

LA MOTIVACIÓN EN LA VENTA

En esta edición hemos incluido un extracto de un artículo sobre la motivación en la venta que nos pareció interesante para completar el tema de motivación, debido a que quizás el puesto del VENDEDOR es uno de los más complejos de motivar. Necesitamos que esté motivado para vender, implementamos las más raras combinaciones de retribución, comisiones solas, sueldos más comisiones, sueldos más comisiones más premios por objetivos cumplidos, etc., etc., etc.. Pero, ¿realmente sabemos qué es lo que cada uno de nuestros vendedores quiere y desea?. Esperamos que lo que sigue pueda poner más claridad sobre estos aspectos.

EL ZEN DE LAS VENTAS*

Los incentivos monetarios tradicionales no siempre son suficientes para asegurar un desempeño destacado, dejando atrás la lealtad de sus altos rendidores. Esta reflexión se traduce con particular importancia a las ventas, donde la motivación tiene que estar incluida en los programas de compensación. En una encuesta reciente entre los vendedores, por ejemplo, se encontró que un incremento en las compensaciones fue la razón menos citada para cambiarse de compañía.

De hecho, creemos que una de las falacias más grandes en administración es que los vendedores pueden estar motivados por factores externos. Todos en este planeta, por supuesto, están motivados a hacer algo. Y nos desempeñamos mejor en aquellas cosas que juegan a favor de nuestras fortalezas internas; por ejemplo, uno de cada cuatro en una población general tipo está motivado a persuadir a otros.

El reto para la gerencia es, entonces, identificar, entender y enfocar mejor la motivación que cada vendedor posee.

Los mejores vendedores, hemos descubierto, poseen una habilidad para entonarse con las necesidades de los demás, tienen la necesidad de persuadir, y son capaces de recuperarse de un rechazo. Por otra parte, los vendedores están motivados por distintas necesidades : control, logro, pertenencia, desarrollo personal, seguridad e involucramiento.

Los gerentes más efectivos son aquellos que entienden como están motivados cada uno de sus vendedores, de acuerdo a varias combinaciones de estos motivadores internos. Sabiendo esto ellos pueden desarrollar acercamientos individuales de compensaciones e incentivos que van dirigidos a cada una de las personas clave.

Por ejemplo, los vendedores motivados por el control normalmente quieren dirigir las actividades de otros en su compañía. Buscarán también flexibilidad al fijar precios. Y serán muy protectores de su territorio, incluyendo sus límites y su demanda.

El control también se convierte un factor importante en la combinación de los productos que representan. ¿Pueden vender periféricos así como computadoras, por ejemplo? En términos de la gente con la que se encuentran, el factor control tendrá que ver con el hecho de que sus clientes o prospectos sean tomadores de decisiones, que los vendedores puedan dirigir a los expertos técnicos dentro de su compañía y con que puedan contar con asistencia administrativa.

Y en lo que se refiere al producto o servicio que representan, los vendedores exitosos quieren asegurarse de que tienen autoridad completa al decir cuándo algo será entregado, que su palabra es de "oro" para sus clientes. También les gusta "mantener el marcador", tener un sentido del logro reconocido por sus superiores cuando son llamados para cerrar una venta especial, trabajando en las cuentas más grandes y manejando autos de la compañía bien identificados.

Debemos de notar también, que muy a menudo un sentido del logro se confunde - en la mente tanto de los vendedores como de los gerentes - con un ascenso fuera de los rangos de ventas y a la gerencia. Seguido, esto simplemente no funciona. Las cualidades que hacen a un individuo exitoso en las ventas pueden hacerlo muy impaciente para poder triunfar en el manejo de la gente, planeación y seguimiento de los problemas que son una parte integral de la administración. Para dichos vendedores cuya motivación interna los impulsa a hacer persuasiones uno-a-uno, y los aleja de la atención por el detalle que conlleva la gerencia, usualmente recomendamos otras maneras de llenar sus necesidades intrínsecas de logro, tales como involucrarlos más en la planeación de la agenda de mercado del año próximo.

FUERZAS DE SEGURIDAD

La seguridad como una fuerza motivadora primaria varía mucho entre los vendedores. Y el dinero es seguramente una forma de seguridad. Hablando de esto, distintos vendedores estarán motivados por distintos planes de compensaciones. *Un vendedor extremadamente seguro con una intensa necesidad de persuadir se vería frustrado por un programa que limite sus comisiones (aunque le provea mas seguridad) y se sentirá mas atraído por un plan que ofrezca un sueldo base pequeño y comisiones muy altas. En contraste, los vendedores que son menos seguros, menos impulsados y más motivados por la seguridad verían dicho programa como intimidante.*

Claramente, ya que la gente tiene distintas motivaciones por la seguridad, un plan de compensación no puede tener los mismos efectos motivacionales en todos. Es por eso, que más que un plan unificado, recomendamos un acercamiento a las compensaciones que incluya diferencias sutiles en planes similares, uno que provea una variedad de opciones disparatadas que será atractivo a distintos individuos.

Así, aún en las compañías pequeñas, cada vendedor puede elegir el plan que mejor le queda a sus fortalezas personales y sus necesidades motivacionales. Aunque este acercamiento puede no ser el más fácil de implementar, puede ser muy efectivo porque juega con las fortalezas inherentes de cada vendedor. Otro pro es que existe menos envidia entre vendedores en esta situación, las discusiones acerca de las compensaciones se hacen abiertamente y cada individuo elige de manera voluntaria su plan con todos los detalles (incluyendo las ganancias, el poder y la seguridad) de antemano.

Para estar involucrados en las actividades laborales, se requiere otro tipo de motivación que es particularmente importante para muchos vendedores exitosos. La mejor forma en la que la gerencia puede ayudar es manteniendo la pureza del rol de ventas al permitirle a los vendedores estar fuera tanto como sea posible, haciendo lo que saben hacer.

Muchos vendedores se hunden, se hacen a un lado y se frustran innecesariamente cuando tienen que lidiar con detalles administrativos. Dándoles a los vendedores tanto apoyo administrativo como sea posible, la gerencia se beneficia con menos vueltas y más de lo que todos quieren - incremento en las ventas. Además, el material de apoyo, tal como computadoras portátiles, teléfonos celulares y folletería actualizada, mejorarán el status de los vendedores, permitiéndoles enfocarse más claramente en las necesidades de cada prospecto y cliente.

Para vendedores particularmente exitosos, la gerencia quizá quiera investigar el atractivo de las "esposas de oro". Un atractivo programa de jubilación y pensión, un programa de reparto de utilidades, la acumulación de bonos, y en casos excepcionales, la posibilidad de hacerse socio - todos ayudan a desarrollar la identificación de un vendedor con la compañía. El vendedor siente que es una parte real del equipo y por lo tanto tiene un interés genuino en quedarse.

NECESIDAD DE PERTENENCIA

El reciente enfoque en la cultura corporativa se olvida que la gente también tiene una fuerte necesidad de membresía. *Ni los vendedores más independientes son inmunes a esta necesidad inherente de pertenencia.* Para estos vendedores, esta necesidad puede ser satisfecha al ser parte de un "club del millón de dólares," tener una tarjeta de crédito platino, o pertenecer a un country club. Un sentido de pertenencia se reflejará también en cómo los vendedores tratan con el personal técnico y administrativo dentro de su compañía - ya sea que demuestren un sentido de camaradería, reserva o hasta tensión.

Quizá la necesidad motivacional más importante de todas, sin embargo, es el desarrollo personal. Simplemente piense: muchos vendedores dejan el trabajo porque se sienten aburridos o bloqueados.

De hecho, la razón más frecuentemente citada por los vendedores para dejar sus empleos es la percepción de que están avanzando en sus carreras al hacerlo.

Una manera de ponerle nuevo interés a la carrera ya sazónada de un vendedor es enlistando su experiencia en un programa de mentores; esta es una excelente manera de mantener a los veteranos en ventas involucrados en el crecimiento de la compañía mientras que al mismo tiempo se les da la oportunidad de compartir algo de su vasta y valiosa experiencia.

Otro modo - el cual mencionamos con precaución ya que depende de las fortalezas de personalidad del individuo - es cambiarlos a la gerencia. En la mayoría de los casos, sin embargo, recomendamos colocarlos en áreas de ventas más complejas, quizá tratar con múltiples compradores, o con productos de punta, o tomar una cuenta particularmente difícil. Como lo hemos mencionado antes, la mejor acción depende finalmente de las motivaciones inherentes a cada individuo. Y la manera más fácil de hallar si alguien quiere cambiarse a la gerencia es también la más sencilla: SIMPLEMENTE PREGÚNTELES.

En el análisis final, el dinero es solo un componente en el proceso de atraer, desarrollar y mantener un equipo de ventas destacado. Una compañía puede pensar que tiene un programa de compensaciones bien concebido, pero quizá no esté funcionando si los vendedores no sienten que están recibiendo el reconocimiento adecuado o si no tienen un sentido de satisfacción personal y logro en sus trabajos.

Por lo tanto, una estrategia comprensiva e integrada depende de entender y dirigirse a las necesidades de motivación específicas de cada miembro del equipo de ventas. Solo entonces puede la compañía dirigir la energía de sus vendedores y aprovechar su potencial completo.

*Jeanne y Herb Greenberg son vicepresidentes de *Caliper*, una firma de consultores con base en Princeton, N.J., y autores del recientemente publicado *Lo que se necesita para tener éxito en las ventas*.