

# Unidad 7

---

- Capacitación de la fuerza de ventas

## **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- Cómo se ha incrementado la importancia de los programas de capacitación en ventas en el transcurso de los años

A Quién se encarga de la capacitación en ventas dentro de las organizaciones

- El proceso general de capacitación en ventas
- Los diferentes métodos de capacitación en ventas
- La forma de instrumentar el programa de capacitación en ventas
- Los beneficios de los programas de capacitación en ventas
- La importancia de la capacitación continua, de la repetición de la capacitación y de la capacitación gerencial

## **UN DÍA EN EL TRABAJO**

Glen Boucher, el gerente de capacitación de marketing y servicios de educación en la British Columbia Telephone Company, cree que la capacitación en ventas se está volviendo cada vez más importante para los negocios hoy en día. Las compañías no sólo llevan a cabo más capacitación sino que son ahora más progresistas en el contenido de sus programas de capacitación. 'Estar comprometido es más que la lista tradicional de habilidades de ventas y papeles de entrevista', comenta Boucher. 'Nos encontramos en el proceso de cambiar nuestro esquema total de capacitación. Ya lo hemos iniciado al ayudar a nuestros vendedores a entender el negocio en general, así como los negocios específicos de nuestros clientes. Está claro para mí que el profesional de ventas debe estar equipado para construir relaciones sólidas con los clientes y desarrollar un ambiente de participación.' De acuerdo con lo que dice Boucher: "El cliente ahora comenta, 'Deja de lanzarme productos y ayúdame a resolver mis problemas'." Cuando se le preguntó sobre el papel que jugarán los capacitadores de ventas en el futuro, Boucher afirma que tendrán "una mayor participación en más actividades que nunca antes. El capacitador de ventas es ahora parte del equipo de ventas".

En alguna ocasión, un turista le preguntó a una famosa estrella de la ópera cómo llegar a cantar en la Metropolitan Opera. Ésta respondió, algo jocosamente: "¡Con la capacitación adecuada y mucha, mucha práctica!" La misma respuesta se puede dar a los estudiantes cuando se preguntan cómo desarrollar las habilidades y las cualidades necesarias para convertirse en vendedores o gerentes de ventas exitosos. Es importante que los gerentes de ventas desarrollen un programa adecuado de capacitación para ayudar a su gente a convertirse en los mejores vendedores posibles.

## **LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN VENTAS**

Desarrollar programas eficaces de capacitación de ventas para vendedores nuevos y experimentados rápidamente se ha convertido en uno de los aspectos más importantes del trabajo de un gerente de ventas. Esta importancia renovada de la capacitación en ventas procede de diversos cambios ambientales en la década pasada, los cuales han influido en la batalla por las ventas. Estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia de empresas extranjeras y la importancia que los clientes han dado recientemente a la calidad del producto y del servicio. Estos cambios reflejan lo que parece ser el tema del nuevo ambiente de ventas de los noventa: la asociación. La capacitación que una organización ofrece a su fuerza de ventas puede afectar la asociación que construye con sus clientes y, finalmente, la salud de la organización.

Los programas de capacitación en ventas luchan por tomar las contribuciones

humanas (vendedores a quienes se reclutó y seleccionó) y convertirlas en una parte exitosa y productiva del equipo de marketing. De acuerdo con Ed Flanagan, presidente del Sales Executives Club (Club de Ejecutivos de Ventas) de Nueva York: "Puede ser una de esas declaraciones sumarias, pero es cierta: las ventas y el incremento en ellas siempre irán a las personas más capacitadas."

La capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas deben considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el crecimiento continuo y la mayor productividad de los vendedores. En otras palabras, la capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus trabajos, empresas y clientes. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico, formal o informal, que se ha diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas para alcanzar la meta general, a largo plazo, de una organización de marketing.

## **LA EVOLUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN VENTAS**

En el pasado, era frecuente que la alta administración no considerara los programas de capacitación en ventas como un elemento importante de la función de ventas. Muchas de las personas que participaban en la administración, en el nivel más alto y en el medio, consideraban que el desarrollo de una fuerza productiva de ventas se derivaba de los esfuerzos de reclutamiento y selección. En otras palabras, la opinión general era que "los buenos vendedores nacen, no se hacen", y la organización era la que debía encargarse de reclutar y seleccionar a los mejores productores de ventas. Una vez llevado a cabo, estos "buenos" vendedores recibían una capacitación bajo el "principio de nadar o hundirse", Esto es, se les arrojaba directamente dentro del campo de ventas con sólo unas cuantas instrucciones, y se les pedía que hicieran lo mejor que pudieran y que aprendieran de la experiencia.

Tal era el planteamiento de la CMC Corporation, el quinto detallista en especialidades electrónicas de consumo en Estados Unidos. Mike Maglione, director de capacitación de vendedores, comenta: "Cuando los vendedores se frustran, generalmente se debe a que no tienen las respuestas. Uno debe conocer los productos, las técnicas de ventas, los procedimientos administrativos y los aspectos técnicos del trabajo." Maglione añade que antes de establecer un programa formal de capacitación en ventas en CMC en 1981, "Nunca les enseñamos a los empleados aquello por lo que se les estaba pagando. Ahora intentamos proporcionarles las herramientas que necesitan para salir a las tiendas, cerrar tratos y hacer dinero".

Otro popular método de capacitación de ventas que se utilizaba en el pasado (y que en ocasiones todavía se emplea en la actualidad) es el "sistema de compadrazgo". Éste consiste en asignar un aprendiz de vendedor a un representante en jefe de ventas para que aprenda por observación e imitación. El motivo para la capacitación mediante

el sistema de compadrazgo es que los buenos vendedores tienen una actitud natural con las personas y una habilidad natural para vender y, por lo tanto, sólo necesitan aprender los aspectos básicos (la línea de productos y la manera de llenar los pedidos). Con demasiada frecuencia, este tipo de capacitación condujo a desperdiciar esfuerzos de reclutamiento y selección, a fomentar una moral deficiente en la fuerza de ventas, malos hábitos de venta, elevadas tasas de rotación y malas relaciones con los clientes; todo lo cual tiene un impacto negativo en las ganancias de una organización. Maglione, de CMC, alega que la capacitación en el trabajo tiene su lugar, pero que los vendedores pueden "perderse en el baile" durante el proceso.'

En la actualidad, las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de desarrollar e instrumentar programas de capacitación en ventas diseñados de manera específica para sus fuerzas de ventas. Incluso las empresas que tradicionalmente no han pensado en las interacciones con sus clientes o consumidores como "venta", tales como los bancos, los hospitales y las organizaciones no lucrativas, han comenzado a poner en práctica programas de capacitación de ventas. Tales programas se consideraron alguna vez eficientes en cuanto a su costo sólo para vendedores directos de tiempo completo a quienes la empresa empleaba. En la actualidad, las firmas que emplean por contrato a representantes, distribuidores y vendedores temporales o de menores habilidades de un fabricante comprenden el valor de la capacitación de ventas. Por ejemplo, en una campaña reciente de diez días de duración que abarcó a todo Estados Unidos en la que se promovía el servicio de larga distancia de AT&T en campus universitarios, esta empresa dedicó ocho horas de capacitación de ventas para cada representante estudiantil que participara en la campaña.

AT&T y otras empresas se han dado cuenta de que por lo común, los vendedores producen un rendimiento geométrico por los dólares de capacitación que se invierten en ellos. Si bien este rendimiento crece cada año que el vendedor permanece en la organización, los esfuerzos de capacitación de ventas para asignaciones de corto plazo también tienden a tener rendimientos superiores a su costo. Algunas empresas, Xerox entre ellas, han descubierto que obtienen un mejor rendimiento sobre su inversión a través de la capacitación en ventas que el obtenido de otras actividades de comercialización.' Por esta razón, Xerox se ha concentrado más en los programas de capacitación en ventas en los últimos años.

Otra empresa que ha puesto mayor esfuerzo en sus programas de capacitación y se ha beneficiado por ello es Roche Laboratories. Como otras empresas farmacéuticas, se le ha acusado de promover sus productos en exceso y de capacitar poco a los vendedores que envía a visitar a los médicos. Roche respondió enviando cerca de 80 vendedores a un curso de capacitación de dos semanas en el Jackson Memorial Hospital de Miami, Se sujetó a los vendedores al mismo régimen que a los médicos internos y residentes. Cuando los vendedores regresaron a sus territorios, Roche le pidió a cada médico que su gente visitaba que indicara si la capacitación adicional que había dado a sus vendedores les ayudaba en la venta. Los médicos declararon en forma abrumadora que la capacitación adicional de Roche había valido la pena.'

## **CAPACITACIÓN EN VENTAS Y LA MISIÓN CORPORATIVA**

Al diseñar los programas de capacitación en ventas, los gerentes de ventas deben recibir la orientación de las metas y de los objetivos corporativos. Jack Wilner, director de comercialización y capacitación en ventas de Blue Bell (fabricante de los productos Jantzen y Wrangler), identificó siete preocupaciones principales en el diseño del programa de capacitación de ventas de Wrangler. Estas preocupaciones integran un marco de referencia que puede orientar el desarrollo de un programa de capacitación de ventas:

1. Identificación de la misión de ventas. Debe identificarse claramente la misión para la fuerza de ventas y su relación con la misión corporativa.
2. Establecimiento de criterios para los objetivos de capacitación. Éstos comprenden fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y ligados al tiempo (SMART, por las iniciales de estos calificativos en inglés) para el programa de capacitación.
3. Comprensión de la fuerza de ventas. A fin de poder involucrar al personal de ventas en la venta por objetivos y en la capacitación para llevarla a cabo, el programa de capacitación de ventas debe abarcar sus necesidades, deseos, aspiraciones, intereses y metas personales y profesionales.
4. Compartir la información de la organización. A fin de comprender la lógica detrás de las metas y estrategias de la empresa y contribuir a su logro, debe presentarse a los empleados un entendimiento claro de las fuerzas, debilidades, problemas y potenciales de la empresa durante la capacitación en ventas.
5. Establecimiento de objetivos a corto plazo. Si los objetivos para el programa de capacitación en ventas son a largo plazo (en términos de metas anuales, por ejemplo), los nuevos vendedores pueden frustrarse debido a la falta de retroalimentación.
6. Participación de la fuerza de ventas. La fuerza de ventas debe participar en el establecimiento de metas para el programa de capacitación en ventas.
7. Control de los objetivos para obtener resultados. El gerente de ventas y el capacitador deben supervisar los resultados del programa de capacitación en ventas a fin de valorar el logro de la misión corporativa a través de los objetivos que se detallan en el programa de capacitación de ventas.'

En recientes encuestas anuales entre los gerentes de ventas de la mayor parte de las industrias, se ha encontrado un patrón que indica que el 20% de la fuerza de ventas mayor calificada produce aproximadamente el 40% de las ventas totales, el 60%

de los vendedores promedio, casi el 50% y el 20% restante de vendedores, el 10% de las ventas. Como los gerentes de ventas pueden identificar a los vendedores promedio y deficientes, pueden ayudar a diseñar programas de capacitación para que los primeros se vuelvan buenos y los segundos, promedio. Dados los altos costos de los vendedores y el ambiente siempre cambiante de marketing, se puede esperar que los programas de capacitación se vuelvan cada vez más importantes en el futuro. Pero esto no significa que serán más fáciles de diseñar. Como se muestra en la lista checable del cuadro 8-1, hay muchas preguntas, con grados diversos de complejidad, que deben responderse cuando se diseñan programas de capacitación de ventas. Si bien son importantes, en las etapas iniciales la orientación debe provenir de la misión y las metas generales de la organización.

## **RESPONSABILIDAD POR LA CAPACITACIÓN**

A fin de desarrollar y de instrumentar con éxito un programa de capacitación de ventas, resulta muy importante que la administración decida quién se encarga de la capacitación en sí. Esta responsabilidad se puede delegar a los ejecutivos de línea, a los capacitadores staff o a especialistas externos. La situación específica determina si se deben utilizar uno o más tipos de capacitadores.

### **Ejecutivos de ventas de línea**

Ya se trate de una empresa grande o pequeña, a menudo se escoge a los ejecutivos de línea (gerentes de ventas, representantes en jefe de ventas, supervisores de campo y gerentes de división) para capacitar a los vendedores en entrenamiento y a los vendedores experimentados. Existen varias ventajas en esto. En primer lugar, los ejecutivos de ventas de línea generalmente son muy respetados por los vendedores novatos ya que consideran que las ideas expresadas por los ejecutivos de ventas tienen mucho más valor que las emitidas por los miembros del staff ejecutivo y los capacitadores externos, por lo que intentarán con más empeño determinar en forma exacta lo que se espera de ellos y deben aprender con mayor facilidad a vender en la forma en que los ejecutivos esperan que lo hagan. Además, como los ejecutivos de ventas de línea alguna vez fueron novatos, con frecuencia pueden establecer una correspondencia que crea un ambiente muy positivo de aprendizaje. También es cierto que los ejecutivos de ventas de línea que capacitan a sus propias fuerzas de ventas se encuentran en mejor posición de evaluar la capacidad y el desempeño de cada vendedor en entrenamiento, que los administradores que no participan en la capacitación.

Lista checable para desarrollar programas de capacitación de ventas Análisis de necesidades<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: Adaptado de "The ABC's of Training" de Mary E. Boylen, en *Data Management*, diciembre 1980, pp. 32-35

- ¿Quién necesita capacitarse?
- ¿Cómo pueden corregirse las deficiencias?
- ¿Qué no pueden hacer?
- ¿Cuándo debe hacerse la capacitación?
- ¿Porqué no pueden hacerlo?
- ¿Dónde debe hacerse la capacitación?

### **Evaluación de la educación**

- ¿A quién se debe enviar?
- ¿Qué beneficios podemos esperar?
- ¿Cómo determinamos el resultado?
- ¿Qué clase de seguimiento se espera?
- Objetivos de la capacitación de ventas
- ¿Qué papel jugará la capacitación de ventas en la organización?
- ¿Podemos definir los objetivos del departamento de capacitación de ventas?
- ¿El desarrollo de capacitación de ventas resolverá nuestros problemas existentes?
- ¿A quién encontraremos para que dirija el departamento de capacitación de ventas?

### **Contenido del programa de capacitación de ventas**

Formule un perfil del vendedor que se capacitará. Enumere los requisitos del staff de capacitación. ¿Serán necesarios ponentes externos? ¿Se pueden usar demostraciones?

- ¿Se pueden desarrollar mediciones para el desempeño de la capacitación?

### **Lugar de la capacitación**

- ¿Cuál será el tamaño de la clase?
  - ¿Tenemos el espacio disponible?
  - ¿Cuál será el costo por individuo?
  - ¿Cuánto durará el programa de capacitación?
-

- ¿Qué tan flexible puede ser el programa para los diferentes tipos de vendedores que asistirán?

Utilizar a los ejecutivos de ventas para capacitar tiene algunas desventajas. Una de las principales es la falta de tiempo de los ejecutivos. Las responsabilidades que estos funcionarios tienen con frecuencia les impide prestar suficiente atención a la función de capacitar y esto puede resultar nocivo para la moral y el entusiasmo de los novatos. A fin de superar el problema del tiempo, la capacitación debe ser un deber específico con una dotación adecuada de tiempo. No debe ser una responsabilidad añadida de refilón a los demás deberes del ejecutivo de ventas. State Farm Insurance ha incluido en forma explícita la capacitación de ventas en la descripción del puesto del gerente de ventas. Donald W. Frischman, vicepresidente de relaciones con agencias, comenta: "Hicimos algunas investigaciones respecto a lo que los gerentes estaban haciendo y a lo que deseábamos que hicieran. En consecuencia, hemos definido cinco criterios de desempeño de la administración: 1) reclutamiento, 2) capacitación en ventas, 3) relaciones agente-gerente, 4) liderazgo de ventas y 5) administración del negocio." De esta manera, la capacitación en ventas constituye un objetivo claramente definido para los gerentes de ventas en State Farm Insurance.

Otra desventaja fundamental de utilizar a los ejecutivos de ventas de línea es que quizás sepan mucho acerca de vender y tengan mucho éxito en su trabajo, pero, sean incapaces de enseñar a otros. A menudo, la falta de capacidad para enseñar puede superarse, pues es posible capacitar a los ejecutivos de línea para que enseñen de la misma manera que se puede enseñar a vender a los nuevos vendedores. El Biscuit Group de Nabisco Brands ha establecido un sistema para enseñar a los gerentes a instrumentar la capacitación en ventas en juntas regulares relativas a la estrategia de ventas."

Incluso cuando los ejecutivos de ventas pueden no tener toda la responsabilidad de la capacitación, siempre se debe acudir a ellos cuando se trate de planear programas de capacitación en ventas y de seleccionar las situaciones de capacitación. Los ejecutivos de ventas se encuentran más familiarizados con las necesidades de toda la fuerza de ventas y con los recursos de venta de la empresa y pueden diseñar tales programas con eficacia. Por lo general, las grandes organizaciones contratan a especialistas o a ayudantes staff. Pero en las pequeñas, que con frecuencia no pueden costear a los especialistas externos, los ejecutivos de línea por lo general se encargan de toda la función de capacitación, de existir ésta. Desafortunadamente, los ejecutivos de ventas de línea de las empresas pequeñas a menudo consideran que están demasiado ocupados para diseñar los programas de capacitación y se deja que los vendedores se encarguen de ello como mejor puedan.

### **Capacitadores staff**

Los capacitadores staff son o bien personas dentro de la organización con puestos en personal, producción o administración de oficinas, o bien empleados de la empresa que se contratan específicamente para realizar programas de capacitación en ventas. La gente proveniente de cualquier otro lado de la organización ayuda mejor en

combinación con otros capacitadores, tales como los ejecutivos de ventas de línea o los especialistas externos. Como no son vendedores, pueden resultar incapaces de relacionar su experiencia en forma eficaz con la función de ventas, incluso si tienen una buena habilidad para enseñar y experiencia en su propio campo. Además, debido a que estas personas tienen otras responsabilidades dentro de la organización, los programas de capacitación de ventas que conducen únicamente las personas que proceden de otras áreas pueden resultar afectados; ya que puede limitarse el tiempo que se puede asignar a un programa de capacitación.

Si una empresa desea utilizar a los capacitadores staff, a menudo la mejor estrategia es conservar a los capacitadores para el propósito específico de conducir el programa de capacitación en ventas; en otras palabras, establecer un departamento de capacitación. Los capacitadores staff cuentan con el tiempo y con las habilidades de enseñanza necesarios para la capacitación en ventas. Como se les contrata para manejar los detalles del programa de capacitación, pueden darle a los nuevos vendedores la atención que necesitan y por lo general son buenos comunicadores que comprenden los problemas de educar a las personas. Además, los capacitadores en ventas staff pueden conducir programas de capacitación para los distribuidores y comercializadores de una firma y enseñarles la manera de vender su producto en forma eficaz. En ocasiones, los capacitadores en ventas staff también diseñan programas de capacitación, preparan materiales para ellos y capacitan a los ejecutivos de línea (o a otros que efectúan la capacitación) en las habilidades de enseñanza y comunicación necesarias para conducir programas de capacitación.

Los capacitadores staff a quienes se ha contratado específicamente para propósitos de capacitación, tienen algunas desventajas. Hasta cierto punto, los capacitadores staff no tienen control sobre los nuevos vendedores, quienes con frecuencia los contemplan de manera diferente que a los ejecutivos de ventas de línea. Pero esto se puede superar si se establece el hecho de que los capacitadores en ventas pueden contar con el apoyo del jefe. Otro problema es que el costo de contratar y mantener a los capacitadores staff a menudo es elevado. Según las calificaciones personales, el salario del capacitador puede ser superior a los 45 000 dólares anuales. Como es obvio, las empresas pequeñas no pueden costear la contratación de capacitadores staff. Otro problema es la tendencia, por parte de los capacitadores staff, de excederse en los programas de capacitación al programar más capacitación de la necesaria. Una supervisión estrecha de los capacitadores staff debe minimizar este problema. La CMC Corporation se dirigió a estas áreas problema al reclutar al mejor vendedor como el primer director de capacitación de la empresa a cargo de desarrollar un plan estructurado de estudios para la capacitación."

### **Especialistas externos en capacitación**

Manville Building Materials utilizó con éxito los servicios de Personnel Prediction & Research, una firma de consultoría de Denver, para desarrollar los materiales para su programa de capacitación de ventas para el personal corporativo y los gerentes de ventas. El objetivo de la capacitación era enseñar a los gerentes a capacitar a los vendedores en cuanto a sus habilidades interpersonales. Una vez que se desarrolló el

programa, se encargó su instrumentación a Performance Training Corporation, que de hecho se encargó de la sesión de capacitación. Las medidas de desempeño en el campo mostraron una gran mejoría después de la capacitación y el programa se volvió parte obligatoria del Manville Sales Development Program (Programa Manville para el desarrollo de las ventas).'

Entre los especialistas externos de capacitación se incluyen empresas que se especializan en la capacitación de ventas y expertos individuales, tales como los profesores universitarios, que proporcionan asesoría sobre los programas y problemas de capacitación. Los especialistas externos en capacitación pueden ayudar a los pequeños negocios que no pueden costear su propio departamento de capacitación de ventas. También ayudan a las grandes empresas al instrumentar programas de capacitación recordatoria y sesiones de propósito especial. Los especialistas externos en capacitación ofrecen gran flexibilidad debido a que pueden conducir todo el programa de capacitación o manejar únicamente la parte particular en la que una empresa considera que necesita mayor ayuda. Debido a que gran parte de su forma de vida depende de la satisfacción de sus clientes, los capacitadores externos generalmente están bien informados, son interesantes e inspiradores cuando se trata de conducir sus programas de capacitación de ventas.

## **DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN VENTAS**

El principal aspecto a recordar acerca del diseño de la capacitación es que los programas se deben desarrollar con base en las habilidades y la experiencia de los vendedores. Esto implica, en primer lugar, identificar los huecos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la firma y, en segundo, desarrollar programas para llenar estos huecos. Los programas de capacitación en ventas pueden identificar a individuos que se colaron en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos para el trabajo. No obstante, los programas de capacitación por lo común sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después poder desarrollarlas.

Básicamente existen dos clases de programas de capacitación. Uno es el programa inicial de capacitación en ventas, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación. En general, este programa dura de tres a seis meses y es muy completo. El segundo tipo es el programa continuo de capacitación de ventas, al que a menudo se denomina "capacitación recordatoria". Este tipo de programa es para vendedores experimentados y en general es más corto y más intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial de capacitación de ventas.

Delta Airlines ofrece tal enfoque de dos vertientes a la capacitación de sus casi 100 representantes de comercialización. Estos vendedores, a quienes se extrae de los puestos de oficina o de venta de boletos, reciben primero una capacitación encaminada a familiarizarlos con las funciones de la empresa: carga aérea, boletaje, operaciones de computadora y toda la variedad de servicios de viaje que ofrece Delta. El segundo nivel

de capacitación comprende un reforzamiento continuo de las habilidades de venta, está a cargo de los gerentes de Delta y se realiza en sesiones regulares.'

Ya sea que el gerente de ventas diseñe programas iniciales o continuos de capacitación de ventas, se deben tomar diversas decisiones de planeación. Éstas cubren las siguientes áreas principales: objetivos de capacitación, contenido de los programas, métodos de capacitación, instrumentación y evaluación. Cada una de estas áreas principales se analizará en las secciones que siguen.

### **Objetivos de capacitación**

El primer paso en el diseño de un programa eficaz de capacitación de ventas es decidir lo que se desea alcanzar con el programa. Los objetivos se deben declarar en términos realistas y cuantificables respecto a un periodo específico. Deben también redactarse por escrito de tal manera que se les pueda utilizar posteriormente cuando se evalúe la eficacia del programa.

Los objetivos específicos de los distintos programas de capacitación en ventas varían. Por ejemplo, el objetivo del programa inicial de capacitación en ventas generalmente es asimilar a los nuevos vendedores en la organización y después desarrollarlos para que se conviertan en generadores de ventas de primer nivel. Pero los programas de capacitación recordatoria se han diseñado para mantener a toda la fuerza de ventas informada acerca de los cambios en los productos, los mercados, la competencia, las políticas de la empresa, las estrategias de comercialización y las tendencias de la industria. Además, los programas recordatorios quizás busquen volver a capacitar a los vendedores en nuevos deberes o responsabilidades, tales como la administración de la fuerza de ventas.

En general, el objetivo del programa de capacitación en ventas es mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Sin embargo, deben desarrollarse metas y objetivos más específicos. Por ejemplo, un objetivo específico de un programa inicial de capacitación de ventas podría ser capacitar a los nuevos vendedores para que vendan al menos 75% de lo que los vendedores experimentados venden un año después de que se les contrata.

Un objetivo fundamental de muchos programas de capacitación es enseñar a la fuerza de ventas a ser más productiva. Por regla general, la productividad de un vendedor aumentará con la experiencia. Pero si la capacitación en ventas puede sustituir parte de la experiencia que se necesita, se alcanzarán antes los niveles de mayor productividad. Además, la capacitación en ventas no sólo ayuda a la fuerza de ventas a aumentar más rápido su productividad sino que también ayuda a reducir las tasas de rotación de la fuerza de ventas, lo que implica que los costos totales de contratación y capacitación deben reducirse. Los programas de capacitación tanto iniciales como de recordatorio se han diseñado para aumentar el desempeño de la fuerza de ventas.

Otro objetivo común a ambos tipos de programas de capacitación en ventas es

imbuir orgullo y mostrar la importancia de la función de ventas al individuo, a la empresa y a la economía en su totalidad. Para poder alcanzar una moral elevada, la cual es un factor fundamental para el éxito, la fuerza de ventas debe darse cuenta del valor de la profesión de ventas. Específicamente, es necesario enseñar a los nuevos vendedores la importancia del papel que desempeñan en la introducción de innovaciones a los mercados, en la transmisión de información a los clientes, en la facilitación del consumo de bienes y servicios, en servir como canal de comunicación entre la empresa y sus mercados y, lo más importante para una organización de ventas orientada al marketing, en la solución de problemas de los clientes. La filosofía abrumadora es que debe enseñarse a los vendedores profesionales a ser asesores o consultores, no sólo empujadores de productos. En el cuadro 8-2 se hace una comparación de dos tipos de vendedores.

Además de imbuir orgullo en los nuevos vendedores, los programas de capacitación deben resaltar la idea de que un vendedor profesional nunca podrá alcanzar la perfección. Esto es, debe enseñarse a los vendedores novatos a buscar constantemente su automejoramiento. Por ejemplo, los vendedores en capacitación deben aprender que vale la pena ser un ávido lector de materiales relativos a las técnicas de venta, a los nuevos productos en su campo, a los nuevos usos para los productos antiguos y a los cambios por venir y los problemas por surgir en su industria.

Capacitación inicial de ventas. Los objetivos de los programas iniciales de capacita

Comparación de los nuevos conceptos vs. los antiguos conceptos de los vendedores

Consejero de ventas o consultor

Empujador de productos

Desarrolla una relación a largo plazo con los clientes.

Identifica los problemas de los clientes y sugiere soluciones,

Confía en proporcionar información útil y servicio para asegurar el negocio.

Muchas veces trabaja como miembro de un equipo de especialistas.

Utiliza la computadora para respaldar el esfuerzo de ventas y da seguimiento para asegurar la satisfacción del cliente.

Trabaja de cerca con el personal de apoyo en marketing de las oficinas centrales.

Interesado en hacer una venta inmediata. Muestra poca preocupación por el largo plazo. Pone énfasis en beneficios particulares del producto sin importarle la

necesidad del cliente. Utiliza tácticas de mucha presión, a veces no éticas, para cerrar una venta.

Trabaja solo y tiene poco conocimiento especial del producto.

Maneja todo el papeleo y muchas veces rechaza el seguimiento.

Ignora al personal de marketing de la oficina central; considera que es una molestia o estorbo para la venta de campo. de ventas deben determinarse mediante el análisis de los requerimientos del trabajo de ventas, los antecedentes y experiencias pasadas de los aprendices y las políticas de comercialización de la empresa. La gerencia debe estudiar primero la descripción formal para determinar las áreas en las que es más probable que los nuevos vendedores requieran capacitación. Además deben considerarse otros elementos tales como la manera en que los vendedores asignan su tiempo, los deberes de ventas que requieren la mayor proporción de tiempo de ventas, los deberes que con frecuencia pasan por alto los vendedores y las razones por las cuales se les descuida.

Deben repasarse los antecedentes y las experiencias pasadas de los capacitados a fin de identificar las diferencias entre sus calificaciones y las actividades específicas del trabajo. Al adaptar el programa inicial de capacitación en ventas a los individuos, la administración puede aumentar la satisfacción de los nuevos vendedores y la eficacia del programa. Sin embargo, en muchas organizaciones de gran tamaño esto no es posible debido a tiempos y costos. En tales casos, debe someterse a todos los vendedores a programas idénticos de capacitación. El principal punto a recordar es que en todas las organizaciones, grandes o pequeñas, se debe primero determinar las necesidades reales de capacitación de los nuevos vendedores y después llenar los huecos para poder obtener el máximo beneficio del programa de capacitación en ventas.

Las políticas de comercialización de una empresa respecto a los productos y los mercados, la promoción, el precio y la distribución deben tener un gran impacto en los objetivos del programa inicial de capacitación. Por ejemplo, los programas para capacitar a la nueva fuerza de ventas para vender una línea de productos muy técnicos, tales como las computadoras, deben resaltar el conocimiento del producto y las solicitudes de los clientes junto con las técnicas de ventas. En comparación, los programas de capacitación para enseñar a la fuerza de ventas a vender productos sencillos, no técnicos, deben centrarse únicamente en las técnicas de ventas.

Capacitación recordatoria. Los objetivos de los programas de capacitación recordatoria de ventas o continuos también deben fundamentarse en las necesidades de la fuerza de ventas, como las concibe la administración. Ambas deben darse cuenta de que la capacitación es un proceso continuo. Los mejores graduados de excelentes

programas iniciales de capacitación en ventas pueden caer en hábitos descuidados y no productivos de ventas, los cuales se pueden corregir mediante el uso de programas de capacitación recordatoria. Éstos también se requieren para transmitirle a la fuerza de ventas información compleja respecto a los cambios en las políticas, los productos, las estrategias de comercialización y aspectos similares de la empresa. La capacitación recordatoria puede ayudar a la fuerza de ventas a entender y a adaptarse a los cambios con rapidez, con lo cual se incrementa la eficacia general de la fuerza de ventas al vender. Más adelante, en este mismo capítulo, se cubre el tema de la capacitación recordatoria con mayor profundidad.

### Contenido de los programas de capacitación

El enfoque de los programas iniciales de capacitación de ventas a menudo es más amplio que el de los programas de capacitación de recordatorio debido a que la capacitación inicial debe cubrir todos los aspectos del trabajo de un nuevo vendedor. Se deben incluir cinco elementos básicos en el programa: conocimiento de la empresa, conocimiento del producto, conocimiento de los competidores y de la industria en general, conocimiento de los clientes y del mercado y conocimiento del proceso de venta.

El contenido de los programas de capacitación de los vendedores y de los gerentes de ventas se presenta en el cuadro 8-3. Como podría esperarse, el contenido en el primer caso es fundamentalmente conocimiento del producto, técnicas de ventas y proceso de ventas, y conocimiento del mercado y de la industria. En contraste, en el segundo caso se pone mucho mayor énfasis en las habilidades de supervisión y de relaciones interpersonales y se dedica relativamente menos tiempo al conocimiento del producto, el proceso de ventas y el conocimiento del mercado y de la industria. De esta manera, se capacita a los vendedores para que vendan con eficiencia y a los gerentes de ventas para que administren con eficiencia.

CUADRO 8-3 Contenido de los programas de capacitación del personal de ventas y los gerentes de ventas

Área de contenido	Porcentaje de capacitación formal	
	Personal de ventas	Gerente de ventas
Conocimiento de la compañía	8	12
Conocimiento del producto	34	18
Técnicas de ventas y proceso de ventas	25	16

Habilidades interpersonales	11	19
Conocimiento del mercado y la industria	22	8
Habilidades de supervisión	0	27

*Fuente: Erffmeyer R. y J. Hair, "Training Programs For Salespersons and Sales Managers: An Assessment", Proceedings, American Educational Research Association, San Francisco, mayo 1986, p. 176.*

Conocimiento de la empresa. Se debe enseñar a los nuevos vendedores las políticas generales de la organización y las políticas específicas de ventas. Entre los conocimientos básicos se cuentan los privilegios de estacionamiento, el comedor, las prácticas de oficina, el cheque de salario, la cuenta de gastos y los canales de comunicación. Los aprendices también deben aprender las políticas específicas de la organización respecto a las prácticas de venta, tales como cuántas llamadas de ventas hacer al día, cómo manejar las devoluciones y cómo redactar los pedidos. En general, los conocimientos sobre la empresa no son difíciles de enseñar. Lo común es que se utilicen conferencias y materiales impresos para explicar las políticas y procedimientos además de las razones para ellos. Sin embargo, una vez que se cubren las políticas de la empresa, el programa de capacitación debe moverse a otros temas. Con demasiada frecuencia, los capacitadores en ventas se exceden en el tratamiento de las políticas, trayendo como resultado el aburrimiento y una baja en la moral y en el entusiasmo de los capacitados.

Conocimiento del producto. Una parte considerable del programa inicial de capacitación de ventas debe dedicarse a enseñarle al nuevo vendedor acerca de los productos o servicios que la empresa ofrece. No sólo deben aprender los vendedores acerca de los productos y de la manera en que los utilizan los clientes, sino que también deben creer en los méritos y en la utilidad de los productos para solucionar los problemas de los clientes. Una vez que se comunica a los nuevos vendedores cuáles son los productos y cuáles sus usos, se les debe permitir verlos o utilizarlos para que obtengan tanto entendimiento técnico de los mismos como sea posible. Aparte de esto, es muy beneficioso para los vendedores conocer y utilizar los productos de la competencia. Los vendedores pueden competir con mayor éxito cuando pueden comunicarle al cliente las ventajas de su producto frente a los productos de la competencia.

Lincoln Electric, un fabricante de equipo y suministros para soldadura con arco, recluta ingenieros para sus puestos de vendedores de campo. Durante su programa de capacitación de ocho semanas, se les pide que asistan a la escuela de soldadura y que se conviertan en soldadores certificados. Antes de que se promueva a los nuevos vendedores a un puesto de ventas de campo, cada uno de ellos debe demostrar su capacidad para encontrar una reducción en los costos relacionados con la soldadura en la planta de manufactura de la empresa. Estos vendedores tienen un conocimiento superior del producto y una ventaja sobre la competencia debido a la rigurosa capacitación sobre el producto que reciben."

Conocimiento de los competidores y de la industria. Debe concientizarse a los aprendices de ventas respecto a las tendencias de la industria y a las tácticas de la competencia y deben comprender la manera en que éstos pueden afectar la demanda de los productos de la empresa. Los aprendices deben saber casi tanto acerca de los productos de la competencia como saben de los propios. Sólo mediante estos conocimientos pueden los vendedores comparar marcas y superar las objeciones de los clientes respecto a la compra de una marca sobre otra. Un conocimiento detallado de los productos de la competencia también puede ayudar a los vendedores a diseñar las presentaciones de ventas para resaltar las ventajas de los productos de su empresa.

Conocimiento de los clientes y del mercado. En la actualidad, los capacitadores de ventas dan mucha más importancia al cliente que nunca antes en sus programas de capacitación. En el nuevo ambiente de las ventas de la década de 1990, los clientes están

### **Capacitación para generar participaciones cooperativas**

Los siguientes puntos pueden ayudar al personal que se capacita en ventas a conocer al cliente:<sup>2</sup>

1. Entender muy bien los productos de su compañía. Los agentes de adquisiciones esperan que el personal de ventas de hoy conozca cómo se hacen, empacan, envían e instalan los productos.
2. Entender la organización de compra de su cliente. El personal de ventas necesita capacitación sobre la manera en que puede encontrar y comunicarse con los que toman las decisiones en las organizaciones de sus clientes.
3. Entender los productos de sus clientes. Los clientes hoy en día quieren soluciones a sus problemas, no propaganda de ventas.
4. Entender los requisitos de sus clientes. El personal de ventas necesita capacitación acerca de los requisitos de sus clientes relacionados con control de inventarios y cómo pueden satisfacer mejor estos requisitos.
5. Entender los mercados de sus clientes. Las sociedades exitosas se crean cuando los vendedores entienden los problemas que sus clientes tienen con sus clientes.
6. Ser capaz de hacer visitas de ventas profesionales. Los programas de capacitación deben hacer hincapié en la importancia de escuchar. En el ambiente de ventas de hoy, el saber escuchar ha superado la importancia de la

---

<sup>2</sup> Fuente: Basado en "A New Approach to Sales Training", de William Atkinson, en *Training*, marzo 1989, pp. 57-60.

presentación.

7. Aprender a convertirse en coordinadores de "equipo". Los vendedores deben participar o estar enterados de todas las comunicaciones que se llevan a cabo entre la compañía y el cliente.
8. Mantenerse en contacto estrecho con los clientes. Los vendedores hoy deben darse cuenta de que hacer una venta es el primer paso en una relación a largo plazo con el cliente.

muy bien informados y son profesionales, además de que tienen mayores demandas y expectativas que en el pasado. En consecuencia, un programa eficaz de capacitación de ventas debe ir más allá de los aspectos básicos. Ya no es suficiente con sólo enseñar a los vendedores a superar las objeciones de los clientes; se les debe capacitar para lograr tener una participación cooperativa con ellos. Debe subrayarse la importancia de integrar este tipo de participaciones ya que muchas empresas estadounidenses ahora prefieren este tipo de relación. En el cuadro 8-4 se resaltan ocho componentes importantes que se deben incluir en un programa de capacitación de ventas para ayudar a los aprendices de ventas a crear participaciones cooperativas.

Conocimiento del proceso de venta. Los aprendices de vendedor deben aprender los pasos que intervienen en las ventas así como las diversas técnicas de ventas que se pueden aplicar en las distintas situaciones. Los pasos básicos del proceso de ventas son: prospección, planeación de la visita, acercamiento al prospecto del cliente, presentación de ventas, satisfacción de objeciones, cierre de la venta y seguimiento. (Para un análisis más profundo del proceso de ventas, véase el Apéndice A.)

Prospección. Los aprendices de ventas deben aprender a buscar a los clientes potenciales que necesitan el producto y que son capaces de comprarlo. Éstos se denominan prospectos. Los vendedores en entrenamiento rápidamente aprenden el valor de la prospección debido a que evita que desperdicien tiempo tratando de vender productos a personas que no los necesitan o que no los pueden costear. A menudo el gerente de ventas entrega una lista de prospectos a los nuevos vendedores. Pero durante el periodo de capacitación se debe enseñar a los nuevos vendedores el sistema que los vendedores experimentados utilizan para generar prospectos. En general, los sistemas de prospección se basan en la adquisición de pistas de los clientes, los competidores y las publicaciones con información relevante. Los aprendices de ventas deben aprender a reconocer y a utilizar cualquier fuente que los conduzca a buenos prospectos.

Planeación (le la visita (preacercamiento). Los nuevos vendedores necesitan saber como planear las visitas de ventas para asegurarse de que la presentación en sí sea eficaz. Deben aprender a recopilar información de tal manera que puedan responder las siguientes preguntas: ¿cuáles son los objetivos de la visita de ventas? ¿Cuáles son las necesidades de los clientes? ¿Cómo pueden los productos de mi empresa satisfacer esas necesidades? ¿Cómo satisfacen esas necesidades los

productos de mi competidor? ¿Qué objeciones pueden surgir y cómo se pueden manejar? ¿Qué clases de ayudas audiovisuales o materiales de apoyo se requieren? El proceso de planeación ayuda al vendedor a calificar a los prospectos y proporciona información que se puede utilizar para adaptar la presentación de ventas al prospecto.

Acercamiento al prospecto. De acuerdo con la situación particular de ventas, existen varias maneras eficaces de acercarse a los clientes en perspectiva, que van desde una referencia por un conocido mutuo hasta el envío de un regalo al prospecto. Pocos clientes potenciales están dispuestos a hablarle a un vendedor, incluso si pueden requerir el producto o servicio, por lo que resulta esencial que el acercamiento proporcione algún incentivo o que proporcione una garantía de que la presentación de ventas resultará beneficiosa.

Presentación de ventas. Por lo general, las presentaciones de ventas constan de dos fases principales: la apertura y la presentación en sí. Los nuevos vendedores deben comprender cada una de ellas para convertirse en vendedores eficaces.

La fase de apertura de la presentación de ventas representa sólo un porcentaje muy pequeño del tiempo total de presentación, pero es muy importante. En general, el vendedor tendrá alrededor de 30 segundos para asegurar la atención y el interés del cliente potencial. A menos que la apertura sea eficaz, el resto de la presentación de ventas probablemente fracasará.

La apertura generalmente comienza con una charla informal preliminar concebida para establecer un canal de comunicación. Esto tiene particular importancia si el vendedor y el cliente en perspectiva no se han reunido antes. Los vendedores en entrenamiento deben aprender a moverse con rapidez de la charla informal a un análisis de los beneficios de sus productos. Los beneficios deben ser específicos, cuantificables y muy deseables por el cliente potencial. Al presentarlos pronto, el vendedor estimulará el interés y comenzará a desarrollar el deseo por el producto.

La presentación en sí, es el corazón de la venta. Una buena presentación se construye en torno a una poderosa demostración que muestre todos los puntos de venta y los motivos de compra, de tal manera que se despierte el interés del prospecto y su deseo de comprar.

Se debe enseñar a los nuevos vendedores a utilizar las pruebas de cierre de ventas a lo largo de toda la presentación para determinar si el cliente potencial está listo para comprar. Muchas veces se puede evitar que el vendedor pierda la venta por sobrevender. La prueba de cierre de ventas consiste en preguntar cosas tales como "¿Qué color prefiere usted?" o "¿Desearía pagar por esto en efectivo o preferiría cargarlo a su cuenta?". Los clientes potenciales listos para comprar responderán en forma favorable. Los que no lo están evitarán este tipo de preguntas o negarán cualquier interés en comprar. Si se obtiene una respuesta favorable al cierre de prueba, el vendedor cierra la venta de inmediato.

Satisfacción de objeciones. Los vendedores en entrenamiento deben

comprender que las objeciones que lanza el cliente en perspectiva son una buena señal: significan que éste tiene cierto interés en el producto. Si se les puede resolver con éxito, el cliente potencial normalmente realizará la compra. Las objeciones pueden declararse o estar ocultas y pueden estar relacionadas con el producto en sí mismo, con su precio o con la oportunidad de la compra. El vendedor debe aprender a identificar la objeción real. Una vez que se determina ésta, el vendedor puede trabajar para superarla al señalar las ventajas que compensan lo que el cliente ve como desventaja. Por ejemplo, si el cliente presenta una objeción respecto al precio, el vendedor puede señalar la calidad implícita y la larga duración que el producto debe tener.

**Cierre de la venta.** El cierre se da cuando el vendedor pregunta por el pedido. A menudo, los nuevos aprendices sienten que el cierre es la parte más sencilla a recordar de la venta. Sin embargo, muchos vendedores no preguntan por el pedido porque suponen que el cliente automáticamente comprará el producto después de completarse las primeras etapas del proceso de venta. Si no preguntan por el pedido, pueden no obtenerlo y se desperdiciará todo el esfuerzo del vendedor.

Existen varias estrategias populares de cierre. El cierre de suposición implica que el cliente comprará al hacersele preguntas tales como "¿A qué dirección quiere que se le envíe esto?" o "¿Cuándo podemos enviar esto, hoy o mañana?". En el cierre de acción física, el vendedor sugiere al cliente, mediante una acción física como darle una pluma al cliente para que firme el contrato, que ha llegado el momento de colocar el pedido. El cierre de trampa se presenta cuando la objeción del cliente potencial se utiliza para cerrar la venta. Por ejemplo, cuando un prospecto declara que no puede pagar un centavo por encima de 4000 dólares para un automóvil con un precio de 4600, el vendedor rápidamente tiende la trampa al decir: "Voy a hacerle el pedido por 4000 dólares y pedir la aprobación del jefe". El cierre de oferta especial mueve al prospecto a comprar de inmediato para aprovechar una oferta especial, como un descuento del 20% que se ofrece ese día. Este cierre puede resultar eficaz para superar las objeciones del prospecto respecto a la oportunidad de la compra.

**Seguimiento.** Resulta muy importante para los aprendices saber que la venta no se ha terminado sino hasta que se obtiene el pedido. Un buen vendedor hace seguimiento a la venta con una llamada para asegurarse de que se hayan respondido todas las preguntas, que se haya entregado el producto en un plazo específico y en buenas condiciones y que el cliente esté satisfecho. El seguimiento de la venta sirve para garantizar al cliente que ha tomado una buena decisión y éste por lo general aprecia que le atienda un vendedor que se esfuerce por satisfacerle. Un buen seguimiento conduce a una clientela leal, la cual puede aumentar en forma sustancial las ventas futuras de la organización y del vendedor. Finalmente, al hacer el seguimiento de los clientes, los vendedores a menudo pueden generar ventas de artículos complementarios o referencias de nuevos clientes potenciales.

## **Métodos de capacitación grupal**

Los métodos que se utilizan para capacitar a la fuerza de ventas dependen no

sólo de los objetivos y del contenido del programa de capacitación, sino también de si se ha capacitado a un individuo o a un grupo. Cuando existe un grupo de vendedores en entrenamiento, los métodos de capacitación que por lo común se utilizan son las conferencias, las discusiones en grupo, las dramatizaciones, la telecapacitación, las cintas de video, las cintas de audio, las presentaciones de diapositivas y los juegos de simulación.

Conferencias. A menudo se emplean las conferencias puesto que pueden presentar más información a un número más grande de estudiantes en un periodo más corto que cualquier otro de los métodos de enseñanza. Sin embargo, sólo una cantidad limitada de conferencias debe utilizarse en los programas de capacitación de ventas porque, en general, las conferencias no generan participación activa por parte de los aprendices; esto siempre conduce al aburrimiento y a una falta de entusiasmo. Cuando se utilizan las conferencias, se les debe planear con cuidado y las sesiones deben ser cortas y mezclarse con otras actividades.

La narración, una forma de conferencia, comienza a utilizarse como técnica de capacitación de ventas en algunas empresas. En el ejemplo que sigue se ilustra la manera en que Porsche la ha utilizado para capacitar a su fuerza de ventas en forma exitosa.

## **LA NARRACIÓN COMO CAPACITACIÓN EN VENTAS DEL PORSCHE**

La narración ha sido durante mucho tiempo un importante medio de enseñanza. Poner información en forma de historia para que pase de una persona a otra es una forma natural y fácil de que las personas transmitan ideas, información y conceptos.

La narración se ha incorporado al programa de capacitación de Porsche Cars of North America. La idea comenzó cuando tres personas (John Storm, gerente de ventas y administración de capacitación para Porsche; un escritor técnico y un capacitador en ventas) decidieron transferir su propio amor por la narración a la venta de autos. El resultado fue una innovadora técnica de ventas que cambió significativamente del enfoque estándar de características y beneficios.

La técnica involucró la identificación de siete lugares en los que el vendedor podría detenerse al dar una vuelta en el auto con un cliente. Se ilustró cada lugar con una historia. Por ejemplo, el vendedor se detendría con los frenos y explicaría: "El Porsche 944 turbo tiene los mismos frenos que se usaron en el Porsche 917 que corrió en LeMans. Al final de la recta Mulsanne, los autos tuvieron que frenar de una velocidad máxima de 240 mph a casi 38 mph. Los frenos hubieran brillado al rojo vivo en la noche durante una carrera de 24 horas."

Con el propósito de introducir la narración en el proceso de capacitación en Porsche, se desarrolló un libro de trabajo que incluye anécdotas para cada uno de los autos de la línea Porsche. Se llevaron a cabo seminarios de capacitación para 600

vendedores en las 290 distribuidoras en todo el país. Los vendedores estudiaban primero el libro de trabajo y después daban paseos en autos reales. Se produjo una cinta de video que incluía los paseos de vendedores. Después la cinta de video se envió a cada distribuidor para que la usara en la capacitación de nuevos vendedores. La respuesta de los vendedores ha sido entusiasta. Storm cree que esta información ayuda al personal de ventas a añadir un valor al producto Porsche.

Discusiones en grupo. Es posible emplear varias formas de discusión en grupo en los programas de capacitación de ventas. La más sencilla es aquella en la que el capacitador dirige y estimula la plática y la participación de los aprendices. Se han utilizado ampliamente los estudios de casos como una herramienta para estimular las discusiones en grupo\_ Se dan casos para estudio a los nuevos vendedores y entonces el aprendiz dirige una discusión para analizar y resolver los problemas que se mencionan en el caso.

Las discusiones en grupo deben desempeñar un papel importante en los programas de capacitación de ventas puesto que dan a los aprendices la oportunidad de comentar sus propios problemas de venta. Además, también estimulan la comunicación de dos vías. Sin embargo, no son útiles si los participantes tienen tan poca experiencia que no pueden hacer contribución alguna.

Dramatizaciones. Si la experiencia es el mejor maestro, entonces una buena sesión de dramatización es el siguiente mejor maestro porque el desempeño de un papel se aprende actuándolo. En este método, el nuevo vendedor intenta venderle un producto a un cliente potencial (generalmente el capacitador u otro vendedor). De esta manera puede ayudarse a los vendedores a que aprendan a manejar desarrollos imprevistos que a menudo surgen en las situaciones de venta. También se da al capacitador la oportunidad de trabajar con los vendedores en entrenamiento en su voz, su actitud, sus hábitos, su vocabulario y sus movimientos. A través de la dramatización, los nuevos vendedores pueden concientizarse sobre sus puntos débiles. También aprenden la importancia de conocer bien el producto, la empresa, la competencia, los clientes y la industria. En general, este método imprime en los vendedores la idea de que una cosa es saber qué hacer en una situación de ventas y otra cosa es hacerlo.

Telecapacitación. Al elevarse los costos de viaje y con las crecientes cargas del tiempo administrativo, la telecapacitación se ha convertido en una alternativa viable para la capacitación de ventas. La telecapacitación implica relacionar los lugares remotos (oficinas de ventas) con la oficina local u otra instalación mediante una línea telefónica y un enlace de video vía satélite. Los participantes de diversas localidades pueden hablar entre sí y verse unos a otros, así como con el capacitador en la oficina central. Muchas grandes empresas se han dado cuenta de los beneficios de la telecapacitación para su fuerza de ventas, entre ellas Honeywell Information Systems, Century 21 Real Estate, The Travelers Insurance Company y Roche Laboratories. Debido a que muchas cadenas hoteleras, tales como Holiday Inn, ofrecen instalaciones para teleconferencias en lugares seleccionados (por lo general en las áreas metropolitanas cerca de los aeropuertos), incluso las empresas pequeñas o de tamaño medio que carecen de instalaciones internas para teleconferencias pueden aprovechar

este método de capacitación de ventas.

La telecapacitación es más adecuada cuando un consultor externo o un miembro de la administración ejecutiva desea dirigirse a un grupo grande de vendedores geográficamente dispersos. Como el tiempo del orador es costoso, transportarlo a través de un país puede resultar no muy eficiente. De la misma manera, la fatiga debida a los viajes puede afectar el entusiasmo del orador por el ejercicio de capacitación; esto puede conducir a una falta de entusiasmo por parte de los nuevos vendedores. El uso de la telecapacitación evita estos problemas.

La telecapacitación presenta otras ventajas frente a la capacitación tradicional. Puede aumentar la productividad puesto que el tiempo improductivo que se dedica a viajar a lugares remotos puede convertirse en jornada de trabajo. Además, el número de nuevos vendedores no está limitado por el tamaño de la sala que se utiliza para la capacitación. Mediante este método es posible acomodar a personas clave procedentes de la empresa o a asesores externos que pueden no tener tiempo para viajar; con la telecapacitación pueden responderle a los vendedores en entrenamiento directamente desde sus oficinas. Finalmente, la telecapacitación puede reducir los gastos de capacitación. Empresas en Estados Unidos gastan en conjunto más de 45 mil millones de dólares al año en capacitación; más de un cuarto de esto es para cubrir tarifas aéreas, alojamiento y comidas para los que van a capacitarse y tienen que viajar. Con la telecapacitación, gran parte de estos gastos de viaje pueden ahorrarse, o bien redirigirse hacia otra capacitación.

Estudios que han realizado AT&T Communications, la University of Wisconsin y la John Hopkins University confirman la eficacia de latelecapacitación. Las calificaciones anteriores y posteriores a las pruebas que se aplicaron a los aprendices muestran que no existe diferencia significativa en el aprendizaje entre los que toman cursos mediante telecapacitación y los que atienden a un instructor en clase. De acuerdo con los investigadores de John Hopkins: "Las tareas que con mayor frecuencia se presentan en los medios educativos (dar y recibir información, preguntar, intercambiar opiniones y resolver problemas) son tareas para las cuales las telecomunicaciones son tan eficaces como una reunión cara a cara". Aún más, las respuestas a los cuestionarios confirman una reacción favorable de los aprendices. Los estudios muestran que 85% de los participantes encuentran que la telecapacitación es un enfoque eficaz y que tomarían cursos en el futuro a través de este método."

Entre los aspectos negativos de la telecapacitación se cuenta la naturaleza impersonal de la interacción. Una de las dinámicas más motivantes de muchos seminarios de capacitación de ventas que se conducen en la oficina matriz es llegar a estrechar la mano del CEO o de otro director de alto nivel. Esto no es posible con la telecapacitación. Por lo tanto, es recomendable utilizarla junto con un ejercicio de capacitación en vivo en la oficina de ventas o en un hotel, donde pueda estar presente un gerente regional de ventas. La presencia de un miembro de la administración sirve para permitirle a los nuevos vendedores saber que la capacitación es muy importante para la empresa. Una segunda limitante para este método es tecnológica: una transmisión deficiente del audio o del video que se debe al mal clima o a un equipo

defectuoso puede destruir un ejercicio de capacitación bien planeado. El personal de capacitación debe tener un programa "manual" de respaldo listo en caso de que se presente alguna de estas dificultades.

**Cintas de video.** Las cintas de video desempeñan una función similar a la telecapacitación. Le permiten a los consultores externos y a la dirección ejecutiva pregrabar mensajes de capacitación. Las conferencias en cintas de video reducen los gastos de viaje y por pérdida de tiempo debido a que las cintas pueden enviarse fácilmente a las oficinas remotas de ventas para los seminarios de capacitación. Como sucede con la telecapacitación, el uso de cintas de video puede resultar impersonal. Además, la interacción es en un sentido, del presentador a la audiencia. Como no se pueden formular preguntas directamente al capacitador, el gerente de ventas u otro individuo conocedor debe estar disponible para responder a las dudas de los vendedores. Una advertencia: las conferencias en cintas de video se deben utilizar poco. Son eficaces si se les emplea en forma limitada, un día completo de capacitación por este medio sería sumamente aburrido y, con toda seguridad, poco eficaz para cumplir los objetivos de capacitación.

Las grabadoras de video se han convertido en un equipo estándar en la dramatización en las sesiones de capacitación, puesto que permiten a los actores verse a sí mismos y a los demás en acción. Como un vendedor en entrenamiento declaró después de asistir a una sesión de desempeño de papeles en la que se utilizaron cintas de video: "Aprendí más acerca de una presentación efectiva de ventas que en una situación clásica de capacitación. Fue un método 'indirecto', puesto que tuve que prepararme para cada papel, después revisar las cintas de video y analizar mi propio papel. . . así como el de los demás vendedores. Mediante tal reforzamiento, uno no puede más que aprender sobre las fuerzas y debilidades de la presentación de ventas de uno mismo y de los demás." La reproducción de las cintas de video generalmente le permite a los aprendices ubicar sus propias debilidades de ventas en lugar de que los observadores o los participantes se las señalen.

**Cintas de audio.** Muchas empresas han descubierto que las cintas de audio pueden ser herramientas eficaces para enseñar a los vendedores. Existen miles de programas en cintas de audio disponibles en la actualidad que pueden ayudar a los vendedores en cualquier cosa, desde las habilidades de venta hasta el desarrollo personal. Empresas como los laboratorios Pfizer, Scott Paper, Johnson & Johnson y Gillette utilizan las cintas de audio para ayudarse a capacitar a sus vendedores. Estas empresas consideran que se trata de un método valioso en la capacitación de ventas, porque utiliza el tiempo improductivo de transporte en automóvil en la capacitación y el desarrollo profesional."

**Presentaciones con diapositivas.** Éstas constituyen una manera eficaz de presentar gráficas y material en forma de diagramas. La principal ventaja de estas presentaciones es que son fáciles de agrupar y ejecutar. También ayudan al capacitador a cumplir su programa al espaciar el programa de capacitación. El movimiento y el color que proporciona una presentación de diapositivas también resultan visualmente placenteros para los aprendices. La principal aplicación de este

método de capacitación de ventas es en la presentación de datos técnicos o de información que requiere de una gran cantidad de tiempo para escribir en un pizarrón. Las presentaciones con diapositivas son particularmente útiles en las sesiones de capacitación respecto a las políticas de la empresa, el conocimiento del producto y el conocimiento de la industria y del mercado.

Juegos de simulación. Los juegos de simulación pueden ayudar al aprendizaje al permitirle a los nuevos vendedores asumir los papeles de los tomadores de decisiones, ya sea en sus propias organizaciones o en las de sus clientes. En los juegos de simulación, que son muy estructurados y que se fundamentan en la realidad, los aprendices deben tomar decisiones acerca de la oportunidad y del tamaño de los pedidos, de los pronósticos de ventas, de la publicidad, de la fijación de precios y de cosas semejantes. A continuación se da retroalimentación a los aprendices acerca de los resultados de sus decisiones. Los juegos de simulación tienen ventajas en cuanto a que generan entusiasmo a través del juego competitivo, ayudan a los vendedores novatos a desarrollar habilidades para percibir en forma correcta los factores clave que influyen en las decisiones de los clientes y muestran los usos y el valor de las técnicas de planeación. Algunas desventajas deben valorarse también cuando se piense en utilizarlos. En primer lugar, los juegos de simulación consumen mucho tiempo; en general se requieren de tres a cuatro horas para que los aprendices generen decisiones y varias rondas de decisiones son necesarias para el proceso de aprendizaje. Además, como los juegos de simulación vienen en la forma de paquetes preprogramados de computadora, las decisiones novedosas o únicas, rara vez reciben el reconocimiento que merecen.

## **Métodos de capacitación individual**

Es posible utilizar varios métodos para capacitar a las personas en forma individual, entre los que se cuenta la capacitación en el trabajo, las conferencias personales, los cursos por correspondencia y el video interactivo.

Capacitación en el trabajo. La capacitación en el trabajo, o el sistema de compañerismo, se da cuando se asigna un vendedor experimentado a un aprendiz para enseñarle todo acerca del trabajo y acerca de cómo vender. Por lo general, el vendedor experimentado acompaña al novato a sus visitas. Después de que éste hace su presentación, evalúan y analizan juntos la visita. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que los aprendices pueden aprender de primera mano cómo se conducen las visitas de ventas. Sin embargo, para que la capacitación de ventas sea eficaz, el vendedor experimentado debe estar muy calificado para capacitar e influir en el nuevo vendedor. Una desventaja importante de la capacitación en el trabajo es que consume mucho tiempo y es muy costosa, tanto para el vendedor experimentado como para el aprendiz.

El uso de tutores, una forma de capacitación en el trabajo, está ganando popularidad en muchas organizaciones de ventas. En el siguiente ejemplo se muestra cómo el programa de tutores se utiliza en Pathfinder Software.

## **CAPACITACIÓN DE VENTAS Y TUTORÍA EN PATHFINDER SOFTWARE**

Se ha calculado que hasta un tercio de las principales compañías de la nación ahora tienen un programa de tutoría formal, que consiste en hacer pares de gerentes veteranos con los vendedores más jóvenes como parte de una capacitación uno-a-uno. La meta de los programas de tutoría es hacer que los nuevos empleados se sientan como en casa en sus nuevos trabajos, enseñarles la cultura corporativa y proporcionarles una fuente de consejo.

La tutoría entre compañeros de trabajo se usa comúnmente por las fuerzas de ventas como parte de su capacitación formal o como un sustituto de la capacitación formal. Aunque muchas compañías importantes utilizan programas de tutoría, las compañías pequeñas han tenido menos posibilidades de adoptar esos programas. Una excepción es Pathfinder Software, una compañía pequeña con base en Vancouver. Pathfinder adoptó su programa de tutoría con compañeros de trabajo hace tres años, cuando la compañía tenía sólo ocho empleados. En ese tiempo, Pathfinder se encontró con el problema de tener que capacitar a su personal a usar un nuevo lenguaje de programación para que pudieran ayudar a vender los productos de la compañía. Un consultor en tutoría, William A. Gray, enseñó a los empleados de la compañía cómo enseñarse sus habilidades y conocimientos (marketing, productos, etc.) unos a otros. Por ejemplo, los vendedores enseñaron a otros empleados el nuevo lenguaje de programación y cómo podría ayudarles a conducir una venta.

De acuerdo con Gray, el programa de tutoría funcionó bien para Pathfinder. Él informa que los empleados aprendieron más rápido uno del otro que como lo hubieran hecho en seminarios. Lo más importante, sin embargo, es que para él las habilidades de enseñanza y dirección que aprendieron los tutores también se emplearon para enseñar a los clientes de Pathfinder cómo usar el software. Esto redujo el número de nuevas visitas que Pathfinder tuvo que hacer para ayudar a los clientes a través del proceso de aprender nuevos sistemas.

Conferencias personales. La capacitación se puede llevar a cabo en conferencias personales en las que el capacitador y el aprendiz comentan y analizan problemas de ventas.

A menudo, los gerentes y los capacitadores dudan en utilizar las conferencias personales pues suponen que el aprendizaje no se puede efectuar en una situación no estructurada. No obstante, la experiencia ha mostrado que puede darse en situaciones tanto estructuradas como no estructuradas. La conferencia personal puede ser una herramienta muy eficaz de capacitación y puede establecer una buena correspondencia entre el aprendiz y el ejecutivo de ventas o capacitador. Pero el capacitador debe tener cuidado en evitar charlas inútiles durante el tiempo que dure la conferencia.

Cursos por correspondencia. Los cursos por correspondencia por sí solos no son muy eficaces. Pero cuando se combinan con otros métodos de capacitación pueden

constituir una herramienta útil de aprendizaje. Los cursos por correspondencia pueden explicar con eficacia los deberes básicos del trabajo de ventas y enseñar los conceptos de ventas, pero no necesariamente enseñan cómo vender. Los cursos por correspondencia se han utilizado con éxito para enseñar datos acerca del producto, políticas de la empresa y conocimientos acerca de la competencia. Sin embargo, tienen varias desventajas. En primer lugar, resulta difícil para la dirección motivar a los nuevos vendedores a terminar su curso a tiempo. Una empresa incluso coloca billetes de a dólar en páginas al azar para alentar a los aprendices a que hagan su trabajo. En segundo lugar, a menos que se dispongan reuniones cara a cara, las dudas de los aprendices a menudo quedan sin respuesta. Finalmente, la retroalimentación relativa a calificaciones y errores a menudo es lenta.

Videodiscos interactivos. Este método de capacitación de ventas permite al aprendiz controlar un programa de aprendizaje en videodisco mediante el uso de una computadora. El videodisco interactivo combina las tecnologías de una reproductora de videodiscos con una microcomputadora de tal manera que se puedan mezclar segmentos de video con menús y programas de computadora. Una aplicación útil de este enfoque de la capacitación de ventas es que enseña a los vendedores a utilizar una computadora personal. Fabricantes como IBM han reunido instrucciones de videodiscos con ejercicios de práctica que permiten a los aprendices aprender a utilizar una microcomputadora en unas cuantas horas. El aprendiz observa las demostraciones de video entremezcladas con ejercicios en la pantalla de la computadora. A medida que se completa con éxito cada tarea, se presentan tareas más complicadas al vendedor en entrenamiento.

### **Métodos de combinación**

Para poder alcanzar un nivel óptimo de eficacia en el aprendizaje, se deben utilizar combinaciones de métodos individuales y grupales de capacitación. Por lo común, los segundos se usan en los programas formales de capacitación y los primeros en los informales (específicamente en la capacitación de campo). Por ejemplo, las conferencias y el desempeño de papeles son por lo general eficaces con grupos de aprendices en programas formales de capacitación de ventas, mientras que las conferencias personales y la capacitación en el trabajo son mejores individualmente para los nuevos vendedores una vez que se encuentran en campo.

Las empresas deben decidir cuándo utilizar la capacitación grupal y cuándo la individual. La mayoría de las empresas desea que los aprendices pasen por una capacitación formal en grupo antes de que se les permita trabajar en campo. Sin embargo, algunas empresas, como muchas empresas de seguros, utilizan la capacitación y la venta de campo primero para observar si la capacidad del vendedor para vender justifica el costo de una capacitación formal. Además, muchas organizaciones no contratan suficientes vendedores para justificar los programas formales de capacitación grupal.

El método elegido recibe no sólo el impacto del tipo de programa de capacitación que se seleccione (por ejemplo, capacitación formal contra informal), sino que evidencia

reciente sugiere que determinados métodos de capacitación son más eficaces que otros para alcanzar objetivos específicos. Los resultados de una encuesta de 125 gerentes de capacitación de ventas se presentan en el cuadro 8-5. Se pidió a los gerentes que calificaran la eficacia de métodos particulares de capacitación para alcanzar seis objetivos. La escala de calificaciones iba de 1, indicador de que el método se consideraba "no eficaz", a 5, "muy eficaz". La dramatización fue el método con la mayor calificación. Métodos tales como el estudio de correspondencia recibieron calificaciones mucho menores.

### **Capacitación de alta tecnología en ventas**

El equipo de alta tecnología ha tenido un impacto fundamental en todos los aspectos de los negocios en años recientes. Éste ha comenzado a sentirse en los programas de capacitación y será mucho más significativo en el futuro. Los sistemas basados en computadoras son el medio más popular de capacitación de alta tecnología y su utilización se incrementará en forma sustancial durante la década de 1990.<sup>21</sup> En comparación, relativamente pocas compañías utilizan la telecapacitación y el video interactivo en la actualidad y se espera que su uso disminuya durante la misma década.

El advenimiento de la tecnología en el área de la capacitación en ventas ha generado tres beneficios principales: un aumento en la disponibilidad de la capacitación en ventas para las empresas de mediano y pequeño tamaño, una reducción en el costo de desarrollar y distribuir muchas ayudas para la capacitación y una mejora de los métodos existentes.

Muchos programas de capacitación en ventas que producen las empresas independientes de consultoría se distribuyen ahora en cintas de video o videodiscos. Antes de la disponibilidad de tales programas, los pequeños negocios tenían dificultades para proporcionar capacitación adecuada a sus empleados. Por lo general, no pueden costear la contratación de un consultor individual para conducir la capacitación, ni la producción interna de materiales de calidad. Ahora, la disponibilidad de los programas grabados de capacitación ha hecho que los materiales de alta calidad sean costeables incluso para las empresas pequeñas. Por ejemplo, Xerox Learning Systems introdujo recientemente una amplia revisión de su programa de capacitación en habilidades de venta en videodisco. El seminario de tres días se encuentra grabado en siete discos y es el primer sistema de capacitación de ventas que utiliza la tecnología del videodisco. El hecho de que las reproductoras de cintas y de discos se vendan a precios relativamente bajos también contribuye a la disponibilidad de los programas de capacitación para empresas que de otra manera tendrían que arreglárselas sin ellos.

Los costos cada vez menores de los servicios de larga distancia y de transmisión vía satélite han hecho de la telecapacitación un enfoque viable para la capacitación de ventas. Por ejemplo, durante la introducción del sistema de computadoras Macintosh en 1984, Apple Computer rentó capacidad de transmisión por satélite para transmitir un programa de ocho horas que contiene información sobre nuevos productos y discursos de los ejecutivos de Apple. Originado en San Francisco, el programa se transmitió a los

distribuidores al menudeo y a los centros de distribución en varios lugares a lo largo de Estados Unidos y Canadá. Si bien se considera que este programa costó a Apple Computer varios cientos de miles de dólares, el costo hubiera sido muy superior si Apple hubiera elegido transportar a más de 2000 distribuidores a California para el programa.

Incluso los críticos de las ayudas de alta tecnología, para capacitación alegan que nunca se puede eliminar el elemento humano del proceso de capacitación, pueden encontrar consuelo en una copiadora innovadora que ofrecen Sharp Electronics y Xerox Corporation. Ésta permite al conferencista oprimir simplemente un botón para ordenar que se copien todas las notas que escribió en un pizarrón especial. Esta tecnología supera uno de los aspectos negativos del método de conferencia: la fatiga de los aprendices que se deriva de tomar apuntes. Con este tipo de innovaciones, la tecnología contribuye al mejoramiento de los métodos existentes de capacitación.