de Implantación** para probarlas sobre el terreno. Tanto los Supervisores como el Equipo de Formación les **acompañaron** sobre el terreno y a distancia para, por una parte, recoger sus impresiones y, por otra, dar seguimiento a que, efectivamente, implantasen dichos cambios.

El proceso de identificar mejoras en sala y probarlas sobre el terreno (similar al mostrado en la [FIGURA 1](#)) se fue repitiendo en Ciclos secuencialmente hasta refinar una **primera versión de la “Guía de Buenas Prácticas”**.

Con el paso del tiempo, los vendedores “de menor nivel” **aumentaron su volumen de ventas** al haber incorporado a su día a día técnicas que desconocían y que solo los buenos vendedores empleaban. Estos, por su parte, también recogieron algunas ideas -aunque menos- de otros buenos vendedores y mejoraron sus ventas -según su propia percepción- por el aumento de su motivación al ver reconocida su valía por sus superiores y ver reforzado su liderazgo informal entre sus compañeros.

Tras refinar tanto los contenidos como la sistemática de trabajo se inició un **proceso de réplica “en cascada” a otros equipos de la red de ventas**. Se tomó como base la Guía inicial, pero cada nuevo equipo de trabajo siguió añadiendo y experimentando con nuevas ideas, con lo que la Guía se convirtió en un documento que evolucionaba y se enriquecía con el paso del tiempo. En una fase posterior, se definió un procedimiento para que todos los Responsables de Área y sus equipos tuviesen acceso a las diversas actualizaciones y los vendedores las incorporasen de forma sistemática.

¿Cómo conseguir que la formación aumente la efectividad comercial a corto plazo?

- ✦ Una Compañía de Venta B2B (venta a empresas) que comercializaba tanto productos estandarizados como de valor añadido no conseguía obtener de sus distribuidores indirectos el nivel de ventas que deseaba. Para ello decidió seleccionar a dos de los mejores vendedores de cada uno de sus principales distribuidores y trabajar con ellos directamente para mejorar su efectividad comercial; así, -tras numerosas negociaciones- pasarían a *depender* directamente de la empresa durante unos 2 meses.

El **objetivo** perseguido consistía en que mejorasen en las distintas fases del proceso de venta, desde la identificación de clientes potenciales hasta la generación de venta cruzada, pasando por la detección de necesidades de productos de valor añadido o el cierre de la venta.

Se constituyó un **grupo** de 22 vendedores en el cual unos destacaban en unas fases de la venta (por ejemplo, captación de nuevos clientes) y otros en otras (negociación de precios).

Se trabajó “en sala” durante varias jornadas en descomponer el proceso de venta e identificar cuáles eran los principales problemas que encontraban frente a sus clientes. Tras priorizarlos, comenzaron a trabajar en grupos lo más heterogéneos posibles entre sí en identificar posibles soluciones a los mismos. Fruto de dichas sesiones -que incluyeron debates sobre los pros y contras de aplicar los diversos enfoques propuestos- se determinaron una serie de acciones a aplicar sobre los clientes que les habían resultado bien a unos u otros en el pasado. En las siguientes semanas se fueron alternando las **pruebas frente a clientes** de dichas ideas con sesiones de refinamiento. Muchas de las visitas comerciales se efectuaban de forma conjunta por los dos vendedores de cada distribuidor, de forma que uno de ellos “hacía sugerencias” al otro según su desempeño.

Resultó muy importante que el Equipo Coordinador de la Formación diese un **seguimiento constante** durante dicha implantación y que se efectuasen reuniones periódicas de todos los vendedores para comentar cómo evolucionaba la implantación.

Como resultado de dicho proceso, además de elaborar una **Guía de Buenas Prácticas Comerciales**, se modificaron aspectos tan relevantes como un Simulador de Precios (y descuentos) para aplicar con los clientes, la edición de nuevas *brochures* de soporte a la venta o la redefinición de las Fichas de Seguimiento de Clientes Medios y Grandes.

Cuando concluyó el proceso, los vendedores “volvieron” a trabajar con sus **Distribuidores** y **transmitieron** a sus compañeros las Buenas Prácticas identificadas. Para garantizar una adecuada asimilación de las ideas, desde la Compañía se dio seguimiento al proceso de implantación en cada distribuidor, apoyándoles en la réplica de la metodología de Buenas Prácticas (partiendo de las ya identificadas) y de Aprendizaje Activo (supervisando, junto con los Responsables de cada distribuidor, la implantación y refinamiento sucesivo de las ideas definidas).