

Envío: 12-12-2012

Aceptación: 28-12-2012

Publicación: 11-01-2012

PLANIFICACIÓN DE LA VISITA DE VENTA Y RENDIMIENTO INDIVIDUAL DEL VENDEDOR

**SALES CALL PLANNING AND SALESPERSON OUTCOME
PERFORMANCE**

Pedro Canales Ronda¹

1. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Grupo de Trabajo Marketing Aplicado al Comportamiento del Consumidor. Universitat de València.

RESUMEN

La relación entre las acciones llevadas a cabo por los vendedores y los resultados obtenidos por los mismos en el desarrollo de sus actividades es vital para las empresas. Por ello, el presente estudio analiza el efecto que sobre el rendimiento individual del vendedor tienen, en opinión de 107 jefes de equipos de venta, diferentes aspectos comportamentales que los vendedores pueden gestionar en el desarrollo de su trabajo. En concreto, se analiza el efecto del conocimiento técnico y de la planificación de las visitas.

ABSTRACT

The relationship between the actions carried out by the salespersons and the outcome performance obtained by them in the development of their activities is vital for companies. Therefore, this study analyses the effect of different behavioral aspects that salespersons can manage to develop their job on the salespersons performance, in the opinion of 107 field sales managers. Specifically, we examine the effect of technical knowledge and the sales calls planning.

PALABRAS CLAVE

Comportamiento del vendedor, rendimiento del vendedor, conocimiento técnico, preparación de la venta.

KEY WORDS

Salesperson behavior, salesperson outcome performance, technical knowledge, sales planning.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento de los vendedores incluye toda una serie de acciones, relacionadas directa o indirectamente con la venta, que contribuyen al logro de los objetivos personales y de la organización para la que trabajan (Churchill et al, 2000), una característica de estas tareas es que sobre ellas el vendedor ejerce un importante control, con independencia de los resultados que se puedan alcanzar a nivel de ventas realizadas (Baldauf et al., 2002). Una parte importante de esas tareas las realizan los vendedores antes de presentarse ante los potenciales clientes a fin de cerrar la venta, es el proceso de planificación de las visitas de venta.

En este contexto, y de acuerdo con la literatura (Baldauf et al., 2001 a-b; Piercy et al., 2001; y Román et al., 2002), por rendimiento debemos entender un resultado del comportamiento del vendedor que se evalúa en términos de su contribución a las metas de la empresa, y que vendrá determinado por factores que el vendedor puede controlar, denominados factores personales.

MODELO E HIPÓTESIS PLANTEADAS

Nuestro análisis se centra, tal como puede observarse en la figura 1, en la relación entre la preparación y planificación que los vendedores realizan (acciones previas a la realización de visitas de venta a sus clientes) y el rendimiento individual que obtienen de su trabajo.

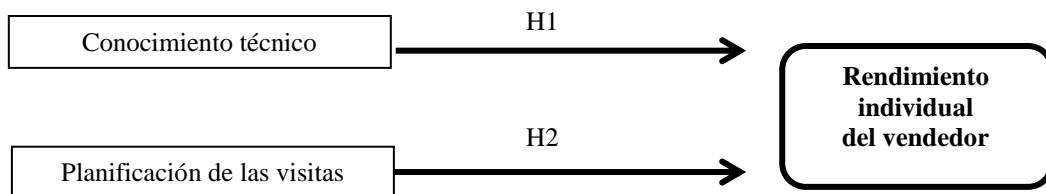


Figura 1. Modelo conceptual. Fuente: Elaboración propia.

PREPARACIÓN DEL VENDEDOR Y RESULTADOS

Dado que una de las principales misiones de los vendedores es la de aportar suficiente información y asesoramiento a sus clientes, el conocimiento técnico de aquello que venden es una capacidad esencial para el desarrollo de su trabajo (Baldauf y Cravens, 2002). Los vendedores deben conocer y dominar suficientemente aquello que ofrecen a sus clientes y, especialmente, deben ser capaces de adaptar ese conocimiento a las necesidades reales de los mismos a fin de ofrecerles la mejor alternativa posible para satisfacer sus necesidades. Además, el conocimiento técnico favorece la capacidad para comunicar al potencial cliente las ventajas del producto ofrecido, incrementando la satisfacción del mismo, y la posibilidad de lograr la venta (Agnihotri et al., 2009). Por ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H1.- Un mayor conocimiento técnico de los productos vendidos producirá mejores resultados a nivel del rendimiento individual del vendedor.

Respecto a la planificación del trabajo de los vendedores, es necesario que estos sean capaces de organizar y gestionar las diferentes tareas a realizar antes, durante y después de la venta. Estas tareas incluyen acciones como la prospección de potenciales clientes, la fijación objetivos, determinar las estrategias de acercamiento a los clientes, etc. Para Anderson y Oliver (1987), una mejor planificación del trabajo del vendedor reduce el ratio de tiempo de venta-no venta y, pudiendo dedicar más tiempo al trabajo de apoyo y seguimiento de sus clientes, así como a la realización de presentaciones de venta. Cuando un vendedor está dispuesto a planificar sus acciones es de esperar que los resultados de las mismas sean más satisfactorios, por tanto:

H2.- Cuanto mejor sea la planificación de los vendedores, mejores resultados obtendrán tanto a nivel del rendimiento individual del vendedor.

METODOLOGÍA

Para la medición de los distintos elementos de las relaciones propuestas, hemos recurrido y adaptado escalas utilizadas en investigaciones previas para asegurar la validez de las mismas, así, todas las escalas han sido ampliamente empleadas y sus propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) han sido testadas a lo largo de la literatura. Para medir las acciones de preparación de los vendedores solicitamos a los jefes de vendedores que valoren a su subordinados y para ello utilizamos una escala tipo Likert, desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”. En el Anexo 1 se recogen los ítems utilizados en el cuestionario. En concreto, el “Conocimiento técnico”, se basa en Behrman y Perreault (1982) mientras que la “Planificación de las visitas”, se basa en Babakus et al. (1996). Ambas escalas han sido utilizada en estudios posteriores por autores como Barker (1999); Baldauf et al. (2001-a) y Baldauf et al. (2002). En su análisis, se convirtieron los factores de las mismas de segundo a primer orden; y ello mediante el cálculo de las medias de los diferentes constructos. Se defiende la multidimensionalidad de los diferentes constructos en la medida en que la literatura consultada, como se indica en párrafos anteriores, aboga por ello. Cabe apuntar que dicho procedimiento fue posible puesto que se garantizaron las características psicométricas del instrumento propuesto.

Por su parte, el análisis del rendimiento de los vendedores (RDO) permite conocer cuál es su aportación a los resultados de la empresa, y es consecuencia de su comportamiento, siendo importante determinar la influencia de su propio esfuerzo por lograrlos y cuál es el efecto de factores externos no controlables por los mismos (Baldauf et al., 2002). La aportación que los vendedores hacen a los resultados de la empresa se analiza mediante el uso de 7 ítems, con una escala tipo Likert de grado 7 que oscila desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”, basada en la desarrollada por Behrman y Perreault (1982); y que ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Spiro y Weitz (1990), Cravens et al. (1993), Sujan et al. (1994), Román et al. (1998) y Barker (1999).

Para alcanzar el objetivo planteado, procedimos primero a identificar diferentes segmentos de equipos de venta en función del nivel de cada uno de los diferentes constructos, en opinión de sus jefes de equipo, y realizamos diferentes análisis clúster. Para elegir el número de grupos adecuado al estudio planteado, analizamos el dendograma y, en todos los casos, la solución mejor era separar los equipos de venta en dos grupos. Posteriormente, y de acuerdo con Hair et al. (1999), realizamos un análisis de la prueba t-test para muestras independientes.

POBLACIÓN Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

El presente estudio se basa en las opiniones de jefes de equipo de venta de pequeñas y medianas empresas, los datos fueron obtenidos mediante entrevistas personales, lo que ayuda a tener un mejor acceso a los mismos y mejoró la veracidad de la información. Este procedimiento, en base a una muestra por conveniencia, permitió conseguir 107 cuestionarios válidos. La mayoría de las empresas actúan en el sector de los bienes de consumo (42,6%) y en el de bienes industriales (30,6%). Además, los datos muestran como el sistema de remuneración de los vendedores es fundamentalmente de carácter mixto.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. CONOCIMIENTO TÉCNICO Y RESULTADOS.

Para llevar a cabo este análisis se procedió, como se ha indicado anteriormente, a realizar un análisis clúster con los ítems que forman el constructo “Conocimiento técnico” (ver anexo 1). Los dos grupos resultantes tras analizar el dendograma están formados por 47 equipos de vendedores “buenos” y 60 equipos “malos”, los resultados se muestra gráficamente en la figura 2.

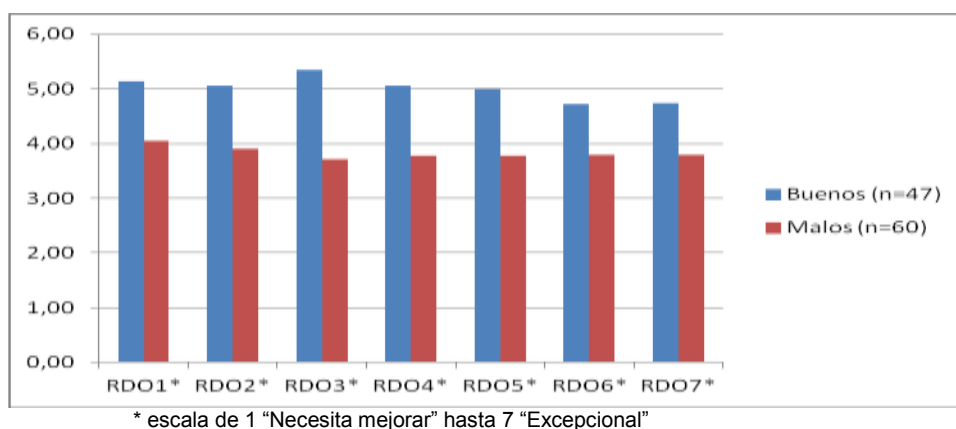


Figura 2. Conocimiento técnico y rendimiento. Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la figura 2, el grupo de vendedores “buenos” obtiene unos resultados superiores en todos los ítems analizados, siendo todas las diferencias significativas. Por tanto podemos responder afirmativamente la hipótesis 1 y, por tanto, cuando los vendedores disponen de un mayor conocimiento técnico obtendrán mejores resultados a nivel individual. Esto es así porque el conocimiento técnico que los vendedores posean de los productos que ofertan a sus clientes, les capacita para poder aportarles soluciones a sus demandas y les permite transformar la información de la que disponen en ventajas para el cliente. Podemos indicar que el grupo “buenos” es valorado especialmente bien en la generación de resultados en unidades monetarias (RDO3), es decir aportan un mayor volumen de negocio a la empresa y venden a los mejores clientes (RDO4), lo cual les reportará una mayor remuneración por su trabajo.

Estos resultados permiten explicar la importancia que, en los últimos tiempos, está tenido en la venta personal la figura del “ingeniero de ventas” como gestor de las relaciones (Wilson y Hunt, 2011).

2. PLANIFICACIÓN DE LAS VISITAS Y RESULTADOS.

De forma análoga a los casos anteriores procedimos con las variables relativas a la “Planificación de las visitas”, ver anexo 1, y la aplicación de un análisis clúster nos permitió diferenciar dos grupos de vendedores, formados por 55 equipos de vendedores “buenos” y 52 equipos “malos”, los resultados se muestra en la figura 3.

Como parece lógico, aquellos vendedores que son capaces de organizar y gestionar mejor las diferentes tareas relacionadas con su trabajo, y no únicamente se centran en vender, obtendrán mejores resultados.

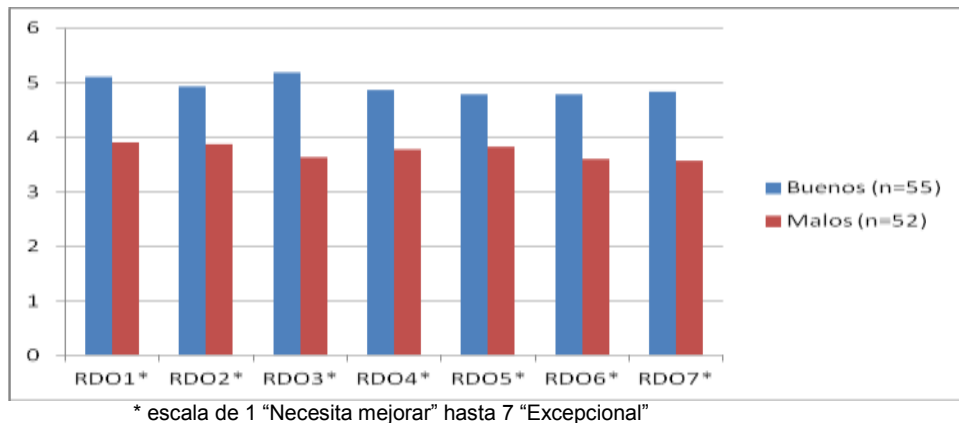


Figura 3. Planificación de las visitas y rendimiento. Fuente: Elaboración propia.

A nivel individual, los vendedores “buenos” son capaces de generar un mayor volumen de negocio (RDO3) debido a que la mejor planificación de su trabajo les facilita contactar con los clientes en el momento más oportuno y preparan mejor la presentación de nuevos productos (RDO7) para venderlos con mayor facilidad.

Por tanto, podemos contestar afirmativamente la hipótesis 3, es decir, una buena planificación de su trabajo por parte de los vendedores producirá mejores resultados tanto a nivel individual, rendimiento, como colectivo, efectividad.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio llevado a cabo nos permiten afirmar la importancia que tiene, para obtener unos buenos resultados individuales, el conocimiento técnico sobre aquello que el vendedor ofrece a sus clientes. Es decir, los vendedores con unos buenos conocimientos técnicos proporcionan a su empresa un mayor volumen de negocios, además de vender a mejores clientes. Esto es especialmente relevante cuando, se pretende introducir en el mercado un producto nuevo por parte de las empresas.

Respecto a la planificación del trabajo que realizan los vendedores, podemos indicar que afectan a sus resultados individuales, pues una correcta organización del trabajo les facilita alcanzar el objetivo de vender a sus clientes.

A luz de los resultados obtenidos, son varias las implicaciones gerenciales para las empresas. Así, se sugiere como forma de mejorar los resultados del vendedor que los vendedores dispongan de un elevado conocimiento sobre aquello que ofrecen a sus potenciales clientes, pues de esta forma podrán adaptar mejor su estrategia de venta, y es importante que los vendedores planifiquen correctamente su trabajo.

ANEXO I

CONOCIMIENTO TÉCNICO

Conocimiento técnico del diseño y especificaciones del producto o servicio.

Conocimiento de las aplicaciones y funciones del producto o servicio.

Están al día de la producción y tecnología usada por la empresa.

PLANIFICACIÓN DE VISITAS

Planifican cada entrevista de ventas.

Planifican la estrategia de venta para cada cliente.

Planifican diariamente sus actividades.

Planifican la información de su territorio y clientes.

RESULTADOS.

RDO1 Aportan una elevada cuota de mercado a la empresa.

RDO2 Realizan ventas de productos de alto margen de beneficio.

RDO3 Generan un elevado nivel de ventas (en unidades monetarias).

RDO4 Identifican y venden a los mejores clientes.

RDO5 Realizan operaciones rentables y de larga duración.

RDO6 Superan sus objetivos durante todo el año.

RDO7 Rápidamente venden productos o servicios nuevos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **ANDERSON, E. Y OLIVER, R.** (1987). "Perspectives on Behaviour-Based Versus Outcome Based Sales force Control Systems". *Journal of Marketing*, Vol. 51 (October), (pp. 76-88).
- [2] **BABAKUS, E., CRAVENS, D., GRANT, K., INGRAM, T. Y LAFORGE, R.** (1996). "Investigation the relationships among sales management control, sales territory desing, salesperson performance, and sales organizations effectiveness". *International Jouranl of Research in Marketing*, Vol. 13, Nº 4, pp. 345-363.
- [3] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. Y PIERCY, N.** (2001-a). "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations". *International Marketing Review*, Vol. 18, Nº 5, (pp. 474-508).
- [4] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. Y PIERCY, N.** (2001-b). "Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, Nº 2, (pp. 109-122).
- [5] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. Y GRANT, K.** (2002). "Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective". *International Business Review*, Vol. 11, (pp. 577-609).
- [6] **BALDAUF, A. Y CRAVENS, D.** (2002). "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 36, Nº 11/12, (pp. 1367-1388).
- [7] **BARKER, A.** (1999). "Benchmarks of successful salesforce performance". *Revue Canadiennedes Sciences de l'Administration*, Vol. 16, Nº 2, (pp. 95-104).
- [8] **BEHRMAN, D. Y PERREAULT, W.** (1982). "Measuring the performance of industrial salespersons": *Journal of Business Research*, Vol. 10, Nº 3, (pp. 355-370).
- [9] **CHURCHILL, G.A. JR., FORD, N.M., WALTER, O.C., JR., JOHNSTON, M.W. Y TANNER, J.F., JR.** (2000), *Sales Force Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill.
- [10] **CRAVENS, D.W., INGRAM, T.N., LAFORGE, R.W. Y YOUNG, and C.E.** (1993). "Behavior-Based and Outcome-Based salesforce control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 57, octubre, (pp. 47-59).
- [11] **GREENLEY, G. E.** (1995). "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*, Vol. 32, (January), Nº 1, (pp. 47-66).
- [12] **PELHAM, A.** (1993). "An exploratory model and initial test of the influence of firm level Consulting oriented sales force programs on sales force performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXII, Nº 2, (pp. 97-109).

- [13] **PIERCY, N., CRAVENS, D. Y LANE, N.** (2001). "Sales Manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXI, Nº 1,(pp. 39-49).
- [14] **ROMÁN, S., RUIZ, S. Y MUNUERA, J.L.** (1998). "Formación, Rendimiento y Efectividad de la Fuerza de Ventas en las PYMES". *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, septiembre, (pp. 199-204).
- [15] **ROMÁN, S., RUIZ, S. Y MUNUERA, J.L.** (2002). "The effects of sales training on sales force activity". *European Journal of Marketing*, Vol.36, Nº 11/12, (pp. 1344-1366).
- [16] **SPIRO, R.L. Y WEITZ, B.A.** (1990). "Adaptative Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity". *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (February) (pp. 61-69)
- [17] **SUJAN, H., WEITZ, B.A. Y KUMAR, N.** (1994). "Learning orientation, working smart and effective selling". *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, (pp. 39-52).
- [18] **WILSON, J. Y HUNT, C.** (2011). "The Impact of Sales Engineers on Salesperson Effectiveness". *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 5, Nº 2, (pp. 130).