

LA MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES (II)

En la primera parte de este artículo, publicada en el anterior número de **agrotécnica**, se hablaba de la motivación profesional de una manera genérica. A continuación, se presenta una pirámide en la que se identifican, escalonadamente, las principales fuentes de motivación del vendedor.

En el nivel 1 se encuentra la **consecución de resultados**. En el campo de la venta, como en muchos otros oficios, ver llegados los frutos que premian los esfuerzos realizados es la principal fuente de motivación. El pedido, o el contrato, es la culminación de un trabajo. El vendedor que consigue pedidos completa una de las principales necesida-

des humanas descritas en la pirámide de Maslow: el sentido de la utilidad o la autorrealización.

En el segundo nivel se sitúa el **trabajo en equipo**. El oficio de vendedor, por más que desde el exterior pueda parecer fácil de llevar a término, conlleva un alto grado de dureza, de exigencia y, a veces, de ingratitud. El contacto humano, en los tiempos que corren, no es fácil y los imperativos de las empresas, con las miras puestas en el corto plazo, tampoco. Por ello, trabajar en equipo ayuda a diluir la presión y a que los miembros que lo componen colaboren unos con otros con el fin de conseguir unos resultados determinados.

El tercer nivel lo ocupa la **comunicación**. Los vendedores

cuentan en su haber con una información que es privilegiada para quienes dirigen los destinos de la empresa. Son los primeros en enterarse de las acciones de la competencia, de las tendencias del mercado, de la aparición de nuevos productos, etc. Es lamentable observar cómo en una gran mayoría de organizaciones no se presta la debida atención a los vendedores cuando vuelven de visitar a los clientes. Hay empresas que hacen rellenar informes de venta a sus comerciales con una sola pregunta: ¿qué ha oído de nuevo en esta entrevista con el cliente? Así, los directores generales y comerciales de estas organizaciones actualizan sus conocimientos de mercado, esenciales para establecer las estrategias y las políticas de venta de sus organizaciones.

En cuarto lugar se encuentra la **formación sobre los productos**. Cuanto más se sabe acerca de una materia determinada, más se la quiere. A medida que el vendedor es conocedor de los productos se siente más seguro y los aprecia más, los argumenta mejor y sabe responder a las preguntas que un cliente le plantea. Es habitual encontrar expertos sobre los productos en el departamento de ingeniería y fabricación. Ahora bien, algunas organizaciones se distinguen por formar a sus vendedores hasta el punto de convertirlos igualmente en expertos. Hoy en día, es frecuente que jóvenes con la carrera de ingeniería terminada formen parte de equipos comer-




ciales en empresas industriales de diversa índole, entre ellas, también, las de maquinaria agrícola.

En el quinto nivel está la **formación de mercado** compuesta por los conocimientos de la competencia, de los clientes y del oficio de la venta. Muchas veces, hemos oído la frase de que en las ventas no se termina de aprender mientras se está en activo. Está bien pensar así porque de esta manera se mantiene el nivel de humildad necesario en la actuación de un profesional. Pero no es suficiente aprender con la experiencia, porque ésta enseña cuando ella quiere y no siempre cuando más se necesita. Por ello, es tan importante que los vendedores no cesen en el empeño de formarse en su terreno, sobre cómo desarrollar las visitas con los clientes, el perfeccionamiento de las negociaciones y la administración de una zona comercial. El vendedor es el responsable de una parte de la facturación de una organización y ha de estar formado para gestionarla correctamente.

La **autonomía**, en el sexto escalón, es otro aspecto primordial. No está reñida con la disciplina ni con el seguimiento de unas ciertas normas de conducta que la empresa debe marcar para que el funcionamiento comercial sea el idóneo, dentro de los parámetros marcados por la seriedad y la honestidad profesional. El trabajo en la calle es muy aleatorio y por muy bien preparada que esté una ruta ocurren circunstancias que modifican su trayectoria. Desgraciadamente, también al sector de la maquinaria agrícola ha llegado la corriente empresarial llamada automatización del equipo de ventas, que pretende controlar el trabajo del vendedor como si éste se encontrara al frente de una máquina productiva. Las consecuencias de estos programas de control, llevados a término por personas que provienen

de la ingeniería o la contabilidad, suelen ser negativas para las empresas: los vendedores con talento dejan estas organizaciones, coartados por el excesivo control operativo sobre sus acciones; en ellas, predominan los vendedores-visitadores que trabajan muy disciplinadamente pero consiguen resultados pobres para sus organizaciones en términos de facturación, no así en números de visita. El objetivo último de un vendedor es generar negocio para su empresa.



**NO ES SUFICIENTE
APRENDER CON LA
EXPERIENCIA, PORQUE
ÉSTA ENSEÑA CUANDO
ELLA QUIERE Y NO
SIEMPRE CUANDO MÁS
SE NECESITA** 

En séptimo lugar se encuentran los **incentivos**. Los hay de muchos tipos: comisiones sobre ventas y márgenes, primas por consecución de objetivos, premios materiales, viajes, etc. El incentivo ha de servir para motivar más aún al vendedor frente a un reto o una acción, pero no para realizar funciones que están dentro de su rango de responsabilidades. El incentivo usado periódicamente, como una parte más del salario, deja de surtir efecto al cabo de un tiempo de su aplicación. El vendedor acaba por asumirlo como una parte más de sus emolumentos.

Para terminar, se describen algunas de las consecuencias positivas que se derivan de con-

tar con vendedores profesionales motivados, independientemente de la política de incentivos llevada a término por la organización:

- Aumento de la confianza e iniciativa propia, tan necesaria en el campo de la venta, para aceptar situaciones nuevas y complicadas, atender reclamaciones o afrontar nuevos retos comerciales.
- Incremento de la visión de mercado: establecimiento de estrategias y métodos más efectivos.
- Aumento de la diligencia y el orden en el trabajo administrativo.
- Mejor control y aprovechamiento del tiempo.
- Incremento de los resultados derivados de las negociaciones: ventas con mayores volúmenes o mejores márgenes.
- Nuevos clientes.
- Mejora en la circulación interna de la información de mercado.
- Perdurabilidad del puesto de trabajo: decrece el índice de rotación del personal de ventas.
- Evitar el acomodamiento y aprovechar las posibilidades de promoción.
- Incidencia positiva en el estado general de salud del vendedor.
- Mejora de la calidad de vida: la satisfacción traspasa el ámbito profesional y llega al familiar.

Tal y como se indicaba al principio de estos artículos, el salario conforma la base de motivación de un empleado, porque gracias a él puede desarrollar su vida familiar y social. Ahora bien, el salario y los incentivos no son la única fuente de motivación porque deben completarse con el resto de razones inmateriales que facilitan la implicación del colaborador para que aporte un valor real a su quehacer diario. En este campo, algunos empresarios y directivos tienen una asignatura pendiente. ■

XAVIER GUILLAMET
Consultor y Formador Empresarial