

# **Cómo capacitar a sus vendedores**

**Una guía para la dirección comercial**

**Lic. Alejandro Wald**

*© 2009, Alejandro Wald, Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este material puede ser reproducido sin una autorización escrita del autor.*

## Introducción

La capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores.

Este proceso de capacitación no siempre es sencillo y rápido como uno quisiera; a menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación. A esto hay que agregar que por lo general los tiempos de los que disponemos son muy limitados.

A pesar de ello, la capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa. La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de hombres que, a menudo, trabajan aislados entre sí.

Esta guía se propone ayudar al Director Comercial en el diseño y la puesta en práctica del proceso de capacitación del equipo de ventas.

## ¿Por qué capacitar a los vendedores?

Existen 9 buenas razones para que una empresa capacite a sus vendedores:

- Porque aumentan el volumen de ventas y los beneficios del negocio.
- Porque tienen más en cuenta los intereses de la empresa.
- Porque defienden mejor la estrategia comercial y la reputación de la empresa.
- Porque aumenta la motivación, la moral y la integración de los vendedores.
- Porque en vez de resignarse ante las dificultades, reaccionan buscando las soluciones.
- Porque mejoran su conocimiento de la clientela y aprovechan mejor su conocimiento de los productos.
- Porque hacen más eficiente su organización personal.
- Porque mejoran su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas.
- Porque logran el éxito sin dejar de ser quiénes son, descubriendo sus puntos débiles y afianzando sus puntos fuertes.

## 5 ilusiones sobre la capacitación de vendedores

- Ilusión 1: que la capacitación logra que un vendedor progrese contra su voluntad.
- Ilusión 2: que la capacitación tiene un poder tal que compensa fallas de dirección.
- Ilusión 3 que la capacitación ofrece trucos “mágicos” o recetas “fáciles.”
- Ilusión 4: que la capacitación convierte a un equipo mediocre en estrellas de la venta en solamente medio día, gracias a lindos discursos sobre la venta.
- Ilusión 5: que la capacitación logra que los vendedores puedan vender “arena en el Sahara” o “nieve en el polo.”

## 9 mitos sobre la capacitación de vendedores

- ❑ Uno nace vendedor, no se hace.
- ❑ La capacitación es pura teoría, la venta se aprende “en la calle”.
- ❑ La capacitación es demasiado cara.
- ❑ La capacitación es una moda.
- ❑ La capacitación es una pérdida de tiempo y de volumen de ventas.
- ❑ Para vender es suficiente un buen producto, un precio razonable y una buena comunicación comercial.
- ❑ Los únicos que aprovechan la capacitación son los mejores del equipo.
- ❑ Un curso de capacitación en ventas aumenta astronómicamente el trabajo de la oficina de atención de quejas y reclamos de clientes.
- ❑ La capacitación en ventas trae el riesgo de la pérdida de la espontaneidad, la intuición y los reflejos de los vendedores.

## El vendedor eficiente

Para capacitar vendedores eficientes lo primero que usted tiene que saber es qué determina el éxito en ventas. El éxito en ventas radica en conocimientos, habilidades y comportamientos.

### Los 3 **conocimientos** del vendedor eficiente

1. Conocimiento del comprador y su contexto (su negocio, su vida, sus preocupaciones).
2. Conocimiento de su propia empresa.
3. Del producto o servicio, y de la manera en la cual puede solucionar los problemas de los clientes.

### Las 4 **habilidades** del vendedor eficiente

1. Inspirar confianza:
  - Mostrando consideración y haciendo que el cliente se sienta valorado.
  - Siendo competente, porque el comprador necesita saber que pone sus asuntos en manos de alguien que puede cuidar sus intereses.
  - Siendo sincero y creíble, porque el comprador necesita seguridad.
2. El poder de las palabras
  - Usando un lenguaje claro y comprensible por la inteligencia.
  - Usando un lenguaje positivo, para generar una respuesta positiva.
  - Poniendo en evidencia la imagen y las particularidades del producto o servicio que se vende.
3. La solución de problemas
  - Escuchando, para entender la situación o el problema del cliente a través de sus motivaciones, sus necesidades y sus objetivos.
  - Planteando correctamente el problema del comprador, obteniendo su acuerdo sobre su insatisfacción actual y la situación satisfactoria a futuro.
  - Proponer un estado futuro de satisfacción gracias al producto vendido.
4. La táctica y la estrategia
  - Usando su inteligencia para aprovechar sus puntos fuertes.

## Los 5 comportamientos del vendedor eficiente

1. La habilidad para establecer relaciones
2. La resistencia a la presión
3. La confianza en sí mismo
4. La motivación para vender y para aceptar el rechazo
5. La capacidad de ejercer presión sobre los demás

## Los diferentes tipos de vendedor y sus correspondientes perfiles

Tipo de vendedor	Características de perfil
<b>Vendedor sedentario en tienda</b>	Habilidad para establecer relaciones con públicos heterogéneos. Habilidad para recibir. Habilidad para preguntar y escuchar Conocimiento de los productos
<b>Vendedor de distribución comercial mayorista</b>	Habilidad para negociar Amor propio y autoestima elevados Resistencia a las presiones Superación de una fuerte competencia comercial Conocimientos de comercialización
<b>Vendedor técnico en la industria</b>	Capacidad para comprender el problema global del cliente y para abordarlo con eficacia. Capacidad para indagar y descubrir las estructuras de toma de decisión. Tenacidad, perseverancia.
<b>Vendedor “puerta a puerta”, a domicilio</b>	Capacidad de generar rápidamente confianza. Tolerancia a la indiferencia y al rechazo frecuente.
<b>Vendedor telefónico</b>	Capacidad para crear y para mantener la relación con habilidad y frescura. Tolerancia al estrés y la rutina.
<b>Vendedor de servicios</b>	Habilidad para hacer descubrir al cliente la necesidad o el problema. Capacidad de hacer contactos de buen nivel. Tenacidad, perseverancia.
<b>Personal de soporte comercial: promotoras, telefonistas, secretarías comerciales.</b>	Calidad en el contacto Vocación de servicio Capacidad para escuchar Capacidad para manejar la agresividad y las quejas de los clientes

# Expresión de necesidades y diagnóstico

## Haga que se expresen los interesados

- Escuche las opiniones y los pedidos de los integrantes del área comercial.
- Estudie las necesidades expresadas y analice las prioridades.
- Consiga que los vendedores adhieran a la capacitación.

## Haga un diagnóstico

- Piense en la estrategia comercial de la empresa y prepare al equipo para el futuro próximo.
- Defina los perfiles de los vendedores que necesita. Esto también le será de ayuda para contratar nuevo personal.
- Compare los perfiles deseados con los existentes.
- Analice las causas de los rendimientos insatisfactorios:
  - ¿Con qué clientes o circuitos de venta podrían ser mejores los resultados?
  - ¿Con qué productos o familias de productos podrían ser mejores los resultados?
- Aproveche la retroalimentación
  - Conversaciones, reuniones de ventas, informes de visita.



## Temas de capacitación para los vendedores

<b>TÉCNICAS DE VENTA</b>	Técnicas generales de venta Venta de salón Venta de servicios Venta técnica Venta por teléfono Negociación comercial La argumentación La respuesta a las objeciones Las técnicas de cierre de la venta
<b>ORGANIZACIÓN Y GESTION</b>	Gestión del tiempo de venta Organización de viajes y giras Planificación de la zona de venta Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales Conocimiento del sector comercial
<b>CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL</b>	Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones Técnicas de creatividad Elementos de administración comercial Investigación de mercado y análisis de la competencia Fundamentos del crédito a clientes Conocimiento de las operaciones de la empresa Conocimientos de los productos
<b>RELACION Y COMUNICACION</b>	Recibimiento del cliente Manejo de las relaciones interpersonales La fórmula "todos vendedores" Dominio del teléfono Comunicación interna entre los departamentos Psicología del consumidor

## Elaborar un anteproyecto

- ❑ Seleccione los temas que correspondan a las necesidades reales de la empresa
- ❑ Tenga cuidado con las demandas cuya motivación sea ajena a la eficacia y que pueden ser “escapes de la realidad”
- ❑ Integre los temas de capacitación en el plan general de acción comercial, para que la capacitación sea percibida como una ayuda para la acción
- ❑ Decida las prioridades y el orden en el que deben darse las acciones de capacitación; piense en términos de un plan coherente
- ❑ Tenga en cuenta las cuestiones de tiempo y de presupuesto
- ❑ Elija entre capacitación individual o colectiva, interna o externa

<b>FORMACIÓN INDIVIDUAL INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eficacia vinculada con la calidad del formador interno.</li><li>- Capacitación centrada en las necesidades de la empresa.</li><li>- Capacitación adaptada al individuo.</li><li>- Costo elevado en tiempo ocupado: un formador para un solo individuo.</li></ul>
<b>FORMACIÓN INDIVIDUAL EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eficacia vinculada con la motivación del individuo.</li><li>- Enriquecimiento por el contacto con vendedores de otras empresas.</li><li>- Capacitación general, no específica para la empresa.</li><li>- Costo elevado por individuo.</li></ul>
<b>FORMACIÓN COLECTIVA INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eficacia vinculada a la dinámica del grupo participante.</li><li>- Respeto por la especificidad de la empresa, siempre que se haya provisto al formador suficiente información.</li><li>- Costo optimizado.</li></ul>

# **Establezca el plan de capacitación**

## **1. Confirme los objetivos y los temas**

No trate de lograr demasiados objetivos a la vez; corre el riesgo de dispersarse o de tratar superficialmente los temas.

## **2. Determine y planifique las acciones**

No se disperse. Planifique las acciones de capacitación coherentemente con el calendario anual de actividades del equipo de ventas.

## **3. Decida el presupuesto**

Calcule el costo de las alternativas disponibles y ajústelo con los valores presupuestados. Tenga usted o no un presupuesto para la capacitación de sus vendedores, considérela siempre como una inversión y no como un costo.

Lo importante, lo esencial, no es el costo de la capacitación, sino el “retorno de la inversión”, es decir, lo que ella contribuye a la eficacia comercial de la empresa.

## **4. Consiga la adhesión de los miembros de la jerarquía**

El consenso de los miembros de la jerarquía comercial (jefes y supervisores de venta) es fundamental. Sin este consenso, el proyecto de capacitación será desautorizado y criticado, anulándose totalmente su eficacia potencial. Difunda su anteproyecto con los integrantes de la jerarquía de la fuerza de ventas, e invítelos a que le indiquen sus puntos de vista y observaciones. Valore sus sugerencias y tómelas en cuenta para la elaboración del plan.

## **Alternativas pedagógicas**

Junto con el formador, revise las principales alternativas pedagógicas.

### **- ¿Es necesario motivar a los vendedores respecto de los temas elegidos?**

Es importante que los vendedores “se adueñen” de los objetivos de la capacitación. Si están pocos motivados planee, al principio de la capacitación, un momento dedicado a despertar su interés.

### **- ¿Hay que tener en cuenta las simulaciones de venta (“role playing”)?**

Estas simulaciones, y especialmente si son filmadas en video, suelen ser comprometedoras y en muchas ocasiones generan tensión entre los vendedores. Bien utilizadas por el instructor, y una vez dominada la tensión, son una fuente de perfeccionamiento.

Si sus vendedores han tenido experiencias negativas al respecto o son abiertamente hostiles a las simulaciones reemplácelas por otro tipo de ejercicios.

### **- ¿Debe darse prioridad al trabajo sobre los puntos fuertes o sobre los puntos débiles?**

Enfatice sobre las fortalezas del equipo; es más eficaz y tiene un efecto motivador importante.

Respecto de las debilidades del equipo, trabaje para neutralizar sus aspectos negativos.

## **Consejos adicionales**

- ❑ Prevea el tiempo necesario para que sus vendedores puedan descubrir, por sí mismos, las soluciones a los problemas más importantes.
- ❑ Comience la capacitación trabajando temas nuevos. Deje los temas diarios o rutinarios para una etapa posterior.
- ❑ Participe usted mismo del curso. Prepárese para hacer los ejercicios y para dar el ejemplo. Muestre su entusiasmo con la capacitación.
- ❑ No evalúe a un vendedor por la calidad de sus simulaciones de venta.
- ❑ No haga simulaciones filmadas en video fuera de los cursos de capacitación.

## **Elija a los expositores**

Elija con un prudente criterio de complementariedad la actuación de los expositores en función de los objetivos que estableció.

### **Formador interno**

- ❑ Por lo general es un vendedor con una imagen y una experiencia eficientes: es creíble.
- ❑ Debe ocupar esta función por un tiempo no demasiado largo, de lo contrario su mensaje se agota por la repetición.
- ❑ No tiene peso jerárquico.

### **Formador externo**

- ❑ Tiene experiencia como vendedor y negociador.
- ❑ Debe tener al menos la misma edad que los participantes; no debe ser más joven que éstos.
- ❑ Tiene buenas referencias como formador.

### **Participante jerárquico**

- ❑ Su mensaje es motivador. Puede abordar los siguientes temas:
  - Condiciones de venta: modificaciones, nuevas estrategias.
  - Estrategia de lanzamiento de un producto.
  - Política de comunicación de nuevos productos.
  - Plazos y condiciones para la negociación con el cliente.
- ❑ Estas intervenciones deben ser seguidas por un intercambio de ideas y opiniones con los participantes.
- ❑ Aliente a los participantes a usar ayudas visuales (cuadros, transparencias, gráficos) y a ser concisos (riesgo de pérdida de tiempo y saturación del auditorio).

# Recurra a un consultor externo

## 1. Búsqueda y selección

Preseleccione 3 o 4 consultores, entrevístese con ellos y compare sus enfoques. Use las referencias que se le ofrecen.

Criterios de selección a utilizar:

1. Perfil y experiencia.
2. Calidad del programa propuesto.
3. Valor de las referencias.
4. Grado de disponibilidad.
5. Condiciones económicas de su intervención.

## 2. Método de colaboración

Para permitir al consultor ajustar su programa, permítale conocer la empresa, su política de ventas y las características del mercado y de la clientela. Describa al consultor el perfil actual de sus vendedores, y sea claro y preciso con respecto al perfil que realmente quiere conseguir.

Evalúe la posibilidad de abonar honorarios complementarios de preparación para desarrollar un curso práctico más específico para su empresa. El consultor acompañará a algunos vendedores a visitar clientes y de esa manera conocerá mejor a sus interlocutores.

## 3. Qué habilidades debe reunir un consultor externo

- Comprensión y valoración de la situación.
- Habilidad para hacer progresar a los vendedores.
- Compromiso con la profesión de ventas y credibilidad: debe ser reconocido por los vendedores como "del mismo palo" que ellos.
- Buen consejero, positivo y realista.
- Capacidad para establecer una buena comunicación entre todos los participantes.
- Lealtad: tiene un discurso que es idéntico para los directivos y para los participantes.
- Aptitud para convencer.

## 4. Inversión económica

- Prevea los honorarios de preparación y de conducción de la capacitación.
- Tenga en cuenta los gastos de traslado y de alojamiento.

# Logística de la capacitación

## 1. Momentos

Planifique los momentos de formación en el contexto de su plan anual de acción comercial. Un curso debe ubicarse antes de una operación comercial importante o en un período de calma, es decir, de baja intensidad comercial.

## 2. Duración

Evite los cursos de una sola jornada, salvo para temas técnicos. Diseñe módulos de dos o tres días de duración.

## 3. Lugar

Tenga en cuenta cuatro criterios para elegir el lugar:

- Aislamiento (“inmersión”)
- Respeto a la imagen de la empresa
- Residencial o no residencial
- Costos

¡Preste atención a los plazos para las reservas!

MARCO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Residencial o “internado”	- Más conveniente para los implicados. - Favorece la motivación y la cohesión del grupo.	Costos por lo general más elevados.
No residencial o “externo”	- Ofrece más libertad a los participantes para el alojamiento y las salidas.	Posibles inconvenientes de traslado. Trabajo menos intenso.

#### **4. Condiciones del lugar**

Infórmese sobre el tamaño de la sala de reuniones, el equipamiento disponible, las comodidades (calefacción o refrigeración, iluminación, aislamiento sonoro).

Deje en claro al grupo cuáles consumos están cubiertos por la empresa y cuáles no lo están (teléfono, café, bar).

#### **5. Costos**

Solicite un detalle exhaustivo del presupuesto del seminario. Agregue los gastos de traslado de los participantes y del conductor del seminario; los honorarios de éste último y los gastos pedagógicos adicionales (equipamiento, material de video, documentos, materiales didácticos).



# Desarrolle un programa

## 1. Orden de los temas a tratar

- ❑ Asegúrese que haya una unidad en los temas a desarrollar.
- ❑ Ordénelos de acuerdo a una progresión lógica.

## 2. Determinación de los objetivos

Establezca objetivos precisos y, dentro de lo posible, mensurables. No busque conseguir demasiados objetivos a la vez; mejor descomponga cada objetivo en “micro objetivos” más “pequeños”.

<b>¿QUE BUSCA LOGRAR CON LA CAPACITACION?</b>		
<b>UN CONOCIMIENTO</b>	Adquirir un conocimiento específico.	Ejemplo: Comprender un nuevo procedimiento para la transmisión de un pedido.
<b>UNA HABILIDAD</b>	Adquirir técnicas	Ejemplo: Realizar eficazmente una demostración del producto.
<b>UNA CONDUCTA</b>	Adoptar una actitud	Ejemplo: Manera de comportarse frente a una queja de un cliente.

### **3. Definición del contenido y de los métodos de formación**

A cada "micro objetivo" haga corresponder un contenido (lo que se va a hacer) con métodos (con quién, cómo, con qué)

Ejemplo:

Micro objetivo: gestionar las objeciones del comprador.

Contenido: Técnicas para superar las objeciones.

Método: en parejas, los participantes ejecutan una simulación de la tratativa con un comprador que presenta objeciones para decidir la compra.

### **4. Tiempo**

Haga estimar por el formador la duración de cada etapa de manera que el tiempo sea administrado según una planificación bien estructurada. Sin embargo, prevea elasticidad para adaptar las actividades a las reacciones de los participantes. Prevea las pausas.

# Organice la actividad

## 1. Los expositores

En el caso de que hubiera otros participantes además del formador, infórmeles del tiempo de que dispondrán y del momento en que tendrá lugar su intervención.

## 2. Fechas, reservas, logística

Confirme las fechas, el lugar de la actividad y todas las indicaciones necesarias a todos los interesados. Ejemplo: programa, plano de acceso.

## 3. Información y motivación de los participantes

Invite a los participantes por escrito, acompañando con una carpeta que contenga el programa de la actividad y los aspectos organizativos. Exprese por qué usted considera importante esta acción de capacitación, para la cual la fuerza de venta habrá sido sensibilizada con antelación, por ejemplo, en reuniones del equipo de ventas.

## 4. Preparación del material, el equipamiento y la sala

Confeccione una lista de verificación. Compruebe:

- Disposición de las mesas (preferentemente en herradura o en “U”)
- Funcionamiento del equipamiento.
- Lista de accesorios necesarios:
  - Cable prolongador
  - Lámpara de reemplazo para proyector
  - Hojas para el tablero rota folios
  - Marcadores nuevos de diferentes colores

Consejo: conozca la sala en la que se va a llevar a cabo la actividad con antelación. Evite las sorpresas.

## 5. Recepción de los participantes

- Prepare una buena recepción
- Presente el formador al grupo
- Prepare una introducción al seminario que enfatice la importancia de la acción de capacitación

# Evaluación y seguimiento

## 1. Quiénes intervienen en la evaluación

Haga que intervengan en la evaluación todos los involucrados: el formador, los participantes, la dirección comercial y el responsable de capacitación.

## 2. Criterios de evaluación

- Enriquecimiento concreto
- Calidad de los métodos usados
- Calidad de la documentación
- Actuación del formador
- Duración y ritmo de la actividad
- Marco de la actividad: sala, servicios de gastronomía y hospedaje.
- Intereses de formación complementaria

## 3. Métodos de evaluación

- Cuestionarios individuales.
- Escalas de calificación (por criterios)
- Evaluación en pequeños grupos y luego síntesis
- Libre expresión de los participantes

## 4. Seguimiento

Después de realizada la evaluación, termine la actividad con una aplicación a la práctica exponiendo el procedimiento de seguimiento elegido.

Ejemplos de seguimiento:

- Cada participante se compromete a un objetivo de mejoramiento.
- Programación de una sesión de revisión que se enfocará en las dificultades encontradas para la aplicación.
- Balances frecuentes mediante reuniones del equipo comercial.
- Entrevista individual de evaluación con los supervisores.