



Organització d'equips de venda

CFGS.VEC.M07/0.18

CFGS Gestió de vendes i espais comercials

Crèdits

Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

Coordinació de continguts

David Torres Velasco

Redacció de continguts

David Torres Velasco

copyright

Primera edició: setembre 2018

© Departament d'Ensenyament

Dipòsit legal:



Llicenciat Creative Commons BY-NC-SA.

(Reconeixement-No comercial-Compartir amb la mateixa llicència 3.0 Espanya).

Podeu veure el text legal complet a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Introducció

Una de les competències professionals del tècnic superior en gestió de vendes i espais comercials és gestionar la força de vendes, fent la selecció, formació, motivació i remuneració dels venedors, definint les estratègies i les línies d'actuació comercial i organitzant i supervisant els mitjans tècnics i humans per assolir els objectius de vendes.

L'equip comercial o els venedors són un element clau a qualsevol empresa, ja que són els que estableixen un contacte directe amb els clients i aconseguen vendre'ls productes i serveis, la qual cosa genera ingressos i permet la supervivència de l'empresa.

A la professió de comercial o venedor, habitualment, no se li dona la importància que mereix i, evidentment, és un error. Si una empresa té un equip de venedors amb la formació i les competències adequades, motivat i que gaudeixi de sistemes de remuneració atractius, disposa d'un gran potencial per aconseguir el seu objectiu principal: vendre per aconseguir beneficis.

Els continguts d'aquest mòdul se centren especialment en la venda personal fora de l'empresa, és a dir, aquella en què el venedor visita als clients i hi estableix un contacte directe. Aquest perfil de venedor ha de tenir una sèrie de característiques personals i aptituds professionals que li permetin complir les seves funcions amb la màxima eficiència.

Aquest mòdul té l'objectiu de proporcionar-vos coneixements i recursos perquè adquiriu la competència que us permetrà organitzar, gestionar i motivar la força de vendes.

La primera unitat, **“Determinació de l'estructura organitzativa i mida de l'equip de vendes”**, s'analitza l'estructura organitzativa i la mida de la força de vendes, d'acord amb l'estratègia, els objectius i el pressupost establert en el pla de vendes. D'altra banda, s'estudien les característiques de l'equip comercial, la descripció dels llocs de treball i el perfil de venedors o comercials segons les necessitats de l'empresa.

A la segona unitat, **“Planificació, avaluació i control d'equips de venda”**, s'analitza la planificació de l'assignació d'objectius de venda als membres de l'equip comercial, aplicant tècniques d'organització i gestió comercial i utilitzant aplicacions informàtiques. També s'exposen diversos sistemes d'avaluació i control de l'actuació de l'equip comercial, d'acord amb els resultats de vendes, i l'aplicació de mesures correctores de les possibles desviacions.

A la tercera unitat, **“Coordinació d'equips de venda”**, es treballen els plans de formació, perfeccionament i reciclatge d'equips comercials i s'exposen diversos sistemes de motivació i retribució del personal de vendes. També s'exposen alguns

sistemes per a la gestió de situacions conflictives en l'equip comercial, aplicant tècniques de negociació i resolució de conflictes.

Aquest mòdul està relacionat amb el mòdul “Tècniques de venda i negociació”, en el qual es treballen les tècniques que utilitzen els comercials per al desenvolupament de la funció de vendes.

Per últim, aquests continguts haurien de ser només un punt de partida. És molt recomanable que us acostumeu a consultar altres fonts d'informació, publicacions especialitzades, informes del sector, etc., i que feu recerques a internet, seleccionant les fonts més fiables, per completar i ampliar els vostres coneixements. Aquesta és una pràctica molt recomanable per mantenir actualitzats els vostres coneixements en un món tan dinàmic i canviant com és l'actual.

Si us interessen les qüestions relacionades amb l'organització i gestió del personal de vendes, segur que gaudireu molt d'aquests continguts.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul l'alumne/a:

Determinació de l'organització i les característiques de l'equip de vendes

1. Determina l'estructura organitzativa i la mida de l'equip comercial, ajustant-se a l'estratègia, objectius i pressupost establerts en el pla de vendes.
2. Determina les característiques de l'equip comercial, descrivint els llocs de treball i el perfil dels venedors o comercials.

Planificació, avaluació i control d'equips de venda

1. Planifica l'assignació dels objectius de venda als membres de l'equip comercial, aplicant tècniques d'organització i gestió comercial i utilitzant aplicacions informàtiques.
2. Disseny el sistema d'avaluació i control dels resultats de vendes i l'actuació de l'equip comercial, proposant, si s'escau, les mesures correctores oportunes.

Coordinació d'equips de venda

1. Defineix plans de formació, perfeccionament i reciclatge d'equips comercials, complint els objectius i requeriments establerts.
2. Disseny un sistema de motivació i remuneració dels venedors, tenint en compte els objectius de vendes, el pressupost, els valors i la identitat corporativa de l'empresa.
3. Proposa accions per a la gestió de situacions conflictives en l'equip de comercials, aplicant tècniques de negociació i resolució de conflictes.

Continguts

Planificació i control d'equips de venda

Unitat 1

Determinació de l'organització i les característiques de l'equip de vendes

1. Estructura organitzativa i mida de l'equip de vendes
2. Caracterització del personal de vendes

Unitat 2

Planificació, avaluació i control d'equips de venda

1. Planificació de l'assignació d'objectius per al personal de vendes
2. Avaluació i control del personal de vendes

Coordinació d'equips de venda

Unitat 3

Coordinació d'equips de venda

1. Plans de formació, perfeccionament i reciclatge
2. Sistemes de motivació i retribució
3. Gestió de situacions conflictives

Determinació de l'organització i les característiques de l'equip de vendes

David Torres Velasco

Organització d'equips de venda

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Estructura organitzativa i mida de l'equip de vendes	9
1.1 Organització funcional de l'empresa	9
1.2 Estructura i funcions de l'equip de vendes	12
1.3 Estructura del pla de vendes i fixació d'objectius	15
1.3.1 Estructura del pla de vendes	15
1.3.2 Fixació d'objectius de vendes	18
1.4 Organització de l'equip de vendes	22
1.4.1 Organització geogràfica	22
1.4.2 Organització per productes	24
1.4.3 Organització per mercats o tipus de clients	24
1.4.4 Organització per comptes de clients	25
1.4.5 Organització per funcions	26
1.4.6 Organització mixta	27
1.4.7 Altres aspectes de la forma d'organització	27
1.5 Determinació de les dimensions de l'equip de vendes	28
1.5.1 Mètode del desglossament	28
1.5.2 Mètode de la càrrega de treball	29
1.5.3 Mètode del potencial de vendes	32
1.5.4 Mètode de l'anàlisi marginal	33
1.6 Nombre, freqüència i durada de les visites a clients	35
1.7 Disseny i planificació de rutes de venda	37
1.7.1 Ruta per sectors	38
1.7.2 Ruta de la margarida	39
1.7.3 Ruta del trèvol de quatre fulles	40
1.7.4 Ruta en línia recta	41
1.7.5 Ruta de cercles concèntrics i espiral	42
1.8 Assignació de venedors a zones, rutes o clients	42
1.9 Aplicacions informàtiques per a la gestió i control de plans de venda	44
2 Caracterització del personal de vendes	47
2.1 Funcions del venedor en la venda personal	48
2.2 Tipologies de venedors	51
2.2.1 Tipologia de venedors segons les seves tasques	52
2.2.2 Tipologia de venedors segons la vinculació amb l'empresa	53
2.2.3 Tipologia de venedors segons l'amplitud del territori on operen	55
2.3 Característiques personals del venedor professional	55
2.4 Habilitats professionals, coneixements i requisits dels venedors	58
2.5 Fases del procés de selecció de venedors	61
2.6 Descripció del lloc de treball	62

2.7	Perfil del comercial o venedor: professiograma	67
2.8	Captació i selecció de comercials	69
2.8.1	Reclutament de candidats	69
2.8.2	Instruments per a la selecció de venedors qualificats	72
2.8.3	Aprovació, contractació i acolliment del candidat	76

Introducció

Les decisions que cal prendre sobre l'assortiment d'un establiment comercial detallista són una tasca complexa, ja que cal ponderar diversos factors crucials en la configuració de l'oferta comercial perquè sigui atractiva per als consumidors i rendible per a l'empresa.

Entre els factors que condicionen la determinació de l'assortiment destaquen l'espai disponible en el punt de venda, les característiques i la varietat de productes, el nivell de serveis complementaris oferts a la clientela i els aspectes qualitatius com la imatge o el valor afegit que el comerç al detall pot aportar per millorar l'experiència del consumidor. Així mateix, l'assortiment ha de ser prou atractiu perquè pugui captivar i fidelitzar la clientela al punt de venda.

A l'apartat **“Estructura organitzativa i mida de l'equip de vendes”** s'analitzen les diferents formes d'organització de la força de vendes i la formulació d'objectius en el pla de vendes. S'exposen diversos sistemes per a la determinació de la mida òptima de l'equip de venedors perquè pugui assumir totes les seves funcions, entre les quals destaquen les visites a clients. Aquestes visites ocupen la majoria del temps dels venedors, per això s'han de planificar adequadament segons el nombre, la freqüència i la durada. Un cop determinats aquests paràmetres, les visites s'han de planificar decidint les rutes més adequades a partir de diversos criteris, que també s'exposen en aquest apartat, i, finalment, cal assignar els venedors a les rutes, zones o clients.

Al segon apartat, **“Caracterització del personal de vendes”**, s'analitza el contingut de la feina dels venedors, és a dir, les seves funcions i també s'exposen els diferents tipus de venedors que poden integrar l'equip comercial, segons les necessitats cada l'empresa. A continuació s'analitza el perfil professional del personal comercial que es dedica a les vendes, que requereix unes característiques físiques i habilitats professionals concretes. També s'estudia el procés de selecció del personal de vendes, que s'inicia amb la definició del lloc de treball i l'elaboració del professiograma. Tot seguit, cal reclutar als candidats més adequats per ocupar un lloc de treball i aplicar diversos instruments per avaluar-los, la qual cosa permet fer una classificació que serveix per escollir el candidat que s'ajusta més als requeriments.

Cal que treballeva a fons els continguts d'aquesta unitat per assolir els resultats d'aprenentatge corresponents. També heu de resoldre els exercicis i les activitats que es proposen per aplicar aquests continguts en casos pràctics concrets. D'altra banda, en els annexos trobareu alguns materials complementaris útils per complementar o ampliar els continguts que aneu treballant.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Determina l'estructura organitzativa i la mida de l'equip comercial, ajustant-se a l'estratègia, els objectius i el pressupost establerts en el pla de vendes.

- Analitza els tipus d'organització d'un equip comercial, en funció del tipus d'empresa, mercats, clients i productes que comercialitza.
- Defineix l'estructura organitzativa de la força de vendes.
- Estableix els recursos humans i materials necessaris per al desenvolupament del pla de vendes.
- Calcula el durada mitjana de la visita i el nombre i la freqüència de les visites necessàries per atendre els clients.
- Estableix el nombre de visites de cada venedor als clients tenint en compte la seva jornada laboral.
- Calcula la mida de l'equip de vendes en funció de les zones geogràfiques d'implantació, el tipus de venda, el numero de clients i/o els punts de venda, productes i/o serveis que es poden comercialitzar i del pressupost disponible.
- Delimita les zones de venda i les assigna als venedors segons el potencial de venda, la càrrega de treball, els objectius i els costos de l'empresa.
- Planifica les visites a clients, dissenyant les rutes de venda que permeten optimitzar el temps del venedor i reduir els costos.

2. Determina les característiques de l'equip comercial, descrivint els llocs de treball i el perfil dels venedors o comercials.

- Descriu les funcions i responsabilitats dels venedors d'un equip de vendes.
- Caracteritza els tipus de venedors en funció del tipus de venda, el tipus de producte i les característiques de l'empresa.
- Defineix les competències i característiques dels comercials per a l'execució d'un pla de vendes.
- Descriu el lloc de treball en un equip comercial, definint les tasques, funcions i responsabilitats que han de desenvolupar.
- Descriu el perfil del candidat idoni, definint les característiques, requisits i competències professionals que ha de reunir el venedor per ocupar el lloc descrit.

- Planifica les accions necessàries per al reclutament de candidats a un lloc de treball en l'equip de vendes.
- Estableix els criteris de selecció, el procediment i els instruments que cal utilitzar per seleccionar el personal de vendes.

1. Estructura organitzativa i mida de l'equip de vendes

L'activitat econòmica dels individus d'una societat consisteix a produir béns i serveis per a intercanviar-los amb la finalitat de satisfer les seves necessitats.

Aquesta activitat econòmica es fa a través de les empreses, és a dir, a través d'organitzacions que tenen la missió de donar resposta a les necessitats del mercat amb l'objectiu d'obtenir un benefici econòmic.

Mitjançant la combinació de factors de producció (recursos naturals, treball i capital) les empreses obtenen béns i serveis que s'ofereixen al mercat per satisfer la demanda.

L'activitat comercial és una funció essencial de les empreses, ja que la venda de béns i serveis és el que genera els ingressos de diners, permet la pervivència de l'empresa i l'acompliment del seu objectiu primordial, és a dir, l'obtenció de beneficis.

L'organització i gestió dels equips de vendes és una tasca essencial de l'activitat comercial de totes les empreses. Decidir l'estructura organitzativa del departament de vendes, el nombre de venedors necessaris, el nombre i la freqüència de visites als clients, les rutes dels venedors, l'assignació de venedors a les zones, etc. són tasques que corresponen al departament comercial o de vendes.

1.1 Organització funcional de l'empresa

Les empreses són sistemes complexos on s'involucren diversos factors econòmics, socials i de relació amb el seu entorn que s'organitzen i es porten a terme mitjançant la divisió en àrees funcionals.

Una **àrea funcional** és un conjunt de tasques especialitzades i amb una certa homogeneïtat, sota la responsabilitat d'una persona i que es pot identificar com a un departament en l'estructura organitzativa de l'empresa.

Mitjançant la divisió de l'empresa en àrees funcionals s'aconsegueix distribuir les diferents tasques i responsabilitats per aconseguir els objectius de cada àmbit, els quals han de permetre assolir l'objectiu principal, és a dir, l'obtenció de beneficis econòmics.

Les **àrees funcionals de l'empresa** són:

- **Aprovisionament.** Aquesta àrea s'encarrega l'adquisició i organització de les matèries primeres i les mercaderies necessàries per a la producció i la venda, és a dir, es fa càrrec de posar a disposició del departament de pro-

ducció els materials necessaris per a la fabricació dels productes i gestiona l'emmagatzematge i els inventaris dels productes fabricats perquè estiguin a disposició del departament de vendes amb l'objectiu de comercialitzar-los.

- **Producció.** Aquesta àrea s'encarrega de transformar les matèries primeres (entrades) en productes i serveis acabats (sortides), mitjançant els recursos humans, econòmics i materials (eines, maquinària, utilitatge, etc.) necessaris per a la seva elaboració. Les tasques més significatives d'aquesta àrea funcional són la **planificació** del procés de producció, l'assignació dels recursos materials i humans disponibles, l'**execució** dels processos de producció dels béns o serveis i la realització de les tasques de **control** garantir els nivells de qualitat requerits.

També pot incloure les tasques relacionades amb la recerca, desenvolupament i innovació (R+D+I), tant de productes com de processos de fabricació i l'experimentació, tot i que, segons la dimensió de l'empresa, aquestes tasques es poden assignar a un departament independent del de producció.

R + D + I

Recerca, desenvolupament i innovació és un concepte que s'utilitza en el context de les ciències, tecnologia i societat; com a superació del concepte anterior recerca i desenvolupament (R+D).

- **Comercial.** Aquesta àrea s'encarrega de les vendes des de la captació de clients i l'expedició de comandes, fins a la prestació de serveis postvenda i atenció al client.

Dins de l'àrea comercial també s'hi inclouen les activitats de màrqueting que estan directament relacionades amb les vendes: el **màrqueting estratègic** que té per objectiu analitzar l'entorn, identificar el mercat de referència i avaluar el seu atractiu i la seva evolució, analitzar la competència, segmentar el mercat actual i el mercat potencial, etc. i el **màrqueting operatiu** que té per objectiu dissenyar, executar i controlar les accions del màrqueting mix (producte, preu, distribució i comunicació), dissenyar polítiques comercials, programes i plans d'actuació, així com mantenir les relacions amb els clients.

- **Financera.** Aquesta àrea s'encarrega de la gestió i el control dels recursos econòmics i financers de l'empresa, és a dir, de l'obtenció de diners per poder fer inversions que permetin assolir els objectius empresarials i de l'elecció de les alternatives (internes o externes) més adequades per al finançament de les inversions.

L'àrea de finances també s'encarrega de tasques com l'administració dels recursos materials de l'empresa, la planificació econòmica, els cobraments i pagaments, la comptabilitat i la fiscalitat, entre d'altres.

- **Recursos humans.** Aquesta àrea ha de dirigir de forma **eficient i eficaç** els recursos humans de l'empresa i, bàsicament, s'encarrega de reclutar i seleccionar el personal més adequat per als llocs de treball de l'empresa, així com de la seva capacitat o formació, motivació i avaluació. També gestiona tots aquells aspectes relatius a les relacions laborals, com la negociació col·lectiva, i l'administració del personal (nòmimes, relacions amb la Seguretat Social, control d'assistència, etc.).

Eficàcia i eficiència

No és el mateix eficàcia que eficiència.

L'**eficàcia** mesura els resultats aconseguits en funció dels objectius, en canvi, l'**eficiència** mesura els esforços necessaris per aconseguir els objectius.

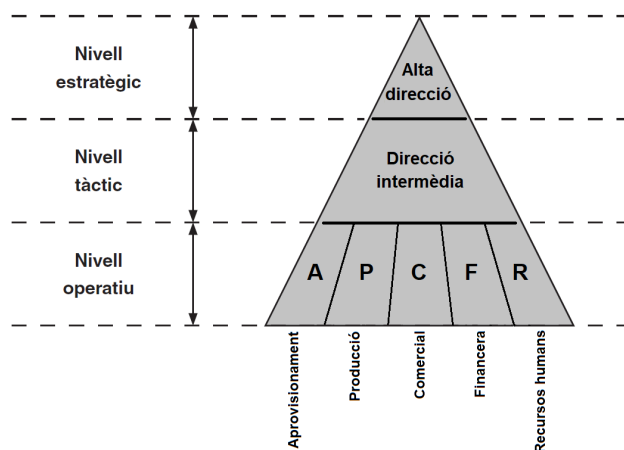
Els **resultats més eficients** s'aconsegueixen quan es fa un ús adequat dels factors, amb el cost més petit possible i complint el nivell de qualitat requerit.

- **Direcció.** Aquesta àrea té una **funció estratègica** d'administració general (alta direcció) per aconseguir la coordinació de totes les altres àrees funcionals de l'empresa, relacionant-les entre si i amb el seu entorn, i una **funció tàctica** d'administració (direcció intermèdia) encarregada de dirigir i controlar totes les activitats incloses dins d'una àrea funcional concreta.

La missió de la direcció és la fixació d'objectius i l'establiment de les mesures i els mitjans necessaris per aconseguir-los. L'alta direcció s'encarrega de la planificació i organització: fixació d'objectius, estudi de l'entorn, anàlisi intern i extern, estudi d'alternatives i concreció d'estratègies. La missió de la direcció intermèdia és la conducció i el control del personal a càrrec seu per motivar-lo i establir els sistemes de control i els mecanismes per corregir les desviacions que es puguin produir. Per sota de la direcció intermèdia hi pot haver responsables de cadascuna de les tasques que porta a terme cadascuna de les àrees funcionals (direcció operativa) i el personal encarregat d'executar-les.

A la figura 1.1 es mostren les àrees funcionals de l'empresa i els diferents nivells de responsabilitat de l'organització.

FIGURA 1.1. Àrees funcionals de l'empresa i nivells de responsabilitat



A cada nivell de direcció de l'empresa (estratègic, tàctic i operatiu) es prenen decisions que impliquen els nivells inferiors de l'organització.

Exemple de nivells de responsabilitat

La direcció d'una empresa disposa d'informació sobre una possible oportunitat de negoci, perquè sap que hi ha un col·lectiu de persones que faria ús d'un determinat producte si es comercialitzés. Per això, l'**alta direcció** pren la **decisió estratègica** d'intentar satisfer

aquesta necessitat latent del mercat i encarrega als **càrrecs intermedis** que desenvolupin el producte adequat.

Aquesta decisió té implicacions en l'**àrea financera** per a aconseguir els recursos econòmics, en l'**àrea de producció** per a desenvolupar el producte, en l'**àrea comercial** per a dissenyar les estratègies de promoció i venda, i en l'**àrea de recursos humans** per a formar l'equip de persones que executen les tasques necessàries per a la producció i distribució del producte, la qual cosa suposa prendre **decisions tàctiques**.

Finalment, a **nivell operatiu**, cal fabricar el producte i dissenyar una campanya de publicitat per donar-lo a conèixer amb l'objectiu d'aconseguir vendre'l, de la qual cosa se n'encarrega l'equip de venedors.

La taula 1.1 mostra els diferents **nivells de direcció** a l'empresa i els seus objectius.

TAULA 1.1. Objectius dels diferents nivells de direcció

Nivell	Subjectes	Termini	Objectius
Estratègic	Alta direcció	Llarg (més de 5 anys)	Preses de decisions que afecten el conjunt de l'empresa i que marquen les línies d'actuació globals
Tàctic	Direcció intermèdia	Mitjà (1 a 5 anys)	Interpretació i conversió de les decisions estratègiques en plans concrets que impliquen actuacions als departaments de l'empresa
Operatiu	Supervisors	Curt (menys d'1 any)	Subdivisió dels plans tàctics de cada departament en tasques concretes per aconseguir els objectius de l'empresa

En aquesta estructura d'àrees funcionals, dins de l'àrea comercial, les vendes són un element fonamental, ja que no serviria de res disposar d'un producte o servei adequat a les necessitats del mercat, si no es disposés d'una xarxa de distribució adequada que permeti vendre'l i obtenir uns beneficis econòmics. D'aquí la importància de l'organització i gestió adequada de l'equip de vendes, és a dir, de les persones que porten a terme les tasques de venda del producte o servei.

D'altra banda, és molt important tenir en compte que les vendes estan directament relacionades amb les estratègies de màrqueting de l'empresa, una activitat que s'emmarca dins de la mateixa àrea funcional.

Generalment, quan es parla de la **funció comercial** es fa referència a la **suma de les funcions de màrqueting i vendes**, ambdues són necessàries però cap de les dues per separat és suficient per assolir els objectius comercials de l'empresa, per tant, cal que les dues funcions estiguin ben coordinades i orientades a la consecució dels mateixos objectius empresarials.

1.2 Estructura i funcions de l'equip de vendes

El departament de vendes està integrat en la funció comercial de l'empresa. A les empreses molt grans hi sol haver un gran departament comercial dins del qual

hi ha el departament de vendes, el qual porta a terme una part de les funcions comercials però no totes.

La missió de la funció comercial és connectar l'empresa amb el mercat i les tasques que s'hi desenvolupen es porten a terme abans i després de la resta de funcions de l'empresa. Per exemple, la investigació comercial és una tasca que consisteix a identificar les necessitats del mercat perquè, posteriorment, la producció de l'empresa s'hi adapti i ofereixi un producte o servei que sigui capaç de satisfer aquestes necessitats.

Mitjançant les vendes les empreses aconseguixen els ingressos que fan possible el seu funcionament, continuïtat i creixement, per això les funcions que té encomanades aquest departament són vitals per a qualsevol empresa.

Sovint s'utilitzen indistintament les denominacions de **departament comercial** i **departament de vendes** per referir-se al personal que assumeix la funció de vendes dins l'empresa; també s'utilitzen indistintament els termes **director comercial** i **cap de vendes** per fer referència a la persona responsable de la força o equip de vendes.

Quan es tracta d'empreses de grans dimensions hi sol haver un departament comercial o de màrqueting, amb un director al capdavant, que assumeix les responsabilitats i la coordinació entre les funcions de compres, vendes i màrqueting. Per sota d'aquest director hi sol haver un cap de vendes que dirigeix el departament de vendes on es troben els venedors que configuren la força de vendes.

A vegades, en lloc d'un departament comercial o de màrqueting, es poden trobar empreses que només tenen un departament de vendes que depèn directament de la direcció general. Això succeeix quan s'externalitzen les funcions de màrqueting, com la investigació de mercats o la publicitat, de manera que no es realitzen dins de la mateixa empresa, sinó que es contracten altres empreses especialitzades perquè les portin a terme.

Sigui com sigui, les vendes constitueixen una funció comercial de l'empresa i han d'estar emmarcades en la política comercial i les estratègies de màrqueting que s'hagin establert, des de dins o des de fora de l'empresa.

Les principals funcions del departament de vendes estan relacionades directament amb les quatre variables de màrqueting següents:

- **Producte.** El personal de vendes participa en l'elaboració de les especificacions del producte o servei, col·labora en els assajos o tests del producte, selecciona els mercats per fer proves i ofereix assessorament per al disseny i la producció d'acord amb les necessitats que ha detectat en el mercat, amb el qual manté un contacte directe.
- **Preu.** El personal de vendes aplica la política de preus establerta, informa sobre les reaccions del mercat davant dels canvis en les estratègies de preus, assessora sobre el nivell de preus per a productes nous i proporciona informació sobre els preus dels productes competidors.
- **Distribució.** El personal de vendes és l'enllaç entre l'empresa amb els canals de distribució i supervisa que es compleixin les condicions que s'han

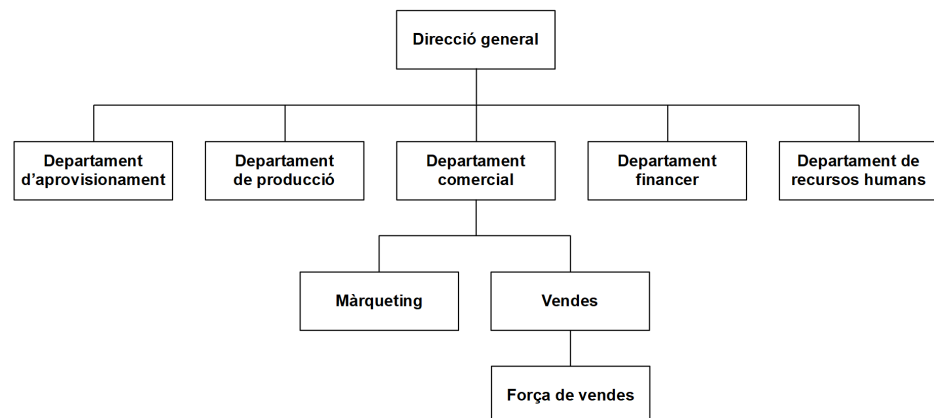
pactat, com les dates de lliurament, els serveis d'assistència tècnica, els terminis de pagament, etc. També proporcionen serveis anteriors a la venda, com la informació sobre productes i les demostracions, i serveis posteriors a la venda, com les garanties, les devolucions, la reparació d'avaries, etc. Tots els serveis anteriors i posteriors a la venda tenen la finalitat de fidelitzar els clients i aconseguir noves oportunitats de venda.

- **Promoció.** El personal de vendes és inherent a les activitats de promoció, és a dir, la promoció dels productes i serveis forma part essencial i permanent de la seva activitat. Els venedors són, per definició, promotors perquè fan publicitat dels productes, utilitzen les accions promocionals (ofertes, descomptes, obsequis, etc.) per afavorir les vendes i contribueixen en les relacions públiques difonent la imatge de l'empresa o de la marca.

És molt important que els venedors participin en totes aquestes funcions del mix de màrqueting, ja que són els que estableixen un contacte directe amb els clients i són els més indicats per proporcionar informació sobre el mercat a les persones que han de prendre decisions relacionades amb la política i les estratègies comercials.

A la figura 1.2 es mostra l'espai que ocupa la força de vendes dins de la funció comercial de l'empresa.

FIGURA 1.2. Situació de la força de vendes en l'organigrama de l'empresa



La tasca dels venedors va més enllà de la imperativa necessitat de tancar operacions i es converteixen en persones estratègiques dins de l'empresa. Per potenciar l'efectivitat dels venedors cal que l'empresa conegui amb detall les funcions que porten a terme i els assigni la seva posició natural dins l'organització.

Les tasques principals que porten a terme els venedors es poden agrupar en els quatre àmbits que figuren a la taula 1.2: producte/servei, mercat, clients i empresa.

TAULA 1.2. Funcions dels venedors

Àmbit	Funcions
Producte/servei	<ul style="list-style-type: none"> • Conèixer les característiques i beneficis. • Conèixer el procés i temps de fabricació. • Manejar el funcionament o ús del producte. • Conèixer les característiques de la prestació del servei. • Disposar d'informació precisa sobre el preu i les condicions de venda. • Preparar i disposar de fullets i catàlegs.
Mercat	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar les empreses competidores. • Conèixer els productes/serveis de la competència i les diferències respecte als que ofereix.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Realitzar demostracions de productes. • Oferir al client el producte/servei que s'ajusti més a les seves necessitats. • Proporcionar informació sobre l'ús dels productes. • Resoldre dubtes sobre el producte/servei. • Informar sobre productes/serveis alternatius que pot oferir l'empresa. • Informar sobre garanties i assegurances. • Prestar serveis postvenda si no hi ha un departament específic. • Atendre les queixes i reclamacions dels clients. • Emprar terminals i sistemes de comandes i mantenir actualitzades totes les dades.
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar les visites als clients. • Realitzar les visites i ajustar-se al temps disponible. • Realitzar les vendes d'acord amb les quotes i els objectius establerts. • Captar clients nous i desenvolupar els mercats previstos. • Mantenir o millorar la imatge corporativa en les relacions amb clients. • Comunicar possibles errades en els processos i proposar millores. • Participar en la formació de venedors novells.

1.3 Estructura del pla de vendes i fixació d'objectius

Planificar consisteix a pensar i organitzar la manera de realitzar un projecte, per això totes les operacions rellevants de l'empresa s'han de planificar i no es poden deixar a la voluntat de l'atzar.

Per al creixement sostenible d'una empresa és fonamental disposar d'un pla de vendes on es concreten les necessitats dels clients, es fixen objectius realistes per a l'equip de vendes i s'especifiquen els recursos disponibles i l'organització que han de permetre assolir els objectius.

1.3.1 Estructura del pla de vendes

Les vendes són el motor de qualsevol empresa perquè és el que genera ingressos, per tant, s'han de planificar. Per començar cal indicar molt clarament quina és la **missió** del pla de vendes, ja que pot servir d'orientació per saber quins són els **objectius** i, a continuació, poder escollir les **estratègies** més adequades per aconseguir-ho, segons les característiques de l'**equip de vendes** i les **persones** que en formen part.

El **pla de vendes** és el document que recull els objectius, les estratègies i la distribució de tasques i responsabilitats entre les persones que integren la força de vendes.

El **pla estratègic o de negoci** proporciona una visió general de totes les àrees de l'empresa (direcció, aprovisionament, producció, comercialització, financera i recursos humans) i és especialment útil en la fase inicial per valorar la viabilitat de l'empresa i aconseguir el finançament necessari. D'altra banda, el **pla de màrqueting** és una part molt important del pla estratègic que se centra en les estratègies i els esforços per generar ingressos i mantenir-los a llarg termini, per això se centra en el producte o servei, el preu, la distribució i la promoció. El **pla de vendes**, en canvi, s'ocupa de la planificació i organització de les vendes.

No es pot fer un pla de vendes a cegues, cal conèixer a fons el **producte o servei** que s'ofereix, el **mercat** i la **força de vendes**. L'èxit del pla de vendes rau, en bona part, en el coneixement de:

- les característiques, avantatges, particularitats i necessitats que cobreix el **producte o servei**
- l'oferta i les empreses competidores que hi ha en el **mercat**, així com els trets diferencials de l'empresa respecte a la competència
- l'equip de persones que ha d'executar les accions previstes en el pla de vendes, és a dir, la **força de vendes**

Les preguntes que s'han de respondre mitjançant el pla de vendes són:

- On es troba l'empresa?
- On es vol arribar?
- Com s'hi ha d'arribar?

El pla de vendes ha de concordar amb la **cultura o filosofia corporativa** de l'empresa que se sol descriu a partir dels conceptes següents:

- **Propòsit.** És la raó permanent de l'existència de l'empresa, és a dir, el motiu pel qual s'actua.
- **Missió.** És el que fa l'empresa per aconseguir el seu propòsit en un període de temps concret, la seva activitat, i es refereix al que es fa en el present. Normalment inclou una descripció general de l'empresa, la seva funció i els seus objectius generals.
- **Visió.** Es refereix a la imatge que l'empresa vol aconseguir a llarg termini, és a dir, és una expectativa ideal o projecció del que s'espera aconseguir en el futur. La seva finalitat és guiar i motivar tot el personal de l'empresa per arribar a aquesta situació ideal.

La clau per generar més ingressos és aconseguir més vendes, per això es necessiten més clients o més productes.

- **Valors.** Són el conjunt de principis ètics i professionals que defineixen la forma d'actuar de l'empresa, d'alguna manera descriuen l'esperit o la personalitat de l'empresa, com és i en què creu. No han de ser desitjos o expectatives, ni comeses puntuals, sinó principis ètics reals en els quals es fonamenta la cultura de l'empresa.

Els valors empresarials són un aspecte clau per transmetre a tot el personal les expectatives ètiques i professionals de cada individu en la realització de les seves tasques dins de l'organització. Aquests valors influeixen en la confiança i credibilitat del públic objectiu cap a l'empresa i sovint es difonen a través d'Internet i les xarxes socials, a partir de les seves mateixes experiències.

Alguns dels valors empresarials més habituals són: qualitat, solidaritat, responsabilitat, confiança, il·lusió, treball en equip, sinceritat, originalitat, competitivitat, creativitat, senzillesa, etc.

El pla de vendes ha de ser coherent amb la visió i amb els valors de l'empresa, ja que si la visió és molt ambiciosa però contradictòria amb la filosofia empresarial, els valors topen amb els objectius fixats per aconseguir la visió.

L'**estructura o contingut** d'un pla de vendes pot ser molt variable segons el tipus d'empresa i les característiques del producte o servei que ofereix, però una possible estructura hauria d'incloure els apartats següents:

- **Anàlisi de l'entorn**

- Descripció de la situació actual del macroentorn (social, econòmic, polític i tecnològic) i del microentorn (mercat, sector i competència).

- **Anàlisi de l'empresa**

- Dades generals: facturació, unitats venudes, marges, quotes de mercat, etc.
- Clients: tipologia, segments atesos, quotes per grups de clients, ràtios de captació i fidelització, etc.
- Productes o serveis: gamma, famílies, línies, marges i vendes per famílies, cicle de vida i estacionalitat, etc.
- Preus: posicionament per preu, descomptes, terminis de cobrament, etc.
- Canals de distribució: propis i aliens, tipus i cobertura.
- Força de vendes: característiques i cobertura geogràfica.
- Política comercial: publicitat, promocions, terminis de lliurament, etc.

- **Objectius de vendes**

- Clients: generació de contactes, ràtios de captació de clients nous, ràtios de fidelització, etc.
- Productes: llançament de productes nous, ampliació de la cartera, afavorir nous usos, etc.

- Canals propis: cobertura geogràfica, ràtios d'eficiència comercial, ràtios de qualitat i de gestió de la força de vendes, etc.
- **Estratègies i mitjans**
 - Organització i tasques que han de realitzar els equips de vendes.
 - Distribució mensual de les tasques segons els objectius.
 - Cronograma de les accions i responsables d'executar-les.
- **Pressupost i resultats esperats**
 - Valoració econòmica dels mitjans que s'empraran.
 - Previsió dels resultats esperats: globals, per zones, per tipus de clients, per mesos, etc.
- **Seguiment i control del objectius**
 - Indicadors que s'utilitzaran per mesurar el grau de consecució dels objectius.
 - Sistemes que s'utilitzaran per corregir les desviacions respecte a les previsions.
 - Periodicitat amb què es faran els controls.
 - Possibles plans de contingència amb la descripció dels procediments que permetin minimitzar l'impacte provocat per situacions negatives.
- **Resum executiu**
 - Presentació del pla de vendes de forma breu i concisa on es destaquin les qüestions més rellevants que permetin fer-se una idea clara del propòsit del pla de vendes.

1.3.2 Fixació d'objectius de vendes

Els objectius del pla de vendes han d'estar alineats amb el pla estratègic o de negoci, establert per la direcció general de l'empresa, i amb el pla de màrqueting que defineix la direcció comercial.

D'altra banda, els objectius del pla de vendes també depenen del **tipus d'orientació o enfocament** de l'empresa que s'estableix en el pla de màrqueting i que pot ser:

- **Orientació a la producció.** Es pretén augmentar la producció i reduir els costos mitjançant l'aplicació d'economies d'escala per aconseguir el màxim benefici possible.
- **Orientació al producte o servei.** Es pretén aconseguir la màxima qualitat del producte o servei amb l'objectiu de captar molts consumidors que generin un gran volum de beneficis.

- **Orientació a les vendes.** Es pretén captar molts consumidors mitjançant promocions agressives per aconseguir molts beneficis i la màxima rotació de productes.
- **Orientació al mercat o al client.** Es pretén identificar les necessitats i els desitjos dels consumidors, superar la competència amb la generació de més valor i aconseguir la màxima rendibilitat.

A la taula 1.3 s'indiquen les diferents orientacions de l'empresa en relació amb l'estratègia de màrqueting, que condicionen les actuacions de la força de vendes i tenint en compte que l'objectiu principal és aconseguir el màxim benefici econòmic.

TAULA 1.3. Estratègies de màrqueting segons l'orientació de l'empresa

Orientació	Estratègia
Producció	Economies d'escala
Producte/servei	Millora i innovació dels productes o serveis
Vendes	Generació de la màxima demanda possible
Mercat o client	Satisfacció adequada de les necessitats

L'enfocament de les **empreses orientades al client** es fonamenta en el fet de descobrir les necessitats dels clients i trobar la manera com el producte o servei que ofereix l'empresa pot satisfer-les de la forma més adequada possible. Això suposa un canvi de perspectiva important respecte a l'enfocament tradicional de les **empreses orientades a les vendes**, que consisteix a intentar vendre la màxima quantitat de productes als clients, tant si els interessa com si no els interessa.

Com que l'objectiu del màrqueting és donar una resposta satisfactòria a les necessitats dels consumidors i els objectius del pla de vendes han de ser coherents i estar alineats amb el pla de màrqueting, cal que els objectius de vendes s'estableixin amb la perspectiva de complaure els desitjos i les necessitats dels clients, ja que d'això en depèn la seva satisfacció i el fet que continuïn comprant, és a dir, la seva **fidelitat**.

Aquest és l'enfocament que, ara per ara, es considera més adequat per maximitzar els beneficis empresarials i la clau per aconseguir-ho depèn de la identificació precisa de les necessitats de cada segment del mercat amb l'objectiu de poder-li oferir un producte o servei competitiu. D'aquesta manera, el client es converteix en el centre de gravetat sobre el qual es configura la política comercial de l'empresa i la fixació dels objectius de vendes.

La direcció de vendes és l'encarregada de fixar els objectius del pla de vendes, que han de servir de guia o orientació a cadascun dels venedors per fixar els seus objectius individuals, la suma dels quals contribueix a la consecució dels objectius globals.

És imprescindible que la força de vendes compregui exactament els objectius que s'han d'assolir, per això cal que estiguin formulats de forma clara i comprensible. D'altra banda, els objectius han d'estar contextualitzats en un període de temps

concret que marca el termini que es disposa per assolir-los i han de poder ser mesurats mitjançant indicadors que marquin com evolucionen al llarg del temps i el seu grau d'assoliment.

El grau d'assoliment dels objectius serveix per determinar l'èxit del pla de vendes de l'empresa, per tant, els objectius de vendes són la guia que marca el que s'ha d'aconseguir i també serveixen per avaluar el que s'ha assolit.

Per formular els objectius de vendes de manera fàcil i efectiva es pot fer servir la **metodologia SMART**, tal com es mostra a la figura 1.3, que en anglès significa intel·ligent i és una regla mnemotècnica a partir de les paraules següents: *specific* (concret), *measurable* (mesurable), *attainable* (assolible), *relevant* (rellevant) i *time-related* (temporitzat).

FIGURA 1.3. Metodologia SMART per a la fixació d'objectius



Per a l'aplicació d'aquesta metodologia, en el moment de redactar els objectius del pla de vendes cal tenir en compte que cadascun dels objectius ha de ser:

- **Concret:** s'ha d'expressar de manera clara i exacta el que es vol aconseguir. Com més concret o específic sigui un objectiu, més fàcil és trobar estratègies per aconseguir-lo i és més fàcil d'entendre per a l'equip de vendes.

“Incrementar les vendes” és un objectiu poc concret, en canvi, “facturar 250.000 € durant el mes de gener” és un objectiu específic i concret.

Per definir objectius específics correctament cal respondre preguntes com:

- què es vol aconseguir?
- com s'ha de fer?
- què es necessita?

- **Mesurable:** s'ha de poder mesurar, és a dir, cal proposar un **indicador de progrés**, o almenys suggerir-lo.

Un **indicador** és una xifra representativa d'una magnitud i és el resultat d'una mesura expressada necessàriament en termes numèrics, ja que si no s'expressa així la informació que proporciona pot ser que no sigui prou precisa i creï confusió. Pot ser una sola dada o un conjunt de dades que permeten mesurar de forma objectiva l'evolució d'una activitat o d'un procés.

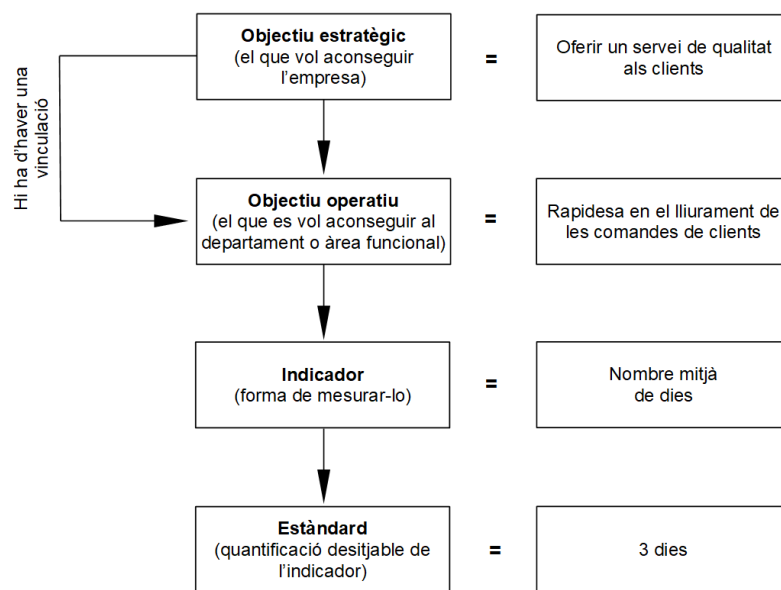
Els indicadors es poden estandarditzar, és a dir, es pot fixar un valor concret que s'anomena **estàndard** i que és el que es vol aconseguir per garantir l'objectiu que es mesura.

Exemple d'indicador

Com a **objectiu estratègic**, una empresa es podria plantejar "oferir un servei de qualitat als clients" i es podria concretar en un **objectiu operatiu** més concret: "rapidesa en el lliurament de les comandes". La forma de mesurar aquesta qualitat, és a dir, l'**indicador**, podria ser el "nombre mitjà de dies que es triga a lliurar un comanda".

L'objectiu operatiu és responsabilitat del **departament de vendes**, però ha d'estar **vinculat a un objectiu estratègic** establert per la **direcció general** de l'empresa.

Es podria acordar que l'**estàndard** fos de 3 dies, per exemple, la qual cosa permet quantificar de forma clara i precisa l'indicador, a més de calcular les desviacions que es produeixin amb relació a aquest estàndard:



- **Assolible:** s'ha de poder aconseguir, és a dir, ha de ser factible tenint en compte els recursos disponibles. Per tant, cal indicar clarament qui se'n fa càrrec i especificar els recursos dels quals disposa.
- **Rellevant:** ha de ser alguna qüestió significativa o important per a l'empresa. Si es tracta d'un objectiu tàctic o operatiu, ha d'estar relacionat amb algun objectiu estratègic que pretén aconseguir l'empresa.
- **Temporitzat:** s'ha de circumscriure en un període de temps concret, és a dir, cal establir quin és el termini fixat per a la consecució de l'objectiu.

Exemple d'objectiu

L'objectiu "millorar el grau de fidelitat de la clientela" està definit de forma molt vaga.

Aquest objectiu no és gens clar ni concret, no es pot mesurar i no està temporitzat.

Perquè fos un objectiu més clar es podria formular així: "augmentar el nombre de clients fidels que té l'empresa". Tanmateix encara no seria prou concret i s'hauria de formular així: "augmentar un 10% el nombre de clients fidels durant el pròxim any".

Aquest ja seria un objectiu clar i concret, però no s'estableix cap indicador per poder mesurar la seva consecució. Perquè aquest objectiu sigui mesurable, es podria expressar així: **“augmentar un 10% el nombre de targetes de fidelització emeses en relació amb les que es varen expedir l'any passat”**.

D'aquesta manera l'objectiu és concret i clar, podem suposar que és assolible amb els recursos disponibles, es pot mesurar amb un indicador que permet comparar les dades de l'any actual amb les de l'any anterior i fer el seguiment de com evoluciona, és rellevant per a l'empresa perquè la fidelitat dels clients és un valor molt preuat i, finalment, està temporitzat, és a dir, s'estableix el període de temps per aconseguir-lo.

Els objectius del pla de vendes es poden establir amb relació al volum de vendes en unitats, al nombre de comandes, als ingressos en unitats monetàries, a l'import mitjà de les compres dels clients, al nombre de visites als clients i a la quota de mercat, entre d'altres.

1.4 Organització de l'equip de vendes

L'organització de l'equip de vendes s'ha d'adaptar a l'estructura, objectius, necessitats i activitat a la qual es dedica l'empresa. Per això, l'organització de l'equip de vendes d'una fàbrica de cotxes pot ser molt diferent de la d'una cadena d'establiments comercials o la d'una agència de viatges.

En qualsevol cas, l'equip de vendes ha d'estar organitzat de forma eficient, de manera que cada venedor tingui assignat un grup de clients, una gamma de productes o una àrea geogràfica.

Les formes d'organització de l'equip de vendes més habituals són les estructures següents:

- Geogràfica.
- Per productes.
- Per mercats o tipus de clients.
- Per comptes de clients.
- Per funcions.
- Mixta.

1.4.1 Organització geogràfica

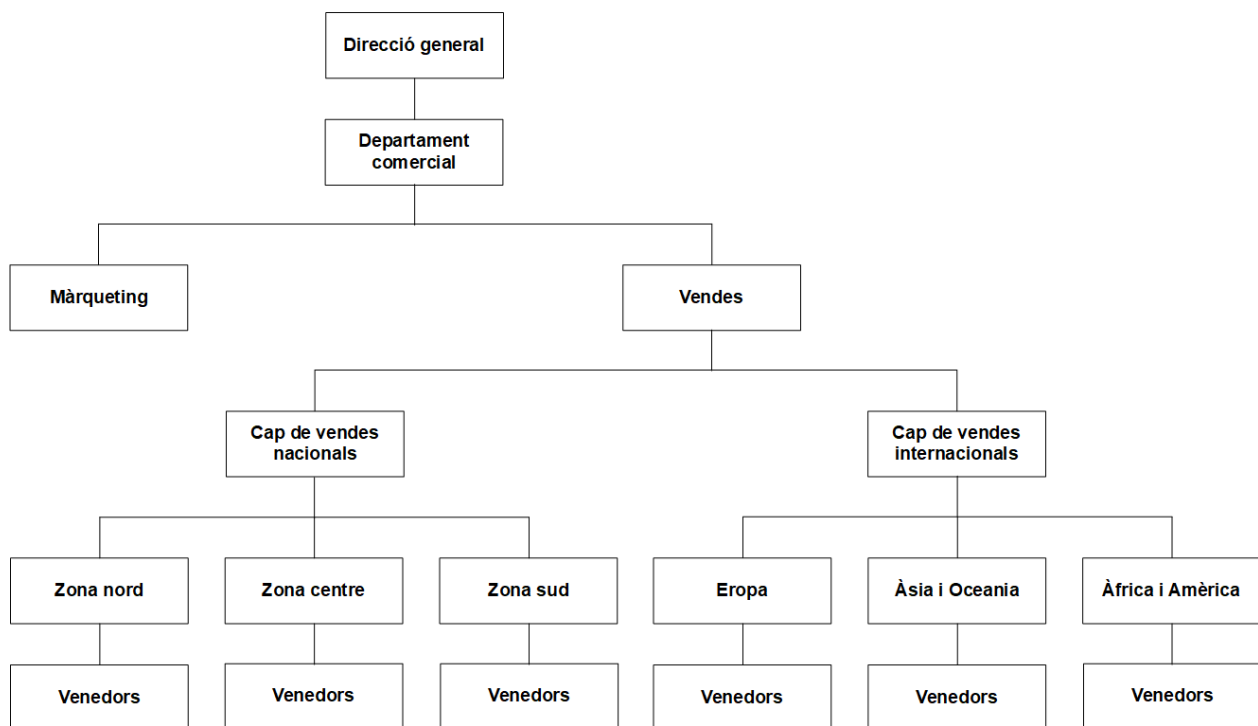
L'organització per territoris o àrees geogràfiques és el tipus d'estructura més utilitzat, ja que es tracta d'un sistema molt simple, adequat per a empreses que actuen en zones molt diferenciades i característic d'empreses multinacionals o de països amb una gran diversitat geogràfica, lingüística, cultural, etc.

Cada venedor assumeix la responsabilitat sobre les vendes d'una zona concreta i de totes les línies de productes de què disposa l'empresa. D'aquesta manera, cada venedor actua com a cap de vendes del seu territori i s'ocupa de tots els clients que en formen part. Aquest sistema d'organització permet a l'empresa fer l'avaluació dels resultats per zones i venedors.

És un tipus d'organització molt eficaç per a empreses que actuen en zones molt diferenciades. Per exemple, si l'àmbit d'actuació de l'empresa és internacional, pot ser molt útil distingir zones amb diferents llengües, cultures, religions, etc., perquè tots aquests aspectes influeixen en el comportament de la clientela i, per tant, requereixen un tractament diferenciat.

A la figura 1.4 es pot veure un exemple d'organització geogràfica d'una empresa que opera en mercats nacionals i internacionals.

FIGURA 1.4. Organització geogràfica de la força de vendes



L'avantatge principal de l'organització geogràfica és que cada client es relaciona amb un sol venedor, la qual cosa permet establir relacions més sòlides i estables, de manera que el venedor és el principal referent de l'empresa per al client.

L'inconvenient principal d'aquest tipus d'organització de la força de vendes és la manca d'especialització que es pot donar si l'empresa disposa d'una gran varietat de productes molt diferents, o bé quan es tracta de productes basats en tecnologies complexes que requereixen un alt grau d'especialització.

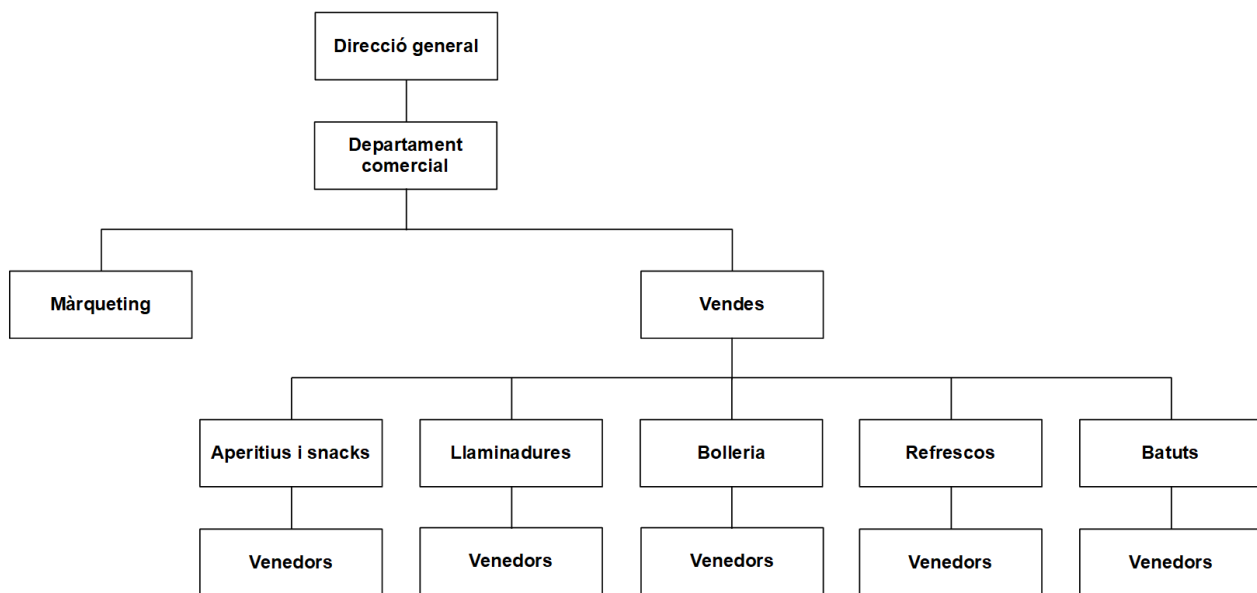
1.4.2 Organització per productes

L'organització de la força de vendes per productes consisteix a assignar un producte, una gamma o una línia de productes a cada venedor, de manera que s'especialitzen en uns productes concrets i poden oferir un assessorament més específic als clients.

Aquest tipus d'organització és indicat per a productes d'alta tecnologia que requereixen uns coneixements profunds i específics (venedors tècnics). També pot ser vàlida si la cartera de productes conté una gran quantitat de productes heterogenis o quan els clients poden ser molt diferents per a cada categoria de productes.

A la figura 1.5 es pot veure un exemple d'organització per productes d'una empresa que fabrica diferents tipus de productes.

FIGURA 1.5. Organització de la força de vendes per productes



1.4.3 Organització per mercats o tipus de clients

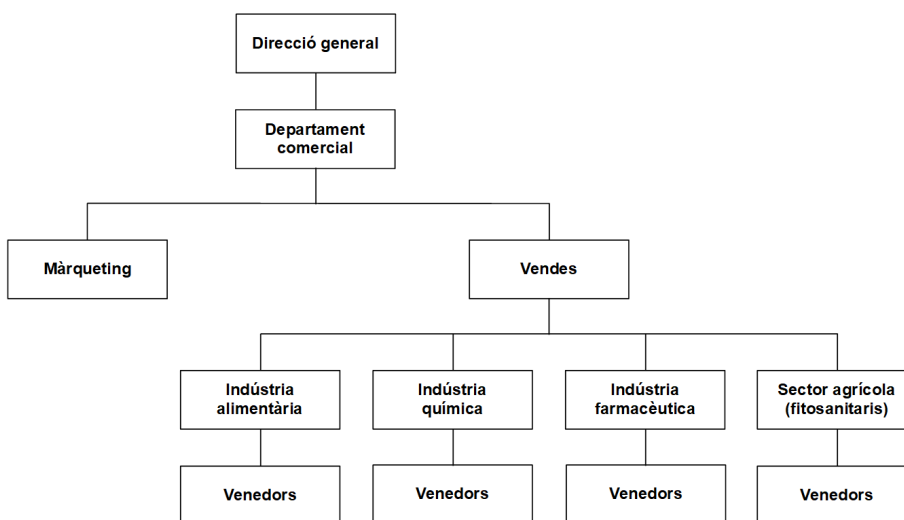
L'organització de la força de vendes segons el tipus de mercat és adequat quan l'empresa ven el mateix producte o la mateixa línia de productes en mercats molt diferents, és a dir, quan es ven en mercats molt diversos que es poden agrupar segons els diferents processos de compres o preferències.

Es tracta d'un tipus d'estructura molt similar a l'organització per productes, només es diferencia en el fet que, en lloc d'haver-hi un responsable de cada tipus de producte, hi ha un responsable de cada tipus de mercat, format per empreses que operen en mercats diversos, per exemple:

- Pimes i grans empreses.
- Detallistes i majoristes.
- Sector HORECA (hotels, restaurants i cafeteries), comerç detallista i hospitals.
- Indústria alimentària, indústria química, indústria farmacèutica, etc.
- Empreses privades i administracions públiques.

A la :figura 1.6 es pot veure un exemple d'organització per mercats d'una empresa de productes químics que opera en diversos mercats.

FIGURA 1.6. Organització de la força de vendes per mercats



L'avantatge principal d'aquest tipus d'organització és que permet adaptar-se millor a les necessitats dels diferents tipus de mercats, amb processos de compra i necessitats molt diferents.

D'altra banda, aquesta organització té una relació directa amb la segmentació del mercat, la qual cosa permet conèixer millor les necessitats i requeriments de cada segment, afavorint l'especialització dels venedors i les possibilitats d'ajustar l'oferta a cada client.

Tanmateix, l'inconvenient és que aquest sistema pot provocar problemes d'homogeneïtat geogràfica i generar conflictes entre els venedors.

1.4.4 Organització per comptes de clients

L'organització de la força de vendes per clients consisteix a assignar a cada venedor un grup de clients concret. Per arribar a aquest punt, es considera que els clients

són molt especials o importants per a l'empresa i que requereixen un venedor exclusiu, dedicat gairebé de forma exclusiva a la seva atenció.

En aquest tipus d'organització apareixen els gerents de comptes clau (*KAM - key account manager*) que s'encarreguen d'atendre els clients importants per a l'empresa, ja sigui pel volum d'operacions que generen o pel volum de facturació. Aquest tipus d'atenció al client és una de les que genera més fidelització per part dels clients, no només pel tipus d'atenció que reben, sinó per l'alt grau de coneixement que es pot aconseguir i la capacitat per atendre les necessitats específiques de cada client, adaptant els productes i creant relacions duradores.

Es tracta d'un tipus d'organització molt adequat per a la venda consultiva, en la qual el venedor pren el rol de consultor molt vinculat a l'organització del client i que consisteix a ajudar a resoldre les seves necessitats, oferint el màxim valor possible amb les solucions proposades.

Alguns exemples d'empreses per a les quals pot ser adequada aquesta organització de l'equip de vendes són les empreses que fabriquen maquinària segons la necessitat de cada fàbrica o les agències de publicitat que s'estructuren per comptes (clients).

1.4.5 Organització per funcions

L'organització de la força de vendes per funcions consisteix a assignar a persones diferents les diverses tasques relacionades amb la venda. Així, per exemple, hi pot haver personal de vendes que només es dedica a fer prospeccions, altres que només fan visites a clients per proporcionar-los informació sobre els productes, uns altres que atenen les comandes o negocien el tancament de les vendes, uns altres que ofereixen serveis postvenda, etc.

En aquest tipus d'organització hi tenen un rol molt important els desenvolupadors de vendes (*sales developers*), que són les persones encarregades de la recerca, prospecció i qualificació dels *leads* per aconseguir, posteriorment, el tancament de la venda.

Un **contacte o lead** és la identificació d'una persona o entitat que té interès i capacitat per adquirir un producte o servei, és a dir, es tracta d'un client potencial d'una empresa de qui es disposa d'algun tipus de dades per a poder establir-hi comunicació, generalment perquè ha mostrat interès pels seus productes o serveis.

Client potencial

És la persona física o jurídica que, per les seves característiques, forma part del mercat al qual es dirigeix una empresa però que encara no ha adquirit els seus productes o serveis.

A vegades s'utilitza incorrectament el terme "*prospectat*" que és un calc de l'anglès *prospect*, malgrat que aquest terme no està acceptat en català.

Sí que és correcte parlar de **prospecció de clients o mercats** com l'activitat que es porta a terme per identificar clients potencials en mercats interiors i exteriors.

1.4.6 Organització mixta

Aquest tipus d'organització de la força de vendes és una combinació d'alguna o totes les estructures (geogràfica, per productes, per mercats, per clients o per funcions). Normalment l'apliquen les grans empreses que, degut a les seves dimensions, requereixen organitzacions més complexes per al seu funcionament.

Així, per exemple, es podria organitzar l'equip de vendes per zones o territoris i, dins d'aquests, per tipus de mercats o clients.

La combinació de les diferents formes d'organització permet reduir els inconvenients i aprofitar els avantatges de cadascuna.

Exemple d'organització mixta

En l'organització del departament de vendes d'una empresa es podria establir un primer nivell amb una **organització geogràfica** dels territoris de vendes, per regions, i complementar-la amb una **organització per productes** d'alt contingut tecnològic, que requereixen molts coneixements específics dels venedors. A més, també es podria assignar un grup de venedors als **comptes de clients** que aporten més ingressos a l'empresa, per proporcionar-los un tractament personalitzat i continu.

1.4.7 Altres aspectes de la forma d'organització

Els recursos humans de la força de vendes també es poden organitzar segons una estructura horitzontal o vertical. La conveniència de l'una o de l'altra depèn dels objectius i les estratègies fixades prèviament en el pla de vendes.

En l'**organització horitzontal** es té en compte l'especialització de la força de vendes, és a dir, tots els venedors realitzen totes les etapes del procés de venda, des de la projecció fins al tancament de la venda, assumint totes les responsabilitats associades al procés.

En canvi, en l'**organització vertical** s'integra i es coordina la força de vendes, establint els diferents nivells, les persones de cada nivell, els sistemes de control, les funcions que es poden realitzar i les responsabilitats que es poden assumir segons el nivell, entre d'altres. Així, per exemple, es defineixen graus de responsabilitat diferents relacionats per a cada etapa del procés de venda, on es poden trobar venedors que només assumeixen alguna d'aquestes funcions: projecció de clients, establiment de primers contactes amb clients, visites a clients, tancament de vendes, prestació de serveis postvenda, etc.

En l'organització vertical és imprescindible la capacitat de treball en equip de tot el personal que forma part de la força de vendes, ja que el procés de venda es porta a terme amb la participació de diversos venedors que intervenen en les diferents etapes.

1.5 Determinació de les dimensions de l'equip de vendes

La mida de l'equip de vendes és el nombre de venedors que en formen part. Com més gran sigui el nombre de venedors hi ha més possibilitats de captar clients nous i augmentar el nombre de comandes.

Això no obstant, cal tenir en compte que els venedors generen una sèrie de costos per a l'empresa (salari, dietes, formació, etc.), per això cal trobar l'equilibri i calcular quin és el nombre òptim de venedors per aconseguir els objectius fixats.

Els factors que intervenen en el càlcul de la mida òptima de l'equip de vendes són els següents:

- Nombre de clients de l'empresa.
- Localització dels clients.
- Nombre de visites que cal fer als clients per atendre'ls correctament.
- Nombre de visites que pot assumir cadascun dels venedors.
- Durada mitjana de les visites.

Entre els diferents mètodes que serveixen per calcular la mida òptima de l'equip de vendes, destaquen els següents:

- Mètode del desglossament.
- Mètode de la càrrega de treball.
- Mètode del potencial de vendes.
- Mètode de l'anàlisi marginal.

1.5.1 Mètode del desglossament

Aquest és un mètode molt senzill que pren com a referència la previsió de vendes per a un període de temps concret (pròxim any, pròxim trimestre, etc.) i l'import mitjà de facturació que pot aconseguir un venedor en aquest període de temps, segons el que s'ha facturat en un període anterior equivalent.

La fórmula de càlcul és:

$$N = \frac{V}{F}$$

On:

- **N**: nombre òptim de venedors de l'equip de vendes.

- **V:** vendes previstes per al pròxim període (any, trimestre, mes, etc.).
- **F:** facturació mitjana d'un venedor d'un període equivalent anterior (normalment, és el període immediatament anterior).

L'inconvenient principal del mètode de desglossament és que està basat en una previsió, és a dir, una estimació de les vendes del període per al qual es calcula i les previsions són suposicions del que pot succeir, no certes, amb la qual cosa es poden produir desviacions considerables.

Exemple del mètode del desglossament

Suposant que la previsió de vendes per al pròxim any és de 2.450.000 euros i segons la facturació mitjana per venedor de 140.000 euros d'aquest any, el càlcul de la mida òptima de l'equip de vendes per al pròxim any és:

$$N = \frac{V}{F} = \frac{2.450.000}{140.000} = 17,5 \text{ venedors}$$

Per tant, podrien ser **17 venedors amb dedicació total (jornada completa) i un venedor amb dedicació parcial (mitja jornada)**.

1.5.2 Mètode de la càrrega de treball

Aquest mètode es fonamenta en la càrrega de treball que ha d'assumir l'equip de vendes per atendre tant als clients reals com als clients potencials.

Per aplicar aquest mètode cal determinar:

- La càrrega total de treball per a tots els membres de l'equip de vendes.
- La càrrega de treball que pot assumir un venedor.

Els factors que s'han de tenir en compte per determinar la càrrega de treball són els següents:

- Temps necessari per desplaçar-se fins al lloc on es troben els clients.
- Temps necessari per fer les visites a clients.
- Nombre de visites per client.
- Temps que els venedors han de dedicar a les tasques administratives o auxiliars (comandes, facturació, reclamacions, reunions amb l'equip de vendes, etc.).
- Temps total de treball distingint entre:
 - Desplaçaments.
 - Visites.
 - Tasques administratives o auxiliars.

Una de les limitacions principals d'aquest mètode és que parteix de la suposició que el rendiment de tots els venedors és igual, la qual cosa no és realista i es podria desaproveitar el potencial dels venedors més eficients.

Exemple del mètode de la càrrega de treball

Una empresa que es dedica a la fabricació i comercialització de mobiliari d'oficina, vol determinar la mida de l'equip de vendes necessari per aconseguir els objectius marcats al pla de vendes per a l'any vinent (increment del 20% de clients nous i el manteniment dels clients actuals).

El nombre de clients d'aquest any és:

- Clients nous: 135
- Clients antics: 2.582

Es disposa de la informació sobre la jornada de treball següent:

- Treball diari: 8 hores de mitjana de les quals 4 hores són de desplaçaments i activitats auxiliars.
- Dies de treball al mes: 20 dies tots els mesos de l'any, excepte a l'agost que es tanca per vacances.

El nombre i la durada de les visites són:

- Nombre de visites als clients nous: 6 visites anuals (una cada dos mesos).
- Durada de la visita als clients nous: 40 minuts.
- Nombre de visites als clients antics: 4 visites anuals (una per trimestre).
- Durada de la visita als clients antics: 25 minuts.

A partir de totes aquestes dades, es pot determinar la mida òptima de l'equip de vendes seguint el procediment següent:

1) Per complir els objectius fixats al pla de vendes per a l'any vinent hem de determinar quin és el nombre de clients antics i clients nous a partir de les dades d'aquest any.

L'objectiu és aconseguir un 20% més de clients nous, per tant, si en aquest any s'han aconseguit 132 clients, per al pròxim any cal aconseguir-ne 162 ($132 + 132 \cdot 20/100$).

El nombre de clients antics per a l'any vinent és els que ja hi ha aquest any més els clients nous que s'han aconseguit, ja que deixen de ser nous, per tant, 2.717 clients antics ($2.582 + 135$).

Així, tenim que el **nombre de clients per a l'any vinent** és:

- Clients nous: 162
- Clients antics: 2.717

2) El **nombre de visites anuals** establertes per l'empresa és:

- Visites a clients nous: $162 \cdot 6 = 972$ visites
- Visites a clients antics: $2.717 \cdot 4 = 10.868$ visites

3) El **nombre d'hores anuals de treball** que els venedors han de dedicar a les visites és:

- Visites a clients nous: $972 \text{ visites} \cdot 40 \text{ minuts} = 38.880 \text{ minuts} = 648 \text{ hores}$
- Visites a clients antics: $10.868 \text{ visites} \cdot 25 \text{ minuts} = 271.700 \text{ minuts} = 4.528,33 \text{ hores}$
- Temps necessari per atendre a tots els clients: $648 + 4.528,33 = 5.176,33 \text{ hores}$

4) El **temps de treball anual** que cada venedor dedica a les visites és el següent:

$$4 \text{ hores/dia} \cdot 20 \text{ dies/mes} \cdot 11 \text{ mesos/any} = 880 \text{ hores/any}$$

Cal tenir en compte només el temps real dedicat a les visites, sense incloure el temps dedicat als desplaçaments i les tasques auxiliars. D'altra banda, també cal tenir en compte que el mes d'agost l'empresa està tancada per vacances.

5) Com que s'han de cobrir un total de 5.176,33 hores anuals de visites i cada venedor en pot fer 880, ja es pot calcular quin és el nombre òptim de venedors necessaris per complir els objectius del pla de vendes:

$$\frac{5.176,33 \text{ hores/any}}{880 \text{ hores/venedor}} = 5,88 \text{ venedors}$$

Per tant, es necessiten **5 venedors de jornada completa i un de jornada parcial**. També es podria optar per arrodonir-ho a **6 venedors** per cobrir possibles imprevistos.

D'aquest procediment es pot deduir la fórmula següent:

$$N = \frac{V \cdot T}{C}$$

On:

- **N**: nombre òptim de venedors de l'equip de vendes.
- **V**: nombre de visites.
- **T**: temps total dedicat a les visites.
- **C**: càrrega de treball (nombre d'hores anuals que cada venedor dedica a les visites).

En el cas d'aquest exemple:

$$N = \frac{(162 \text{ cl. nous} \cdot 6 \text{ visites} \cdot \frac{40}{60} \text{ h.}) + (2.717 \text{ cl. antics} \cdot 4 \text{ visites} \cdot \frac{25}{60} \text{ h.})}{880 \text{ h.}}$$

$$N = \frac{648 + 4.528,33}{880} = 5,88 \text{ venedors}$$

Els càlculs de l'exemple no són excessivament complexos perquè només es fa una divisió per dos tipus de clients (nous i antics), però la realitat sol ser molt més complexa i, perquè aquest mètode sigui útil, cal analitzar amb la màxima rigorositat el temps necessari per a cada client per atendre'l de forma correcta. Alguns criteris de classificació dels clients que poden ajudar a calcular el temps mitjà dedicat a la visita poden ser:

- Mida de l'empresa: pimes i grans empreses.

- Volum de facturació: comptes grans, comptes mitjans i resta de comptes.
- Tipus de consumidor: majoristes, detallistes, grans superfícies i consumidor final.

1.5.3 Mètode del potencial de vendes

Aquest mètode pren com a punt de partida el mètode de la càrrega de treball i incorpora el rendiment de cada venedor, és a dir, es té en compte l'eficiència o el potencial de vendes de cadascun dels membres de l'equip.

Respecte a l'eficiència de cada venedor, cal tenir en compte que no sempre és conseqüència de les seves qualitats i capacitats personals, ja que també depèn del territori que té assignat i del tipus de clients als quals visita.

Per a l'aplicació d'aquest mètode cal elaborar una taula fent una classificació dels diferents tipus de venedors que formen part de l'equip comercial. Normalment, aquesta classificació es fa establint tres categories i valorant el rendiment (import de les vendes) de cada venedor respecte a la mitjana que poden ser:

- Vendes mitjanes.
- Per sobre de les vendes mitjanes.
- Per sota de les vendes mitjanes.

Aquest procediment permet calcular la diferència entre les necessitats de venedors tipus (sense tenir en compte el seu potencial) i els venedors que realment té l'empresa (segons el seu potencial), per ajustar millor la mida de l'equip de vendes.

Exemple del mètode del potencial de vendes

Una empresa disposa d'aquesta informació sobre el potencial de vendes del seu equip comercial:

TAULA 1.4.

Categoria	Nombre i tipus de venedor	Rendiment
Per sobre de la mitjana	1 venedor tipus A	1,50
	2 venedors tipus B	1,30
Mitjana	2 venedors tipus C	1
Per sota de la mitjana	1 venedor tipus D	0,75

El rendiment és una estimació que proporciona informació sobre el potencial de vendes de cada comercial. Si és 1 el potencial és la mitjana de vendes, si és superior a 1 està per sobre de la mitjana i si és inferior a 1 està per sota de la mitjana.

El nombre de venedors reals és 6 (tipus A: 1, tipus B: 2, tipus C: 1 i tipus D: 1).

Tanmateix, hi ha venedors amb un rendiment més alt i altres amb un rendiment més baix.

Per calcular el nombre de venedors segons el seu potencial de vendes, s'ha de multiplicar

el nombre de venedors pel seu potencial, així:

$$(1 \cdot 1, 50) + (2 \cdot 1, 3) + (2 \cdot 1) + (1 \cdot 0, 75) = 6,85 \text{ venedors}$$

L'empresa té 6 venedors però, segons el seu potencial de vendes, és com si en tingués gairebé 7. O sigui, té **6 venedors que rendeixen com si fossin gairebé 7 venedors tipus** (potencial de vendes mitjà).

Aquest nombre s'ha de tenir en compte en el càlcul de les necessitats de contractació, és a dir, no s'ha de considerar que són 6 venedors, sinó gairebé 7.

1.5.4 Mètode de l'anàlisi marginal

Aquest mètode consisteix a determinar el nombre de venedors per al qual es maximitzen les vendes o el benefici que l'empresa obté.

Si el nombre de venedors sobrepassa la mida òptima, no té sentit afegir més venedors a l'equip, ja que no s'optimitzen els beneficis.

Existeixen propostes de diversos autors per calcular en quin moment s'aconsegueix el nombre ideal o òptim de venedors, però són models matemàtics complexos. Tanmateix es pot fer una simplificació per a l'aplicació d'aquest mètode i valorar si és convenient incrementar el nombre de venedors o bé no ho és.

És recomanable **incrementar l'equip de vendes** només si el benefici que es podria obtenir per afegir més venedors és superior al cost que aquests suposen per a l'empresa.

L'inconvenient de l'anàlisi marginal és que cal fer una estimació de les vendes i dels costos que tindria l'empresa, la qual cosa suposa assumir el risc de fer previsions realistes.

Els costos que sol generar el personal de vendes són:

- Costos fixos: remuneracions i cotitzacions socials.
- Costos variables: comissions i despeses (manutenció i desplaçament).

Així doncs, s'han de calcular els beneficis que l'empresa obtindria amb el venedor que es vol afegir a l'equip i comprovar si aquests superen els costos que ocasionaria.

El càlcul del benefici total es fa així:

$$BT = V \cdot B$$

On:

- **BT:** benefici total que obté l'empresa

- **V:** volum anual estimat de vendes per a un venedor
- **B:** percentatge de benefici esperat sobre el volum anual estimat de vendes

Els costos totals es calculen així:

$$CT = CF + CV$$

On:

- **CT:** costos totals anuals del venedor
- **CF:** costos fixos anuals del venedor
- **CV:** costos variables anuals del venedor

Llavors cal comparar si el benefici total que s'obté supera els costos que tindria incorporar el venedor a l'equip, tenint en compte que només és interessant fer-ho si el benefici total és superior als costos totals:

$$BT > CT \rightarrow \text{Sí}$$

$$BT \leq CT \rightarrow \text{No}$$

Exemple del mètode de l'anàlisi marginal

L'import estimat de les vendes anuals d'un venedor és de 250.000 euros i aporta a l'empresa el 15% de benefici sobre les vendes.

El salari anual del venedor és de 32.200 euros, les cotitzacions socials anuals són de 5.500 euros i l'estimació anual de despeses de mantenició i desplaçament és de 1.850 euros.

El benefici total que obtindria l'empresa és:

$$BT = V \cdot B$$

$$BT = 250.000 \cdot \frac{15}{100} = 37.500$$

Els costos totals anuals del venedor són:

$$CT = CF + CV$$

$$CT = (32.200 + 5.500) + 1.850 = 39.550$$

Es pot comprovar que els beneficis totals que l'empresa obtindria per aquest venedor són inferiors als costos que tindria:

$$BT < CT$$

$$37.500 < 39.550$$

Per tant, quan els costos totals estimats superen els beneficis esperats, no és convenient incrementar l'equip de vendes.

1.6 Nombre, freqüència i durada de les visites a clients

L'equip de vendes ha de rendibilitzar al màxim els seus esforços i ha de controlar la durada de les visites, ja que el temps que es destina a un client que no acaba fent una comanda és temps que el venedor no pot dedicar a altres clients que podrien haver fet una comanda.

Cal distingir entre les visites a clients habituals i a clients potencials. Per a les primeres és més fàcil preveure la seva durada i resultats, ja que hi ha un coneixement previ en tractar-se de clients habituals. En canvi, per a les visites a clients potencials és més difícil fer una previsió de la seva durada, tot i que cal fer-ho de forma aproximada i no es pot tenir la certesa de poder aconseguir alguna comanda.

El temps dedicat a clients potencials que finalment no es converteixen en clients de l'empresa, és a dir, que fan alguna comanda, és temps perdut i esforços malbaratats; a més de la pèrdua econòmica que suposa per a l'empresa. Cal vigilar que aquestes situacions no es produeixin massa sovint.

Generalment, com més gran sigui el nombre de visites a clients potencials, més alta és la probabilitat de convertir-los en clients reals.

Per calcular la **durada mitjana de les visites a clients** s'ha de calcular el nombre de visites que un venedor ha de fer al llarg de l'any per maximitzar el benefici.

Una de les qüestions que sorgeixen quotidianament en la vida d'un venedor és decidir el nombre de visites que cal fer a un client potencial abans de desestimar-lo i passar a altres clients. Per resoldre aquesta situació es poden utilitzar els conceptes econòmics i de probabilitat, aplicant la fórmula següent:

$$BT = \frac{P(n)}{n} \cdot VAN \cdot n - (N \cdot C)$$

On:

- **BT:** benefici total
- **P(n):** probabilitat de convertir un client potencial en real després de n visites
- **VAN:** valor actual net obtingut d'un client real
- **n:** nombre de visites al client
- **N:** nombre total de visites que el venedor pot fer a tots els clients en un període de temps concret (clients visitats multiplicat pel nombre de visites)
- **C:** cost que suposa per a l'empresa una visita

Amb aquestes dades es pot trobar el **nombre de visites òptim**, que maximitza el benefici total que s'espera obtenir quan s'hagin visitat tots els clients reals i potencials.

En aquesta fórmula es pot comprovar que VAN, N i C són independents del nombre de visites al client (n), per tant, si es vol maximitzar el benefici, només cal maximitzar el quocient $P(n)/n$. En conseqüència, el nombre òptim de visites que s'ha de fer és el que tingui un valor més gran en aquest quocient.

Un cop s'hagi calculat el nombre de visites òptim, s'ha de calcular el temps mitjà de cada visita tenint en compte el temps total disponible que el venedor pot dedicar a les visites.

Exemple de càlcul de nombre de visites

Un venedor pot dedicar 175 hores a fer 500 visites a clients al llarg d'un any, amb un cost per a l'empresa de 25 euros per visita, que inclou el salari i les dietes. El valor actual net d'un client és de 10.000 euros i la probabilitat de conversió (captar un client potencial) creix a mesura que augmenten les visites del venedor, tot i que l'augment no és proporcional, cada vegada augmenta menys i, per tant, el creixement és a un ritme decreixent. Vegeu la taula següent:

TAULA 1.5.

Nombre de visites n	Clients visitats N/n	Probabilitat de conversió P(n)
1	500	0,05
2	250	0,18
3	167	0,30
4	125	0,36
5	100	0,40
6	83	0,42

A partir de totes aquestes dades es poden calcular els resultats de la taula següent:

TAULA 1.6.

Nombre de visites n	Clients visitats N/n	Probabilitat de conversió P(n)	P(n)/n	Benefici individual BI	Benefici total BT
1	500	0,05	0,05	475	237.500
2	250	0,18	0,09	1.775	443.750
3	167	0,30	0,10	2.975	496.825
4	125	0,36	0,09	3.575	446.875
5	100	0,40	0,08	3.975	397.500
6	83	0,42	0,07	4.175	346.525

El **nombre de visites òptim és 3**, ja que a partir d'aquest nombre el benefici total disminueix. Com es pot observar és aquell nombre en què el quocient $P(n)/n$ és màxim.

Els càlculs detallats per a 3 visites són:

- $N/n = \frac{500 \text{ visites/any}}{3 \text{ visites/client}} = 167 \text{ visites}$
- $\frac{P(n)}{n} = \frac{0,30}{3} = 0,10$
- $BI = (VAN \cdot P(N)) - C = (10.000 \text{ €} \cdot 0,3) - 25 \text{ €} = 2.975 \text{ €}$
- $BT = BI \cdot \frac{N}{n} = 2.975 \text{ €} \cdot 167 \text{ visites} = 496.825 \text{ €}$

Com que el venedor pot dedicar 175 hores anuals a fer les visites, es pot calcular el temps que pot dedicar a cada client:

$$\frac{175 \text{ hores/any}}{500 \text{ visites/any}} = 0,35 \text{ hores} \cdot 60 \text{ minuts/hora} = 21 \text{ minuts per visita}$$

Com que ha de fer 3 visites a cada client, el temps anual total que pot dedicar a cadascun dels clients és:

$$21 \text{ minuts} \cdot 3 \text{ visites/any} = 63 \text{ minuts} = 1 \text{ h i } 3 \text{ min anuals}$$

Per determinar la durada de les visites també hi poden influir altres variables com la jornada de treball del venedor, que podria ser a **temps complet o parcial**, segons la modalitat de contractació laboral.

Com a norma general, la jornada laboral dels venedors sol ser de 8 a 9 hores, la qual cosa representa entre 40 i 48 hores setmanals. Les dedicacions parcials poden ser de dos terços de jornada (de 5 a 6 hores diàries) o de mitja jornada (4 hores diàries).

Una vegada determinat el nombre de visites i la seva durada, cal fer una planificació adequada que optimitzi els desplaçaments i minimitzi els costos.

Actualment, les noves tecnologies permeten reunir-se amb els clients mitjançant una **videoconferència**, la qual cosa permet un contacte amb el client molt similar al cara a cara. Molts experts consideren que el 80% de l'èxit en el tancament d'una venda depèn de la personalitat del venedor, que és més important que les seves habilitats i, fins i tot, que el producte o servei.

Malgrat que aquest tipus de tecnologies normalment només està a l'abast de les grans empreses, cada vegada sorgeixen més possibilitats per a les petites i mitjanes empreses. D'aquesta forma, els venedors poden fer més reunions cara a cara amb els clients habituals, el que suposa més rapidesa i menys costos perquè no hi ha desplaçaments. El temps que es destinaria als desplaçaments es pot dedicar al mateix client o bé a altres clients que ho requereixin, la qual cosa suposa una optimització de recursos.

1.7 Disseny i planificació de rutes de venda

Després d'assignar els territoris o les zones geogràfiques de venda als diferents venedors, el pas següent en la planificació de visites a clients és dissenyar les rutes.

Les **rutes de venda** són els recorreguts que els venedors fan per visitar als clients de cadascuna de les zones geogràfiques.

L'objectiu bàsic del disseny i planificació de rutes de venda és **minimitzar** els factors següents:

- Quilòmetres recorreguts.
- Temps invertit en els desplaçaments.
- Costos dels desplaçaments.
- Dietes d'allotjament i manutenció.

El que es pretén aconseguir amb el disseny de rutes de venda és planificar el nombre màxim de visites en el menor temps possible i minimitzant els costos.

Existeixen diversos models o sistemes que s'utilitzen per al disseny de rutes. D'altra banda, es pot accedir a diverses aplicacions a la xarxa que permeten optimitzar les rutes.

Aplicacions per al disseny de rutes

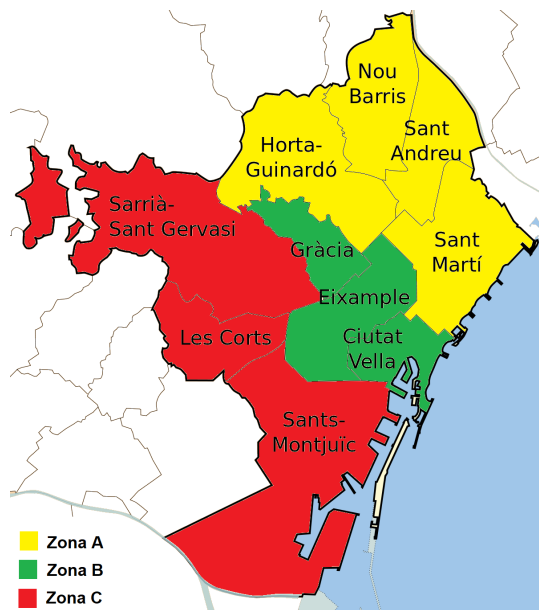
A Internet es poden trobar una gran quantitat d'aplicacions en línia, com ara les següents:

- Michelin: www.viamichelin.es/web/ltinerarios
- Google Maps: www.google.es/maps
- Route XL: www.routexl.es

1.7.1 Ruta per sectors

El disseny de rutes mitjançant el sistema de sectors és molt útil si no es visita regularment als clients.

Consisteix a dividir el territori en parts o zones d'una ciutat o un territori més extens, per exemple, la ciutat de Barcelona es pot dividir en tres zones, a partir dels seus districtes, com es pot veure a la figura 1.7. i fer el disseny de rutes de venda a partir d'aquesta divisió.

FIGURA 1.7. Divisió per sectors d'un territori de vendes

Algunes empreses utilitzen la nomenclatura dels punts cardinals (nord, sud, est i oest) per delimitar les seves zones de vendes, la qual cosa es pot aplicar a zones reduïdes (ciutats) o àmplies (països i continents).

La forma de procedir en aquest tipus de distribució seria la següent:

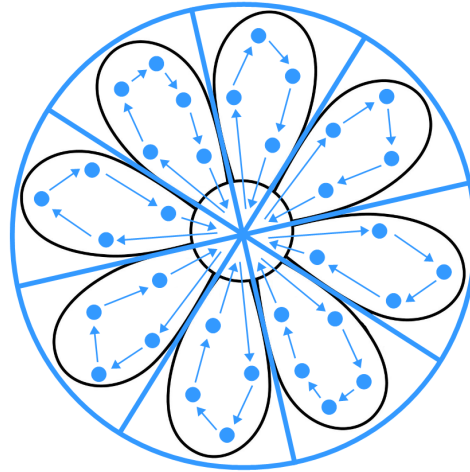
- Els primers dies es visiten els clients de la zona més allunyada de l'empresa.
- Els últims dies es visiten els clients de la zona que queda al centre de la distribució.

L'avantatge d'aquest sistema és que els sectors són contigus i els últims dies es poden fer algunes visites a les altres zones no massa allunyades de la zona central, en cas que no s'haguessin pogut fer durant els dies anteriors per falta de temps.

1.7.2 Ruta de la margarida

Aquest tipus de rutes és adient per a territoris grans i amb molta densitat de clients que s'han de visitar regularment.

Consisteix a dividir el territori en diversos sectors i cadascun d'aquests en diferents subsectors, formant un esquema similar al d'una margarida, com es pot veure a la figura 1.8.

FIGURA 1.8. Ruta de vendes de la margarida

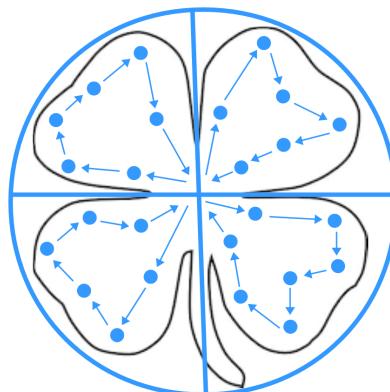
La forma de procedir amb la ruta de la margarida és visitar als clients, partint sempre del punt central; iniciant el recorregut per una de les bandes d'un sector, traçant una línia que envolta l'interior del sector i retornant al centre per l'altra banda d'aquest. Els sectors es visiten sempre pel mateix ordre i els subsectors també.

Aquest sistema és eficient si l'empresa està on es troba el centre de la margarida, o bé el venedor viu en aquesta zona, amb la qual cosa cada dia pot iniciar la ruta des d'aquest punt i retornar al punt de partida. Això permet eliminar les dietes d'allotjament i minimitzar els desplaçaments.

1.7.3 Ruta del trèvol de quatre fulles

La ruta del trèvol de quatre fulles és molt similar al de la margarida però el nombre de sectors és més limitat.

Consisteix a dividir el territori en quatre sectors, que serien les quatre fulles del trèvol i cada dia es visiten els clients que es troben dins d'aquests sectors, com es pot veure a la figura 1.9.

FIGURA 1.9. Ruta de vendes del trèvol de 4 fulles

Aquest sistema és útil si:

- Els territoris no són molt extensos i tenen un nombre similar de clients.
- El venedor viu en el centre del tràvøl.
- Les visites als clients es fan de forma periòdica.

1.7.4 Ruta en línia recta

A vegades, si el punt de partida no és el centre de la zona de vendes i els clients estan repartits de forma poc uniforme, l'única alternativa viable és el sistema de la línia recta.

En aquest cas, el venedor comença les visites des d'un punt d'origen, que pot ser l'empresa o el seu domicili, i es desplaça en línia recta fins al límit del territori establert, retornant al punt d'origen seguint el camí a la inversa, com es pot veure a la figura 1.10.

FIGURA 1.10. Ruta en línia recta



El concepte de línia recta és molt relatiu perquè difícilment els recorreguts poden ser exactament una línia recta, de fet, hi ha una variant d'aquest sistema amb la línia en zig-zaga.

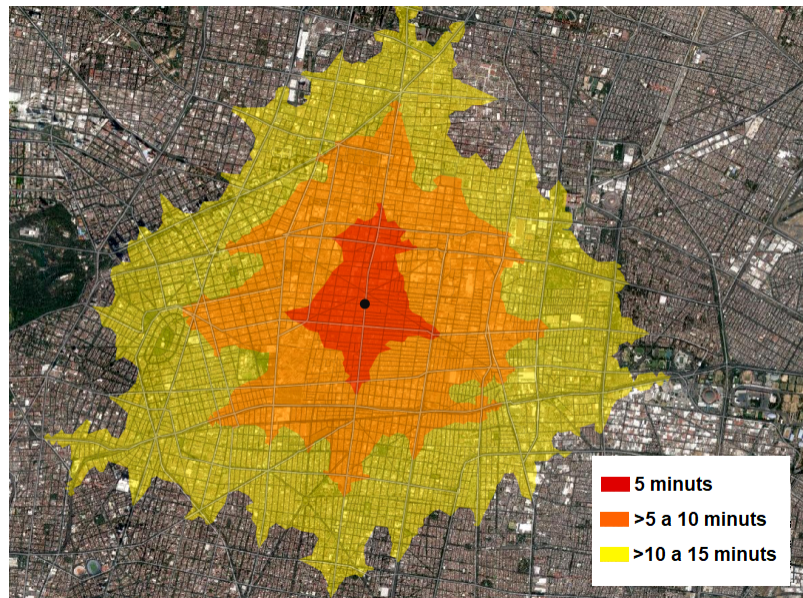
1.7.5 Ruta de cercles concèntrics i espiral

Qualsevol d'aquest dos tipus de rutes s'utilitza quan l'empresa o el domicili del venedor es troben en el centre del cercle o de l'espiral.

La **ruta de cercles concèntrics** consisteix a definir uns cercles concèntrics que delimiten les zones on es troben els clients. És una divisió similar a les isòcrones que són línies dibuixades sobre un mapa per delimitar un territori i també s'utilitzen per a moltes altres aplicacions: rutes de transport o repartiment, àrees d'atracció comercial de punts de venda, anàlisi de la competència, etc.

A la figura 1.11 es pot veure un exemple de delimitació del territori mitjançant cercles concèntrics.

FIGURA 1.11. Ruta de cercles concèntrics o isòcrones



Aquest model de disseny de rutes és útil si els clients estan repartits uniformement pel territori de vendes i requereixen un nombre similar de visites.

La **ruta de l'espiral** és similar a la dels cercles concèntrics però aprofitant traçats de carreteres o carrers que giren al voltant d'un punt, on es trobaria l'empresa o el domicili del venedor, allunyant-se'n cada vegada més.

1.8 Assignació de venedors a zones, rutes o clients

Una **zona de vendes** és una àrea geogràfica o territori delimitat on es troben els clients, reals i potencials, assignats a un venedor, delegació o distribuïdor, amb l'objectiu de:

- Aconseguir una bona cobertura del mercat.
- Minimitzar els costos derivats de les vendes.
- Reforçar les relacions amb els clients.
- Millorar l'eficiència de la força de vendes.
- Coordinar les vendes amb altres funcions comercials.

L'assignació dels venedors a les zones, rutes o clients és un procediment que consta de les etapes següents:

1. **Selecció de les unitats geogràfiques de control.** La delimitació de les àrees s'hauria de fer d'acord amb la previsió de nombre de clients potencials i reals de cada unitat geogràfica. Les divisions més freqüents són: ciutats, àrees metropolitanes, districtes i codis postals, entre d'altres.
2. **Anàlisi dels clients.** Consisteix a estudiar les diferents unitats geogràfiques que han estat delimitades per identificar el potencial de vendes d'acord amb el nombre i tipus de clients que en formen part.

Cal identificar el nombre de clients reals, el nombre de clients potencials i fer una estimació de les vendes, d'acord amb d'acord amb la possible competència i els avantatges competitius que pot oferir l'empresa.
3. **Anàlisi de la càrrega de treball.** És la previsió i estimació del temps i l'esforç que requereix cada unitat geogràfica, valorant el nombre de clients, la freqüència i durada de les visites, el temps necessari per als desplaçaments i la mida del territori.
4. **Combinació d'unitats geogràfiques.** Consisteix en l'agrupació de les zones o territoris delimitats que tenen un potencial de vendes similar, d'acord amb el nombre de venedors disponibles per atendre-les.
5. **Assignació dels venedors.** Es tracta de decidir a qui correspon cadascuna de les combinacions d'unitats geogràfiques i s'ha de fer tenint en compte el potencial dels venedors: condició física, coneixement del producte, iniciativa, eficàcia, capacitat de persuasió, habilitats comunicatives, etc.

L'assignació de venedors a les zones geogràfiques o rutes de venda s'ha de fer d'acord amb l'objectiu d'optimitzar els recursos disponibles i maximitzar les vendes de l'empresa en aquest territori.

A priori, semblaria que com més venedors s'assignin a una zona, més possibilitats hi ha de convertir clients potencials en clients reals i, per tant, s'aconsegueixen més vendes. Tanmateix, arriba un punt en el qual el territori se satura o, fins i tot, els venedors es poden destorbar.

Si el cost d'afegir un venedor a una zona o ruta supera l'augment de les vendes que es poden aconseguir, no és eficient assignar-hi més venedors.

Si, per exemple, la força de vendes s'organitza per tipus de clients, la direcció pot assignar un venedor o un grup de venedors als diferents tipus de clients, com majoristes, detallistes i grans superfícies o bé comptes grans, comptes mitjans i resta de comptes (segons el volum de facturació). Després, cal decidir quin venedor o equip de venedors s'assigna a cada tipus de client.

Aquest tipus d'assignació permet diferenciar els clients amb l'objectiu que cadascun rebi el tractament més adequat a les seves característiques i aconseguir uns índexs de fidelitat més grans.

Per fer les agrupacions de clients es poden tenir en compte criteris com els ingressos que proporcionen a l'empresa, els que representen una participació més gran en les vendes de l'empresa o els que creixen més ràpidament. Aquestes agrupacions faciliten la tasca d'assignar els venedors més adequats, segons les seves capacitats i potencial, el nombre i freqüència de visites, jornada laboral dels venedors, etc.

Finalment, s'ha de prendre en consideració que les zones assignades als diferents venedors tinguin una càrrega de treball similar, per evitar injustícies o sobrecarregar excessivament a algun venedor, ja que això podria causar conflictes entre els membres la força de vendes. També cal tenir en compte que alguns venedors poden tenir èxit en una zona o en l'atenció d'un tipus de clients i, en canvi, pot ser que no siguin aptes per a una altra zona o clients.

Normalment, l'assignació de zones es fa tenint en compte l'experiència de cada venedor i el temps que fa que treballa a l'empresa.

1.9 Aplicacions informàtiques per a la gestió i control de plans de venda

Els responsables del departament de vendes són els encarregats de planificar i organitzar l'activitat del departament, mitjançant un pla de vendes.

L'elaboració d'un pla de vendes pot ser una tasca molt feixuga si no es disposa d'algunes aplicacions informàtiques que faciliten la feina. L'organització i control de períodes, venedors i productes és essencial per fer el monitoratge de les vendes i assolir els objectius fixats.

El seguiment i control de l'aplicació del pla de vendes suposa, gairebé sempre, l'anàlisi d'una gran quantitat de dades que són necessàries per a la presa de decisions, sovint relacionades amb les desviacions respecte a les previsions i la necessitat de corregir-les.

Actualment, existeixen diverses aplicacions informàtiques que faciliten el maneig i control de totes les dades necessàries per a la gestió, seguiment i control dels plans i dels equips de vendes.

Les funcionalitats principals d'aquestes aplicacions informàtiques són:

- Creació d'un pla de vendes on s'estableix un objectiu global per períodes temporals (mensuals, trimestrals i anuals).
- Generació d'un pla detallat mitjançant l'establiment d'objectius parcials per a cada zona de vendes, venedor, equip de vendes, client i producte.
- Establiment de fites per a la motivació de la força de vendes.
- Control i seguiment de les estimacions o previsions del pla de vendes, mitjançant comparacions dels resultats obtinguts respecte als objectius.

L'ús d'aquest tipus d'aplicacions permet obtenir moltes anàlisis estadístiques de vendes a temps real, mitjançant taules de dades i gràfics, amb els quals es pot observar l'evolució dels objectius fixats en el pla de vendes. Això facilita la possibilitat d'esbrinar la causa d'un augment o disminució de les vendes, la qual cosa permet un major control per minimitzar les situacions desfavorables en el futur.

D'altra banda, aquestes aplicacions per a la gestió i control de plans de vendes són una font d'informació molt preuada per a la planificació de les accions de màrqueting i l'avaluació del seu impacte sobre les vendes.

Actualment, l'ús generalitzat de la tecnologia ha fet possible que cada venedor porti sempre algun dispositiu informàtic capaç de proporcionar informació molt exhaustiva dels clients i del mercat. Gràcies a aquests sistemes els venedors tenen accés immediat a tota la informació que necessiten, encara que es trobin fora de l'empresa. Poden consultar la disponibilitat de productes, els terminis de lliurament previstos i qualsevol altra informació que contribueixi a donar un servei millor als clients.

A més, amb les aplicacions informàtiques adequades, els venedors poden utilitzar la **geolocalització** per ubicar els clients i planificar les rutes òptimes per realitzar les visites. Aquests sistemes també permeten a les empreses geolocalitzar els venedors en tot moment.

Actualment, al mercat hi ha moltes solucions informàtiques que engloben les aplicacions necessàries per a la gestió de les vendes i de la força de vendes: organització de tasques, planificació de rutes, geolocalització, seguiment d'objectius, anàlisi de dades, etc.

2. Caracterització del personal de vendes

La missió bàsica dels comercials o venedors és vendre però, només venen els venedors?

Picaresca o enginy?

Una antiga rondalla molt popular d'Etiòpia explica que un ancià, ajagut al llit i a punt de morir, va cridar als seus tres fills i els va dir:

- No puc dividir en tres el que tinc. Si ho fes, deixaria molt poc a cadascun de vosaltres. Per això he decidit deixar tot el meu llegat només a un de vosaltres: el que sigui més hàbil, més intel·ligent, més astut, més sagaç...

Els tres fills, astorats, es mostraven inquiets esperant que el seu pare els digués qui heretaria tots els seus béns. Però el pare els va dir:

- He deixat tres monedes a sobre de la taula, una per a cadascú de vosaltres. Agafeu-les i el que compri alguna cosa per omplir la casa es quedarà amb tot el que tinc.

Els fills varen prendre les monedes i varen marxar.

El primer fill va comprar palla, però només va aconseguir omplir la meitat de la casa.

El segon fill va comprar sacs de plomes, però no va aconseguir omplir-la gaire més que l'anterior.

El tercer fill, que és qui va aconseguir l'herència, només va comprar un objecte petit: una torxa. Va esperar que es fes fosc, va encendre la torxa i va omplir la casa de llum.

Aparentment, la moralitat o l'ensenyament d'aquesta història és que el més espavilat és qui guanya i, en aquest cas, es queda amb l'herència. Sembla que tot es fonamenta en l'enginy, la picaresca o l'estratagema. Ara bé, aquesta història és incompleta perquè no explica el que va fer el tercer fill. Va parlar amb altres persones que considerava més sàvies, va caminar moltes hores seguides fins al vespre i sense tenir una resposta clara sobre el que havia de comprar. Desesperat, quan es feia fosc va veure com un gran estable es podia il·luminar amb una simple torxa. Va fer el que cada dia fan molts venedors: observar, preguntar, recórrer el territori, recollir informació, etc.

La pregunta hauria de ser: picaresca, enginy o treball? Segurament és una mica de tot, com en el cas de la feina dels comercials o venedors que, a més de vendre, fan moltes més tasques i aquestes també formen part de les seves funcions i responsabilitats.

Les persones que es dediquen a aquesta professió han de tenir una sèrie d'habilitats i coneixements que es poden aprendre, però també necessiten una sèrie d'actituds que són inherents a cada persona i que són més difícils de modificar.

Les característiques i habilitats que es requereixen al personal de vendes depenen de les funcions i el tipus de tasques que ha de desenvolupar. El conjunt de característiques i habilitats són el que defineix el perfil professional del comercial i el que les empreses utilitzen per al reclutament i la selecció de personal.

2.1 Funcions del venedor en la venda personal

La tasca principal del comercial o venedor consisteix a vendre, però hi ha moltes més activitats que també han d'assumir i que no són estrictament vendes.

Les funcions del venedor d'un establiment comercial no són exactament les mateixes que les d'un comercial que visita als clients i pren nota de les comandes, o les d'un comercial que s'encarrega de fer prospeccions per obrir nous mercats. Tots aquests professionals fan tasques relacionades amb les vendes, però cadascuna d'una perspectiva diferent, la qual cosa determina el tipus d'activitats que conformen la seva activitat professional.

Es poden establir diverses classificacions dels venedors segons el tipus de tasques que desenvolupen, el tipus de vendes que fan, el grau de vinculació amb l'empresa o l'amplitud del territori en què operen. Tanmateix, aquests criteris de classificació no són incompatibles entre si, sinó al contrari, el més habitual és que els venedors assumeixin diverses funcions. És força habitual que un comercial, a més d'assumir les vendes, també capti clients nous, lliuri comandes, presti serveis postvenda, etc.

La **venda personal** es caracteritza pel contacte i la comunicació directa i interactiva entre el venedor i el client.

Aquest tipus de venda és la que es porta a terme tant en els establiments comercials com les que es fan fora de l'empresa, mitjançant les visites a clients. Això no obstant, les funcions del personal d'unes i altres són diferents.

Les funcions del venedor es poden agrupar en diverses categories:

- **Exploració.** Aquest tipus de funcions consisteix a analitzar el mercat, a fer prospeccions per identificar clients potencials i avaluar el seu potencial amb l'objectiu de visitar-los per oferir-los els productes o serveis que l'empresa comercialitza. Les funcions incloses dins d'aquesta categoria són:
 - Obtenir informació sobre clients potencials.
 - Avaluar el potencial de vendes i seleccionar els clients potencials més interessants.
 - Preparar ofertes comercials per a la presentació del producte i l'argumentari de vendes.
 - Programar i preparar les visites als clients potencials.
 - Realitzar les visites amb l'objectiu de captar els clients potencials.
- **Venda.** Aquesta és la funció bàsica del venedor i consisteix a resoldre problemes o satisfer les necessitats dels clients mitjançant els productes i serveis que configuren l'oferta comercial de l'empresa (cartera de productes).

A més, si els clients són distribuïdors (majoristes o detallistes), el venedor ha d'afavorir el creixement de les seves xarxes de vendes, perquè això impulsa encara més les vendes. Com més bona sigui la relació amb els distribuïdors i els seus comercials, més possibilitats hi ha d'establir relacions de confiança i mantenir-les al llarg del temps.

En el context d'aquesta categoria de funcions del venedor hi ha les següents:

- Transmetre una bona imatge de l'empresa, de la marca i de si mateix.
 - Escoltar al client per captar les seves necessitats i oferir-li el producte o servei més adequat.
 - Negociar amb els clients per arribar a un acord beneficiós per a ambdues parts.
 - Tancar les operacions de venda de productes i serveis.
 - Treballar amb l'objectiu de desenvolupar la xarxa de vendes dels distribuïdors.
- **Fidelització.** L'orientació de l'estratègia empresarial cap al client té per objectiu aconseguir la seva lleialtat, és a dir, que la venda no acabi amb el tancament o el cobrament de l'operació, sinó que s'estableixi una relació de confiança que es perllongui al llarg del temps i continuï generant més vendes.

En els mercats competitiu actuals hi ha una gran varietat de productes i serveis, innovadors i de qualitat, per això és difícil aconseguir la fidelitat només oferint productes d'aquestes característiques. Cal generar més valor per aconseguir la fidelitat dels clients, i encara més, que recomani l'empresa i els productes als altres, la qual cosa és una peça clau per al rendiment i la permanència de l'empresa.

Les funcions del venedor incloses en aquesta categoria són:

- Establir i mantenir relacions a llarg termini amb els clients.
 - Atendre adequadament les demandes dels clients per ajustar-les a les seves necessitats reals.
 - Oferir i gestionar els serveis prevenda i postvenda.
 - Gestionar les reclamacions dels clients i resoldre-les de forma satisfactòria per a ambdues parts.
- **Informació.** El venedor és un nexa entre l'empresa i el client, és a dir, és la baula que uneix l'empresa amb el mercat, per això moltes de les seves tasques consisteixen a informar tant a l'empresa com als clients.

Les funcions del venedor que formen part d'aquesta categoria són:

- Comunicar adequadament als clients tota la informació sobre els productes i serveis que s'ha preparat a l'empresa (missatges, promocions, campanyes, eslògans, característiques tècniques, instruccions d'ús, etc.).

La **satisfacció del client** no garanteix sempre la seva permanència i fidelitat a l'empresa, però és més fàcil mantenir els clients que es consideren ben atesos que no pas aconseguir clients nous.

- Assessorar els clients sobre com els productes i serveis que s'ofereixen poden satisfer les seves necessitats i desitjos (novetats, innovacions, característiques, etc.) i, d'altra banda, com s'han d'utilitzar adequadament per garantir una experiència òptima.
- Proporcionar retroaccions als responsables de l'empresa (cap de vendes i cap de màrqueting) sobre l'evolució del mercat, és a dir, inquietuds dels clients (requeriments, agraïments, queixes, reclamacions, agraïments, suggeriments, etc.) i activitats de la competència (introducció de nous productes, variacions de preus, descomptes, campanyes, etc.).

- **Planificació.** Aquesta funció consisteix a organitzar el temps, els recursos i els esforços, ja que el treball dels venedors és flexible i és imprescindible que siguin ells mateixos qui facin una programació de les seves tasques, d'acord amb els objectius del pla de vendes. Per optimitzar el rendiment cal ser molt organitzat i metòdic.

Aquesta categoria de funcions es pot concretar en:

- Organitzar la seva tasca, fixar els seus objectius i aplicar les estratègies d'acord amb el pla de vendes.
- Planificar les rutes i les visites a clients.
- Optimitzar el temps que es destina als desplaçaments.
- Ajustar la durada de les visites a les seves possibilitats.
- Evitar tasques improductives que no afavoreixin les vendes.

- **Formació.** Actualment, els mercats són dinàmics i canviants, la qual cosa exigeix la formació contínua del personal de vendes per adaptar-se a aquest entorn i mantenir l'eficàcia. Durant tota la seva carrera professional, els venedors reben formació i, a vegades, també proporcionen formació als venedors nous.

Entre les funcions dels venedors d'aquesta categoria destaquen:

- Rebre formació sobre els productes, serveis i tècniques de venda.
- Rebre formació sobre l'ús de tecnologies que li permeten desenvolupar les seves funcions de forma més eficient.
- Participar en la formació dels venedors nous.

- **Gestió administrativa.** Aquesta és una funció auxiliar de l'activitat de venda però que els venedors realitzen habitualment i són tasques d'oficina, que normalment es fan al despatx, entre les quals hi ha:

- Gestionar la cartera de clients del territori que té assignat.
- Recollir, anotar i tramitar les comandes de clients.
- Gestionar els cobraments de les factures de clients.
- Organitzar i mantenir actualitzada la base de dades de clients.
- Preparar el material necessari per a les visites de venda (catàlegs, fullets, fitxes tècniques, etc.).
- Controlar i fer el seguiment dels resultats que s'obtenen.

Cartera de clients

És un registre o directori del conjunt de clients que els venedors d'una empresa tenen en la seva àrea de venda i amb els quals ha de mantenir el contacte.

2.2 Tipologies de venedors

Els tipus de venedors sorgeixen a partir dels diferents tipus de venda que existeixen i distingint, bàsicament, entre la venda personal i la venda no personal.

La **venda personal** és un procés de comunicació entre el venedor i el comprador, que implica un contacte directe i personal entre ambdós, i es concreta en una oferta comercial per part del venedor que el client pot acceptar a canvi d'un pagament. En canvi, la **venda no personal** és una activitat en la qual el venedor no interactua directament amb el client, és a dir, no s'estableix una relació personal. Aquest és el sistema de vendes dels establiments comercials en règim d'autoservei, el comerç electrònic o la venda a través de màquines expenedores (venda automàtica).

Dins de la venda personal es poden distingir diferents tipus de vendes segons si es ven al consumidor final o bé a altres empreses, o a les administracions públiques. Per identificar i classificar els tipus de vendes a partir d'aquest criteri se solen utilitzar unes sigles en anglès amb la terminologia: B (*business*), C (*consumer*) i A (*administration*).

A partir d'aquesta terminologia es distingeixen els tipus d'operacions o intercanvis següents:

- **B2B - Business to business.** Són les transaccions que es produeixen entre empreses, o sigui que, tant el client com el venedor són empreses. El client pot adquirir els productes per al seu consum (per exemple, mobiliari d'oficina o components per integrar-los al producte que fabrica) o bé pot tornar-los a vendre (distribució).
- **B2C - Business to consumer.** Són les transaccions entre empreses i consumidors, és a dir, les vendes que les empreses fan directament als consumidors finals dels productes i serveis (comerç al detall o a la menuda).
- **B2A - Business to administration.** Són les transaccions entre empreses i organismes de l'administració pública, per exemple, la venda d'ordinadors a una escola pública o bé la prestació del servei de neteja i manteniment de l'edifici on es troba una conselleria del govern.
- **C2C - Consumer to consumer.** Són els intercanvis entre particulars i sense la intervenció d'empreses, per mitjà de portals o llocs web, per exemple, Wallapop, Vibbo, etc.

Si ens centrem només en les vendes personals i les transaccions B2B, B2C i B2A, la tipologia de venedors que trobem es pot classificar tenint en compte els criteris següents:

- Segons el tipus de tasques que fan.
- Segons la vinculació amb l'empresa.

Trobareu més informació sobre els **tipus de venda** en els materials del mòdul "Tècniques de venda i negociació".

- Segons l'amplitud del territori on operen.
- Segons el tipus de producte que venen.

2.2.1 Tipologia de venedors segons les seves tasques

Segons la seva funció o el tipus de tasques que els venedors desenvolupen a l'empresa, es poden classificar en:

- **Dependent.** Atén els clients en un establiment comercial i realitza tasques molt variades: assessorament, orientació, preparació de paquets, etc. Per exemple, el dependent d'una perfumeria o d'una llibreria.
- **Captador.** Es dedica principalment a la captació de clients nous i es tracta d'una ocupació molt dura, tot i que es tracta d'una modalitat en declivi. Col·loquialment són coneguts com a “venedors a porta freda” o “venedors porta a porta”. Per exemple, fa uns quants anys era habitual trobar venedors de llibres, estris de cuina o assegurances, que recorrien les ciutats oferint el seu producte en el mateix domicili dels clients o en els llocs de treball, on es poden concentrar molts clients potencials.
- **Promotor.** Fa demostracions de productes en establiments comercials, fires o, fins i tot, en domicilis particulars, amb la finalitat que els clients potencials els comprin. Per exemple, en els estancs es poden veure promotors de marques de tabac que ofereixen el seu producte als clients que visiten l'estanc, oferint algun tipus d'incentiu (regal d'un encenedor).
- **Venedor tècnic.** Orienta i assessora els clients sobre el funcionament de productes tecnològics, complexos o sofisticats, per això requereix una formació específica, i també fa el tancament i el seguiment posterior de la venda. Normalment, visiten al client a la seu de la seva empresa. A moltes ofertes de treball d'aquest perfil de venedor se l'anomena **enginyer de vendes** per la necessitat d'uns coneixements tècnics molt concrets. Per exemple, el venedor d'una empresa que ven maquinària industrial seria un perfil d'aquest tipus.
- **Visitador.** Fa visites per incentivar que altres venedors recomanin els productes als clients, és a dir, fa tasques de promoció però dirigides als prescriptors o distribuïdors. En alguns casos, és una variant del venedor tècnic, ja que pot necessitar una formació específica i uns coneixements tècnics profunds. Per exemple, és un perfil característic de la indústria farmacèutica en què aquest professional visita a metges o farmacèutics per presentar-los productes, informar-los de les seves característiques i oferir-los algunes mostres, amb l'objectiu que els receptin als pacients o recomanin als clients.

Podeu llegir un article sobre la venda porta a porta en aquest enllaç: goo.gl/NgFxZi.

Prescriptor

Persona que aconsella, recomana o prescriu la compra d'un producte, sovint relacionat amb la seva professió o els seus coneixements tècnics.

- **Receptor de comandes.** Reben les comandes dels clients, les gestionen perquè els siguin lliurades i vetllen perquè els clients estiguin ben proveïts. Aquesta funció es pot fer des de l'empresa (per telèfon o correu electrònic) o fent visites als clients.
- **Repartidor.** Fan les funcions de venda i lliurament, és a dir, el moment de la venda coincideix en el moment de repartir la mercaderia, i garanteixen l'aprovisionament periòdic i puntual. Generalment, els clients són establiments comercials detallistes i són els mateixos repartidors els que col·loquen els productes en el lineal de l'establiment. Per exemple, els repartidors de Danone o Bimbo abasteixen regularment els establiments detallistes.
- **Teleoperador.** Desenvolupa la seva funció des d'un centre d'atenció telefònica (*call center*) i s'encarrega de contactar amb el públic objectiu per informar-lo de promocions, fer accions de màrqueting i vendre productes o serveis. Per exemple, les empreses de telefonia o d'assegurances solen disposar d'aquest tipus de venedors.
- **Venedor ambulat.** Ven productes fora d'un establiment comercial permanent, generalment en instal·lacions desmuntables o transportables, al carrer o en indrets concrets i els dies de mercat que estableix cada municipi. Es requereix una llicència municipal i el pagament d'una taxa per ocupació de la via pública.

2.2.2 Tipologia de venedors segons la vinculació amb l'empresa

S'entén, per vinculació amb l'empresa, el tipus o la modalitat de contracte que s'estableix entre l'empresa i el personal que treballa per a aquesta.

Entre l'empresa i el seu personal comercial existeixen diferents tipus de relacions i, malgrat que és complex delimitar-les i diferenciar-les perquè hi ha elements comuns a totes, es poden agrupar en el tipus següents:

- **Relació laboral comuna (venedor).** Si s'ocupa un lloc de treball a l'empresa i l'activitat es porta a terme en un horari concret i d'acord amb les instruccions de l'empresa, es tracta d'una **relació laboral ordinària**. Aquesta és relació de **treball per compte d'altri** i està regulada per l'Estatut dels treballadors, el conveni col·lectiu aplicable a l'empresa i la resta de normativa laboral.

Els venedors que mantenen una relació laboral comuna amb l'empresa tenen els mateixos drets que la resta de treballadors de la plantilla (cobren un sou fix i pagues extres i tenen dret a vacances retribuïdes) i cotitzen al Règim General de la Seguretat Social amb les mateixes condicions que els altres empleats.

Aquest tipus de professional s'anomena simplement **venedor o comercial** i en són exemples els venedors d'establiments comercials detallistes o els

comercials d'empreses de telefonia, assegurances, subministraments (llum, gas, aigua...).

- **Relació laboral especial (representant comercial).** Si un comercial actua d'acord amb les instruccions d'una empresa, però fora del seu àmbit organitzatiu, és a dir, no forma part de la plantilla, es tracta d'una relació laboral especial.

Risc i ventura

Principi pel qual una persona que ha d'executar un contracte assumeix les contingències a les quals s'exposa i tot allò, bo o dolent, que pot succeir i no es pot preveure amb certesa.

És una persona física (no pot ser una persona jurídica) que treballa per a una o més empreses, a canvi d'una retribució normalment basada en comissions sobre les vendes efectuades, i promou o concerta operacions de compravenda per compte de l'empresa a la qual representa, sense assumir el risc i ventura de les operacions.

En general, les condicions laborals del representant de comerç són similars a les de qualsevol treballador ordinari, per tant, no assumeix cap risc i té els mateixos drets que un treballador per compte d'altri, incloses unes vacances retribuïdes. La diferència principal amb els altres venedors és que pot treballar per a més d'una empresa, desenvolupa la major part del seu treball fora de les instal·lacions de l'empresa, visitant clients, i no està subjecte a una jornada de treball i horaris concrets. Tampoc ha de rebre necessàriament un sou fix, tot i que es pot pactar un sistema de retribució combinat (fix més comissions) i no cobra pagues extres.



A l'estació ferroviària d'Atocha, a Madrid, hi ha l'escultura de bronze "Homenatge a l'agent comercial" de l'escultor Francisco López Hernández (1998).

- **Relació mercantil (agent comercial).** Pot ser una persona física o jurídica que, a canvi d'una retribució (fixa, variable o una combinació de les dues), s'encarrega de forma permanent de promoure, negociar o concertar operacions mercantils en nom i per compte d'una o més empreses en una zona concreta. No assumeix el risc i ventura de les operacions, tret que es pacti el contrari.

No és un assalariat, sinó un **professional independent o autònom**, regulat per l'Estatut del treball autònom (ETA) i que manté una relació amb les empreses per a les quals treballa mitjançant un **contracte d'agència**.

Ha de cotitzar en el Règim Especial de Treballadors Autònoms de la Seguretat Social i, si es rescindeix la relació mercantil que manté amb l'empresa abans del que s'ha pactat, no té dret a percebre indemnitzacions per acomiadament, ja que la relació no és laboral. Això no obstant, l'agent podria reclamar una indemnització per altres conceptes (danys i perjudicis o increment de la clientela que ha aconseguit).

A diferència d'altres autònoms que treballen per a molts clients, com que els ingressos dels agents comercials depenen exclusivament de l'empresa per a la qual treballen, es consideren **treballadors autònoms econòmicament dependents (TEAD)** sempre que compleixin tots els requisits establerts a l'article 11.2 de l'ETA, tret d'assumir el compte i risc.

Als annexos d'aquest material podeu consultar l'**Estatut de treball autònom**.

2.2.3 Tipologia de venedors segons l'amplitud del territori on operen

El territori on operen els venedors pot ser més o menys gran i més o menys delimitat, és a dir, amb uns límits marcats o no.

A partir d'aquest criteri, es pot diferenciar entre els tipus de comercials següents:

- **Viatjant.** És un venedor o comercial que representa l'empresa en un territori ampli i sense oficines permanents, és a dir, el comercial s'hi desplaça per visitar els clients i l'empresa no hi té cap seu d'operacions. Aquest tipus de venedor acostuma a passar molt temps fora de l'empresa i del seu domicili, la qual cosa és compensada econòmicament per l'empresa.
- **Representant de zona.** És un comercial que manté una relació laboral especial amb l'empresa a la qual representa i que té assignada una zona de vendes concreta, fora de la qual no pot actuar. Fa les mateixes funcions que un representant comercial però en una zona delimitada.
- **Corredor de plaça.** Realitza les mateixes funcions que un viatjant, però dins d'una zona més reduïda, que coincideix amb el territori on es troba l'empresa o el centre de treball on presta els serveis i que pot ser una ciutat, una comarca o com a màxim una província.

No s'ha de confondre el corredor de plaça amb el corredor de comerç.

Corredor de comerç

Es tracta d'un cos de funcionaris públics al qual es pot accedir per oposició i que té la funció de promoure i intervenir en contractes mercantils, per donar-ne fe en la seva condició de fedataris públics col·legiats.

Fan una funció molt similar als notaris però en l'àmbit de les operacions mercantils regulades pel Codi de comerç.

2.3 Característiques personals del venedor professional

Una de les funcions de la direcció de vendes és determinar quines són les qualitats personals bàsiques requerides o desitjables dels comercials, però establir quines són les característiques que l'empresa ha de buscar quan selecciona la força de vendes no és una tasca fàcil.

Un venedor no és un bon professional només gràcies a les seves característiques personals, sinó que hi ha altres factors determinants com la seva formació i experiència. Dit d'una altra manera, un venedor no neix, sinó que es fa.

Els trets de la personalitat determinen les **actituds**, és a dir, la manera de ser, la disposició a actuar o comportar-se davant d'una situació concreta i són inherents a cada persona.

Malgrat que moltes actituds són innates i depenen de la intel·ligència emocional de cadascú, també es poden entrenar i treballar per millorar-les.

La **intel·ligència emocional** és la capacitat d'un individu de percebre i reconèixer els sentiments de forma apropiada i precisa, de comprendre'ls i assimilar-los, i de

regular i modificar adequadament els estats d'ànim propis o aliens, la qual cosa afavoreix l'automotivació, el treball en equip i l'adaptació al medi.

Intel·ligència emocional

Daniel Goleman va popularitzar el concepte d'**intel·ligència emocional**, distingint entre la intel·ligència personal (consciència de si mateix, autoregulació o autocontrol i automotivació) i la intel·ligència interpersonal (empatia i habilitats socials).

Després de la popularització d'aquest concepte, també va irrompre el concepte d'**intel·ligència social** que és un pas més enllà i implica el coneixement del funcionament de les relacions humanes i el comportament intel·ligent, perquè les relacions amb els altres afecten totes les cèl·lules del cos i tenen un fort impacte sobre les persones, tant les relacions bones com les perjudicials.

Si us interessa el tema de la **intel·ligència social** podeu escoltar el programa "L'ofici de viure" (Catalunya Ràdio) que trobareu als annexos d'aquest material.

No existeix un consens generalitzat sobre quines són les característiques personals més idònies dels venedors, la qual cosa és lògica perquè depèn molt del sector, el tipus d'empresa i el producte; però sí que hi ha una sèrie de característiques personals que són necessàries per a la majoria de llocs de treball relacionats amb la venda.

Les característiques personals més valorades en els venedors són:

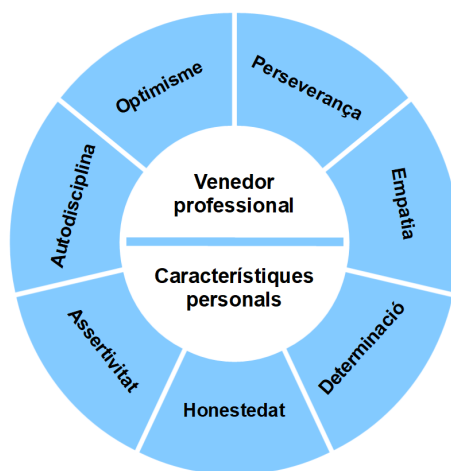
- **Optimisme.** És la disposició o propensió a veure l'aspecte més positiu, favorable o agradable de les persones i de les coses. Les persones optimistes, a diferència de les pessimistes, utilitzen estratègies més eficients i constructives per a la resolució de problemes i conflictes. Aquest és un tret important per als venedors, ja que permet transmetre al client una actitud positiva.
- **Perseverança.** És la dedicació i fermesa en les actituds i les idees o bé en la realització de les coses, és a dir, la persistència en les accions començades. Aquesta actitud és determinant en moltes de les tasques relacionades amb les vendes, ja que un bon professional no pot rendir-se fàcilment i la captació de clients o el tancament de vendes sovint depenen de la constància i fermesa.
- **Empatia.** És la capacitat d'entendre i identificar-se amb els sentiments i les emocions dels altres, la propensió a posar-se en el lloc dels altres. Aquesta capacitat és fonamental per als venedors, perquè han de saber posar-se en el lloc dels clients i entendre les seves necessitats.
- **Determinació.** És la capacitat de ser determinat, de mostrar coratge i decisió en la manera d'actuar. El personal de vendes ha de ser decidit i ferm davant de les dificultats per aconseguir els objectius. S'ha de mostrar segur de si mateix i evitar les vacil·lacions, la qual cosa no significa ser temerari i exposar-se a riscos innecessaris.
- **Honestedat.** És característica de les persones que actuen de manera justa i honrada, que no enganyen, especialment respectuoses amb els bons costums i la moralitat. Sovint, aquesta qualitat és molt qüestionada en els venedors, ja que hi ha molts professionals que no la practiquen. Tanmateix, si un venedor no és honest i menteix, pot ser que tingui molt èxit en la primera venda però difícilment podrà mantenir una relació a llarg termini amb

la clientela. A més, si els clients perceben l'honestat en el venedor, segurament també l'atribuiran a l'empresa que representa.

- **Assertivitat.** És la capacitat d'expressar els sentiments, les emocions o les idees de forma lliure, clara, respectuosa i amb seguretat, sense mostrar conductes agressives o manipuladores i respectant els drets dels altres i acceptant les crítiques. Les persones assertives són capaces de plantejar i defensar un argument, una reclamació o un punt de vista des de la confiança en si mateixes, encara que contradigui als altres o al que se suposa que és correcte. Es considera una conducta socialment adequada i característica d'una personalitat equilibrada, que contribueix a la cohesió i la cooperació amb els altres, sense sacrificar la individualitat pròpia i la dels altres. Per tant, l'assertivitat està relacionada amb els estils de comunicació i es troba entre l'estil de comunicació passiu i l'agressiu.
- **Autodisciplina.** És la capacitat de seguir les normes que cadascú s'imposa, de forma metòdica i constant, mitjançant el control de la força de voluntat. Consisteix a transformar la disciplina en hàbits fins que s'integren en la quotidianitat i implica constància i enfocament als objectius que es volen aconseguir. Si l'autodisciplina és el control de la força de voluntat per complir allò que és desitjable, l'autocontrol és l'ús de la mateixa força de voluntat per evitar allò que no sigui desitjable. Ambdós conceptes es basen en els mateixos mecanismes i se solen emprar indistintament.

A la figura 2.1 es mostren les característiques personals dels venedors.

FIGURA 2.1. Característiques personals dels venedors



Hi ha altres trets de la personalitat que també es poden requerir al personal de vendes, segons quina sigui exactament la seva funció dins de l'organització o el tipus de productes que ha de vendre, com ara: serietat, extraversió, implicació, entusiasme, lleialtat, ambició, iniciativa, creativitat, adaptabilitat, resolució de problemes, proactivitat, capacitat de negociació, versatilitat, lideratge, resiliència, etc. La capacitat de lideratge, per exemple, seria desitjable per a un comercial que s'ha d'integrar i coordinar un equip de venedors.

Resiliència

És la capacitat d'una persona d'afrontar amb èxit una situació adversa o de risc, d'adaptar-se i desenvolupar-se positivament davant de situacions desfavorables i, fins i tot, de sortir-ne enfortida.

A més de totes aquestes característiques de la personalitat, per a alguns llocs de treball relacionats amb les vendes es poden requerir algunes **característiques físiques**, com ara: bona presència, pulcritud, bona dicció, força física, agilitat, edat, bona visió, etc. Evidentment, aquestes característiques estan directament relacionades amb la imatge que s'ha de transmetre. No tindria cap sentit que una persona que no gaudeix d'una bona forma física pretengués convèncer a un client de la importància que té estar en forma i practicar hàbits saludables. D'altra banda, cal tenir en compte que la bona presència no està relacionada amb uns canons de bellesa estipulats o generalment acceptats, sinó que l'aspecte físic ha de ser coherent amb el producte que es ven. Per tant, l'aspecte d'un venedor de productes financers no ha de coincidir necessàriament amb el d'un venedor de productes per a la pràctica d'esport.

A part de les característiques personals o actituds, la direcció de vendes també ha de determinar les aptituds necessàries per a un lloc de treball de comercial.

L'aptitud és la disposició o capacitat, innata o adquirida, per fer alguna cosa.

No s'ha de confondre actitud i aptitud, malgrat que són dues paraules fonèticament molt similars. L'actitud es refereix a com és una persona, la personalitat i la capacitat per resoldre una situació o saber com estar-hi, en canvi, l'aptitud és el conjunt de coneixements, tot el que una persona ha après amb la seva formació i experiència laboral; és la capacitat que es té per complir una funció concreta.

L'aptitud es manifesta a través de les **habilitats**, el **talent** o la **destresa** per fer alguna cosa i es considera que les aptituds es poden adquirir mitjançant l'aprenentatge i l'experiència i, si són innates, es poden perfeccionar mitjançant l'educació, la intel·ligència, la destresa manual, l'atenció, la memòria i els sentiments.

L'actitud i l'aptitud són igual d'importants en un lloc de treball i a la vida, en general. Un comercial pot tenir molt bones aptituds (talent, coneixements, etc.) però si la seva actitud (manera de ser i d'actuar) no s'ajusta al que se n'espera, no és un bon candidat per incorporar-se a la força de vendes d'una empresa.

Hi ha persones que tenen **aptituds innates** per aprendre a tocar un instrument musical o per parlar una llengua i això els permet avançar més ràpidament que altres. No obstant això, amb una actitud adequada davant l'aprenentatge també es poden aconseguir aquests reptes.

2.4 Habilitats professionals, coneixements i requisits dels venedors

Si bé les característiques personals o actituds són molt importants, el personal de vendes que forma part de l'equip comercial de l'empresa ha de tenir uns coneixements i habilitats relacionades amb el màrqueting i les vendes, que són les dues activitats que se solen integrar en el departament comercial de l'empresa. Els venedors estan més implicats en els processos de venda relacional o consultiva, però també han de ser competents en les activitats de màrqueting, ja que les vendes hi estan molt relacionades. Així mateix, els comercials que s'especialitzen en màrqueting també han de tenir coneixements sobre les activitats de venda.

Les aptituds o habilitats professionals no són innates, és a dir, es poden aprendre mitjançant l'aprenentatge, o la formació, i l'experiència.

Tot i que habitualment es parla d'habilitats professionals, probablement seria més adequat parlar de competències professionals, ja que no és exactament el mateix una habilitat que una competència.

Una **habilitat** és la capacitat per saber fer bé, amb facilitat i rapidesa, una cosa; en canvi, la **competència** implica un desenvolupament superior o reeixit d'una tasca concreta.

Exemple de diferència entre habilitat i competència

Una persona pot ser traçada o hàbil si sap fer nusos mariners però això no vol dir que sigui competent. Per ser-ho, també hauria de saber quin és el tipus de nus més adequat per a cada funció i ser capaç de resoldre una situació problemàtica en una embarcació que requereix l'ús d'aquest tipus de nusos.

Les competències bàsiques que han de tenir els comercials o venedors són:

- **Coneixements tècnics.** Són el conjunt d'informacions, processos i fets adquirits per una persona, a través de l'educació o l'experiència, que li permeten comprendre la teoria i la pràctica d'un afer de la seva realitat professional i desenvolupar-la de forma competent. Sovint, s'utilitza el terme anglès *know how* que significa *saber fer* i són les capacitats i habilitats que una persona posseeix per al desenvolupament d'una tasca concreta. Aquest concepte està relacionat directament amb l'experiència, és a dir, amb la pràctica perllongada que proporciona coneixements i aptituds per fer alguna cosa.

Els coneixements tècnics que requereix un venedor es poden classificar en els tres subgrups següents:

- **Coneixement de l'empresa.** Història, missió, normes i política de vendes, productes que ofereix, serveis que presta, opcions de pagament a disposició dels clients, terminis de lliurament de comandes, localització d'oficines i sucursals, etc.
 - **Coneixements de productes i serveis.** Característiques i atributs (usos, aplicacions, disseny, mides, colors, etc.), avantatges (punts forts en relació amb altres productes similars de la competència) i beneficis que el client aconsegueix amb el producte.
 - **Coneixement del mercat.** Perfil dels clients actuals i potencials, empreses competidores, líder del mercat, ventall de preus, ofertes i promocions vigents, tècniques de promoció més efectives, etc.
 - **Coneixement de tècniques específiques.** Tècniques de comunicació verbal i no verbal, tècniques de venda i negociació, tècniques per a la planificació i gestió del temps, eines informàtiques per a la gestió de les vendes, etc.
- **Escolta activa.** Un dels principis més importants i difícils de qualsevol procés de comunicació és saber escoltar. Normalment, s'està més pendent

del que es vol dir que no pas del que diu l'interlocutor. És un error pensar que s'escolta de manera automàtica, perquè escoltar exigeix un esforç més gran que parlar.

Escoltar activament és escoltar i entendre el contingut del missatge des del punt de vista de qui parla, és molt més que sentir, ja que sentir només és percebre les vibracions del so, mentre que escoltar és entendre, comprendre i donar sentit a allò que se sent. A més, també cal captar els sentiments que hi ha al darrere d'allò que expressa l'interlocutor, per això és molt important posar en pràctica l'empatia.

Una de les funcions més importants del venedor és captar i entendre les necessitats de la clientela, per això l'escolta activa és una habilitat imprescindible en la venda personal.

- **Comunicació efectiva.** És la forma de comunicació mitjançant la qual s'aconsegueix que la persona que transmet el missatge ho faci de forma clara i comprensible per a l'interlocutor, sense generar confusió, dubtes o interpretacions errònies. Per tant, consisteix a establir una veritable comunicació entre l'emissor i el receptor. Normalment, la comunicació efectiva es refereix a la comunicació oral, malgrat que la comunicació escrita és molt important, ja que els venedors també es poden comunicar per correu electrònic amb els clients.

En la comunicació oral, les claus per aconseguir una comunicació efectiva són:

- Mirar als ulls de l'interlocutor.
 - No envair l'espai personal de l'interlocutor.
 - Parafrasejar i preguntar.
 - Mostrar empatia.
 - Adequar-se al context comunicatiu.
 - Parar atenció als aspectes relacionats amb la comunicació no verbal.
 - Respectar l'opinió de l'interlocutor.
 - Evitar les interrupcions i respectar els torns de paraula.
 - Practicar l'escolta activa.
 - No fer judicis de valor de l'interlocutor.
- **Organització del treball.** Aquesta aptitud inclou la capacitat de programar, prioritzar i distribuir les tasques en el temps, així com l'establiment d'objectius realistes per al desenvolupament d'una tasca o projecte, d'acord amb les accions, els terminis i els recursos disponibles.

Per a una bona organització del treball cal tenir un coneixement profund de les tasques necessàries i de la seva seqüenciació per assolir l'objectiu fixat. També cal conèixer quins són els recursos disponibles i les possibles alternatives en cas que es produeixi un imprevist.

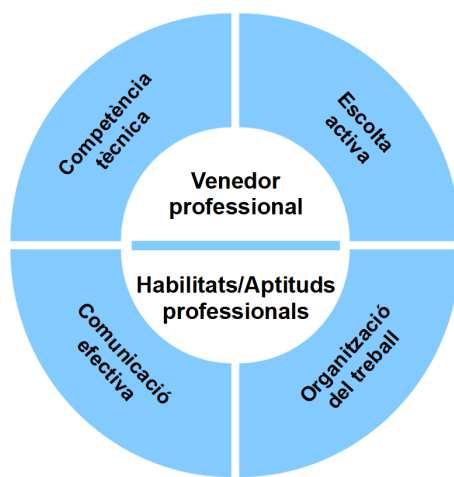
D'altra banda, el temps és un dels factors que més influeix en les tasques de planificació i organització del treball, ja que no es treballa igual quan la data límit és pròxima que quan es disposa de més temps. Per això, les tècniques

de **gestió del temps** són un bon recurs per aconseguir ajustar-se als terminis fixats.

Altres competències que es poden requerir al personal comercial, segons el tipus de tasques i responsabilitats que assumeix, són: treball en equip, compromís amb l'organització, resolució de problemes, orientació al client i presa de decisions, entre d'altres.

A la figura 2.2 es mostren les aptituds o competències professionals dels comercials o venedors.

FIGURA 2.2. Aptituds o competències professionals dels venedors



2.5 Fases del procés de selecció de venedors

L'elecció del personal més adequat per a una empresa pot suposar el seu èxit o el fracàs, perquè és vital disposar de persones amb la preparació i l'experiència idònies per a cada lloc de treball que s'ha de desenvolupar, però també és molt important l'actitud personal i el compromís amb l'empresa.

La responsabilitat de la selecció de venedors és del departament comercial o de màrqueting de l'empresa i, dins d'aquest departament, de la direcció de vendes. El departament de recursos humans proporciona suport en el procés de selecció i també es pot fer càrrec d'algunes de les tasques d'aquest.

Per trobar les persones més adequades perquè s'incorporin a la força de vendes o l'equip comercial de l'empresa cal portar a terme un procés de selecció en el qual es poden distingir les fases següents:

1. Descripció del lloc de treball.
2. Perfil del comercial o venedor (professiograma).
3. Reclutament de candidats.

4. Selecció de venedors.

Aquesta seqüència implica que hi ha una relació directa entre una fase i l'anterior, de manera que cal completar una fase per poder prosseguir amb la següent, fins que s'ha completat tot el procés.

Vegeu les fases d'aquest procés, de forma esquemàtica, a la figura 2.3.

FIGURA 2.3. Fases del procés de selecció de venedors



Inicialment cal fer una descripció del lloc de treball que s'ha de cobrir. A continuació s'han d'establir els requisits desitjables o ideals que han de complir els candidats o aspirants a cobrir aquest lloc de treball (professiograma). La tercera fase consisteix a decidir a quines fonts es pot recórrer per trobar aspirants que s'ajustin al perfil, que poden ser dins de la mateixa empresa, en altres empreses o en centres de formació, entre d'altres. Finalment, la selecció del candidat més idoni s'ha de fer a partir de l'anàlisi de les sol·licituds rebudes, amb el corresponent currículum vitae, l'entrevista personal i la comprovació de referències.

La finalitat d'aquest procés és aconseguir els venedors més adequats per a l'empresa i assegurar al màxim la possibilitat que la seva incorporació a l'equip comercial sigui exitosa, ja que aquest és un procés en el qual s'han d'invertir molts esforços i recursos, o sigui que, si no s'aconseguís, s'haurien malbaratat recursos.

2.6 Descripció del lloc de treball

El lloc de treball és la unitat bàsica de l'estructura organitzativa de l'empresa que engloba un conjunt de funcions i tasques, en un marc organitzatiu concret, per a la consecució d'uns resultats.

La **descripció del lloc de treball** és un document que recull, de forma sistematitzada i sintètica, les raons per les quals el lloc de treball és a l'empresa (**missió**), en quin lloc de l'organització està ubicat (**enquadrament**), què fa la persona que l'ocupa (**funcions i activitats**) i què se n'espera (**resultats**).

Disposar de la descripció dels llocs de treball en el departament de vendes és útil per a:

- Seleccionar venedors nous.
- Controlar i avaluar el compliment de la tasca dels venedors.

- Delimitar les responsabilitats que assumeix cadascú.
- Motivar als venedors per a la consecució dels objectius.
- Implantar un sistema de remuneració d'acord amb les tasques desenvolupades, les responsabilitats assumides i el compliment dels objectius.
- Planificar la formació de l'equip de vendes d'acord amb les necessitats específiques de cada lloc de treball.

La descripció d'un lloc de treball s'ha de fer tenint en compte una sèrie de principis bàsics perquè sigui:

- **Objectiva.** S'especifica el **contingut del lloc de treball**, no les característiques personals i les aptituds desitjables de qui l'ocupa.
- **Contextualitzada.** Se situa de forma clara i precisa dins de l'estructura organitzativa on es troba, **integrat** en el seu entorn o marc organitzatiu.
- **Actual.** Recull el contingut del lloc de treball en el moment **present**, no el pronòstic de futur.
- **Homogènia.** És **coherent** amb la resta de llocs de treball de l'organització, és a dir, manté una relació adequada i té una correspondència lògica amb els altres llocs de treball.

Existeixen diverses plantilles o models de descripció de llocs de treball, és a dir, no hi ha un únic model vàlid perquè cada empresa l'adapta a les seves necessitats. Això no obstant, el **contingut bàsic** de la descripció del lloc de treball és el següent:

1) Nom / Càrrec

Es pot indicar el nom del lloc de treball segons les funcions que desenvolupa o bé el càrrec que assumeix dins de l'organització. Un exemple de nom del lloc de treball pot ser “venedor de productes cosmètics a l'engròs” i un exemple de càrrec pot ser “representant de zona”.

2) Missió

Indica la raó per la qual el lloc de treball és a l'empresa i ha d'expressar el resultat global més significatiu que s'ha d'aconseguir en el context de l'organització.

Ha de respondre les preguntes següents:

- Quina part de l'organització està sota l'àrea d'influència del lloc?
- Quina és la contribució d'aquest lloc a l'organització?
- Quin resultat global més significatiu aporta aquest lloc?

La redacció de la missió ha de seguir una estructura concreta que resumeixi les funcions i les comeses del lloc de treball.

Les accions s'han d'expressar amb un verb en infinitiu. Als annexos d'aquest material hi trobareu un **llistat de verbs** que podeu utilitzar i una llista de verbs no recomanables per la seva ambigüitat.

- **Accions:** actuació o actuacions més significatives que implica el lloc de treball per a la consecució dels objectius.
- **Procés:** àrea d'activitat de l'empresa sobre la qual es realitza l'acció indicada o conjunt d'actuacions.
- **Guia o marc:** orientacions i/o limitacions més significatives per aconseguir els objectius. Com més àmplies siguin les orientacions, més alt és grau d'autonomia del lloc de treball.
- **Resultat:** allò que s'ha d'aportar a l'empresa i responsabilitat que s'assumeix directament.

A la figura 2.4 es pot veure de forma esquemàtica com s'ha de redactar la missió d'un lloc de treball.

FIGURA 2.4. Criteris per redactar la missió d'un lloc de treball



Exemple de redacció de la missió

Missió del representant de zona:

TAULA 2.1.

Acció	Realitzar...
Procés	... les visites, l'atenció al client i la prestació de serveis postvenda...
Guia	... d'acord amb els procediments establerts i les instruccions del superior...
Resultat	... amb la finalitat de captar clients nous i fidelitzar els clients actuals, per assolir els objectius del pla de vendes.

La missió quedaria redactada així:

Realitzar les visites, l'atenció al client i la prestació de serveis postvenda, d'acord amb els procediments establerts i les instruccions del superior, amb la finalitat de captar clients nous i fidelitzar els clients actuals per assolir els objectius del pla de vendes.

3) Funcions i responsabilitats

Les funcions d'un lloc de treball han de permetre la consecució de la seva missió.

Les **funcions** són el conjunt d'activitats que es porten a terme amb una finalitat concreta dins d'un procés o organització, per tant, les funcions d'un lloc de treball són les finalitats més significatives que aporta el lloc de treball a l'organització.

Les funcions són l'expressió de les **responsabilitats** bàsiques que s'assumeixen en el lloc de treball i és recomanable que el nombre no excedeixi de cinc o sis.

Per a la redacció de les funcions s'ha de seguir una estructura similar a la de la missió, però més simplificada perquè són més concretes. Aquesta estructura és:

- **Acció:** actuació que s'ha de realitzar per aconseguir els objectius.
- **Procés:** àrea d'activitat de l'empresa sobre la qual es realitza l'acció indicada.

També s'han d'expressar amb un verb en infinitiu.

Exemple de redacció de funcions

Funcions del representant de zona:

TAULA 2.2.

	Acció	Procés
1	Realitzar...	la presentació i demostració de productes.
2	Programar...	l'agenda de visites a clients.
3	Dissenyar...	les rutes per a les visites a clients.
4	Recopilar...	dades sobre l'evolució del mercat.
5	Redactar...	informes de vendes.

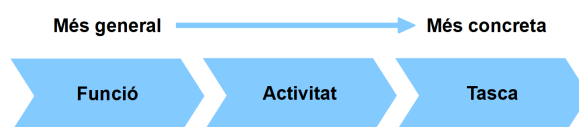
4) Activitats i tasques

Les **activitats** són les accions que es fan per desenvolupar les funcions del lloc de treball.

En general, es considera que una **activitat** és un conjunt de tasques organitzades i una **tasca** és una acció mínima que forma part d'una activitat.

Com es pot veure en la figura 2.5 una tasca depèn d'una activitat i aquesta d'una funció.

FIGURA 2.5. Relació entre funció, activitat i tasca



Per a cada funció es poden identificar dues o més activitats significatives i, si és possible, és recomanable indicar la periodicitat de les activitats tenint en compte els criteris següents:

- **A:** activitat que ocupa una part important del temps (diària o setmanal).
- **B:** activitat significativa en però menys freqüent (setmanal o mensual).
- **C:** activitat poc freqüent o ocasional (mensual o anual).
- **D:** activitat esporàdica o molt ocasional.

La redacció de les activitats ha de començar amb un verb en tercera persona (realitza, elabora, tramita, etc.) i és convenient evitar l'ús de verbs substantivats (realització, elaboració, tramitació, etc.) per a no desvincular les accions del lloc de treball.

Exemple de redacció d'activitats

Activitats del representant de zona:

Funció: recopilar dades sobre l'evolució del mercat

TAULA 2.3.

	Activitat	Periodicitat
1	Analitza el volum de facturació dels clients.	B
2	Observa les accions promocionals de la competència.	B
3	Analitza les enquestes de satisfacció dels clients.	C

5) Dependència

La dependència facilita informació qualitativa sobre l'estructura organitzativa de l'empresa (organigrama) que, junt amb la supervisió, configura l'entorn de treball més pròxim.

Cal indicar de qui depèn aquest lloc de treball, és a dir, quin és el lloc de treball o càrrec immediatament superior al qual s'ha de reportar o donar comptes. S'ha d'indicar el nom dels llocs de treball o càrrec, no el de les persones que l'ocupen.

Algunes descripcions del lloc de treball molt completes també indiquen quin **tipus de relacions** s'estableixen amb el càrrec del qual depèn el lloc de treball, indicant:

- Tipus de guiatge rep del cap (per exemple: rep instruccions escrites o verbals).
- Forma de supervisió (per exemple: abans i durant la realització de les tasques).
- Periodicitat amb què el cap fa la supervisió (per exemple: mensualment).

6) Supervisió

La supervisió es refereix als llocs o càrrecs que depenen del lloc de treball que es descriu i que formen part del seu àmbit de control. També facilita informació sobre l'organigrama de l'empresa.

Quan del lloc de treball que es descriu no en depenen altres, s'indica alguna expressió equivalent a "sense personal a càrrec seu".

2.7 Perfil del comercial o venedor: professiograma

Els processos de selecció de personal a les empreses han canviat molt en els últims anys. Ara, moltes empreses disposen d'eines exhaustives per examinar les habilitats i competències dels candidats, que passen diversos filtres, entrevistes, proves, etc. amb l'objectiu de descartar aquells que no s'ajusten als requeriments i descobrir talent.

Els professionals de recursos humans saben que els professiogrames són una eina molt potent per analitzar i avaluar els candidats a un lloc de treball.

Un **professiograma** és la descripció, sovint de forma gràfica, de les habilitats, les aptituds, les actituds, els coneixements i l'experiència que ha de tenir una persona per a l'acompliment òptim de les funcions i tasques d'un lloc de treball.

El professiograma es fa a partir de la informació que hi ha en descripció del lloc de treball i s'hi afegixen tots els requisits que ha de complir el candidat a ocupar el lloc de treball: característiques personals, físiques, psicològiques, aptituds o competències professionals, formació o coneixements i experiència laboral.

La funció principal dels professiogrames és servir de guia en els processos de contractació de personal a les empreses i afavoreixen l'aplicació de criteris unificats i objectius.

Normalment, per a la selecció d'un venedor el cap del departament de vendes, en col·laboració amb el departament de recursos humans i a partir de la descripció del lloc de treball, elabora un professiograma detallat amb les característiques que hauria de tenir el candidat ideal. L'oferta de treball es redacta d'acord amb el professiograma, amb l'objectiu que les sol·licituds que es rebien s'hi ajustin al màxim. D'alguna manera, el professiograma és una llista de comprovació (*checklist*) dels requisits mínims dels candidats a ocupar un lloc de treball que permet fer una primera tria, descartar els candidats no idonis i seleccionar els que poden passar a la fase següent (prova, entrevista, etc.).

No existeix una plantilla o model de professiograma universal, ja que cada empresa utilitza aquest instrument segons les seves necessitats. No obstant i això, un professiograma ha de contenir almenys la informació bàsica següent:

- Nom del lloc de treball.
- Objectius del lloc de treball.
- Responsabilitats del lloc de treball.

- Relacions amb altres llocs de treball de l'empresa.
- Condicions físiques requerides per al lloc de treball i riscos laborals associats.
- Requeriments: actituds, aptituds, formació i experiència.

Malgrat que els professiogrames són molt flexibles i cada empresa els pot adaptar a les seves necessitats, els més utilitzats es poden agrupar, bàsicament, en els dos tipus següents:

- **Professiograma per factors.** Inclou informació sobre les característiques personals i físiques, les aptituds professionals específiques, la formació o els coneixements i l'experiència laboral que es requereixen als candidats a ocupar un lloc de treball.
- **Professiograma per competències.** Intenta valorar el grau de competència necessari per desenvolupar amb excel·lència les funcions d'un lloc de treball. El concepte de competència va més enllà de coneixements i habilitats, ja que es refereix a la capacitat de posar en pràctica els coneixements i les habilitats per resoldre tasques concretes i fer front a les situacions habituals del lloc de treball.

El professiograma és un instrument molt important en els processos de selecció de personal, ja que serveix per analitzar de forma concreta i objectiva els requisits que es demanen als candidats i permeten valorar-ne el grau d'adequació o la graduació de les competències professionals.

Normalment, s'estableix una ponderació dels requisits perquè tinguin més pes o els que són més rellevants per al lloc de treball concret.

A la hi ha un exemple de ponderació dels diferents requisits i l'avaluació d'un candidat imaginari.

Exemple de ponderació de requisits i avaluació d'un candidat

TAULA 2.4.

Capacitats	Requisits	Valoració	Ponderació	Total
Característiques personals	Fluïdesa verbal	7	0,20	1,40
	Responsabilitat			
	Proactivitat			
	Creativitat			
	Seguretat en si mateix			
Habilitats socials	Discreció	7	0,25	1,75
	Treball en equip			
	Empatia			
	Assertivitat			
Formació	Escolta activa	9	0,10	0,90
	Tècnic superior			
	Formació universitària			
Idiomes	Català	8	0,15	1,20
	Castellà			
	Anglès			

Experiència professional	Venedor en el sector de la indústria química o alimentària Venedor en altres sectors	9	0,20	1,80
Característiques físiques	Comportament Aspecte físic Higiene personal Forma de vestir	7	0,10	0,70
Total		1	1	7,75

En aquesta valoració d'un candidat imaginari es pot veure com, tot i que obté una puntuació molt alta a l'apartat de formació (9 punts), com que la ponderació és només de 0,10 (10%), només té 0,9 punts. En canvi, té 1,75 punts a l'apartat d'habilitats socials, malgrat que la valoració és de 7 punts, perquè la ponderació és 0,25 (25%).

2.8 Captació i selecció de comercials

Després de descriure amb detall el lloc de treball que es vol cobrir comença el procés de captació i selecció de venedors.

Una de les primeres decisions que cal prendre quan comença el procés de selecció de personal és on s'han de buscar els possibles candidats i com s'ha d'establir el contacte. L'objectiu és atraure el màxim de talent i arribar als candidats més adequats per cobrir el lloc de treball.

Aquest procés de captació s'anomena **reclutament** i es pot fer recorrent al personal de la mateixa empresa (reclutament intern) o bé buscar candidats de fora de l'empresa (reclutament extern).

Els **critèris de selecció** del personal comercial s'han d'acordar entre el responsable del departament de vendes i el responsable del departament de recursos humans, l'encarregat de portar a terme el procés de selecció. Aquests criteris de selecció s'obtenen de la **descripció del lloc de treball** i del **professiograma**, per això és molt important l'anàlisi del lloc de treball i el disseny acurat del professiograma, ja que tots els esforços que s'hi dediquen permeten precisar els requeriments i això contribueix a trobar el candidat més adequat per ocupar el lloc de treball.

2.8.1 Reclutament de candidats

Aquesta és l'etapa prèvia a la selecció i és molt important per aconseguir l'èxit de tot el procés de selecció de venedors.

El **reclutament de personal** és el conjunt d'activitats que es porten a terme per atraure candidats potencialment qualificats i aptes per ocupar un lloc de treball, bàsicament, és un sistema d'informació mitjançant el qual es difon i s'ofereix al mercat de treball una oportunitat per cobrir un lloc de treball.

Perquè el reclutament sigui eficaç ha d'atraure un nombre de candidats suficient per portar a terme un procés de selecció adequat a les necessitats del lloc de treball. Per aconseguir-ho cal destinar-hi el temps i els recursos econòmics suficients. El temps depèn del nombre de candidats que cal examinar, com més candidats hi hagi, més són les possibilitats de trobar el venedor ideal. Com a contrapartida, com més candidats hi hagi, més costos (econòmic i de temps) és el procés. Això no obstant, cal tenir en compte el malbaratament de recursos que pot suposar per a l'empresa seleccionar un venedor que no pugui complir les expectatives de l'empresa.

El reclutament de personal pot ser intern o extern, segons si es recorre al personal de l'empresa o a candidats de fora de l'empresa.

Les **fonts internes de reclutament** dels candidats per a ocupar un lloc de treball de venedor poden ser:

- **Mateixa empresa.** El personal de l'empresa pot ser una font per a la provisió de candidats a ocupar un lloc de treball en el departament comercial, és el que es coneix com a **promoció interna**. L'avantatge d'aquests candidats és que coneixen l'empresa i són coneguts per l'empresa. A més, depèn de quin sigui el departament d'on provenen, també coneixen el producte i, fins i tot, pot ser que tinguin experiència en l'àrea comercial. L'inconvenient de la promoció interna és que suposa el risc perdre un treballador que ja és eficient en un altre lloc de treball i situar-lo en un lloc de treball de venedor, on pot ser que no sigui tan eficient.
- **Bases de dades.** Les persones no seleccionades en processos anteriors, bé perquè no varen ser finalistes o perquè varen presentar una candidatura en un moment en què no hi havia vacants adequades al seu perfil, es poden incloure en una base de dades que pot ser útil en altres processos de reclutament. També poden formar part d'aquesta base de dades els candidats que presenten altres empleats de l'empresa o els contactes s'estableixen amb altres professionals en fires, congressos, etc.

D'altra banda, les **fonts externes de reclutament** dels candidats per a ocupar un lloc de treball de venedor poden ser:

- **Altres empreses.** Poden ser candidats procedents d'empreses no competidores o d'empreses de la competència. En el primer cas, l'avantatge és que coneix molt bé el producte i el mercat, però l'inconvenient és el cost que pot representar, ja que el candidat segurament exigeix una remuneració més alta. D'altra banda, es considera un comportament deslleial si és l'empresa la que recorre al candidat. Si és el venedor de la competència qui es presenta al procés de selecció, l'empresa ja no actua de forma deslleial.

En el segon cas, el reclutament de venedors d'empreses no competidores, l'avantatge és que el candidat ja té formació i experiència en la professió. Un possible inconvenient és el desconeixement del producte i el sector, o la incertesa que suposa integrar-se en una altra organització, ja que l'èxit com a venedor en un altre sector no sempre és una garantia.

- **Centres de formació.** Alguns centres de formació i institucions educatives tenen borses de treball on els titulats poden trobar ofertes de treball i, les empreses, possibles candidats per cobrir un lloc de treball amb professionals qualificats. L'avantatge d'aquesta font de reclutament és que pot trobar candidats amb la formació específica requerida. L'inconvenient és que la majoria de candidats que acaben de finalitzar la seva formació en el centre no tenen experiència professional.

- **Agències públiques o privades d'ocupació.** Sota aquesta denominació s'inclouen, d'una banda, el Servei Públic d'Ocupació Estatal (SEPE) i el Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) que, a través de les Oficines de Treball de la Generalitat (OTG), gestiona les demandes i ofertes de treball i algunes prestacions com la d'atur. D'altra banda, en el sector privat, hi ha les agències privades d'ocupació i les empreses de treball temporal (ETT).

Totes aquestes organitzacions actuen d'intermediàries en el mercat de treball, és a dir, entre els treballadors i les empreses. Proporcionen ofertes d'ocupació als treballadors i són una font de reclutament de candidats per a ocupar llocs de treball a les empreses. Les ETT actuen d'intermediàries entre les empreses que busquen treballadors temporals i les persones que busquen feina; els treballadors són contractats per l'ETT i aquesta els posa a disposició de l'empresa que contracta els seus serveis. A vegades, les empreses confien en aquest sistema de reclutament per ocupar lloc de treball de forma temporal i, més endavant, si el treballador demostra les seves aptituds, l'empresa el contracta directament.

Servei d'Ocupació de Catalunya



El Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC), serveiocupacio.gencat.cat, és un organisme autònom de naturalesa pública i de caràcter administratiu adscrit al departament de la Generalitat que té assignades les competències en matèria d'ocupació. Aquest organisme disposa d'una xarxa d'Oficines de Treball (OTG) per oferir un servei d'atenció de proximitat i oferir els recursos que s'adeqüin millor a les necessitats de les persones i empreses usuàries.

També disposa d'una xarxa de Centres d'innovació i formació ocupacional (CIFO) que promouen accions de formació professional per a l'ocupació, adaptades a les necessitats de les persones, de les empreses i dels territoris.

- **Associacions professionals.** Els col·legis professionals d'agents comercials tenen borses de treball que es poden consultar en línia. El Consell General de Col·legis d'Agents Comercials d'Espanya (www.cgac.es) disposa d'un

portal d'ocupació en el qual les empreses es poden registrar com a ocupadors. El seu equivalent a Catalunya és el Consell de Col·legis d'Agents Comercials de Catalunya (www.consellcat.org) que agrupa els col·legis de diverses poblacions del territori.

- **Portals d'ocupació a internet.** Actualment, moltes empreses publiquen les seves ofertes de treball a diversos portals d'ocupació que hi ha a internet. La inserció de les ofertes no té un cost gaire alt i té un índex de resposta molt elevat, per això pot encarir considerablement el procés de selecció.

Els portals d'ocupació més populars al nostre país són: Infojobs (www.infojobs.net), Infoempleo (www.infoempleo.com), Monster (www.monster.es) i Infofeina (www.infofeina.com). Hi ha un portal especialitzat en ofertes de treball de l'àmbit comercial: Comercial-Jobs (www.comercial-jobs.com).

D'altra banda, els serveis públics d'ocupació també disposen del seu portal a internet:

- Empléate (SEPE): www.empleate.gob.es
- Feina Activa (SOC): feinaactiva.gencat.cat/web/guest/home

2.8.2 Instruments per a la selecció de venedors qualificats

Tant el reclutament com la selecció de personal comercial són processos que varien segons el tipus d'empresa. Això no obstant, sempre hi ha una primera fase de reclutament, més o menys exhaustiva, i a continuació una fase de selecció.

Una vegada aconseguits els candidats òptims per portar a terme el procés de selecció, el departament de recursos humans, amb el suport de la direcció comercial, ha de revisar les sol·licituds rebudes amb l'objectiu de fer una planificació d'entrevistes personals i proves d'aptitud, entre d'altres.

Els **instruments tradicionals** que s'utilitzen per a la selecció de candidats a un lloc de treball són:

- **Anàlisi de les sol·licituds rebudes.** Cadascuna de les sol·licituds rebudes, amb les dades dels candidats, s'han de contrastar amb el perfil del lloc de treball elaborat pel departament comercial. Aquesta primera anàlisi té per objectiu descartar els candidats que no compleixin algun dels requisits considerats indispensables, sovint són motiu d'exclusió la formació i l'experiència professional mínima exigides.
- **Comprovació de les referències dels candidats.** L'experiència professional dels candidats és una font de referències, de fet, alguns currículums inclouen el nom de la persona amb qui es pot contactar per obtenir referències del candidat. Altres vegades, els mateixos candidats presenten cartes de recomanació d'altres empreses on han treballat.

La verificació de referències dels candidats aptes per al lloc de treball és essencial per confirmar-ne la veracitat o, si no fos així, descartar un candidat per no haver estat honest. Aquesta verificació pot facilitar el coneixement d'aspectes personals i laborals del candidat que poden ser molt útils per a la selecció. D'altra banda, la verificació es pot fer mitjançant una trucada telefònica o per correu electrònic; tot i que els dos sistemes són correctes, és més fàcil i ràpid fer-ho per telèfon.

A vegades, la verificació de referències es fa al final del procés de selecció, és a dir, quan el candidat ha superat amb èxit tot el procés de selecció i abans de prendre la decisió final de contractació.

- **Tests de personalitat.** Són proves mitjançant les quals es pot obtenir informació sobre les característiques personals o trets de la personalitat dels candidats a un lloc de treball. Alguns dels paràmetres que es poden mesurar són: reacció davant d'imprevistos, iniciativa, tolerància a la pressió, expectatives, empatia, persuasió, entre d'altres. Per exemple, si s'ha de cobrir un lloc de treball d'atenció directa al client o bé una vacant de venedor amb salari variable en funció dels objectius aconseguits, pot ser interessant avaluar la resistència del candidat a l'estrès.

Els resultats d'aquestes proves serveixen per ordenar els candidats en funció de les seves característiques personals i seleccionar aquells que s'ajusten més al perfil.

- **Proves d'aptitud o capacitat.** Aquest tipus de proves poden ser test psicotècnics, d'intel·ligència o d'aptituds, i s'utilitzen per avaluar les capacitats i les aptituds intel·lectuals en relació amb el lloc de treball. Poden ser proves per avaluar les capacitats mentals (intel·ligència, comprensió verbal, raonament, memòria, percepció, atenció, etc.) o dinàmiques de grup per avaluar el grau d'empatia i assertivitat del candidat. També es poden utilitzar proves per avaluar la competència tècnica en l'àmbit comercial (tècniques de venda, organització del treball, planificació, idiomes, etc.).

Els resultats d'aquestes proves serveixen per ordenar els candidats en funció de les seves aptituds i desestimar els candidats que no s'adeqüen al perfil.

- **Entrevistes personals.** Aquest és un instrument molt important del procés de selecció de comercials, de fet, algunes empreses es basen només en l'entrevista personal, sense realitzar cap altra prova. L'entrevista serveix per avaluar les característiques físiques i personals que només es poden valorar mitjançant el contacte interpersonal. També serveixen per ampliar la informació sobre els trets de la personalitat que es perfilen en els tests psicotècnics i permeten valorar en quin grau el candidat compleix tots els requisits que es demanen i que no s'han pogut constatar mitjançant les proves d'aptitud, per exemple, l'escolta activa o la fluïdesa verbal. D'altra banda, també es poden avaluar les condicions físiques desitjables per al lloc de treball (edat aparent, aspecte físic, higiene personal, forma de vestir i bones maneres) i ampliar la informació sobre la formació i l'experiència laboral (motius del canvi de feina, raó per la qual el candidat prefereix el lloc de treball que s'ofereix, etc.).

En aquest web hi podeu trobar diversos exemples de **tests psicotècnics**: goo.gl/4JmprT

Les entrevistes personals poden ser de diferents tipus:

- **Entrevista estructurada.** És una entrevista molt ordenada on es recull, de forma sistemàtica i precisa, informació concreta sobre el candidat. Comença amb la salutació i presentació del candidat i, a continuació, es llegeixen les dades de la seva sol·licitud i es formulen preguntes per ampliar al màxim la informació. Mitjançant els diferents apartats del profессиograma es va recopilant informació sobre el candidat (capacitats físiques i mentals, personalitat, formació i experiència).
- **Entrevista semiestructurada.** L'entrevistador té preparat un guió amb preguntes per al desenvolupament de l'entrevista, ordenades per blocs temàtics (interessos, aficions, formació, experiència laboral, etc.) i, en funció de les respostes del candidat, pot canviar l'ordre de les preguntes previstes inicialment. No té una estructura tan rígida com l'anterior i depèn de com es desenvolupa.
- **Entrevista oberta o lliure.** Aquesta tècnica es fonamenta en el fet que se suposa que el candidat pot proporcionar més informació sobre si mateix si se li dona llibertat en el transcurs de la conversa. Es poden plantejar qüestions com ara: parla'm de tu, descriu els teus punts forts i febles, per què consideres que ets el candidat ideal?, quina importància tenen els diners per a tu?, què esperes de l'empresa?, per què vares escollir els teus estudis?, quins objectius tens a mitjà i llarg termini?, què pots aportar a l'empresa?, etc.

Totes aquestes entrevistes es poden realitzar amb un sol entrevistador o amb més d'un. L'avantatge de fer-ho amb més d'un és que facilita la recopilació d'informació, tot i que pot sotmetre el candidat a més pressió.

- **Tècniques de simulació.** En essència, aquest tipus de tècniques són dinàmiques de grup que es desenvolupen mitjançant dramatitzacions o debats. Consisteix a plantejar una situació concreta del lloc de treball perquè el candidat actui com ho faria a la realitat, la qual cosa proporciona una visió més realista del seu comportament. També pot consistir en un conjunt de tasques o activitats simulades que el candidat ha de realitzar. Per exemple, la simulació d'una negociació amb el client per veure de quina manera el candidat afronta les objeccions.

L'objectiu d'aquestes tècniques és explorar les reaccions dels participants per poder-les extrapolar en el dia a dia del lloc de treball. D'altra banda, existeixen moltes tècniques d'aquest tipus i és un camp en contínua evolució on es requereix la participació d'equips pluridisciplinaris (psicòlegs, informàtics, enginyers, etc.).

Totes aquestes tècniques són les tradicionals per a la selecció de personal i són les que utilitzen la majoria d'empreses. Però, actualment, la transformació digital també afecta els departaments de recursos humans, malgrat que el repte continua essent el mateix: escollir el candidat més idoni per al lloc de treball.

Per escollir els millors professionals per a l'empresa cal saber com gestionar el talent humà a les organitzacions, per això, en els processos de reclutament i selecció de personal es poden utilitzar **altres tècniques més innovadores** com:

- **Inbound recruiting.** Es pot traduir com a “reclutament d'entrada” i és una tècnica orientada als candidats que ajuda les empreses a atraure el talent adequat, a enamorar-lo durant el procés de selecció i contractar-lo més ràpidament. La forma en què les persones vivim i treballem ha canviat molt últimament, l'espai i l'horari de treball ja no són el mateix i cada vegada es valoren més altres aspectes a part del salari. Els treballadors volen sentir-se motivats i formar part d'un projecte i d'un equip únic. Empreses com Apple i Google apliquen aquesta metodologia per captar talent.
- **Gamificació.** Consisteix en l'aplicació de tècniques i conceptes de teoria del joc a contextos que en són aliens. La utilització de la gamificació en la selecció de personal pretén incorporar el millor talent a l'empresa. Mitjançant la incorporació d'aquest tipus de tècniques en els processos de selecció s'aconsegueix més diversitat i pot ser més atractiu per als candidats. A més, es potencia una imatge innovadora i creativa de l'empresa, la qual cosa permet captar perfils més atractius.
- **Cercatalents (headhunting).** També es coneix com a **reclutament intel·ligent** i pot ser una persona física o jurídica que es dedica a cercar, per encàrrec d'una organització, candidats adequats per a l'exercici d'unes funcions, normalment directives i executives. Les empreses cada vegada tenen més accés a fonts d'informació molt preuada en els processos de selecció de personal com les xarxes socials, les xarxes professionals i els nombrosos portals d'ocupació que hi ha a internet. Una recerca acurada mitjançant eines de *big data* o *small data* faciliten l'organització de tota aquesta informació i l'extracció de la més rellevant o interessant per a un procés de selecció de personal.

Portar a terme un bon procés de reclutament i selecció de comercials és fonamental per aconseguir l'èxit de l'empresa, però sempre cal tenir en compte que cal trobar l'equilibri per no malbaratar recursos.

Una altra qüestió que cada vegada és més important en els processos de selecció de personal és la **identitat digital** o la **reputació en línia** dels aspirants, que és el rastre que els usuaris d'internet deixem com a resultat de la interacció amb altres usuaris o amb la generació de continguts, és a dir, els perfils personals de les xarxes socials generals (Facebook, Twitter, Instagram...) i professionals (LinkedIn, Viadeo, Xing...), els comentaris a fòrums, blogs, portals d'informació, etc.

És recomanable ser molt prudents amb aquesta qüestió, ja que cada vegada són més les empreses que tenen en compte la identitat digital dels candidats en els processos de selecció de personal.

Small data

Procés mitjançant el qual s'utilitzen volums de dades més petits i s'analitzen de forma més simple que en els processos de *big data*. Són dades que afecten les particularitats d'una empresa, que formen part de la seva rutina diària i que li permeten conèixer millor el que passa en el seu entorn, així com identificar oportunitats per millorar els processos i la relació amb els clients.

2.8.3 Aprovació, contractació i acolliment del candidat

El procés de selecció consisteix a anar seleccionant els candidats més adequats per al lloc de treball i descartar els que no s'ajusten al perfil, o bé s'hi ajusten menys. Normalment, si el nombre de candidats ho permet, se seleccionen els dos o tres candidats que han obtingut els millors resultats en totes les proves realitzades per fer una entrevista final.

Finalment, es pren la decisió del candidat escollit per ocupar el lloc de treball i se n'aprova la contractació, la qual cosa suposa la seva incorporació a l'empresa. En aquest moment s'han d'explicar al candidat tots els aspectes legals i contractuals, indicar la data d'incorporació i resoldre tots els dubtes que puguin sorgir.

D'altra banda, el procés de selecció no finalitza amb la contractació. En el moment en què el candidat escollit s'incorpora al lloc de treball cal seguir un procés d'**acolliment i acompanyament**, presentar-li els companys de feina, els departaments de l'empresa i formar-lo en les qüestions relacionades amb la cultura empresarial. Algunes empreses utilitzen els mentors per fer aquesta tasca d'acolliment i acompanyament. Els **mentors** són treballadors amb experiència, que coneixen molt bé l'empresa i el seu funcionament, i dediquen un temps a orientar al treballador que s'acaba d'incorporar. En el cas dels venedors de nova incorporació, és habitual que en les seves primeres visites a clients vagin acompanyats d'un venedor amb més experiència.

El departament de recursos humans de l'empresa, a més de formalitzar les gestions per a la contractació laboral, ha de vetllar per la incorporació del treballador en les millors condicions possibles i per proporcionar-li la formació específica que pugui requerir en el desenvolupament de les funcions del lloc de treball.

Organització i control d'equips de venda

David Torres Velasco

Organització d'equips de venda

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Planificació de l'assignació d'objectius al personal de vendes	9
1.1 Objectius quantitius	9
1.1.1 Augment de les vendes per comercial	11
1.1.2 Augment de vendes per producte	13
1.1.3 Increment del nombre de comandes	13
1.1.4 Increment del nombre de visites	14
1.2 Objectius qualitius	16
1.2.1 Captació de clients nous	17
1.2.2 Fidelització de clients	19
1.2.3 Recuperació de clients perduts	23
1.2.4 Ampliació de la cartera de productes	24
1.2.5 Ampliació de la xarxa de punts de venda	26
1.2.6 Difusió de la identitat i els valors corporatius	27
1.3 Direcció per objectius	28
1.3.1 Concepte i principis de la direcció per objectius	29
1.3.2 Procediment per a l'aplicació de la direcció per objectius	29
1.3.3 Avantatges de la direcció per objectius	30
1.3.4 Direcció per objectius en equips de vendes	31
1.3.5 Mètode GROW per a la consecució d'objectius	32
1.4 Assignació dels objectius de vendes als membres de l'equip	34
1.4.1 Criteris per a l'assignació d'objectius de vendes	35
1.4.2 Procediment d'assignació d'objectius de vendes	36
1.5 Activitats vinculades a les vendes	38
1.5.1 Prospecció de clients	39
1.5.2 Difusió de la proposta de valor	40
1.5.3 Promoció de vendes	42
1.5.4 Serveis postvenda	44
1.6 Mètodes de prospecció de clients	45
1.7 Creació i manteniment de bases de dades de clients	48
2 Avaluació i control del personal de vendes	53
2.1 Variables qualitatives i quantitatives de control	53
2.1.1 Sistemes de control quantitius	54
2.1.2 Sistemes de control qualitius	55
2.2 Criteris i mètodes d'avaluació i control de la força de vendes	57
2.3 Fixació d'estàndards d'avaluació i control	60
2.4 Evolució de l'activitat de vendes i càlcul de desviacions	62
2.5 Control estadístic de les vendes	66
2.5.1 Total anual mòbil i total mensual mòbil	67

2.5.2	Representació gràfica del TAM	68
2.6	Control per ràtios de vendes	69
2.7	Avaluació de la qualitat del treball i l'acompliment comercial	71
2.8	Elaboració d'informes de seguiment i control de l'equip de comercial	72

Introducció

L'assignació dels objectius de vendes als membres de l'equip comercial és una de les tasques més rellevants de l'activitat comercial, ja que cal implicar tots els venedors en la consecució dels objectius generals.

Els objectius individuals són aquells que s'assignen a cadascun dels venedors i poden ser quantitius o qualitius. Aquests objectius s'emmarquen dins de l'estratègia comercial de l'empresa i, sota una direcció per objectius adequada, és el que contribueix a la consecució dels objectius empresarials.

Per aconseguir els objectius individuals, cada venedor ha de portar a terme diverses activitats relacionades amb la venda (prospecció, difusió, promoció, etc.) i planificar la seva activitat diària per anar-los assolint de forma progressiva.

La direcció comercial ha d'establir mecanismes de control de la qualitat del treball i l'acompliment del personal de vendes, mitjançant sistemes efectius, la qual cosa permetrà fer un seguiment continu i acurat de l'acompliment de la missió dels venedors.

A l'apartat "Planificació de l'assignació d'objectius al personal de vendes" s'analitzen els objectius quantitius i qualitius, així com la forma d'assignar-los a cada membre de l'equip, mitjançant la direcció per objectius. També s'estudien les activitats vinculades a les vendes com la prospecció de clients, la difusió de la proposta de valor de l'empresa, la promoció de vendes i els serveis postvenda. D'altra banda, es treballen els aspectes essencials de les bases de dades de clients que és essencial per a la seva atenció i seguiment.

Al segon apartat, "Avaluació i control del personal de vendes", s'analitzen les variables quantitatives i qualitatives per al control i l'avaluació del personal de vendes, a partir de diversos sistemes. També es treballen qüestions com la fixació d'estàndards, el càlcul d'indicadors, anàlisi de ràtios i desviacions, etc., la qual cosa és imprescindible per al seguiment i control de l'acompliment dels objectius per part del personal comercial. També s'exposen els diferents tipus d'informes relacionats amb l'activitat de vendes que s'utilitzen habitualment.

Cal que treballi a fons els continguts d'aquesta unitat per assolir els resultats d'aprenentatge corresponents. També heu de resoldre els exercicis i les activitats que es proposen per aplicar aquests continguts en casos pràctics concrets. D'altra banda, en els annexos trobareu alguns materials complementaris útils per complementar o ampliar els continguts que aneu treballant.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Planifica l'assignació dels objectius de venda als membres de l'equip comercial, aplicant tècniques d'organització i gestió comercial i utilitzant aplicacions informàtiques.

- Determina els principals objectius i els mitjans necessaris per a l'execució dels plans de venda, assenyalant els objectius quantitatius i qualitatius.
- Determina la finalitat de la direcció per objectius quant a definició d'objectius, responsabilitats, competències personals, terminis, motivació, suport tècnic emocional i presa de decisions.
- Aplica tècniques de comunicació, presentació i reunions d'equip per explicar el pla de vendes i els objectius generals i específics als membres de la força de vendes.
- Aplica mètodes per al repartiment dels objectius col·lectius i individuals i les quotes de venda entre els membres de l'equip comercial, fomentant la idea de responsabilitat compartida i la transparència en la gestió i informació.
- Analitza els factors fonamentals per a l'èxit en la planificació d'objectius comercials.
- Identifica les activitats de prospecció, difusió i promoció de l'equip de vendes per assolir determinats objectius de venda.
- Elabora plans de prospecció de clients utilitzant diferents mètodes.
- Elabora i actualitza fitxers de clients, manuals i automatitzats, amb les dades més rellevants de cada client.

2. Dissena el sistema d'avaluació i control dels resultats de vendes i l'actuació de l'equip comercial, proposant, si escau, les mesures correctores oportunes.

- Identifica les variables i els paràmetres necessaris per al control en el desenvolupament del pla de vendes.
- Aplica els mètodes i les ràtios per mesurar l'execució i la qualitat del pla i l'acompliment de l'equip de venedors.
- Incorpora a les fitxes de clients, manuals i automatitzades, el report o informe diari de les activitats fetes pel comercial.
- Calcula indicadors i ràtios de rendibilitat per producte, client i comercial.

- Analitza l'evolució i la tendència de les vendes per producte, client i comercial.
- Avalua l'actuació dels membres de l'equip de treball, calculant i analitzant les desviacions respecte als objectius previstos.
- Proposa mesures correctores per rectificar les desviacions detectades.
- Redacta informes sobre els resultats obtinguts per l'equip de vendes, avaluant-ne els coneixements, les habilitats i l'actuació.

1. Planificació de l'assignació d'objectius al personal de vendes

Les empreses han de fixar objectius específics per a la força de vendes perquè cada venedor pugui contribuir a la consecució dels objectius generals, mitjançant la seva pròpia planificació personal en el marc fixat en el pla de vendes.

Però els objectius de vendes també són importants per a la resta de departaments o àrees funcionals de l'empresa, ja que la concreció d'uns objectius de venda clars i realistes determinen el pressupost d'ingressos. Les vendes generen l'entrada de recursos financers dels quals pot disposar l'empresa per destinar-los a cobrir les despeses i inversions, de manera que el pressupost o la previsió d'ingressos per vendes també condiciona el pressupost de despeses i inversions de l'empresa. Els pressupostos són instruments de gestió empresarial molt importants, perquè permeten prendre decisions estratègiques.

Així doncs, els venedors que compleixen els seus objectius individuals també contribueixen a la consecució dels objectius estratègics de l'empresa.

Malgrat que els objectius estratègics, comercials i de la força de vendes són específics de cada empresa, n'existeixen uns quants que apareixen a la majoria de plans de venda o que es poden ajustar fàcilment a les necessitats de la majoria d'empreses.

1.1 Objectius quantitius

Els objectius de vendes són metes o fites que es volen assolir i serveixen per orientar i motivar l'equip de vendes. Els objectius s'han de definir en el pla de vendes i són imprescindibles per decidir les accions i les estratègies més adequades per aconseguir-los.

Els **objectius quantitius** es fixen per obtenir uns resultats econòmics millors i generalment es compleixen a curt termini.

Per definir-los correctament, els objectius de vendes han de complir una sèrie de requisits, és a dir, han de ser concrets i mesurables o quantificables. Però també han d'establir-se per a un període de temps delimitat i han de ser possibles d'assolir, per no desmotivar l'equip de vendes.

L'establiment d'objectius de vendes s'ha de fer d'acord amb la missió de l'empresa, la necessitat de rendibilitat del negoci i les possibilitats de creixement en el mercat on l'empresa opera. Les vendes es poden incrementar, bàsicament, de dues maneres:

Recordeu la **metodologia SMART** per a la fixació d'objectius de vendes que s'explica a la unitat "Determinació de l'organització i les característiques de l'equip de vendes".

- Augmentant la quantitat de productes venuts als clients actuals.
- Incrementant el nombre de clients.

Aquestes dues possibilitats no són excloents i, de fet, el més habitual és que siguin complementàries.

Els **objectius quantitativs** expressen o determinen quantitats i, segons on es posi l'èmfasi a l'hora de fer les previsions, poden ser de diferents tipus:

- **Objectius de volum.** Les previsions estan orientades a **vendre la màxima quantitat de productes**, fins i tot a costa de reduir els marges, com sol passar amb els productes de gran consum o rotació alta.
- **Objectius de rendibilitat.** Les previsions se centren en els **beneficis**, és a dir, en l'augment de marges comercials que milloren la relació entre el capital invertit i els rendiments nets que proporciona, la qual cosa pot portar a prendre la decisió de deixar de vendre els productes que generen poc benefici, tret que siguin essencials o generin molt tràfic a les botigues.
- **Objectius de participació de mercat.** Les previsions es basen en una **quota o percentatge de vendes** d'un producte, una marca o el conjunt de les vendes de l'empresa en relació amb el total de vendes del sector al qual pertany, la qual cosa és habitual en els mercats madurs.
- **Objectius de presència.** Les previsions s'orienten a arribar al nombre màxim de punts de venda, de manera que el producte sigui visible i estigui disponible a les botigues dels principals distribuïdors, com a requisit previ per augmentar el volum de vendes i la rendibilitat, la qual cosa és habitual quan es tracta de productes nous que s'introdueixen al mercat.

Els **mercats madurs** es caracteritzen per unes vendes totals amb nul·les o poques possibilitats de creixement o, fins i tot, en decreixement.

Quan tots o algun d'aquests tipus d'objectius ja s'han aconseguit es poden fixar els objectius complementaris següents:

- **Objectius de gamma o línia de productes.** Es tracta de fites més complexes, com ara intentar vendre un nombre determinat de productes de cada gamma o línia de productes per aconseguir rendibilitzar-les al màxim.
- **Objectius de profunditat.** Consisteix a vendre més varietat de productes o serveis a un client concret, amb la finalitat que augmenti la seva vinculació amb l'empresa.

Així doncs, els objectius quantitativs de vendes es poden fixar per a cada gamma o línia de productes, per a cada distribuïdor o per a clients concrets. A més, els objectius varien segons el cicle de vida del producte, no és el mateix introduir un producte nou al mercat que mantenir les vendes quan el producte ha arribat a la seva etapa de maduresa o declivi.

Els objectius quantitativs solen expressar-se mitjançant quotes.

Una **quota** és la quantitat resultant d'aplicar un tipus o un percentatge sobre una quantitat total, per tant, una quota de vendes és la part que correspon a un venedor concret o a un producte determinat, calculada sobre les vendes totals. Es pot dir, per exemple, que un venedor té l'objectiu d'aconseguir el 25% de les vendes totals de l'empresa corresponents a una setmana.

Normalment, la direcció comercial s'encarrega de fixar les quotes sobre l'import total de les vendes, però també es poden fixar quotes sobre el nombre de comandes o visites a clients.

Sigui quin sigui el paràmetre a partir del qual es fixen les quotes de vendes, sempre han de referir-se a un període de temps concret, que pot ser una setmana, un mes o un trimestre.

La **fixació de quotes** consisteix a concretar els objectius quantitius a curt termini, la qual cosa és essencial per a la planificació comercial.

Cadascuna de les quotes que es fixen ha de reflectir el **potencial de vendes** d'una unitat de referència, és a dir, d'un venedor, d'una zona o ruta, d'un producte, d'una línia de productes, etc. Així doncs, les quotes no es calculen dividint el total entre les unitats, sinó que cal tenir en compte quin és el potencial de cadascuna de les unitats de referència. Per això, si una zona té un nombre de clients més gran que una altra, segurament que el seu potencial de vendes també és més gran.

Les quotes es calculen prenent com a referència les vendes de períodes anteriors i les previsions o estimacions per a períodes futurs. Per exemple, si l'objectiu d'un venedor per a l'any vinent és incrementar el 10% les vendes respecte a les vendes d'enguany, s'està concretant que el valor de referència és l'import de les vendes d'aquest any i es fixa l'objectiu d'incrementar un 10% l'import de les vendes de l'any vinent, la qual cosa és una previsió de futur.

Els principals objectius quantitius de vendes estan relacionats amb:

- Augment de les vendes per comercial.
- Augment de les vendes per producte.
- Increment del nombre de comandes.
- Increment del nombre de visites a clients.

1.1.1 Augment de les vendes per comercial

L'augment de les vendes totals d'un període concret és l'objectiu principal de la força de vendes, per tant, cada venedor ha de contribuir a la consecució d'aquest objectiu global.

Les quotes de cada venedor s'han de determinar d'acord amb el seu potencial de vendes i es poden fixar sobre:

- el volum de vendes (unitats que cal vendre).
- la facturació (import monetari de les vendes).

Exemple d'assignació d'objectius per a l'augment de les unitats venudes

L'equip de vendes d'una empresa està format per 6 venedors que durant el primer trimestre de l'any han venut 50.000 unitats de producte amb les quotes següents:

TAULA 1.1.

Venedor	Quota de vendes (%)
A	10%
B	10%
C	15%
D	20%
E	20%
F	25%

Les quotes de vendes s'han establert a partir del potencial o rendiment de cada venedor i l'objectiu, fixat per la direcció en el pla de vendes, d'augmentar les vendes totals un 3% en el segon trimestre de l'any.

Si les vendes del primer semestre han estat de 50.000 unitats i l'objectiu és incrementar-les un 3%, l'objectiu de vendes per al segon semestre és de 51.500 unitats.

Les 51.500 unitats que s'han de vendre, entre tots els venedors, durant el segon semestre es distribueixen així:

TAULA 1.2.

Venedor	Quota de vendes (%)	Quota de vendes (unitats)	Objectiu increment de vendes (%)	Objectiu increment de vendes (unitats)	Objectiu de vendes (unitats)
A	10%	5.000	3	150	5.150
B	10%	5.000	3	150	5.150
C	15%	7.500	3	225	7.725
D	20%	10.000	3	300	10.300
E	20%	10.000	3	300	10.300
F	25%	12.500	3	375	12.875
Total		50.000		1.500	51.500

L'objectiu és vendre 1.500 unitats més durant el segon trimestre, un 3% més respecte al primer semestre, que queden repartides entre els diferents venedors d'acord amb el seu potencial o rendiment.

Seguint el mateix procediment es pot fer una distribució de quotes per venedor segons l'import de la facturació.

1.1.2 Augment de vendes per producte

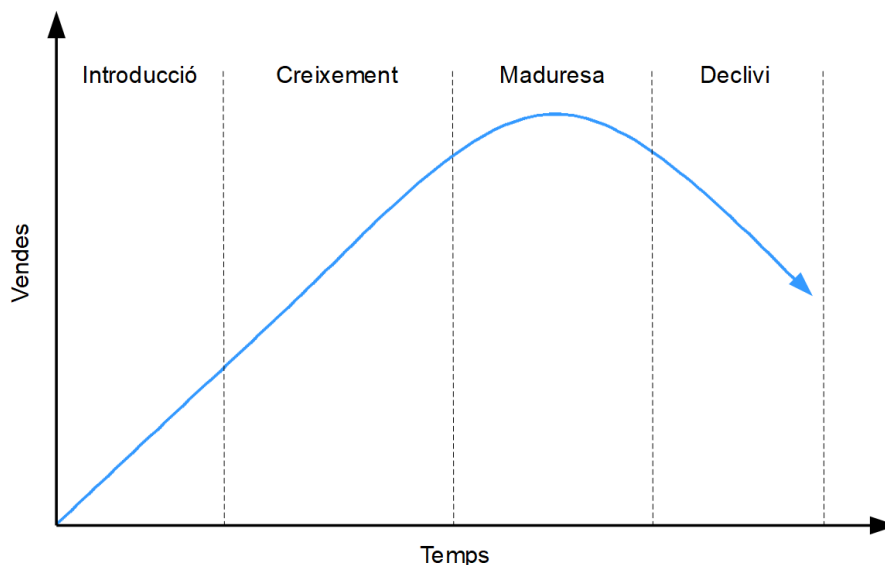
Un sistema força habitual és fixar objectius de vendes per a cada producte o línia de productes, per a un període concret, per exemple, per a un trimestre o any.

Segons quina sigui fase del cicle de vida d'un producte, la direcció comercial fixa els objectius de vendes. Així, per exemple, en la fase d'introducció d'un producte nou al mercat, o bé un producte millorat o una versió nova d'un producte existent, es pot fixar la participació de mercat que es vol aconseguir i repartir-la per quotes a cadascun dels venedors. D'altra banda, quan un producte es troba en la fase de declivi, s'acostumen a fixar objectius de vendes anuals per desfer-se de l'estoc i retirar definitivament el producte del mercat.

Normalment, en la fase de creixement del cicle de vida d'un producte es fixen objectius de venda molt ambiciosos, ja que és el moment òptim per aconseguir un augment ràpid de les vendes. En canvi, la fase de maduresa es caracteritza per uns objectius que pretenen mantenir les vendes i evitar que disminueixin.

La figura 1.1 mostra l'evolució característica de les vendes a les diferents fases del cicle de vida d'un producte.

FIGURA 1.1. Evolució de les vendes segons el cicle de vida del producte



1.1.3 Increment del nombre de comandes

Els objectius de vendes basats en el nombre de comandes són molt útils quan es vol incrementar la presència dels productes de l'empresa al mercat.

Aquest sistema per a la fixació d'objectius no té en compte el volum de les comandes o el valor monetari dels productes, sinó el nombre de clients diferents que fan una comanda a l'empresa. Com més comandes, més presència dels

productes al mercat i més agents (consumidors, distribuïdors, etc.) coneixen l'empresa i els seus productes.

Aquest tipus d'objectiu de vendes és molt útil per a les empreses que inicien la comercialització de productes, que s'han de donar a conèixer i adquirir presència en els canals de distribució.

1.1.4 Increment del nombre de visites

L'increment del nombre de visites a clients suposa intensificar els esforços de l'equip de vendes i és un objectiu que se sol fixar per a períodes breus de temps, setmanals o mensuals, segons com sigui la freqüència de les visites o de la ruta de cada comercial.

Aquest tipus d'objectiu de vendes es pot utilitzar per a diverses finalitats:

- Reforçar la imatge de marca o la imatge corporativa.
- Informar els clients de tarifes noves.
- Donar a conèixer canvis substancials dels productes o de l'organització.

L'augment de les visites als clients que l'empresa ja té és una estratègia per a fidelitzar els clients i afavorir que augmentin les comandes.

Existeixen diverses estratègies per incrementar les vendes entre els clients fidels, entre les quals destaquen les següents:

- **Up-selling versus cross-selling.** La venda addicional (*up-selling*) i la venda associada (*cross-selling*) són tècniques de venda que s'utilitzen per augmentar l'import de les vendes. La venda addicional consisteix a exposar arguments perquè el client adquireixi un producte o servei de més qualitat, o amb més prestacions, respecte al producte bàsic. En canvi, la venda associada consisteix a oferir al client productes o serveis complementaris o similars als que adquireix, però no necessàriament de més qualitat.

Per exemple, quan un venedor de cotxes ofereix una versió més completa d'un automòbil bàsic, que pot incloure més accessoris, millors acabats i més prestacions, s'està aplicant la tècnica d'*up-selling*. En canvi, si aquest mateix venedor ofereix productes complementaris als clients que han comprat un cotxe, com ara llantes d'aliatge, fundes per als seients, cadenes per a la neu, etc., està aplicant la tècnica de *cross-selling*.

- **Lot o agrupació de productes.** Consisteix a oferir paquets o conjunts de productes agrupats que representen un avantatge per al client, ja que són més econòmics que la suma dels preus dels productes per separat, i és una tècnica que s'utilitza habitualment en productes de gran consum.

Per exemple, les empreses que comercialitzen productes de neteja professionals solen oferir lots pensats per a un segment de mercat concret, com pot

ser el sector de l'hostaleria i la restauració o les comunitats, oferint lots que inclouen diversos productes de neteja (desinfectants, desgreixants, etc.) i estris (baietes, fregalls, raspalls, esponges, etc.).

- **Presentacions i demostracions.** La preparació de visites o l'organització d'esdeveniments que incloguin la presentació o demostració de l'ús de productes entre els clients habituals és una molt bona opció per incrementar les vendes.

Per exemple, si un celler o una cava vol donar a conèixer un vi nou o una edició especial, és una bona idea fer-ne difusió entre els clients més fidels mitjançant una presentació i un tast o degustació. Aquesta acció contribueix a millorar les relacions amb els clients, que se senten especials en ser convidats, i afavoreix la seva fidelitat a la marca. A més, aquesta acció pot complementar-se amb difusió a les xarxes socials per generar més interès i expectació. D'altra banda, les fires i exposicions són molt adequades per portar a terme aquest tipus d'accions promocionals.

- **Personalització de l'oferta.** L'avantatge de vendre als clients habituals és que el comercial coneix els seus interessos, gustos, preferències, etc. i té informació sobre les seves compres i consultes. Aquest tipus d'informació ha de permetre personalitzar les ofertes comercials, focalitzant-les en cada client i oferint un tractament que el client percep com a servei exclusiu, la qual cosa és molt valorada i genera més predisposició a la compra. Fer que un client se senti únic sol tenir recompensa.
- **Increment de la freqüència de compra.** Les ofertes, les promocions i els descomptes, aplicats en un període de temps concret i limitat solen contribuir a augmentar les vendes, ja que el client els percep com una oportunitat que només es pot aprofitar durant un temps. Per això, aquest tipus d'accions sol incrementar la freqüència de compra dels clients i, per tant, incrementa les vendes de l'empresa.

La planificació d'objectius per incrementar el nombre de visites a clients s'ha de fer d'acord amb el potencial de cada venedor i segons la concentració de clients a les zones o rutes que té assignades.

Exemple d'objectius d'increment de visites

El cap de vendes d'una empresa, d'acord amb el personal a càrrec seu i per al segon semestre de l'any, ha fixat l'objectiu d'incrementar un 30% el nombre de visites als clients d'una zona on s'ha observat un increment del seu potencial de compra.

Aquesta zona està dividida en 3 sectors, amb 2 venedors a cada sector, que durant el primer semestre de l'any han fet les visites següents:

TAULA 1.3.

Sectors	Venedors	Nombre de clients	Nombre mitjà de visites	Total visites (semestre 1)
A	V1	200	6	1.200
	V2	180	7	1.260
B	V1	190	5	950
	V2	210	6	1.260

C	V1	205	5	1.025
	V2	175	7	1.225
		Mitjana: 193,33	Mitjana: 6	6.920

El nombre de visites per al segon semestre es calcula aplicant un increment del 30% a les visites mitjanes i a les visites totals del primer semestre, tal com es pot comprovar a la taula següent:

TAULA 1.4.

Sectors	Venedors	Nombre de clients	Nombre mitjà de visites	Total visites (semestre 1)	Objectiu (increment %)	Objectiu (nombre de visites)	Nombre total de visites (semestre 2)	Diferència
A	V1	200	6	1.200	30	7,8	1.560	360
	V2	180	7	1.260	30	9,1	1.638	378
B	V1	190	5	950	30	6,5	1.235	285
	V2	210	6	1.260	30	7,8	1.638	378
C	V1	205	5	1.025	30	6,5	1.332,5	307,5
	V2	175	7	1.225	30	9,1	(*) 1.592,5	367,5
		Mitjana: 193,33	Mitjana: 6	6.920		Mitjana: 7,8	8.996	2.076

(*) El nombre total de visites hauria de ser un nombre sencer, però el nombre mitjà de visites sí que pot ser un nombre amb decimals, ja que es tracta d'una mitjana.

Per tant, durant el segon semestre cada venedor ha de fer un 30% més de visites respecte a les visites del primer semestre.

L'objectiu per al segon semestre és fer 2.076 visites més entre tots els venedors. Se suposa que el nombre de visites i el nombre de clients de cada zona ja recullen el potencial de cada venedor, és a dir, que els venedors que tenen menys clients poden fer més visites.

Si en el primer semestre s'han fet un total de 6.920 visites i en el segon semestre se n'han de fer 8.996, l'increment de 2.076 visites és l'objectiu de vendes per al segon semestre, el 30%: $(2.076 \cdot 100) / 6.920$.

1.2 Objectius qualitius

Els objectius de vendes sempre estan condicionats per l'avantatge competitiu de l'empresa i pels avantatges diferencials de l'oferta comercial respecte a la competència.

Els **objectius qualitius** són aquells que es fixen per aconseguir un posicionament millor i una bona imatge, tant de l'empresa com del producte, en el mercat.

Aquest tipus d'objectius solen ser més subjectius i, per tant, menys tangibles o més complicats de mesurar que els objectius quantitius.

Els objectius qualitatius han de ser clars i coherents, i han d'estar alineats o en concordança amb altres objectius.

Generalment, en màrqueting i vendes, **els resultats dels objectius qualitatius s'obtenen a mitjà o llarg termini**, en canvi, els resultats dels objectius quantitativs s'aprecien a curt termini.

En moltes ocasions, els objectius qualitatius estan interrelacionats amb els objectius quantitativs, de tal manera que la consecució d'uns pot ajudar a aconseguir els altres.

Els principals objectius qualitatius de vendes estan relacionats amb:

- Captació de clients nous.
- Fidelització de clients.
- Recuperació de clients perduts.
- Ampliació de la cartera de productes.
- Ampliació de la xarxa de punts de venda.
- Difusió de la identitat i els valors corporatius.

1.2.1 Captació de clients nous

Les vendes es poden incrementar venent més als clients actuals, mitjançant l'augment de les comandes o de la quantitat de productes que adquireixen, i també incrementant el nombre de visites dels venedors, la qual cosa augmenta les probabilitats de vendre. Però, l'altra manera d'aconseguir incrementar les vendes és ampliant la cartera de clients, és a dir, captar clients nous que s'afegeixen a la cartera de clients habituals.

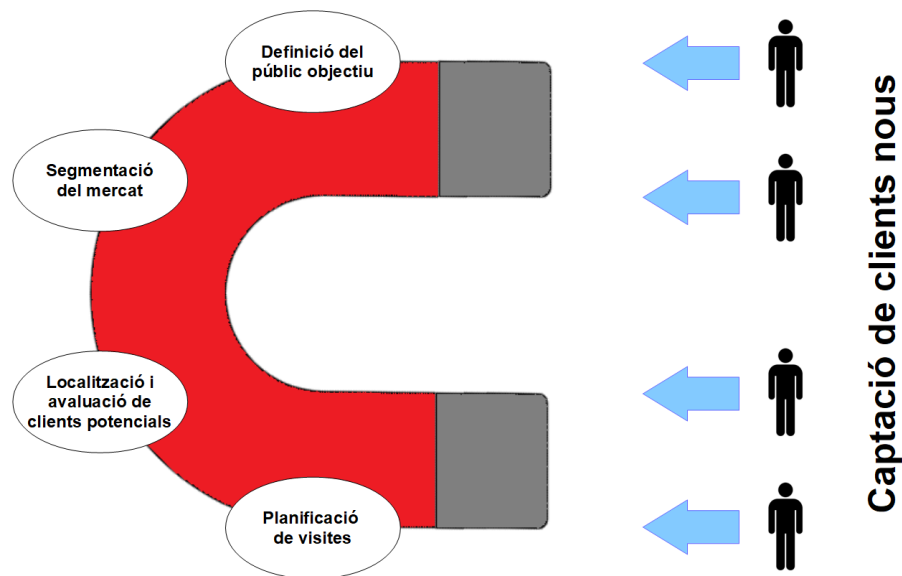
Aconseguir clients nous no és una tasca fàcil i, en primer lloc, requereix fer una prospecció i, a continuació, planificar i organitzar les visites als clients potencials que s'hagin localitzat mitjançant les tasques de prospecció.

La **prospecció comercial o de clients** és la recerca, organitzada i emprant les tècniques adequades i legals, per trobar clients potencials.

El primer pas per localitzar clients potencials és definir el públic objectiu i segmentar el mercat. A continuació, un cop identificats, localitzats i avaluats segons el seu potencial de compra, els clients potencials s'han d'incloure en la planificació de visites. L'objectiu principal de les primeres visites és escoltar activament el client per descobrir les seves necessitats i presentar-li els productes que les puguin satisfer, la qual cosa requereix centrar-se a destacar els **avantatges diferencials del producte** respecte als productes similars de la competència o els **avantatges competitiu de l'empresa** respecte als competidors.

A la figura 1.2 es mostren gràficament els requisits per a la captació de clients nous.

FIGURA 1.2. Requisits per a la captació de clients nous



En el moment de fixar l'objectiu d'ampliar la cartera de clients mitjançant la captació de clients nous, la direcció de vendes ha d'acordar amb els membres de la força de vendes quines són les estratègies que s'aplicaran i també quina és la quota assignada a cada venedor. Aquesta quota ha de ser un element motivador per als venedors, per tant, s'han de fixar quotes que siguin assolibles.

L'objectiu de captar clients nous es considera qualitatiu, això no obstant, no vol dir que no es pugui quantificar o mesurar, ja que es poden determinar paràmetres de referència a partir dels clients actuals, així com avaluar-ne l'evolució i consecució.

Exemple de fixació d'objectiu per captar clients nous

La direcció de vendes d'una empresa ha fixat l'objectiu de captar 500 clients nous durant el pròxim any.

El nombre de clients actuals, distribuïts en les 5 zones establertes per l'empresa, són:

TAULA 1.5.

Zona	Nombre clients	Nombre de venedors
Nord	525	1
Sud	875	2
Est	700	2
Oest	525	1
Centre	875	2
Total	3.500	8

La distribució de clients nous entre les diferents zones es fa proporcionalment al nombre de clients que hi ha a cadascuna de les zones i es distribueixen a parts iguals entre els venedors, en cas que n'hi hagi més d'un.

Vegeu els resultats a la taula següent:

TAULA 1.6.

Zona	Nombre clients	Clients nous	Clients nous %	Venedors	Clients nous per venedor
Nord	525	75	15	1	75
Sud	875	125	25	2	62,5
Est	700	100	20	2	50
Oest	525	75	15	1	75
Centre	875	125	25	2	62,5
Total	3.500	500	100	8	

Per distribuir de forma proporcional els 500 clients nous entre les zones es fan els càlculs següents: $(525 \cdot 500) / 3.500 = 75$ clients nous (zona nord).

Per calcular el percentatge de clients nous de cada zona, respecte al total, es fan els càlculs següents: $(75 \cdot 100) / 500 = 15\%$ (zona nord).

1.2.2 Fidelització de clients

No és gens fàcil captar clients nous, per això aconseguir la fidelitat dels clients és molt important per a qualsevol empresa. La clau per aconseguir-ho és cuidar els clients que l'empresa ja té i que segueixin sent clients durant molt temps.

La **fidelització de clients** té per objectiu aconseguir la lleialtat d'un consumidor envers una marca, un producte o un servei, és a dir, consisteix a guanyar-se la confiança dels clients que ja han adquirit productes o serveis perquè segueixin comprant i es converteixin en clients habituals.

Les estratègies i accions de fidelització de clients que l'empresa ha de portar a terme per retenir els clients com més temps millor tenen per objectiu aconseguir que:

- Repeteixin la compra de productes o serveis de l'empresa.
- Recomanin els productes o serveis a altres clients potencials.

L'objectiu principal de la fidelització és que el client segueixi preferint els productes de l'empresa, encara que hi pugui haver empreses competidores amb ofertes millors, campanyes publicitàries impactants i descomptes o promocions interessants. En definitiva, que el client segueixi preferint els productes d'una empresa encara que hi hagi ofertes potencialment millors.

Es poden identificar, bàsicament, dues formes per a la retenció de clients:

- Oferir un **servei de qualitat** que cobreixi les seves necessitats i expectatives.

- Crear **barreres de sortida** que facin que el canvi sigui més costós que el benefici que es pretén aconseguir.

La lleialtat del client s'aconsegueix més fàcilment mitjançant l'**excel·lència en el servei** i la **generació d'experiències positives**, ja que està demostrat que actualment els clients valoren el servei com un atribut de gran impacte en el procés de compra.

La recerca del preu més competitiu sovint redueix la fidelitat dels clients, ja que en el context socioeconòmic actual el consumidor és molt sensible al preu. No obstant això, hi ha altres factors que condicionen les decisions de compra i la fidelitat dels clients. Per això les empreses que volen incrementar les vendes i la quota de mercat han d'apostar per la fidelització de clients i per trobar instruments que permetin mesurar-la.

En el món comercial és habitual utilitzar consignes com ara "**és més car i més difícil recuperar un client perdut que captar un client nou**" o bé "**és més car captar un client nou que fidelitzar un client actual**". En general, es considera que aconseguir un client nou té un cost quatre vegades superior al de mantenir o retenir un client actual. Per això és imprescindible dissenyar un pla de compromís (*engagement*) i un seguiment a través d'indicadors que permetin mesurar la lleialtat dels clients.

A més, un client satisfet es pot convertir en un prescriptor de l'empresa, però un client descontent també comparteix amb moltes persones la seva mala experiència amb l'empresa.

La fidelització de clients és un objectiu qualitatiu que té una incidència directa en les vendes, la qual cosa no implica que no es pugui mesurar, ja que hi ha diversos indicadors específics per fer-ho.

Els **indicadors clau de rendiment** o **KPI** (*key performance indicator*) són xifres de referència que expliquen i resumeixen l'assoliment dels objectius d'una acció de màrqueting o vendes, i permeten fer-se una idea més clara del grau de consecució de l'objectiu.

Els indicadors clau de rendiment que se solen utilitzar per a l'optimització d'estratègies de fidelització de clients són:

- **Rendibilitat del client o CPS** (*customer profitability score*). Mesura la rendibilitat d'un client en un període de temps concret, és a dir, els beneficis que genera a l'empresa i quant costa satisfer les seves necessitats. Això permet valorar quins són els clients que generen més utilitat i dirigir tots els esforços per aconseguir la seva màxima satisfacció. Es calcula així:

$$\text{Rendibilitat del client (CPS)} = \frac{IT - DT}{DT}$$

On:

L'**engagement** o **compromís** és el vincle de fidelitat que un usuari estableix amb una marca determinada com a conseqüència de l'experiència positiva que li genera la interacció i l'afinitat que sent.

IT, ingressos totals

DT, despeses totals

- **Valor net d'ingressos del client o LTV (*lifetime value*).** Mesura la rendibilitat d'un client al llarg del temps, a partir del valor monetari actual i fent una previsió del temps que romandrà a l'empresa, quina serà la freqüència de compra i quant gastarà. Això permet decidir possibles descomptes, regals o promocions úniques per als clients que es volen mantenir. Hi ha diverses maneres de calcular-lo, però la més generalitzada és així:

$$\text{Valor net d'ingressos del client (LTV)} = \text{VMV} \cdot \text{FC} \cdot \text{VMC}$$

On:

VMV, valor mitjà de les vendes

FC, freqüència de compra (mes o any)

VMC, vida mitjana del client

- **Puntuació neta de promoció o NPS (*net promoter score*).** Mesura la lleialtat emocional d'un client i la probabilitat que recomani el producte o l'empresa a altres persones. Per calcular aquest indicador cal preguntar al client si recomanaria l'empresa o el producte a un amic o familiar, la qual cosa és molt freqüent en les enquestes de satisfacció que habitualment es passen als clients que han fet una compra.

Aquest indicador es calcula així:

$$\text{Puntuació neta de promoció (NPS)} = \text{\% Promotors} - \text{\% Detractors}$$

Després de restar aquests percentatges s'obté un valor entre -100 i 100. Es considera que la lleialtat és acceptable si el resultat és positiu, en canvi, és molt desfavorable un valor negatiu d'aquest indicador, ja que denota una insatisfacció dels clients i cal esbrinar quin és el motiu per trobar una solució.

Normalment, s'estableix una escala de 0 a 10 punts i es distingeixen els tres grups següents:

- De 9 a 10 punts: són **promotors**, clients lleials i satisfets que compren amb més freqüència i es poden convertir en bons prescriptors o recomanadors del producte i l'empresa.
 - De 7 a 8 punts: són **passius**, clients satisfets però que no han arribat a un grau de complaença que els converteixi en fidels i, fins i tot, hi ha el risc que se'n vagin a la competència.
 - De 6 a 0 punts: són **detractors**, clients insatisfets que, probablement, a més de no tornar a comprar, poden suposar un perill per a l'empresa i poden perjudicar la imatge de l'empresa amb els seus comentaris.
- **Taxa de conversió o CR (*conversion rate*).** Mesura la quantitat d'usuaris potencials que s'han acabat convertint en clients. Aquesta informació

permet interpretar què és el que busquen els clients i que és el que funciona millor per aconseguir que el client prengui la decisió de compra. Es calcula així:

$$\text{Taxa de conversió (CR)} = \frac{NVA}{NVR} \cdot 100$$

On:

NVA, nombre de vendes aconseguides

NVR, nombre de visites realitzades

- **Taxa de deserció de clients o CCR (*customer churn rate*).** Mesura el percentatge de clients que han deixat de comprar a l'empresa durant un període de temps i també es coneix com a taxa de cancel·lació, és a dir, són els clients que no han fet cap operació o s'han donat de baixa respecte al total. Es calcula així:

$$\text{Taxa de deserció (CCR)} = \frac{NCP - NCN}{NCI} \cdot 100$$

On:

NCP, nombre de client perduts

NCN, nombre de clients nous

NCI, nombre de clients a l'inici del període

- **Taxa de retenció de clients o CRR (*customer retention rate*).** Mesura el percentatge de clients que repeteixen o continuen comprant a l'empresa i pot servir per fixar els objectius dels pròxims plans de fidelització. Es pot calcular fent la diferència entre 100 i la taxa de deserció, però també es pot calcular així:

$$\text{Taxa de retenció (CCR)} = \frac{NCF - NCN}{NCI} \cdot 100$$

On:

NCF, nombre de clients al final del període

NCN, nombre de clients nous

NCI, nombre de clients a l'inici del període

- **Taxa de satisfacció del client o CSR (*customer satisfaction rate*).** Mesura el grau de satisfacció dels clients amb l'empresa i els productes, la qual cosa permet ajustar les estratègies de fidelització. Per conèixer aquesta taxa cal fer una enquesta de satisfacció després de cada contacte amb el client. L'enquesta ha d'incloure preguntes sobre la satisfacció general amb l'empresa o els productes utilitzant escales de Likert amb un nombre imparell d'opcions de resposta, normalment cinc, amb un valor central neutre i extrems molt positius i molt negatius, per exemple: molt satisfet, satisfet, neutre, insatisfet i molt insatisfet.

Mitjançant aquestes enquestes es poden calcular els percentatges de cadascuna de les respostes de l'enquesta.

1.2.3 Recuperació de clients perduts

Una de les qüestions que sovint es planteja quan es tracta de recuperar clients que una empresa ha perdut és que sempre és menys costós prevenir la pèrdua de clients, és a dir, mantenir-los fidels, que no pas intentar recuperar-los un cop han deixat de comprar o han marxat a la competència.

Per a qualsevol empresa és molt més rendible invertir en programes de fidelització (promocions, descomptes, ofertes especials, targetes de punts, etc.) perquè els clients percebin els avantatges que suposa el fet de mantenir la seva lleialtat.

Recuperar un client té un cost considerable, per això, si es fixa aquest objectiu, cal plantejar-se i analitzar bé si realment val la pena. Només és interessant recuperar un client perdut si els ingressos que l'empresa pot aconseguir amb les vendes a aquest client són superiors a la inversió que cal fer per recuperar-lo.

Les dues primeres tasques que cal fer en el moment de plantejar-se l'objectiu de recuperar els clients perduts és:

- Analitzar l'històric de vendes.
- Identificar els clients que no hagin comprat durant l'últim any.

Un cop es disposa d'aquestes dades, cal fer l'**anàlisi de la rendibilitat** i escollir només els clients que realment poden ser rendibles per a l'empresa, per tant, aquells que puguin arribar a generar uns beneficis superiors als costos que pot suposar el fet de recuperar-los.

És important definir l'**horitzó temporal** per a la recuperació dels clients perduts, o sigui, el termini en què la direcció comercial considera que és raonable dedicar esforços per aconseguir-ho, que pot ser a curt, mitjà o llarg termini.

Un cop feta la selecció de clients que s'han de recuperar, cal establir un pla de visites i preparar-les molt bé. En el primer contacte de bell nou amb aquests clients, és molt important identificar per quins motius han deixat de comprar, si encara no se saben, i reconèixer els errors que l'empresa hagi pogut cometre en el passat. A continuació, cal exposar clarament les solucions concretes que s'han implementat per no tornar a cometre els possibles errors i fer ofertes o promocions que responguin a les necessitats reals dels clients que es volen recuperar.

L'objectiu és recuperar i fidelitzar els clients perduts, per això s'ha d'endegar un pla de fidelització tenint en compte els requeriments següents:

- Disposar dels recursos tecnològics que permetin als comercials mantenir un contacte directe amb els clients i recollir les seves dades.
- Intensificar la comunicació directa i personal amb aquests clients.
- Analitzar les dades que s'obtinguin d'aquests clients per conèixer a fons els seus gustos i preferències per ajustar al màxim l'oferta comercial.

Atraure clients nous costa molt més que no pas mantenir-los fidels.

És molt recomanable fer un seguiment acurat de tot el procés i anar controlant el grau de consecució d'aquest objectiu, ja que això permet fer els ajustaments que siguin necessaris abans d'arribar al final del termini establert.

1.2.4 Ampliació de la cartera de productes

La **cartera de productes** és el conjunt de totes les gammes, línies de productes i referències que conformen l'oferta comercial d'una empresa, és a dir, el que ven. Com més gammes i línies de productes contingui la cartera, més gran és la seva **amplitud**.

Una **gamma** és un conjunt de productes d'un segment de mercat concret que l'empresa ofereix als seus clients, per tant, la cartera de productes d'una empresa pot estar formada per diferents gammes. Per exemple, la gamma de productes per a la higiene personal o la gamma d'electrodomèstics.

Una **línia** és un conjunt de productes d'una gamma amb unes característiques comunes, és a dir, que estan relacionats, pel seu funcionament similar, perquè es venen al mateix tipus de clients, perquè utilitzen tecnologies similars, etc. Per exemple, dins la gamma d'electrodomèstics hi pot haver la línia d'imatge i so (televisors, reproductors, equips de música, videojocs, etc.) i la línia blanca (frigorífics, rentavaixelles, forns, rentadores, assecadores, etc.). D'altra banda, dins la gamma de productes per a la higiene personal hi pot haver la línia de desodorants, perfums, xampús, gels de bany, etc. L'**extensió** d'una línia és la varietat de tipus de productes que conté i la **profunditat** d'una línia és el nombre de models, mides, colors, marques o variants de cadascun dels tipus de productes que conformen la línia. Diverses línies de productes relacionades entre si formen una gamma i si hi ha una relació molt estreta entre les línies d'una gamma, es considera que la gamma és molt consistent o coherent.

El concepte de **gamma** depèn de la perspectiva de cada professional, alguns experts consideren que la gamma és el conjunt total de productes que l'empresa comercialitza i altres consideren que és un conjunt de productes enfocat a un segment.

En els establiments comercials detallistes, la **cartera de productes** s'anomena **assortiment**, la **gamma** s'anomena **categoria** i la **línia** de productes s'anomena **família**.

La **referència o producte** és la unitat de venda independent dins de cada línia de productes, per tant, en el comerç detallista sol ser una unitat de consum però en el comerç a l'engròs o B2B pot ser una caixa o un palet.

L'**ampliació de la cartera de productes** implica incorporar productes nous a les gammes o a les línies de productes i, abans de prendre aquesta decisió, cal tenir en compte les **ventes** de la gamma o la línia i els **beneficis** que aporta. Una alta concentració de les vendes en pocs productes pot suposar una posició especialment vulnerable per a la gamma o línia, els productes de les quals s'han de controlar i protegir. També cal tenir en compte quina és la composició de la gamma o de la línia dels competidors.

L'extensió i la profunditat òptimes d'una línia de productes depenen de l'evolució dels beneficis que aporta i dels objectius empresarials. L'increment del nombre de referències només és recomanable si s'augmenta el benefici, en cas contrari, no és recomanable. Però, a vegades, si a l'empresa li interessa aconseguir una participació de mercat alta o oferir als clients una gran varietat de productes, es pot augmentar la longitud encara que això no suposi un augment de beneficis.

Malgrat que existeix la idea generalitzada que l'increment de les línies de productes pot contribuir a l'augment dels beneficis al cap d'un temps, cal tenir en compte que un increment de les vendes no sempre es tradueix en un augment dels beneficis, ja que això augmenta els costos de producció, gestió d'inventaris, manipulació de productes i despeses de promoció.

Així doncs, tot i que l'ampliació de la cartera de productes pot semblar una estratègia adequada per incrementar les vendes i els beneficis, la proliferació excessiva de productes i segons els resultats que s'obtenen pot fer aconsellable la reducció de línies o de productes dins d'una línia. Generalment, la reducció de la cartera de productes és recomanable en les situacions següents:

- Si alguns productes no contribueixen adequadament al benefici obtingut.
- Si l'assignació de recursos de producció i comercialització és desproporcionada amb relació a les vendes efectuades.
- Si els productes han quedat obsolets.

Si l'ampliació de la cartera de productes és viable, es pot fer de les maneres següents:

- Afegint línies noves de productes.
- Incrementant l'extensió de les línies de productes existents (més models, variants, marques, etc.)

Un dels motius més freqüents que condueixen a prendre la decisió d'ampliar les línies de productes o bé a incrementar el nombre de productes d'una línia és l'aparició o el llançament al mercat de productes nous.

Pot tractar-se de productes completament nous o de productes millorats que satisfan necessitats emergents, la qual cosa fa que el mercat els percebi com a novetats. Perquè els productes nous o millorats tinguin èxit cal que els clients els percebin com a diferents dels que ja existeixen i que resolguin problemes nous o responguin a necessitats no satisfetes.

Exemple de productes nous: l'èxit dels aliments de la 4a i 5a gamma

Els productes alimentaris es poden classificar en 5 gammes:

- Primera gamma: productes frescos, deshidratats o fermentats (fruita fresca, fruita seca, olives, etc.).

- Segona gamma: conserves i productes que han estat sotmesos a altes temperatures per esterilitzar-los i que es comercialitzen en envasos hermètics (llegums cuits, salses, tomàquet fregit, llet pasteuritzada, etc.).
- Tercera gamma: aliments congelats (peix, marisc, verdura, carn, etc.).
- Quarta gamma: fruites, verdures i hortalisses, netes, pelades i tallades, preservades en una atmosfera protectora, presentades en envasos a punt per obrir i consumir.
- Cinquena gamma: plats cuinats llestos per menjar, que han estat tractats tèrmicament perquè no proliferin els bacteris i que solen escalfar-se i servir-se.

Els productes fins a la tercera gamma són els tradicionals, però els de la quarta i cinquena gamma han representat una novetat que dona resposta a les necessitats del mercat. Cada vegada tenim menys temps per cuinar i un col·lectiu gran de consumidors ha optat per aquest tipus de productes que necessiten una mínima preparació per poder-los menjar.

Aquest és un exemple de productes nous, que responen a les necessitats que van sorgint al mercat i que van evolucionant a mesura que també canvien o es modifiquen les necessitats dels consumidors.

L'equip de venedors és el responsable d'introduir al mercat els productes nous, per això han de recopilar tota la informació tècnica necessària, així com preparar presentacions i demostracions dels productes nous i incloure-les en les visites als clients.

1.2.5 Ampliació de la xarxa de punts de venda

Les empreses que no venen directament als consumidors finals, sinó que ho fan a través d'una xarxa de distribuïdors detallistes, es poden plantejar l'objectiu d'ampliar la xarxa de punts de venda, és a dir, aconseguir més capil·laritat en el mercat.

La **capil·laritat** és un concepte que s'utilitza per descriure el grau de disponibilitat d'un producte per als compradors potencials. Com més punts de venda disposen del producte, més gran és la capil·laritat de la xarxa de distribució i més gran és el nombre de clients als quals es pot arribar.

Aconseguir incrementar el nombre de distribuïdors d'un producte és un objectiu comercial que contribuïx a millorar la capil·laritat de la xarxa de distribució d'un producte. D'altra banda, el comerç electrònic també permet generar més oportunitats orientades a arribar a més clients, o bé als mateixos però amb un cost més baix.

La direcció comercial de l'empresa ha d'escollir la forma com s'ha d'aconseguir més capil·laritat, és a dir, mitjançant quin tipus de punts de venda s'aconseguirà més participació de mercat. Això es pot aconseguir mitjançant punts de venda propis, franquícies, canals de distribució massiva, canals de distribució especialitzats, venda en línia, etc.

Als annexos hi trobareu un article relacionat amb la **capil·laritat de la xarxa de vendes** de l'empresa catalana Frit Ravich.

L'equip de vendes, d'acord amb les decisions que hagi pres la direcció comercial, ha de portar a terme les accions necessàries per aconseguir l'objectiu d'ampliar la xarxa de punts de venda, la qual cosa suposa, habitualment, fer visites a possibles distribuïdors per donar-los a conèixer el producte mitjançant demostracions i fer-los una oferta atractiva.

En alguns casos, l'estratègia d'expansió o ampliació de la xarxa de vendes està relacionada amb la internacionalització de l'empresa, un procés a través del qual l'empresa fa una part de la seva activitat en altres països i que es pot centrar en la venda (exportacions), la producció o la compra (importacions).

Normalment, quan una empresa es planteja vendre en altres països, el primer que cal fer és una prospecció del mercat exterior i, posteriorment, cal decidir com es farà la distribució en aquest mercat, la qual cosa sol requerir el reclutament de comercials especialitzats en mercats exteriors.

1.2.6 Difusió de la identitat i els valors corporatius

L'objectiu principal de la venda personal és informar els clients i aconseguir tancar operacions de venda, però també és un procés mitjançant el qual s'estableix una relació directa amb els clients que permet conèixer les seves necessitats i preferències per oferir-los una proposta de valor.

Una **proposta de valor** és la concreció d'una estratègia empresarial que té per objectiu maximitzar la demanda mitjançant la configuració òptima de l'oferta.

La força de vendes ha de saber transmetre la proposta de valor que ofereix l'empresa, de manera que s'exposi clarament:

- els beneficis que obté el client i
- el cost que ha d'assumir.

Com a norma general els criteris bàsics que cal tenir en compte per a la comunicació de la proposta de valor són:

- Ha de ser clara i entenedora, sense tecnicismes innecessaris.
- Ha d'expressar clarament què és el que pot obtenir el client amb el producte o servei.
- Ha d'explicar què la diferencia de la competència.
- Ha de ser breu i concisa.

Podeu trobar informació per a la internacionalització de l'empresa als webs de:

- ACCIÓ - Agència per a la competitivitat de l'empresa de la Generalitat de Catalunya:
goo.gl/c28W7X
- Barcelona Activa de l'Ajuntament de Barcelona:
goo.gl/9oj4YV

Exemple de proposta de valor

La marca Zara és la cadena de botigues insígnia del grup Inditex que opera a Europa, Amèrica, Àfrica i Àsia.

La proposta de valor de Zara és oferir roba de qualitat a un preu assequible i ho ha sabut transmetre a la seva clientela. La seva estratègia empresarial es basa a captar les tendències de moda i adaptar-les als seus dissenys de forma ràpida.

Zara és només una marca del grup Inditex que engloba altres marques com Bershka o Massimo Dutti, cadascuna amb una proposta de valor diferent.

La proposta de Bershka es basa en el preu perquè està enfocada al públic més jove, mentre que el valor de Massimo Dutti fa posar més èmfasi en la qualitat i no tant en el preu, ja que el seu públic objectiu és diferent.

Per desenvolupar l'objectiu comercial de difusió de la identitat i valors corporatius cal una preparació de la força de vendes orientada a les tres vessants següents:

- **Imatge dels productes.** Consisteix a millorar o intensificar la percepció que els clients tenen dels productes que l'empresa comercialitza. Els venedors han de conèixer molt bé les característiques dels productes i les seves diferències respecte als productes de la competència per poder comunicar-ho als clients, sigui per donar-los a conèixer o per recordar-ne l'existència.
- **Imatge de la marca.** Consisteix a millorar o intensificar la percepció de la marca en relació amb altres marques de productes similars que hi pugui haver al mercat. Els venedors han de conèixer quins són els valors de la marca per comunicar-los i recordar-los als clients.
- **Imatge corporativa.** Consisteix a millorar o intensificar la percepció que els clients tenen de l'empresa. Els venedors són la imatge de l'empresa davant del client, per això han d'assumir la identitat i els valors de corporatius perquè els puguin comunicar de forma eficaç. La missió, la visió i els valors, que defineixen la imatge corporativa i els objectius estratègics, han de formar part del dia a dia de la funció de vendes i els venedors els han d'assumir com a propis i difondre'ls.

1.3 Direcció per objectius

La direcció per objectius (DPO) és una filosofia de gestió i direcció el propòsit de la qual és aconseguir una bona coordinació de persones, recursos i mecanismes d'una organització per obtenir resultats rellevants i amb la participació efectiva de tots els membres de l'organització.

Tanmateix, la DPO en si mateixa no garanteix ni els resultats ni l'èxit d'una empresa. De fet, com passa amb altres estratègies de direcció, l'èxit depèn de diversos factors i, si no es fa correctament, pot comportar alguns riscos i dificultats. Per això, existeixen equips de professionals experts que es dediquen a desenvolupar i implementar aquest sistema de direcció.

1.3.1 Concepte i principis de la direcció per objectius

La filosofia de la direcció per objectius es fonamenta en el fet que els objectius són necessaris a qualsevol àrea on l'acompliment i els resultats afecten de forma directa la supervivència i la pervivència de l'empresa.

La **direcció per objectius (DPO)** és una tècnica de gestió empresarial que permet traslladar els objectius empresarials, en els quals participen tots els membres de l'organització, a objectius específics per a cadascuna de les persones que treballen a l'empresa, tant a nivell tàctic com operatiu.

Dit d'una altra manera, la direcció per objectius consisteix a desglossar els objectius estratègics de l'empresa per a cadascun dels nivells jeràrquics, assignant objectius específics a cada nivell i a cada persona de manera que tots estiguin **alineats amb el compliment dels objectius generals**. Per tant, els objectius tàctics i operatius són específics però depenen d'un objectiu estratègic més general i amb el qual hi ha una relació coherent i lògica.

Un cop repartits els objectius entre els diferents nivells de l'empresa, cada persona ha de disposar d'un **pla d'acció** i uns **objectius concrets** en línia amb els del nivell jeràrquic següent.

Els **principis** de la DPO són:

- Els directius i empleats, o els superiors i els seus col·laboradors, han de **definir conjuntament i per consens els objectius concrets** que es volen assolir, així com els terminis per fer-ho.
- Els empleats se senten més involucrats i compromesos amb els resultats, ja que han participat en la seva definició, la qual cosa afavoreix la **motivació**.
- Els avenços i els assoliments que es van aconseguir s'han de **revisar periòdicament** per comprovar si s'estan complint els objectius fixats.
- Els objectius complerts o assolits s'han de **reconèixer i recompensar**.
- El **resultat òptim** s'aconsegueix quan es compleixen els objectius establerts.

Als annexos hi trobareu documentació per ampliar la informació sobre la DPO.

1.3.2 Procediment per a l'aplicació de la direcció per objectius

En el procediment per a l'aplicació de la DPO es distingeixen les **3 etapes bàsiques** següents:

1. Definició dels objectius.

2. Execució dels plans per aconseguir-los.
3. Control dels resultats que es van aconseguint.

Els passos que cal seguir per a l'aplicació de la metodologia DPO en el departament de vendes són:

- Comprovar que la missió, visió, valors, filosofia i polítiques d'actuació de l'empresa són clares i s'han comprès correctament, tant per part de la direcció de vendes com per tots els membres de la força de vendes que l'han d'implementar.
- Acordar entre el directiu i els seus empleats o col·laboradors la metodologia que se seguirà per fixar els objectius i realitzar els controls necessaris que permetin valorar el compliment.
- Fixar els objectius i els reptes que ha d'assumir cada membre de l'equip de vendes, de manera que cada venedor, d'acord amb els objectius estratègics i els de la seva àrea, proposarà i acordarà amb el seu superior els objectius que s'han d'assolir en el seu àmbit d'actuació per contribuir a assolir l'objectiu estratègic global.
- Concretar de forma clara i precisa els recursos necessaris i disponibles per a la consecució dels objectius a cada nivell de l'organització.
- Delimitar les responsabilitats que assumeix cadascú, és a dir, acordar quina és la responsabilitat que té cada membre de l'organització i sobre les quals haurà de rendir comptes.
- Establir un sistema de retroacció o *feedback*, és a dir, un mecanisme que permeti recollir informació sobre com es van assolint els objectius i si funcionen les estratègies aplicades, la qual cosa és fonamental en la DPO, ja que això és el que permet detectar desviacions i aplicar accions correctores.

1.3.3 Avantatges de la direcció per objectius

Els avantatges de la direcció per objectius es poden observar des de tres vessants: per als empleats, per als directius i per a l'empresa.

Els avantatges principals de la DPO per als **empleats** són:

- Coneixen quins són els resultats esperats, la qual cosa els permet tenir clar què és el que han de fer i perquè ho han de fer.
- Tenen un cert marge de flexibilitat per escollir com han d'actuar per aconseguir els objectius, ja que el que importa és assolir l'objectiu i no tant la manera de fer-ho.

- Valoren el fet de poder participar en la definició d'objectius, conjuntament amb els seus superiors, la qual cosa contribueix al reconeixement.
- Entenen que la forma de mesurar l'assoliment o la consecució de fites és objectiva, per tant, no depèn d'un criteri subjectiu.

Els avantatges principals de la DPO per als **directius** són:

- Involucren tot l'equip en la consecució dels resultats i tots en són responsables d'assolir-los.
- Avaluen objectivament els col·laboradors o empleats, ja que es basen en la consecució dels objectius i no del treball fet.
- Milloren la comunicació amb els empleats, perquè és més fluida i productiva, ja que es té en compte l'opinió de tothom respecte a les fites que s'han d'assolir.
- Facilita la presa de decisions en relació amb ascensos i gratificacions del personal, ja que disposen de dades mesurables i objectives.

Els avantatges principals de la DPO per a l'**empresa** són:

- Millora l'alineació dels objectius estratègics amb els objectius tàctics i operatius.
- Permet clarificar els objectius i evitar la dispersió d'esforços, ja que tothom té clar què ha de fer i perquè ho fa.
- Facilita la definició més precisa i la delimitació de responsabilitats, la qual cosa contribueix a millorar la delegació de tasques.
- Propicia la creació d'un clima laboral millor i afavoreix la motivació del personal.
- Aconsegueix integrar tots els membres de l'organització perquè treballin en la mateixa direcció i ajuda a assolir els objectius de l'empresa.
- Incentiva el treball en equip (cooperació) i la participació individual (superació personal).
- Afavoreix la sistematització, la documentació dels processos i el mesurament dels resultats.
- Facilita els processos de qualitat, millora contínua i excel·lència.

1.3.4 Direcció per objectius en equips de vendes

El sistema de direcció per objectius és molt útil per a la direcció i coordinació d'equips de venedors, ja que si els objectius que s'han d'aconseguir són clars, els venedors es poden planificar i organitzar la seva tasca.

L'èxit del pla de vendes depèn en bona part de la implicació dels venedors, per això la direcció comercial ha de fixar els objectius amb la participació i col·laboració dels venedors, ja que són els que coneixen millor el mercat i els clients.

Amb la col·laboració de tots els membres de l'equip de vendes i a partir dels objectius quantitatius i qualitatius de vendes, la direcció comercial ha de concretar-los en **objectius específics** i assignar-los a cada venedor. Aquests objectius específics s'han de temporitzar, és a dir, cal fixar un període de temps concret per aconseguir-los, que normalment és una setmana, un mes, un trimestre, un semestre o un any. No se solen fixar objectius específics més enllà d'un any, ja que seria un període massa llarg per a un objectiu molt concret.

D'altra banda, segons quin sigui l'horitzó temporal que s'ha fixat per a la consecució d'un objectiu específic, és molt important establir un període temporal inferior per a la **realització de controls**. Per exemple, si s'ha fixat un objectiu específic per a un trimestre, cal establir mecanismes de control setmanals, quinzenals o mensuals, perquè així es poden detectar possibles desviacions dels resultats obtinguts respecte a les previsions inicials i, consegüentment, permet aplicar les mesures correctores necessàries o bé reajustar els objectius abans d'arribar al final del període.

A més a més, aquesta metodologia contribueix a fixar objectius assolibles, amb la qual cosa els venedors se senten més motivats i satisfets en el moment d'assolir-los. Una bona direcció per objectius sempre sol anar acompanyada d'un **sistema de remuneració just** que afavoreix el reconeixement i la motivació del personal.

Amb la distribució d'objectius concrets entre els venedors, cadascun dels membres de l'equip és responsable de les seves actuacions per a l'assoliment de les fites, la qual cosa també comporta la delegació de la presa de decisions en els diferents nivells de l'organització. Així doncs, la direcció comercial ha de donar un cert marge de llibertat i flexibilitat als membres de l'equip de vendes, donar suport a les seves actuacions i assumir els possibles errors. Aquest suport emocional afavoreix la motivació del personal, que és imprescindible perquè els venedors siguin eficients i l'empresa sigui competitiva.

1.3.5 Mètode GROW per a la consecució d'objectius

Aquest mètode és una de les eines d'entrenament o *coaching* més conegudes que se sol utilitzar per a l'anàlisi i resolució de problemes, però que també s'aplica a les empreses per definir les actuacions que permeten assolir els objectius empresarials.

El **mètode GROW** és un procediment estructurat i orientat a la reflexió mitjançant el qual es defineix un pla d'actuació per aconseguir créixer i evolucionar.

Es tracta d'un procediment molt senzill i eficaç, ja que es pot aplicar a qualsevol persona o realitat perquè l'únic que es necessita com a punt de partida és una meta o objectiu.

Aquest mètode es fonamenta en la realització de preguntes per desenvolupar la consciència i la responsabilitat, la qual cosa afavoreix la percepció i concepció de l'entorn i de si mateix, així com l'habilitat per trobar les diverses opcions que es poden escollir i traçar un pla per actuar.

És un acrònim de les sigles en anglès que marquen el procés que se segueix: **goal** (objectiu o fita), **reality** (realitat), **options** (opcions) i **will** (voluntat i compromís).

El procés que se segueix en el mètode GROW és el següent:

- **Fita/objectiu (goal).** Consisteix a concretar el que es vol aconseguir, ja que tenir clar quina és la **meta** que es vol aconseguir és el primer pas per iniciar el procés. S'ha de formular en positiu, evitant la paraula "no" i començar amb un verb en infinitiu que denota acció.

El mètode SMART serveix per definir les fites o objectius, de manera que siguin concrets, mesurables, assolibles, realistes i temporitzats.

- **Realitat (reality).** Consisteix a definir quin és el **punt de partida o la situació actual**, quines dificultats existeixen per assolir els objectius i quines són les debilitats i fortaleces.

Per aconseguir un objectiu el **context** on ens trobem o la realitat a la qual ens afrontem és molt important, ja que serveixen per plantejar diverses alternatives o solucions als problemes que puguin sorgir durant el procés. Tant si les causes que poden dificultar la consecució de l'objectiu són internes com externes, cal analitzar-les profundament i reconèixer que existeixen.

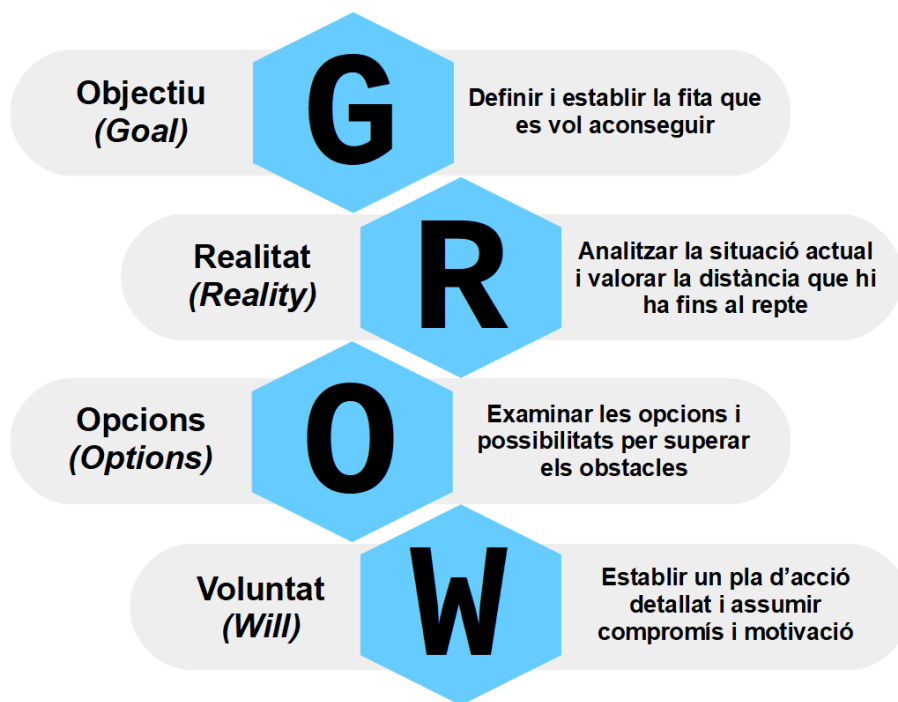
- **Opcions (options).** Consisteix a plantejar els diferents camins o vies que permeten assolir l'objectiu. Abans de començar a avançar cal conèixer les diferents opcions que permeten arribar a l'objectiu fixat, així es pot escollir la millor estratègia que cal seguir. A més, permet conèixer diverses alternatives per si l'opció escollida no és correcte o no es pot portar a terme.

L'objectiu d'aquesta fase és identificar les **possibilitats i alternatives** per, posteriorment, ajustar-les al que sigui factible i representi menys **obstacles**, d'acord amb la realitat o el context.

- **Voluntat i compromís (will).** Consisteix a definir un **pla d'actuació** per aconseguir l'objectiu fixat. Un objectiu no s'assoleix per molt ben definit que estigui si no existeix el compromís real de lluitar per aconseguir-lo. Per tant, quan ens proposem un objectiu, hem de tenir clar que volem assolir-lo i que estem predisposats per a dedicar-hi els esforços necessaris.

A la figura 1.3 es pot veure gràficament en què consisteix el mètode GROW.

FIGURA 1.3. Mètode GROW



Als annexos hi trobareu documentació per ampliar la informació sobre el mètode GROW aplicat a l'àmbit comercial i les vendes.

1.4 Assignació dels objectius de vendes als membres de l'equip

Quan es forma part d'un equip de vendes que treballa per aconseguir uns objectius col·lectius o globals, no s'ha de perdre de vista que aquests s'assoleixen amb la participació o l'aportació de cadascun dels venedors de l'equip. O bé, i encara és pitjor, que cada persona no sigui conscient de la importància que té el seu esforç individual, el seu compromís i la seva contribució en la consecució dels objectius comercials globals.

El fet d'entendre i veure que cada acció és rellevant, contribueix a mitigar frustracions i a motivar als membres de l'equip per a la consecució dels reptes. D'altra banda, també permet definir estratègies i tàctiques que siguin realment efectives per assolir els objectius.

Per tant, la **personalització i fragmentació** d'un objectiu general en petits reptes és cabdal per dissenyar plans d'acció adequats per a la força de vendes i ofereix més possibilitats d'aconseguir resultats satisfactoris.

D'altra banda, fomentar la idea de responsabilitat compartida en la consecució d'objectius comercials i la transparència en els processos de gestió i informació, són les millors estratègies per crear un bon ambient de treball i obtenir els millors resultats possibles.

1.4.1 Criteris per a l'assignació d'objectius de vendes

Un error molt freqüent en el departament comercial d'algunes empreses és que la direcció estableix objectius de vendes específics, per a una setmana o un mes, però de forma general, és a dir, per al conjunt de l'equip de vendes. La divisió dels objectius en parts iguals entre els diferents membres de l'equip i sense tenir en compte la realitat del context o del mercat comporta castigar els venedors que ho tenen més difícil per aconseguir-los i premiar els que tenen més potencial, sense aprofitar-lo al màxim.

L'assignació incorrecta d'objectius entre el personal de vendes té diverses conseqüències negatives entre les quals destaquen les següents:

- Desmotivació generalitzada de l'equip comercial, que ha d'assumir reptes poc realistes i provoca que es rendeixi abans de començar.
- Assignació incorrecta dels recursos si s'assignen de forma uniforme, ja que pot ser que en alguns casos siguin excessius i en altres insuficients.
- Desaprofitament del potencial real de cada zona o segment, la qual cosa impedeix que es puguin desenvolupar per aconseguir resultats millors.
- Incidències en la remuneració variable del personal de vendes, ja que pot veure disminuïts els seus ingressos si no assoleix l'objectiu o aquest es troba per sota del seu potencial.

L'assignació correcta dels objectius específics entre el personal de vendes, per a un període temporal, és un aspecte clau per aprofitar al màxim el seu potencial i rendiment.

Per fer-ho, és fonamental determinar el pes o la contribució potencial de cada una de les unitats geogràfiques (zones o àrees) o conjunts de clients (detallistes, majoristes, etc.) sobre el total, de manera que es pugui fer una distribució proporcional dels objectius entre els diferents membres de l'equip. Difícilment totes les unitats de venda solen tenir la mateixa capacitat o potencial de vendes, per tant, el més raonable és distribuir els objectius de forma proporcional, de manera que sigui assolible en tots els casos i que, d'entrada, s'afavoreixi la motivació dels venedors per assolir el repte. Això, sens dubte, contribueix a maximitzar els resultats.

Les empreses disposen d'informació històrica dels resultats obtinguts en períodes anteriors, informació que és molt preuada i poc utilitzada per elaborar les previsions o estimacions de períodes futurs. Cal establir sistemes que permetin accedir de forma fàcil i ràpida a la informació històrica, de manera que les projeccions de futur estiguin fonamentades en els resultats obtinguts en el passat. Aquesta metodologia contribueix a fixar objectius més realistes, afinar o ajustar molt més les estimacions i evitar que es produeixin desviacions molt grans.

1.4.2 Procediment d'assignació d'objectius de vendes

Les formes més habituals d'organització dels equips de vendes són per territoris, per clients o per productes i l'assignació d'objectius que ha d'assolir cada un dels membres s'ha de fer en funció de les característiques, necessitats i potencial de cadascuna d'aquestes unitats organitzatives.

Abans de començar a distribuir els objectius, cal disposar d'informació, obtinguda a partir de l'anàlisi de les dades corresponents a períodes anteriors, sobre l'evolució, el comportament i el rendiment de cada territori, grup de clients o producte.

A continuació se segueixen els passos següents:

1. Anàlisi, per a cada territori, grup de clients o producte, de les variables següents:
 - Capacitat màxima de compra.
 - Nombre de clients reals.
 - Oportunitats detectades.
 - Històric de vendes.
2. Càlcul de previsions o estimacions per a un període de temps concret i d'acord amb:
 - Tendències observades com l'augment, la reducció o l'estancament de les vendes.
 - Projecció de les tendències de períodes anteriors en el període següent i determinació de les vendes esperades per a cada territori, grup de clients o producte.
3. Fixació dels objectius que s'han d'assolir, en coherència amb les tendències observades i les projeccions o estimacions per al període següent.
4. Distribució dels objectius entre els diferents venedors aplicant criteris objectius com ara:
 - Característiques i habilitats personals.
 - Experiència en el territori, grup de clients o producte.
 - Potencial de cada venedor.

A la taula 1.7 es recullen les fases de l'assignació d'objectius segons l'estructura de l'equip comercial.

TAULA 1.7. Fases de l'assignació d'objectius

Estructura	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Territoris	Anàlisi dels territoris	Expectatives per a cada territori	Objectius per a cada territori	Distribució d'objectius entre venedors

TAULA 1.7 (continuació)

Estructura	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Clients	Anàlisi de clients o categories de clients	Expectatives per a cada client o categoria	Objectius per a cada client o categoria	Distribució d'objectius entre venedors
Producte	Anàlisi dels productes o línies de productes	Expectatives per a cada producte o línia	Objectius per a cada producte o línia	Distribució d'objectius entre venedors

No seria realista assignar objectius sense tenir en compte les possibilitats reals de cada venedor per aconseguir-los.

A més, és molt important que els objectius siguin acceptats per cadascun dels membres de l'equip de vendes. L'acceptació dels objectius de venda és una qüestió cabdal per aconseguir el compromís, la implicació i la motivació que són imprescindibles per aconseguir resultats satisfactoris.

Exemple d'assignació d'objectius de vendes als membres de l'equip

La previsió de vendes d'una empresa per al pròxim any és un creixement del 3%. El territori de vendes està dividit en 4 zones, ateses per un total de 9 venedors.

La facturació o les vendes totals de l'empresa durant aquest l'any han estat d'1.650.000 euros, distribuïdes de la forma següent:

- Zona nord: 15%
- Zona sud: 45%
- Zona est: 10%
- Zona oest: 30%

Es preveu que aquesta distribució es mantingui durant el pròxim any.

A totes les zones hi ha 2 venedors excepte a la zona sud que n'hi ha 3.

Per al pròxim any s'estima que el potencial de vendes dels 3 venedors de la zona sud, calculat a partir de la seva experiència, la cartera de clients de cada venedor i la mitjana de vendes durant els últims 2 anys, serà el següent:

- Venedor 1: 25%
- Venedor 2: 35%
- Venedor 3: 40%

A partir de totes aquestes dades es pot calcular quina és la previsió de vendes totals per al pròxim any, és a dir, un 3% més de la facturació corresponent a aquest any:

$$\text{Previsió de vendes totals} = 1.650.000 + (1.650.000 \cdot \frac{3}{100}) = 1.699.500 \text{ euros}$$

La distribució de la facturació total entre les 4 zones és la següent:

- Zona nord: $1.699.500 \cdot \frac{15}{100} = 254.925$ euros
- Zona sud: $1.699.500 \cdot \frac{45}{100} = 764.775$ euros
- Zona est: $1.699.500 \cdot \frac{10}{100} = 169.950$ euros

Els venedors han d'estar convençuts que els objectius són raonables i es poden assolir.

- Zona oest: $1.699.500 \cdot \frac{30}{100} = 509.850$ euros

Com que només es disposa d'informació del potencial dels venedors de la zona sud, només es pot fixar l'objectiu de vendes per a cadascun d'aquests 3 venedors:

$$\text{Objectiu venedor 1} = 764.775 \cdot \frac{25}{100} = 191.193,75 \text{ euros}$$

$$\text{Objectiu venedor 2} = 764.775 \cdot \frac{35}{100} = 267.671,25 \text{ euros}$$

$$\text{Objectiu venedor 3} = 764.775 \cdot \frac{40}{100} = 305.910,00 \text{ euros}$$

L'objectiu de vendes per al pròxim any i per a cadascun dels 3 venedors de la zona sud s'ha calculat d'acord amb la **previsió de vendes d'aquesta zona i el potencial de cada venedor** (experiència, cartera de clients i mitjana de vendes durant els últims 2 anys).

Per tant, s'ha fet una distribució a partir de criteris objectius i d'acord amb les possibilitats reals d'assolir-los. No seria correcte dividir la previsió de vendes de la zona sud entre els 3 venedors, ja que això donaria la mateixa quantitat per als tres ($764.775 / 3 = 254.925$ euros), la qual cosa suposaria establir un objectiu massa ambiciós per al venedor 1 i poc ambiciós per als venedors 2 i 3.

1.5 Activitats vinculades a les vendes

El pla de vendes recull la previsió de vendes que s'estima que es realitzaran en un període concret i és un document de referència per a tot l'equip comercial, ja que recull els objectius i les estratègies que s'han de seguir per aconseguir-los. D'altra banda, el pla de considerar les necessitats presents i futures del mercat per identificar oportunitats de negoci que es puguin transformar en vendes.

És fonamental disposar de la màxima informació possible del públic objectiu i dissenyar una proposta de valor per a cadascun dels segments de mercat als quals es dirigeix l'empresa. Per això, també és molt important conèixer la competència, ja que com més es conegui què ofereix i quines estratègies utilitza, més fàcil és diferenciar-se i dissenyar una oferta més atractiva per als clients, la qual cosa contribueix a crear una cartera de clients més gran i millor.

Per la seva proximitat i contacte directe amb els agents del mercat, els venedors són el personal més adient per desenvolupar diverses tasques que permeten conèixer el mercat i el públic objectiu, entre les quals destaquen:

- Prospecció de clients.
- Difusió de la proposta de valor.
- Promoció de vendes.
- Serveis postvenda.

Totes aquestes activitats estan vinculades al pla de vendes, ja que són les accions a partir de les quals es desenvolupen estratègies que han de permetre la consecució dels objectius de vendes.

1.5.1 Prospecció de clients

Habitualment, la prospecció comercial o de clients és una activitat compartida entre el personal de màrqueting i el personal de vendes, és a dir, el departament de màrqueting qualifica les referències comercials o *leads* perquè, quan el client potencial estigui a punt per comprar, interactui amb el venedor especialista que li pot aclarir tots els dubtes i li ofereix una solució personalitzada d'acord amb les seves necessitats.

Per tant, l'entrada de clients potencials és el resultat de la combinació de les tasques següents:

- Publitrameses (tradicionals o electròniques), trànsit entrant al web, campanyes de publicitat, relacions públiques, telemàrqueting, promoció de vendes, etc. (departament de màrqueting).
- Visites comercials, trucades telefòniques, venda porta a porta, referències comercials, venda associada, relacions personals, etc. (departament comercial).

Contacte (*lead*)

Persona que ha respost una acció de màrqueting directe.

La **prospecció comercial o de clients** és el conjunt d'operacions que es porten a terme per part del personal de màrqueting i de vendes per explorar el mercat amb l'objectiu de localitzar clients potencials.

És molt important que l'activitat del personal de màrqueting i la del personal comercial estiguin perfectament sincronitzades, ja que si no és així, no s'aprofiten al màxim totes les oportunitats. Si bé l'activitat pròpia de màrqueting és la generació de contactes i el tancament de les vendes correspon al personal comercial, ambdues activitats tenen el mateix **objectiu comú**.

Cal que els dos departaments es coordinin i treballin conjuntament per aconseguir optimitzar el procés de venda, amb tots els equips implicats en el mateix objectiu comú que és aconseguir el nombre màxim de vendes.

Es poden arribar a produir situacions tan estranyes com que des del departament de màrqueting es consideri que una campanya publicitària ha estat un èxit perquè s'ha obtingut un índex de resposta del 2% i, en canvi, des del departament comercial es consideri que la campanya ha estat un fracàs perquè no hi ha hagut cap venda. Des del punt de vista de màrqueting, s'ha aconseguit l'objectiu perquè l'índex de resposta és bo i s'han aconseguit molts contactes o *leads*, ara bé, el personal comercial no ha estat capaç de tancar cap venda. Podria ser que els contactes no fossin prou consistents o estiguessin molt forçats i que, en el moment de contactar amb els comercials, s'adonessin que no hi estaven interessats o que l'oferta no s'ajustava suficientment a les seves necessitats.

No n'hi ha prou amb aconseguir contactes, sinó que també cal vetllar perquè els comercials tinguin la informació i la formació necessària sobre els productes,

que el procés de venda sigui adequat, que les visites comercials estiguin ben planificades i es facin en el moment oportú, que els missatges que es transmeten siguin convenients, etc.

Per tant, les activitats la força de vendes que estan relacionades amb la prospecció han d'estar perfectament coordinades amb les accions de màrqueting.

Les tasques de prospecció que porta a terme el personal de vendes s'intensifiquen especialment quan en el pla de vendes s'inclou algun dels objectius següents:

- Ampliació de la cartera de productes (productes nous).
- Recuperació de clients perduts.
- Fidelització de clients.
- Obertura de punts de venda nous.

Les principals activitats de prospecció relacionades amb aquests objectius són:

- Preparació de llistats de clients potencials d'acord amb la informació recollida pel departament comercial i el de màrqueting.
- Anàlisi i selecció de clients potencials, abans de la visita comercial, per esbrinar si es tracta d'un client habitual o esporàdic, si és un client que va deixar de comprar i perquè ho va fer, quin tipus de productes adquireix i quina quantitat, si és un client solvent, etc.
- Disseny i planificació de rutes per visitar els clients potencials que s'hagin seleccionat.

1.5.2 Difusió de la proposta de valor

De forma breu i senzilla, es pot dir que la proposta de valor és el primer impacte que es provoca al públic i ha de servir per atraure el públic objectiu. El fet que els clients identifiquin i se sentin atrets per una oferta comercial o una altra depèn, en bona part, d'aquest primer impacte.

Quan llegim la premsa, sigui en paper o digital, només ens interessen les notícies que tenen un titular que sigui prou atractiu per a nosaltres. Si no és així, no continuem llegint la notícia, és a dir, no passem de llegir el titular.

Això és el que, si fa no fa, succeeix amb la proposta de valor d'una empresa. Si no és prou atractiva a primer cop d'ull, no convencerà i ningú no voldrà conèixer l'empresa, ni establir-hi cap contacte.

La **proposta de valor** és una estratègia empresarial que maximitza la demanda mitjançant la configuració òptima de l'oferta comercial.

En definitiva, la proposta de valor és allò que convenç als clients per escollir una empresa i no la competència. Per convèncer és imprescindible que el públic entengui ràpidament la proposta de valor de l'empresa, per això ha de ser una frase que:

- Expliqui com el producte o servei resolt els problemes del client o millora una determinada situació (**rellevància**).
- Especifiqui clarament el benefici que s'obté (**valor**).
- Convenci al client ideal perquè ha d'escollir l'empresa i no la competència (**diferenciació**).

Per tant, la proposta de valor ha de complir els requisits següents:

- Materialitzar l'estratègia que l'empresa segueix per a cada segment de mercat, descrivint la combinació única de producte, preu, servei i imatge.
- Oferir una solució als problemes concrets dels clients i satisfer les seves necessitats explícites i latents.
- Comunicar el que l'empresa vol fer millor o diferent de com ho fa la competència per als seus clients.

La proposta de valor ha de ser molt clara, per exemple, pot consistir a oferir la millor tecnologia, productes nous o innovadors, les millors garanties de servei, estalvi en costos, etc.

Com més concreta i singular sigui la proposta de valor d'una empresa, més possibilitats hi ha de convèncer al públic i més clients es poden captar, la qual cosa afavoreix les vendes.

Una mateixa empresa pot oferir diverses propostes de valor, relacionades o independents, dirigides a un sol grup de clients o a diferents grups.

El concepte de proposta de valor s'ha deixat d'entendre només com un argument puntual per tancar una venda, aconseguir un avantatge competitiu o ser un element distintiu de publicitat. Actualment, la proposta de valor s'ha d'entendre com un esforç sistemàtic per trobar i harmonitzar els beneficis que el producte aporta al públic objectiu, establint una relació d'intercanvi basada en el benefici per a les dues parts i sostenible al llarg del temps.

Aquest concepte està molt més difós en l'àmbit del B2B, és a dir, en els intercanvis entre empreses, ja que és el que pot justificar que hi hagi un intermediari més en la xarxa de distribució o cadena de valor.

Les empreses centrades en la creació de valor es distingeixen per l'èmfasi que la força de vendes posa a vendre per valor, en lloc de fer-ho per preu. Així, la proposta de valor no s'ha de centrar només en el producte, sinó en els intangibles, ja que per a molts clients el valor esperat té més relació amb:

- El desenvolupament d'una vinculació més gran.
- La facilitat per accedir al producte o servei.
- La reputació de l'empresa.
- La simplicitat dels processos.
- La confiança amb els representants de l'empresa.

És evident que, entre les activitats la força de vendes, la difusió de la proposta de valor de l'empresa és cabdal, ja que és el personal que manté un contacte més directe amb els clients i pot singularitzar la proposta de valor per a cada client.

Les tasques que porta a terme el personal de vendes per a la difusió de la proposta de valor de l'empresa es concreten en **informar i recordar**. Aquestes tasques s'intensifiquen especialment quan en el pla de vendes s'inclou algun dels objectius següents:

- Ampliació de la cartera de productes (productes nous).
- Ampliació de la xarxa de punts de venda.
- Internacionalització de l'activitat empresarial.
- Difusió de la identitat i els valors corporatius.

1.5.3 Promoció de vendes

Un dels instruments que formen part de la variable de comunicació del màrqueting mix és la promoció de vendes, que se sol emprar com a suport de l'estratègia publicitària i de la venda personal.

La **promoció de vendes** consisteix a oferir incentius a curt termini als consumidors, els intermediaris del canal de distribució o el personal de vendes, amb l'objectiu d'incrementar les vendes d'un producte o servei.

Entre les principals finalitats de la promoció de vendes destaquen les següents:

- Incrementar les vendes a curt termini.
- Augmentar la participació de mercat a llarg termini.
- Estimular la prova d'un producte nou.
- Captar clients de les empreses competidores.
- Fidelitzar els clients habituals.
- Afavorir la compra per a l'emmagatzematge.

- Reduir les existències de productes.
- Trencar la demanda estacional d'alguns productes.
- Motivar als detallistes a incorporar productes nous a la seva oferta.
- Col·laborar amb les promocions dels detallistes.
- Aconseguir més espai de lineal en els establiments detallistes.
- Incentivar la recomanació del producte per part del personal de vendes.
- Recompensar al personal de vendes que assoleixi unes quotes determinades.

Existeixen una gran varietat d'instruments per promocionar les vendes, entre els quals destaquen:

- Lliurament de mostres gratuïtes.
- Cupons, vals, xecs per aplicar descomptes en el preu de productes i serveis.
- Reemborsament de tot o una part del preu que s'ha pagat per la compra d'un producte o servei, que normalment s'aplica en la pròxima compra.
- Premis o obsequis que s'ofereixen de forma gratuïta o bé a un preu reduït per la compra d'un producte o servei.
- Regals que s'entreguen gratuïtament a clients.
- Descomptes fixos o esglaonats (segons l'import de la compra) que s'apliquen al preu d'un producte o servei durant un temps delimitat.
- Promocions que es realitzen en el punt de venda com exposicions, demostracions i degustacions.
- Concursos, jocs i sortejos dirigits al consumidor.
- Concursos entre els venedors o integrants del canal de distribució.

Junt amb la promoció de vendes, també es pot utilitzar la **publicitat** i les **relacions públiques** per potenciar-ne els efectes.

Les tasques que porta a terme el personal de comercial per a la promoció de vendes s'intensifiquen especialment quan en el pla de vendes s'inclou algun dels objectius següents:

- Ampliació de la cartera de productes (productes nous).
- Increment del nombre de visites comercials.
- Recuperació de clients perduts.
- Fidelització de clients.
- Obertura de punts de venda nous.

1.5.4 Serveis postvenda

En un context com l'actual, caracteritzat per la manca de lleialtat de molts clients que prioritzen el preu dels productes o serveis, els serveis postvenda són un factor clau per incrementar la fidelitat i la retenció de clients que valoren altres aspectes a més dels preus competitius.

El **servei postvenda** és el conjunt d'activitats que es porten a terme per donar resposta a les necessitats del client després de la venda d'un producte o servei.

Alguns serveis postvenda, com les garanties, són obligatoris per normatives legals, però altres serveis serveixen per diferenciar-se de la competència, per exemple, l'extensió de la garantia d'un producte.

El servei postvenda és important perquè:

- El client necessita saber que al darrere d'un producte o servei que ha adquirit hi ha una **empresa responsable i de confiança**, disposada a ajudar-lo si és necessari.
- La normativa legal obliga a oferir diverses **garanties** en alguns productes i serveis, la qual cosa implica que el client pot haver de recórrer-hi per assegurar la prestació adequada d'un servei o la qualitat i bon funcionament d'un producte, així com la seva reparació o substitució, total o parcial, en cas d'avaria o funcionament deficient, sense cap càrrec per al client o amb uns càrrecs establerts prèviament (mà d'obra, desplaçaments, recanvis, etc.).
- L'empresa ha de conèixer el **grau de satisfacció del client** després de la compra d'un producte o servei, així com si el procés de compra s'ha desenvolupat correctament i si es requereix algun canvi o millora.

Les activitats relacionades amb el servei postvenda que pot assumir el mateix personal comercial són:

- Seguiment de comandes per assegurar-se que es lliuren correctament.
- Atenció de queixes i reclamacions.
- Anàlisi de la satisfacció del client.

Altres serveis postvenda que es poden oferir als clients, segons les característiques dels productes o serveis, però que no necessàriament ha de prestar el personal comercial són:

- Instal·lació i manteniment (normalment, per a productes complexos o d'alta tecnologia).

- Formació, assessorament i suport en l'ús del producte.

És molt important recordar que el compromís amb els clients no acaba després d'haver realitzat i cobrat la venda, sinó que cal fer un seguiment per assegurar-se que tot ha funcionat correctament i aconseguir informació que pot ser molt valuosa per millorar. D'altra banda, mantenir el contacte amb els clients satisfets pot servir per oferir-los altres productes i també és la millor manera de publicitar-se, ja que aquests clients poden recomanar l'empresa a altres.

Client potencial

Cal evitar el terme "prospectat" que és un calc de l'anglès *prospect*, i no està acceptat en català.

1.6 Mètodes de prospecció de clients

La prospecció, entesa com la recerca organitzada de clients potencials utilitzant tècniques o mètodes específics, és cabdal per a l'èxit de l'activitat comercial de l'empresa, ja que permet arribar a clients que realment tenen una **necessitat concreta** per a la qual l'empresa té una solució.

Les tasques de prospecció consisteixen en la recerca, identificació i localització de clients potencials, ja que només alguns dels clients que hi ha al mercat són clients potencials per a una empresa: els que necessiten el producte que ofereix l'empresa, els que estan disposats i poden pagar el preu del producte i els que tenen capacitat per decidir-ne la compra.

Per tant, el procés consisteix a seleccionar, sobre el conjunt de **clients** que hi ha al mercat, només aquells que encara no han adquirit els productes o serveis d'una empresa però que compleixen les característiques per formar part de la seva cartera de clients. Els clients seleccionats passen a ser **clients potencials** i alguns d'aquest es poden convertir en **clients potencials prometedors o qualificats per a la venda** si es troben en una fase avançada del procés en la qual mostren un interès clar pel producte i estan disposats a adquirir-lo. Quan aquests clients hagin efectuat una compra seran **clients esporàdics**, i posteriorment, si continuen comprant i es mantenen lleials, arribaran a ser **clients fidels o captius**.

En anglès s'utilitza el concepte de *loyalty ladder* que es pot traduir com a **escala de lleialtat** on el client es posiciona en un nivell o altre, segons quina sigui la fase en la qual es troba en la seva relació com a client de l'empresa, tal com es mostra a la figura 1.4.

FIGURA 1.4. Escala de lleialtat del client (//loyalty ladder//)



La prospecció és la tasca del venedor que permet crear i nodrir la base de dades de clients. Es tracta d'una tasca que cal anar fent de forma contínua per mantenir o ampliar el nombre de **clients actius** de la cartera.

Els **mètodes de prospecció** més habituals són els següents:

- **Escombratge intern.** Consisteix en l'exploració sistemàtica dels clients que han deixat de comprar o que en alguna ocasió varen mostrar el seu interès pels productes però no varen arribar a comprar.
- **Prospecció directa.** Consisteix en la batuda o inspecció d'una zona, mitjançant la tècnica de porta a porta, visitant les persones o empreses que són susceptibles de convertir-se en clients de l'empresa. Aquesta tècnica es coneix com a '*cambaceo*' en castellà i es practica per obrir o ampliar el mercat d'un producte en indrets encara no explorats. Dins d'aquesta metodologia també s'inclouen les trucades telefòniques.
- **Directoris o bases de dades.** Consisteix a analitzar directoris generals o específics, com les guies telefòniques (Pàgines Grogues, Pàgines Blanques, etc.), directoris gratuïts en línia (Google Places, QdQ, Vulka, Indizze, Qype, Hotfrog, Citiservi, etc.), directoris de pagament en línia (www.informa.es i www.euroempresas.es, entre d'altres) i directoris específics (ICEX - empreses exportadores, Qweb.es d'activitats empresarials, etc.).
- **Prensa.** Consisteix a crear anuncis a revistes o diaris oferint promocions

Client actiu
És el client que ha fet almenys una compra durant un període de temps concret.

Directoris
Són publicacions especialitzades que contenen una relació de noms, adreces, telèfons, etc., de persones o institucions.

per captar l'atenció de possibles clients. En aquest cas, en lloc d'anar a buscar directament al client, es fa una mena de crida que pugui arribar al col·lectiu que interessa i és el client qui es dirigeix a l'empresa. Aquest mètode permet arribar a col·lectius molt concrets si l'anunci es posa en revistes especialitzades, segons quin sigui el col·lectiu al qual es vol arribar. Sovint, quan és la primera vegada que un client compra a una empresa, li demanen com l'ha coneguda i això serveix per avaluar l'impacte que ha tingut un anunci, segons l'índex de resposta que s'aconsegueix.

- **Fires i exposicions.** Es tracta d'esdeveniments que serveixen per promoció les empreses i els productes o serveis d'un sector concret, entre les empreses i professionals que formen part del mateix sector (fires) o bé entre el públic en general (exposicions). Són una bona opció per establir o mantenir contactes amb altres empreses, professionals i proveïdors, de conèixer els competidors i d'aconseguir contactes per incorporar-los a la cartera de clients.
- **Associacions professionals.** Consisteix a recórrer a les cambres de comerç i associacions professionals que poden nodrir la cartera de clients d'empreses d'una zona concreta o de professionals com metges, advocats, enginyers, etc.
- **Relacions socials o professionals.** Consisteix a demanar a familiars, amics, clients, companys, etc. que recomanin l'empresa i el producte a altres persones del seu entorn, així es pot ampliar la cartera de clients mitjançant la prescripció que actua com una xarxa que s'expandeix exponencialment. En aquest sistema hi té un rol molt important la confiança, que és un dels factors principals per afavorir les vendes.
- **Aliances estratègiques.** Consisteix a associar-se amb altres empreses per unir alguns recursos en la recerca d'una col·laboració mútua, com ara per aprofitar el mercat que ja té una altra empresa però sense competir-hi. Per exemple, una cadena de cafeteries que s'instal·la en els locals d'una cadena de llibreries.
- **Seminaris, tallers i conferències.** Consisteix a aprofitar l'assistència a aquest tipus d'actes per aconseguir contactes que poden ser interessants per a l'empresa.
- **Missions comercials.** Consisteixen en visites col·lectives concertades, per a diverses empreses i d'acord amb un pla, que organitzen algunes institucions (govern, cambres de comerç, etc.) per incrementar les transaccions comercials amb un altre país. Les missions comercials tenen per objectiu l'ampliació de mercats exteriors, fomentant les possibilitats de venda i l'establiment d'agències, o bé la recollida d'informació per a l'estudi de futures exportacions. Els participants solen ser directius d'empreses que viatgen a un altre país amb un consultor que els assessora i proposa una agenda d'activitats segons quins siguin els seus interessos.

Malgrat totes aquestes tasques de prospecció, el venedor ha de ser conscient que la informació sobre possibles clients pot arribar a través de qualsevol contacte,

per això cal que sempre estigui molt atent i no perdi mai de vista la necessitat d'incorporar la prospecció comercial a la seva activitat diària.

1.7 Creació i manteniment de bases de dades de clients

Qualsevol organització necessita gestionar les dades que obté a través de la seva activitat mitjançant bases de dades. Tant si es tracta d'una empresa gran que té molts clients, com si es tracta d'una empresa petita, la gestió de bases de dades és fonamental per emmagatzemar la informació de forma sistemàtica i organitzada amb la finalitat que sigui fàcilment accessible i es pugui actualitzar constantment.

La **base de dades de clients** és un dels instruments comercials més valuosos per a qualsevol empresa, ja que conté informació específica dels clients que serveix per fer el seguiment de les vendes i registrar tota l'activitat que mantenen amb l'empresa.

Les bases de dades de clients permeten:

- Conservar tota la informació necessària per mantenir una comunicació constant amb els clients (per telèfon, correu electrònic, etc.).
- Desenvolupar estratègies de promoció de vendes dirigides a diferents grups de clients.
- Proporcionar informació als clients sobre novetats, ofertes, canvis de productes o qualsevol altra informació rellevant.
- Enregistrar informació sobre les necessitats, els gustos i les preferències de cada client.

Existeixen moltes alternatives per a la creació i gestió de bases de dades. Normalment l'elecció d'un tipus o altre de base de dades depèn de les característiques tècniques dels equips on s'ha d'utilitzar i de la quantitat d'informació amb la qual es treballa.

Les bases de dades més emprades per a la gestió de grans quantitats d'informació a les empreses grans són PostgreSQL, Oracle i Microsoft SQL Server. Les bases de dades més utilitzades a les petites i mitjanes empreses o a nivell d'usuari són Microsoft Access i MySQL, tot i que també existeixen alternatives de programari lliure com ara Base de LibreOffice. La majoria d'empreses contracta o dissenya les seves pròpies bases de dades amb programari específic.

El primer que cal decidir abans de la **creació d'una base de dades** és:

- Quines dades es volen recollir i emmagatzemar.
- Quina informació es vol obtenir accedint a la base de dades.

Les bases de dades s'estructuren en **camp**s, que contenen una part de la informació relativa a un dels elements que la integren, i **registres**, que contenen tota la informació corresponent a un dels elements.

Exemple de camps i registres

Una base de dades que recull les dades dels clients per poder-hi contactar a través de diversos canals pot incloure: el nom, l'adreça, el codi postal, la població, el telèfon fix, el telèfon mòbil, el correu electrònic, l'adreça web, etc.

Cadascuna d'aquestes dades en què es divideix la informació que s'emmagatzema d'un client és un **camp**, per tant, la base de dades tindrà tants camps com unitats d'informació que s'emmagatzemen de cada client. Un camp és una unitat mínima d'informació que conté una base de dades.

Un **registre** és un conjunt de dades referides a un mateix client, per tant, la base de dades tindrà tants registres com clients en formin part.

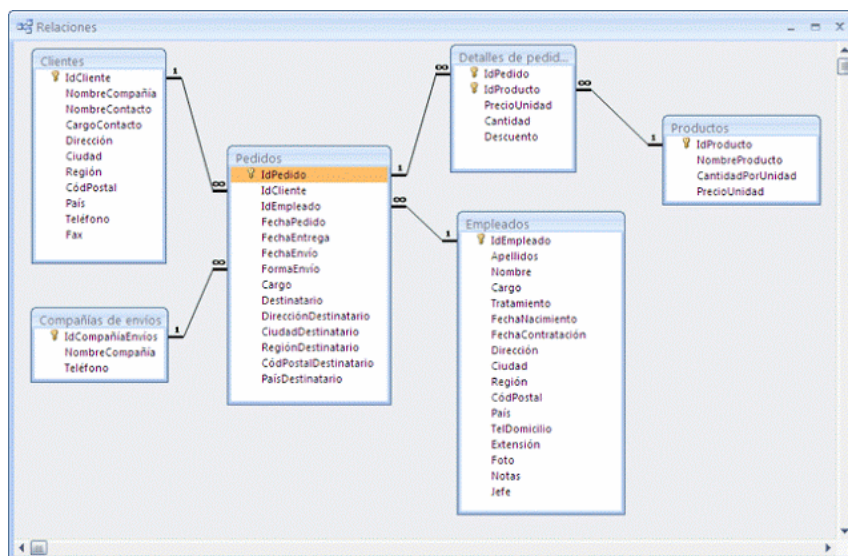
Els camps i els registres de la base de dades es poden recollir en diferents **taules de dades**, que són conjunts d'informació organitzada en files (registres) i columnes (camps).

Tot i que una taula de dades serveix per emmagatzemar dades sobre un assumpte concret, les taules d'una base de dades relacional serveixen per recollir dades sobre qüestions que estan relacionades entre si. En una base de dades de clients hi pot haver més d'una taula, per exemple, una taula amb les dades generals de cada client, una taula de comandes, una taula visites, una taula de productes, etc., de manera que es poden establir **relacions** entre els camps de taules diferents per crear connexions lògiques entre dues taules que tenen camps en comú.

Exemple de relacions entre taules d'una base de dades

En aquesta imatge es pot veure l'estructura d'una base de dades que conté 6 taules: clients, comandes, detalls de comandes, productes, empleats i companyies d'enviament.

També es poden veure les relacions entre els camps de les diferents taules, la qual cosa permetria, per exemple, consultar els productes que un client ha demanat en una determinada comanda i qui ha estat el venedor que ha efectuat la venda.



Les relacions entre les taules d'una base de dades es fan mitjançant les **claus**. Les taules només poden tenir una **clau principal**, la qual està formada per un o més camps i identifica cadascun dels registres d'una taula de forma exclusiva (aquesta clau principal també s'anomena 'identificador - id.'). En una taula també hi pot haver una **clau externa** o més d'una, que es corresponen amb valors de la clau principal d'una altra taula.

Exemple de clau externa

En una taula que recull les comandes dels clients cada comanda té un número d'identificació del client que es correspon amb un dels registres que hi ha en una altra taula de la base de dades, la taula de clients amb les dades generals (nom, adreça, codi postal, població, etc.).

El camp d'identificació del client és una clau externa de la taula de comandes.

El **manteniment de la base de dades** comporta actualitzar-la contínuament, perquè la informació que contingui sigui útil i fiable.

L'actualització de la base de dades es realitza mitjançant les dues accions següents:

- Modificació de les dades existents quan es produeixin canvis respecte a les dades emmagatzemades, per exemple, un canvi d'adreça d'un client o una modificació de la forma de pagament.
- Introducció de dades obtingudes per diversos procediments per completar o ampliar la informació emmagatzemada, per exemple, incorporació de clients nous o transformació de clients potencials en clients reals.

A la figura 1.5 es pot veure una fitxa de client.

FIGURA 1.5. Exemple de fitxa de client

Nuevo cliente							
Cliente Datos Profesionales Documentos Visibilidad Acciones Ofertas Demandas							
Cliente							
Tipo	Particular	Comprador-Vendedor	Comprador				
Nombre	Pedro Ramos						
Teléfono	913234895	C.I.F.					
Dirección							
Zona	Madrid	Tipo de Vía	Calle				
Provincia	Madrid	Dirección	Alquimista				
Población	Madrid	Nº	22	Piso	1ºA	C.P.	280100
Otros							
Datos Contactos Notas Datos internos Datos Patrimoniales							
Móvil	633455455			Características			
Fax							
Email	pedroramos1@hotmail.com						
Sitio web							

La creació i el manteniment de bases de dades de clients forma part de les tasques administratives o de gestió que realitza el personal comercial. És convenient actualitzar la base de dades contínuament però, si no és possible fer-ho de forma immediata, cal fer-ho almenys un cop per setmana. Es pot aprofitar el moment en què s'introdueixen comandes al sistema o bé quan es registren incidències o s'emeten factures.

2. Avaluació i control del personal de vendes

El control, seguiment i avaluació dels resultats de vendes que s'obtenen és una qüestió molt important, ja que és el que permet detectar possibles desviacions respecte dels resultats que s'havien previst i aplicar les mesures correctores per reconduir la situació.

Si el control només es fes al final del període de temps per al qual s'han fixat els objectius de vendes, ja seria massa tard i no es podrien realitzar els ajustaments necessaris per assolir els objectius previstos inicialment. D'aquí la importància de fer una planificació adequada i establir una sèrie de controls intermedis que permetin fer el seguiment acurat de la consecució dels objectius.

2.1 Variables qualitatives i quantitatives de control

Cada vegada més, la paraula control està deixant de tenir connotacions negatives per a molts comercials, ja que, afortunadament, s'entén millor el seu veritable significat i la utilitat que té per a l'empresa.

Actualment, la majoria d'equips comercials admeten que el seguiment i control forma part de l'activitat comercial i, per tant, també s'han d'establir procediments de seguiment i control de l'acompliment de resultats dels venedors. Aquests procediments permeten avaluar el grau de consecució dels objectius de vendes, tant qualitatiu com quantitatiu.

En el pla de vendes s'estableixen els objectius que s'han d'assolir, així com les estratègies i tàctiques per aconseguir-ho, i la supervisió de tot aquest procediment és una de les principals activitats del director comercial. La supervisió dels venedors forma part de la planificació comercial i és el que permet posar en marxa mecanismes de revisió i ajustament dels objectius quan es produeixen desviacions en les quotes fixades.

El sistema de control de l'organització comercial és el conjunt de procediments mitjançant els quals s'avalua i orienta l'activitat dels venedors.

Els venedors perceben els efectes d'aquest sistema de control, la qual cosa influeix en els seus coneixements, actituds i comportament. Per tant, l'avaluació del rendiment dels venedors i la informació que s'obté a partir dels procediments de seguiment i control s'utilitza per orientar-los i proporcionar-los una retroacció del grau de consecució dels objectius fixats.

Generalment, els sistemes de control depenen dels tipus d'objectius i poden ser:

- Sistemes de control quantitius: basats en resultats.
- Sistemes de control qualitius: basats en el comportament.

2.1.1 Sistemes de control quantitius

Aquest tipus de sistemes de control s'utilitzen per avaluar la consecució d'objectius de vendes quantitius.

Els **sistemes de control quantitius** se centren en el seguiment i control de resultats que es poden mesurar numèricament i són la base per avaluar els resultats o el rendiment dels venedors.

Per fer-ho, es poden tenir en compte variables com la xifra de vendes, l'increment de la xifra de vendes, el benefici, els marges, el nombre de clients aconseguits, etc.

Entre les variables de control quantitatives destaquen les següents:

- **Volum de vendes:** es pot diferenciar entre unitats físiques o econòmiques (unitats monetàries), així com per productes o per clients (tipus de clients o comptes de clients).
- **Quotes de venda:** és la part de les vendes totals o previstes de l'empresa que s'espera que aconseguixi cada venedor.
- **Marge brut:** és la part de benefici que genera cada venedor abans de deduir els costos directes i indirectes.
- **Comandes:** es poden tenir en compte diversos paràmetres com ara el nombre de comandes, l'import mitjà, el nombre de comandes per visites realitzades, etc.
- **Clients:** es poden considerar els clients nous aconseguits per cada venedor, els clients perduts, els clients recuperats, els clients morosos, etc.
- **Visites per dia:** es valora el nombre de visites que fa un venedor en un dia i, si es recullen dades de d'un període, es pot calcular el nombre mitjà de visites.
- **Dies treballats:** es consideren els dies que el venedor ha dedicat a la venda o a qualsevol altra activitat relacionada amb les vendes (prospecció, captació de clients, etc.) per fer comparacions i calcular altres paràmetres, per exemple, el nombre de clients potencials identificats per un dia dedicat a fer tasques de prospecció.
- **Costos directes:** es diferencia entre els costos totals i els que es refereixen al percentatge de vendes d'un venedor.
- **Temps dedicat a la venda:** es té en compte el temps que cada venedor ha dedicat a les activitats estrictament de vendes.

- **Altres variables:** poden ser el nombre de comunicacions enviades a clients per diferents vies (correu postal o electrònic), les trucades efectuades per a concertar visites o per fer prospeccions, la durada mitjana de les visites, etc.

Els **avantatges principals** dels sistemes de control quantitativs són:

- Es tracta de sistemes de fàcil aplicació, ja que només cal tenir en compte els resultats i no la forma en què s'han aconseguit, on es dediquen els esforços o bé on es destinen els recursos emprats.
- L'avaluació del rendiment que s'assoleix pels venedors és una dada objectiva.
- Es poden establir sistemes de remuneració i d'incentius basats en dades objectives, la qual cosa afavoreix la motivació dels venedors.
- Permeten disposar d'informació continuada sobre l'evolució dels resultats i les possibles desviacions que es produeixin respecte als objectius fixats, la qual cosa afavoreix la presa de decisions ràpida i efectiva per a l'aplicació de mesures correctores.

D'altra banda, entre els **principals inconvenients** destaquen:

- No es fa cap distinció segons les circumstàncies a les quals ha de fer front de cada venedor, com pot ser el nombre de clients que té assignats, les possibles dificultats d'una zona geogràfica, el tipus de productes, etc.
- No es tenen en compte ni els esforços que ha dedicat el venedor, ni els recursos emporats per aconseguir els resultats.

2.1.2 Sistemes de control qualitativs

Aquest tipus de sistemes de control s'utilitzen per avaluar la consecució d'objectius de vendes qualitativs.

Els **sistemes de control qualitativs** se centren en la manera d'aconseguir els objectius finals i són la base per avaluar la conducta o el comportament dels venedors.

Per fer-ho, es poden tenir en compte aspectes com l'actitud, el coneixement del producte, les habilitats, les competències, l'aspecte físic, el comportament, la gestió del temps, etc., la qual cosa pot comportar una avaluació subjectiva per part dels responsables.

L'ús de sistemes de control qualitativs és eficaç si l'equip de vendes no és molt gran, però cal tenir en compte que els resultats que s'obtenen no són una mesura

adequada per a l'avaluació de l'esforç dels venedors i, a més, la complexitat d'aquest procediment d'avaluació és elevada.

Entre les variables de control qualitatiu destaquen les següents:

- **Esforç dels venedors:** es tenen en compte aspectes com la planificació i la preparació de les visites comercials, la qualitat de les presentacions, la capacitat per a la superació d'obstacles, les habilitats per a la negociació, la capacitat per argumentar les objeccions dels clients o la competència per tancar operacions de venda.
- **Coneixements:** es consideren qüestions com el grau de coneixement dels productes, de les necessitats individuals dels clients, de les polítiques i els valors empresarials, de les estratègies empresarials que s'apliquen, de la competència i de les tècniques de venda entre d'altres.
- **Relacions amb els clients:** es poden valorar qüestions com la forma de tractar els clients i l'esforç per trobar solucions individualitzades d'acord amb les seves necessitats.
- **Aparença física:** es valoren aspectes com la vestimenta adequada, la cura de la imatge personal, la preocupació per la higiene personal, etc.
- **Trets de la personalitat:** es poden tenir en compte qüestions com la voluntat de cooperació, la capacitat de treballar en equip, la comunicació efectiva i assertiva, la responsabilitat en el treball, la capacitat per a la presa de decisions adequades, la iniciativa, l'entusiasme, la disponibilitat de recursos per resoldre problemes, etc.
- **Qualitat dels informes:** es valora la qualitat de la informació que es recull en els informes i la detecció de possibles oportunitats de negoci.

Els **avantatges principals** dels sistemes de control qualitatius són:

- Afavoreixen la consecució d'un alt grau de compromís dels venedors amb les tasques que assumeixen.
- Contribueixen a motivar els venedors com a resultat del reconeixement del seu treball.
- Augmenten el grau d'acceptació dels nivells d'autoritat i la necessitat de cooperar amb els altres per aconseguir els objectius.
- Incideixen positivament sobre les actituds i el comportament dels venedors i dels seus resultats.
- Permeten aconseguir nivells de satisfacció i fidelització del client més elevats.

D'altra banda, entre els **principals inconvenients** destaquen:

- No es pot fer una avaluació objectiva dels venedors, ja que les valoracions que poden fer els responsables seran sempre subjectives.
- Apareixen moltes dificultats per establir sistemes de remuneració i d'incentius que només tinguin en compte el comportament dels venedors, la qual cosa pot generar desmotivació.
- Dificulten l'assignació d'objectius de vendes.

Tenint en compte les característiques, els avantatges i els inconvenients dels sistemes de control quantitativus i els qualitativus, la millor alternativa és emprar **sistemes de control mixtos**, ja que es poden aprofitar els aspectes més avantatjosos dels dos sistemes i compensar els possibles inconvenients.

2.2 Criteris i mètodes d'avaluació i control de la força de vendes

Els **sistemes de control quantitativus o de resultats** són mètodes senzills i es poden aplicar fàcilment, per això totes les persones implicades els poden comprendre i suposen una motivació important per als venedors. Però, en aquest cas l'actuació dels venedors és més autònoma i queda sota el seu control, amb la qual cosa pot donar lloc a actuacions no desitjades.

El mètode per al control de resultats consisteix a utilitzar indicadors com la xifra de vendes, els beneficis o el nombre de comandes, entre d'altres. Es tracta d'un mètode adequat per a l'avaluació de tasques rutinàries i si el comportament dels venedors és observable fàcilment, la qual cosa permet establir sistemes de recompensa senzills.

Tanmateix, a l'entorn competitiu actual, els venedors són un element clau per a la supervivència de qualsevol empresa i aquesta situació està provocant que les tasques tradicionals dels venedors, centrades principalment en el contacte amb els clients, es vagin reorientant cap a la consecució d'objectius a llarg termini. Per això, a moltes empreses es considera que és més important la necessitat de controlar el comportament que no pas els resultats obtinguts a curt termini.

No obstant això, la implantació de **sistemes de control qualitativus o del comportament** és molt complexa, perquè les condicions de treball no solen ser exactament iguals per a tots els venedors i aquests sistemes exigeixen un alt grau de monitoratge per part de la direcció i mètodes adequats d'avaluació i recompensa de la força de vendes.

Hi ha alguns experts que proposen un **tercer sistema de control** de la força de vendes basat en la **gestió del coneixement**, perquè consideren que el rol de molts venedors s'ha convertit en una font molt valuosa de coneixement i es valora positivament que el comparteixin. Aquest sistema, però, només té sentit a les empreses on l'objecte de la venda és justament el coneixement, com ara les consultories.

Monitoratge

Sistema d'observació, mesurament o avaluació d'un procés a fi de poder realitzar, en cas necessari, intervencions correctores.

Per realitzar l'avaluació i control dels venedors es poden utilitzar diversos instruments, entre els quals destaquen els següents:

- Informes de vendes de cada venedor.
- Vendes aconseguides en relació amb les previstes.
- Informe dels caps o supervisors.
- Enquestes que responen els clients.
- Entrevistes amb altres venedors.
- Etc.

També es poden tenir en compte altres qüestions, com ara si està aconseguint els objectius fixats, si treballa bé amb altres equips de l'empresa o si els beneficis obtinguts compensen els costos que genera la seva activitat.

A la taula [2.1](#) es recullen criteris o indicadors que s'utilitzen per a l'avaluació de la força de vendes.

TAULA 2.1. Criteris per a l'avaluació de la força de vendes

Control de resultats	Control del comportament	Control mixt (resultats i comportament)
Vendes: Volum de vendes (unitats/monetari) Vendes respecte al període anterior (variació) Vendes per producte/línia, client o segmentar Nombre de clients nous Vendes per potencial de mercat Vendes per visita Vendes per comanda	Visites: Nombre de visites per client Nombre de visites planificades Nombre de visites per tipus de client Nombre de visites no planificades Ràtio entre visites planificades i no planificades Gestió del temps: Nombre de visites per dia o mes Nombre de dies treballats per mes o any Temps mitjà dedicat a les visites Variables qualitatives: Coneixement del producte Coneixement de la competència Coneixement de preus Coneixement de polítiques de l'empresa Ús de material promocionals Actitud Iniciativa Aspecte físic Entusiasme Cooperació Creativitat Esforç per millorar Comportament ètic Puntualitat Habilitats de venda Capacitat de planificació Treball en equip Gestió del temps Habilitats comunicatives Elaboració i lliurament d'informes	Lliurament d'informes sol·licitats Nombre de clients descontents Percentatge de vendes retornades Nombre de demostracions efectuades Imports cobrats a clients morosos Assistència a cursos de formació Col·laboració en la col·locació de material de PLV Nombre de visites en relació amb les comunicacions enviades a clients Nombre de presentacions formals efectuades Nombre de propostes formals efectuades Nombre de visites de servei efectuades
Quota de mercat: Quota de mercat global Quota de mercat per producte/línia		
Comptes/clients: Nombre de clients nous Nombre de clients morosos Nombre de clients perduts Factures de clients pendents de cobrament Nombre de clients que compren tota la gamma		
Beneficis: Benefici net (monetari) Marge brut (% sobre vendes) Marge per categoria de producte o per tipus de client Contribució al benefici net Recuperació de costos de vendes Retorn de la inversió		
Comandes: Volum mitjà de comandes en fermentats Nombre de comandes per visita Nombre de comandes en ferm Nombre de comandes anuals		
Despeses de venda: Despeses totals Cost mitjà per visita Despeses de venda per comanda Despeses per línia de producte o tipus de client		

Malgrat que tradicionalment els tres criteris més utilitzats corresponen a resultats (xifra de vendes, nombre de clients nous i despeses totals) no es pot perdre de vista la necessitat d'avaluar també el comportament, per tant, el mètode més recomanable és la combinació que es proposa en el sistema mixt.

Alguns autors classifiquen els criteris d'avaluació de la força de vendes en **factors d'entrada** (*inputs*) i **factors de sortida** (*outputs*). Els factors d'entrada o d'esforç poden ser de naturalesa quantitativa o qualitativa, per tant, corresponen a sistemes d'avaluació mixtos. En canvi, els factors de sortida o de resultat són exclusivament quantitatius i corresponen, per tant, a sistemes basats en els resultats aconseguits per la força de vendes.

Encara que els plans de venda estan orientats a aconseguir una sèrie d'objectius a

llarg termini, és molt important evitar que s'arribi al final d'aquest termini per fer l'avaluació dels resultats i comprovar si s'han aconseguit els objectius fixats. És totalment imprescindible fer un seguiment i valoració constants per controlar que els objectius es van assolint progressivament. Per exemple, si l'objectiu assignat a un venedor és vendre 1.650 unitats d'un producte al llarg d'un any i fa un mes de vacances, s'haurien de fixar diversos objectius intermedis, que podrien ser vendre 150 unitats cada mes.

Per controlar que es van assolint els objectius intermedis, cal establir criteris de control.

Un **criteri de control** és un requisit que s'ha de complir o respectar per aconseguir un objectiu i serveix per valorar l'evolució del seu grau de consecució.

Els criteris de control s'han de definir i establir per a períodes de temps inferiors a la consecució de l'objectiu final, ja que si no es verifica l'evolució al llarg del procés i s'espera al final del termini, no serà possible actuar per reconduir la situació, reajustar els objectius o implementar les mesures correctores necessàries.

2.3 Fixació d'estàndards d'avaluació i control

Els sistemes d'avaluació i control es fonamenten en l'observació i el mesurament freqüent dels paràmetres previstos per comparació als que s'han previst o estimat inicialment. Aquest procediment és el que fa possible calcular les diferències i prendre decisions sobre com s'ha d'actuar, és a dir, si cal reajustar els objectius o bé cal aplicar alguna mesura correctiva que permeti assolir-los.

Per desenvolupar de forma eficaç aquest procediment d'avaluació i control és necessari analitzar dades relacionades amb les vendes per zones geogràfiques, productes, canals de distribució, tipus de clients, venedors, etc. Segons quin sigui l'objectiu, també es poden tenir en compte les despeses generades pels venedors per aconseguir els objectius de vendes. La finalitat d'aquesta metodologia és comprovar si els costos generats com a conseqüència de l'activitat comercial queden compensats pels ingressos provinents de les vendes, és a dir, si és rendible.

Quan es dissenyen sistemes d'avaluació i control de la força de vendes cal fixar uns estàndards.

Un **estàndard** és el nivell mínim i màxim desitjat o acceptable com a resultat d'una acció o activitat, és a dir, és la norma tècnica que serveix de paràmetre per avaluar l'adequació dels resultats.

Per tant, els estàndards són punts de referència a partir dels quals es mesura el grau d'acompliment real i es compara amb l'esperat. Això permet que la direcció

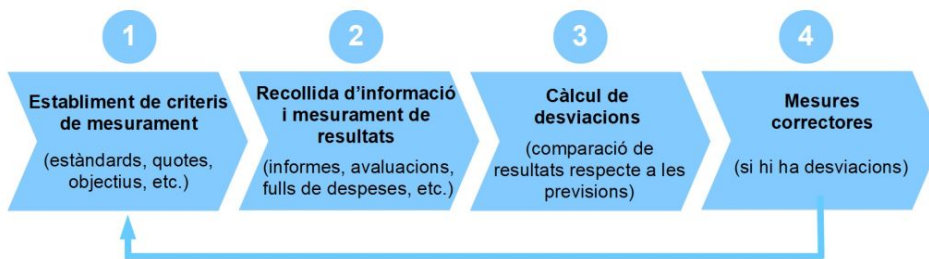
disposi d'informació sobre l'evolució i no hagi d'estar contínuament pendent de l'execució dels plans d'actuació.

El procés per a la fixació i aplicació dels estàndards d'avaluació i control de la força de vendes consta de les quatre fases següents:

- **Fase 1.** Establiment de criteris per valorar de forma contínua els resultats i la seva evolució en diferents períodes.
- **Fase 2.** Recollida d'informació i mesurament dels resultats aconseguits per avaluar l'acompliment dels objectius.
- **Fase 3.** Càlcul de les desviacions produïdes mitjançant la comparació dels resultats obtinguts i els criteris establerts prèviament.
- **Fase 4.** Aplicació de mesures correctores, que són accions dirigides a corregir les possibles desviacions que s'han detectat a la fase anterior.

A la figura 2.1 es mostra de forma gràfica les fases del procés de fixació i aplicació d'estàndards d'avaluació i control.

FIGURA 2.1. Fases del procés de fixació i aplicació d'estàndards d'avaluació i control



Els estàndards poden ser:

- **Estadístics.** S'elaboren a partir de l'anàlisi de dades d'experiències anteriors, de la mateixa empresa o d'empreses competidores.
- **D'apreciació.** Es determinen a partir de consideracions personals i per a l'avaluació d'aspectes intangibles o qualitius, és a dir, serveixen per avaluar qüestions que difícilment es poden mesurar numèricament, la qual cosa està condicionada per la subjectivitat o el judici de la direcció.
- **Tècnics.** Es basen en algun estudi previ objectiu i quantitatiu de la situació concreta, per exemple, el rendiment de l'equip de vendes o la productivitat de la maquinària d'una empresa.
- **Fixos o absoluts.** L'indicador fix per excel·lència és la quota de vendes. La consecució o no de les fites establertes és un estàndard absolut que proporciona una mesura de la realitat, però no aporta informació de les causes i impedeixen reaccionar a temps per corregir les desviacions.
- **Variables.** Comparen els resultats reals amb els objectius planificats mensualment, setmanalment o diàriament. Permeten descobrir ràpidament les desviacions però no revelen l'origen del problema.

- **Analítics o de diagnòstic.** Serveixen per esbrinar les causes per les quals els venedors no assoleixen els objectius fixats i, generalment, s'utilitzen quatre indicadors d'aquest tipus per valorar l'activitat dels venedors:
 - Nombre de visites efectuades.
 - Freqüència de les visites.
 - Nombre de clients visitats.
 - Contingut de les visites.

L'anàlisi acurada de diferents indicadors i els seus estàndards ajuda a detectar els problemes abans que es posin en evidència o sigui massa tard per reconduir-los.

2.4 Evolució de l'activitat de vendes i càlcul de desviacions

L'avaluació de l'activitat de vendes en funció dels resultats obtinguts es basa principalment en resultats quantitius i es materialitza en quotes que estan relacionades amb els objectius fixats en el pla de vendes.

L'avaluació de l'activitat de vendes s'ha de fer a partir de:

- Les tasques que realitza el personal de vendes.
- El nombre de visites comercials efectuades.
- La xifra de vendes aconseguida.
- Els beneficis generats per a l'empresa.
- L'anàlisi de vendes per productes o línies de productes.
- La comparació entre les vendes realitzades respecte a períodes anteriors.

Però no s'han de menystenir altres qüestions que, tot i que poden ser més subjectives, són vitals per a l'assoliment d'objectius a llarg termini, com són:

- L'actitud i el comportament dels venedors.
- L'atenció prestada als clients.
- Els coneixements sobre l'empresa, el producte, la competència.

La comparació entre els objectius planificats i els objectius assolits, en funció de criteris quantitius i qualitius, permet comprovar en quin grau s'han assolit els objectius planificats i detectar les desviacions que es poden haver produït.

Les **desviacions** es produeixen quan els resultats reals són diferents dels resultats previstos o estimats.

Per això, és molt important que, a mesura que es va disposant de dades sobre l'evolució dels resultats, es comparin amb les previsions.

A més de detectar les desviacions, també cal analitzar les dades disponibles amb la finalitat d'esbrinar quin és el motiu o la raó que les poden haver ocasionat. Les causes de les desviacions poden ser diverses, en alguns casos les desviacions es poden justificar per factors externs i en altres casos poden ser el resultat d'una fixació d'objectius irrealitzables (objectius no assolibles).

L'anàlisi de les causes de les desviacions és imprescindible per determinar de quin tipus són i valorar si són controlables o no ho són, amb l'objectiu d'aplicar mesures correctores.

L'origen de les desviacions pot ser:

- **Causes internes.** Sorgeixen com a conseqüència d'algun element de l'empresa, són controlables i es poden reconduir o corregir.
- **Causes externes.** Apareixen per la incidència d'algun factor o esdeveniment que és aliè a l'empresa i és difícil preveure-les o evitar-les.
- **Causes aleatòries.** Es produeixen per motius imprevistos i com a resultat de situacions conjunturals, és a dir, per la combinació d'elements i circumstàncies d'una situació concreta.

Perquè la comparació entre els resultats previstos i els resultats reals sigui significativa, cal que es compleixin els requisits o condicions següents:

- Els objectius fixats han de ser realitzables.
- Els resultats a partir dels quals s'analitzen les desviacions han de ser controlables.
- Es requereix un sistema d'informació fiable i veraç que indiqui el que ha succeït realment.
- Diferenciació entre desviació dels objectius i mala estimació de la previsió.
- Les desviacions s'han d'assignar als centres de responsabilitat que les han causades.

El resultat de les desviacions poden ser de les dues formes següents:

- **Valor absolut.** És la diferència entre el valor real i el previst en unitats físiques o monetàries. El valor absolut d'un nombre és sempre positiu, per exemple: $|-5| = 5$ o $|5| = 5$, el valor absolut de -5 i 5 és 5, ja que aquest concepte no té en compte el signe negatiu.
- **Valor percentual.** És la variació entre el valor real i el valor previst multiplicada per 100 i, normalment, es calcula com un percentatge sobre el valor previst, per exemple, si la quantitat prevista era 100 i la real és 105, la variació percentual és $(105 - 100) / 100 = 0,05 = 5\%$.

Perquè el signe del resultat de la desviació sigui significatiu, cal tenir en compte les qüestions següents:

Variables de les fórmules

C_p : costos previstos

C_r : costos reals

I_p : ingressos previstos

I_r : ingressos reals

- **Desviacions en costos (C).** Se sol indicar, en primer lloc, el cost previst i després el cost real. D'aquesta manera, el signe de la desviació coincideix amb el fet que sigui favorable o desfavorable per a l'empresa.

$$Desviació(C) = C_p - C_r$$

Si el signe és **positiu**, significa que és **favorable** perquè els costos reals són inferiors als previstos.

Si el signe és **negatiu**, significa que és **desfavorable** perquè els costos reals són superiors als previstos.

- **Desviacions en ingressos (I).** Primer s'indiquen els ingressos reals i després els ingressos previstos en el pressupost. D'aquesta manera, el signe de la desviació coincideix amb el fet que sigui favorable o desfavorable per a l'empresa.

$$Desviació (I) = I_r - I_p$$

Si el signe és **positiu**, significa que és **favorable** perquè els ingressos reals són superiors als previstos.

Si el signe és **negatiu**, significa que és **desfavorable** perquè els ingressos reals són inferiors als previstos.

Vegeu les fórmules de les desviacions en valor absolut i en valor percentual a la taula ??.

TAULA 2.2. Càlcul de desviacions

	Desviació en valor absolut (va)	Desviació en valor percentual (%)
Costos	$C_p - C_r$	$\frac{C_p - C_r}{C_p} \cdot 100$
Ingressos	$I_r - I_p$	$\frac{I_r - I_p}{I_p} \cdot 100$

Les desviacions més habituals que se solen utilitzar per a l'anàlisi dels resultats previstos i els resultats reals són les següents:

Variables de les fórmules

- I_p**: ingressos previstos per les vendes
- I_r**: ingressos reals per les vendes
- P_p**: preu previst en el pressupost de vendes
- P_r**: preu real al qual s'ha venut
- Q_{v_p}**: quantitat de vendes prevista en el pressupost
- Q_{v_r}**: quantitat que s'ha venut realment
- Cu_p**: cost unitari previst
- Cu_r**: cost unitari real
- CV_p**: cost de les vendes previst
- Co_p**: consum previst (primeres matèries, mà d'obra, etc.)
- Co_r**: consum real (primeres matèries, mà d'obra, etc.)

- **Desviació en els ingressos per vendes (D_I):** s'obté per la diferència entre els ingressos reals per la venda d'un producte i els ingressos pressupostats.

$$D_I = I_r - I_p = (P_r \cdot Q_{v_r}) - (P_p \cdot Q_{v_r})$$

D'aquí es pot deduir que la desviació global de les vendes depèn de dos variables: el preu de venda i la unitats de productes venudes.

- **Desviació en el preu de venda (D_{PV}):** està causada per la diferència entre el preu que realment s'ha cobrat pel producte i el preu previst en el pressupost, multiplicat per la quantitat que realment s'ha venut.

$$D_{PV} = (P_r - P_p) \cdot Q_{v_r}$$

- **Desviació en la quantitat venda (D_{QV}):** està causada per la diferència entre la quantitat que realment s'ha venut i la quantitat que s'esperava vendre en el moment de fer el pressupost, multiplicat pel preu previst en el pressupost.

$$D_{QV} = (Q_r - Q_p) \cdot P_p$$

- **Desviació total de les vendes (D_V):** és la suma de la desviació en el preu de venda i la desviació en la quantitat venuda.

$$D_V = D_{PV} + D_{QV}$$

- **Desviació en el cost de les vendes (D_{CV}):** mesura la diferència entre el cost estimat de les vendes i el cost real. El cost de les vendes és el conjunt de costos i despeses que han generat els productes que s'han venut durant un període de temps concret (matèries primeres, costos de fabricació, costos de personal, costos de distribució, costos de promoció, etc.).

$$D_{CV} = D_C + D_E + D_T$$

- **Desviació en composició (D_C):** valora el cost de les vendes previst, les vendes reals i les pressupostades.

$$D_C = (Q_{v_p} - Q_{v_r}) \cdot CV_p$$

- **Desviació econòmica D_E :** prové de la diferència entre el cost unitari previst i el cost unitari real del consum de matèries primeres, materials, mà d'obra, etc. Es pot calcular en preus de venda o de cost.

$$D_E = (C_{u_p} - C_{u_r}) \cdot C_{o_r}$$

- **Desviació tècnica (D_T):** sorgeix de la diferència entre el consum previst i les vendes realitzades, per tant, valora la desviació del consum de recursos.

$$D_T = (C_{o_p}(Q_v) - C_{o_r}(Q_v)) \cdot C_{u_p}$$

- **Altres tipus de desviació:** poden provenir d'altres despeses com les de desplaçaments o dietes dels venedors i es poden comparar les quantitats previstes inicialment amb l'import real d'aquestes despeses.

A la taula 2.3 hi ha el recull de fórmules per calcular cadascun dels tipus de desviació.

TAULA 2.3. Fórmules per al càlcul de desviacions

Tipus de desviació	Fórmula
Desviació en els ingressos per vendes	$D_I = I_r - I_p = (P_r \cdot Q_{v_r}) - (P_p \cdot Q_{v_r})$
Desviació en el preu de venda	$D_{FV} = (P_r - P_p) \cdot Q_{v_r}$
Desviació en la quantitat venda	$D_{QV} = (Q_{v_r} - Q_{v_p}) \cdot P_p$
Desviació total de les vendes	$D_V = D_{FV} + D_{QV}$
Desviació en el cost de les vendes	$D_{CV} = D_C + D_E + D_T$
Desviació en la composició	$D_C = (Q_{v_p} - Q_{v_r}) \cdot CV_p$
Desviació econòmica	$D_E = (C_{u_p} - C_{u_r}) \cdot C_{o_r}$
Desviació tècnica	$D_T = (C_{o_p}(Q_v) - C_{o_r}(Q_v)) \cdot C_{u_p}$

El més important de l'anàlisi de desviacions no és només comparar els resultats obtinguts amb els previstos (reals i pressupostats), sinó el desglossament dels resultats obtinguts en els diferents components per poder esbrinar les causes de les diferències.

2.5 Control estadístic de les vendes

Les xifres de venda poden oscil·lar considerablement al llarg de l'any com a conseqüència de situacions estacionals o efectes puntuals sobre l'activitat de l'empresa, la qual cosa implica que l'estudi dels resultats mensuals no proporciona dades directes sobre la **tendència de les vendes**.

Per aconseguir dades significatives sobre l'evolució de les vendes s'utilitza el gràfic Z i els paràmetres següents:

- Total anual mòbil (TAM).

- Total mensual mòbil (TMM).

2.5.1 Total anual mòbil i total mensual mòbil

L'estudi de les tendències se sol fer a partir dels objectius anuals, que es divideixen en 12 mesos per analitzar la desviació de les vendes respecte als mesos de l'any. Tanmateix, és habitual que les vendes no siguin constants al llarg dels diferents mesos, la qual cosa no permet observar clarament la veritable tendència de les xifres que s'obtenen.

El TAM i el TMM absorbeixen les variacions temporals o estacionals de les vendes i mostren una dada més significativa per a l'estudi de l'evolució de les vendes d'un comercial o de tot l'equip de vendes.

El **total anual mòbil (TAM)** es calcula sumant la xifra de vendes acumulades en els últims 12 mesos i la xifra de vendes del mes actual, i restant a aquest import la xifra de vendes de l'any anterior durant el mateix mes.

Exemple de càlcul del TAM

La xifra de vendes d'una empresa durant l'any passat va ser de 75.000 euros i durant el mes de gener d'enguany la xifra de vendes ha estat de 3.500 euros, 500 euros més que al gener de l'any passat.

Llavors, el TAM s'obté així:

Vendes de l'any passat: 75.000 euros

Vendes del mes de gener d'enguany: 3.500 euros

Vendes del mes de gener anterior: 3.000 euros (3.500 - 500)

TAM = 75.000 + 3.500 - 3.000 = 75.500 euros

Per al mes de febrer d'enguany es partiria del TAM de gener, 75.500 euros, per calcular el TAM de febrer. Per al mes de març es partiria del TAM de febrer i així successivament per als altres mesos.

El **total mensual mòbil (TMM)** es calcula dividint el total anual mòbil (TAM) que s'obté cada mes entre 12, amb la qual cosa s'obté la mitjana mensual de les vendes de l'últim any.

En realitat, el TMM és similar al TAM, però calculat amb dades mensuals que contribueixen a fer previsions de vendes més precises o exactes.

2.5.2 Representació gràfica del TAM

Les dades obtingudes del total anual mòbil (TAM) es poden representar gràficament perquè l'anàlisi i la interpretació siguin més senzilles i comprensibles.

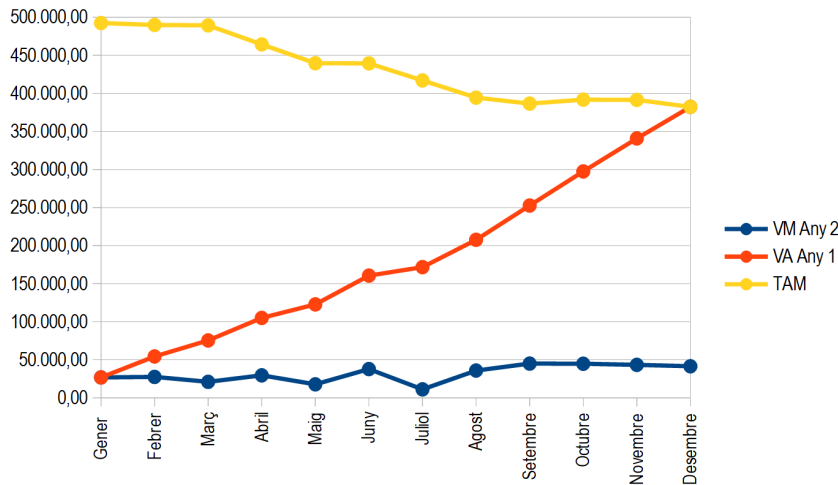
Com que la forma d'aquest tipus de gràfics sol descriure la forma d'una zeta, aquesta metodologia es coneix com a **gràfics Z**. En aquests gràfics es representen tres línies:

- Vendes mensuals
- Vendes acumulades
- Total anual mòbil (TAM)

Exemple de gràfic Z

TAULA 2.4.

Mes	Vendes mensuals Any 1	Vendes mensuals Any 2	Vendes acumulades Any 2	Total anual mòbil (TAM)
Gener	33.120,68	26.846,38	26.846,38	492.374,73
Febrer	30.042,05	27.524,60	54.370,98	489.857,28
Març	21.608,02	21.051,76	75.422,74	489.301,02
Abril	54.606,51	29.577,37	105.000,11	464.271,88
Maig	42.453,29	17.766,35	122.766,46	439.584,94
Juny	38.009,05	37.826,44	160.592,90	439.402,33
Juliol	33.539,35	11.143,30	171.736,20	417.006,28
Agost	58.530,36	35.890,00	207.626,20	394.365,92
Setembre	52.807,72	45.003,00	252.629,20	386.561,20
Octubre	39.650,00	44.800,00	297.429,20	391.711,20
Novembre	43.650,00	43.350,00	340.779,20	391.411,20
Desembre	50.632,00	41.500,00	382.279,20	382.279,20
Total	498.649,03	382.279,20		



Com es pot observar en el gràfic, a la línia groga, les vendes de l'empresa han disminuït respecte a les de l'any passat, ja que la tendència és negativa (línia decreixent).

2.6 Control per ràtios de vendes

El del procés de planificació i control de les vendes finalitza amb l'avaluació dels venedors. Dins de la realitat de l'empresa, el procés d'avaluació i control es fa habitualment mitjançant la utilització de ràtios.

Una **ràtio** és un quocient entre magnituds que tenen una certa relació i que per aquest motiu són comparades.

Perquè siguin eficaces, les ràtios de vendes han de recollir els objectius assignats als venedors, és a dir, hi ha d'haver una relació entre les ràtios que es calculen i els objectius de vendes, de manera que proporcionin informació sobre la consecució dels objectius. N'hi ha moltes, de ràtios, per la qual cosa la selecció ha de ser molt acurada.

Mitjançant la comparació de ràtios corresponents a diferents períodes, es pot fer el seguiment de l'activitat i els resultats de cada venedor de l'equip de vendes.

Normalment, se sol fixar un nivell per a cada ràtio i aquest és el que determina si la valoració del venedor és positiva o negativa, és a dir, si compleix o no compleix els objectius fixats. Si no se supera el nivell mínim d'una ràtio, es considera que el rendiment del venedor és baix.

Per això, és molt important que els valors que s'han fixat com a estàndards siguin:

- **Assolibles.** Si un venedor amb experiència no pot assolir la quota fixada, en comptes de ser un estímul pot provocar desmotivació.
- **Objectius.** Les quotes s'han d'establir a partir de paràmetres obtinguts de xifres objectives, no a criteri dels directius, ja que podrien ser subjectives.

- **Flexibles.** Les quotes han de ser fàcilment adaptables a les circumstàncies o la realitat d'un moment concret, per tant, la fixació d'estàndards requereix una certa flexibilitat.
- **Igualitaris.** Un sistema adequat de quotes ha de ser equitatiu per a tots els venedors.

Les ràtios més utilitzades són les que figuren a la taula 2.5.

TAULA 2.5. Ràtios per al control de venedors

Ràtios	Fórmula
Ràtios de control de l'activitat	$Efectivitat = \frac{NCA}{NVR}$ $Atenció al client = \frac{NVR}{NCT}$ $Increment de la cartera = \frac{NCN}{NCT}$ $Reducció de la cartera = \frac{NCP}{NCT}$ $Insatisfacció del client = \frac{NR}{NVR}$ $Import mitjà de la comanda = \frac{IV}{NVR}$ $Vendes diàries = \frac{IV \text{ mensuals}}{dt}$ $Comandes per dia = \frac{NC \text{ mensuals}}{dt}$ <p>On: NCA, nombre de comandes aconseguides NVR, nombre de visites realitzades NCT, nombre de clients totals NCN, nombre de clients nous NCP, nombre de clients perduts NR, nombre de reclamacions IV, import de les vendes NC, nombre de comandes dt, dies treballats</p>
Ràtios de control de despeses	$Cost per visita = \frac{CT \text{ mensuals}}{NVR \text{ mensuals}}$ $Cost per comanda = \frac{CT \text{ mensuals}}{NC \text{ mensuals}}$ $Cost de facturació = \frac{CT \text{ mensuals}}{IV \text{ mensuals}}$ $Productivitat de les despeses = \frac{IV \text{ totals}}{CT \text{ mensuals}}$ <p>On: CT, costos totals (retribucions i despeses) NVR, nombre de visites realitzades NC, nombre de comandes IV, import de les vendes</p>
Ràtios de control de variació de clients	$Increment de la cartera = \frac{NCN}{NCT}$ $Reducció de la cartera = \frac{NCP}{NCT}$ <p>On: NCN, nombre de clients nous NCT, nombre de clients totals NCP, nombre de clients perduts</p>

2.7 Avaluació de la qualitat del treball i l'acompliment comercial

L'**acompliment** és l'acció de portar a terme les activitats o tasques que es requereixen per assolir uns objectius determinats. D'altra banda, la **qualitat** és el grau en què un treballador compleix les exigències del lloc de treball.

La **qualitat del treball i l'acompliment comercial** és el grau en què el personal de la força de vendes compleix les exigències del lloc de treball i porta a terme les tasques necessàries per assolir els objectius individuals.

Així doncs, l'avaluació de l'acompliment comercial és un procés sistemàtic i periòdic que serveix per estimar, quantitativament i qualitativament, el grau d'eficàcia i eficiència del personal de vendes en el desenvolupament del seu lloc de treball, amb l'objectiu de mostrar les fortaleses i debilitats per ajudar-lo a millorar.

L'avaluació de l'acompliment del personal de vendes ha de ser concebut com un instrument que afavoreixi un espai de comunicació entre la direcció de vendes i el venedor, així com la generació d'entusiasme per al desenvolupament de les habilitats del venedor que li permetin assolir l'èxit professional.

Els **principis bàsics** de l'avaluació de l'acompliment són:

- L'avaluació s'ha d'orientar al desenvolupament de les persones a l'empresa.
- Els indicadors i els estàndards emprats han de recollir informació rellevant del lloc de treball.
- Els objectius del sistema d'avaluació han de definir-se clarament.
- El compromís i la participació activa dels empleats és fonamental.
- El supervisor o avaluador ha de desenvolupar un rol d'assessorament per a la millora.

Els **objectius** de l'avaluació de la força de vendes són:

- **Analitzar les fortaleses i debilitats de cada venedor.** S'han d'aprofitar els punts forts de cada venedor i corregir o minimitzar els punts febles, proporcionant-li la formació necessària perquè pugui desenvolupar les habilitats que li permetran corregir-les. D'altra banda, una supervisió més contínua i un seguiment de més a prop pot facilitar el suport als venedors més inexperts.
- **Valorar l'acompliment de cada venedor per motivar-lo.** El reconeixement dels mèrits de cada venedor és fonamental perquè d'això depèn, en bona part, la seva motivació. Cal establir sistemes de recompensa mitjançant la remuneració o amb premis.

D'aquests objectius es dedueix que la finalitat de l'avaluació dels venedors és proporcionar a la direcció la informació i els indicadors necessaris per a dissenyar plans de capacitació i formació que permetin millorar les competències de l'equip de vendes i l'orientació a la consecució d'objectius. També es pot donar el cas que, a partir de l'avaluació de la força de vendes, calgui redefinir o ajustar les estratègies comercials.

Disposar d'un sistema d'avaluació de la qualitat i l'acompliment comercial, que inclogui variables i factors objectius d'avaluació i que permeti neutralitzar la subjectivitat, comporta els **avantatges** següents:

- **Millora de l'acompliment.** La retroalimentació entre la direcció i el personal afavoreix la implementació de plans d'acció que permeten millorar la qualitat de les tasques del personal.
- **Perfeccionament dels sistemes de recompensa.** L'avaluació pot aportar informació molt valuosa per millorar el reconeixement del compromís i els mèrits del personal, mitjançant sistemes de recompensa econòmica o d'altres tipus.
- **Evolució professional.** Sovint, l'avaluació del personal serveix per descobrir les habilitats i el talent del personal de l'empresa, la qual cosa pot ser interessant per quan s'hagin de cobrir altres llocs de treball amb més responsabilitat.
- **Reajustament del lloc de treball.** A vegades, mitjançant l'avaluació, es descobreixen errades en la concepció del lloc de treball que es poden resoldre redefinint les tasques, responsabilitats, etc.
- **Descobriments de dificultats personals.** L'acompliment d'un empleat pot estar condicionat per factors externs al lloc de treball (família, salut, finances, etc.) i pot ser convenient oferir-li ajuda.

El que es pretén amb l'avaluació de l'acompliment és fer una anàlisi del passat, en el moment actual per a projectar millores en el futur.

2.8 Elaboració d'informes de seguiment i control de l'equip de comercial

Com a part essencial del control de les vendes és important definir la informació necessària que requereix l'equip de venedors per poder prendre les decisions oportunes.

D'altra banda, el fet d'establir els controls per monitorar i garantir que l'equip de vendes estigui donant el seu màxim potencial per assolir les fites individuals és una activitat molt rellevant del departament comercial.

Una de les tasques que forma part de l'activitat quotidiana dels venedors és la de **reportar o donar comptes** de les seves tasques, la qual cosa és fonamental per aconseguir la informació necessària per calcular els indicadors i les ràtios de control. Per això, és habitual que el personal de vendes rebí l'encàrrec de redactar informes (*reports*).

Un **informe de vendes** és un document que reflecteix la situació de les vendes i l'activitat del venedor, durant període de temps concret, en relació amb el grau de consecució dels objectius individuals que té assignats.

Existeixen diversos tipus d'informes relacionats amb les vendes, segons la informació que contenen i l'etapa del procés comercial en què estan emmarcats.

Els **principals tipus d'informes** són:

- **Informes de prevenda.** En les activitats anteriors a la venda el més important és el seguiment de les oportunitats de venda perquè no se'n perdi cap per no prestar-li l'atenció necessària. També serveixen per a la millora contínua amb la finalitat d'incrementar l'efectivitat en la conversió de clients i reduir el temps que transcorre per aconseguir-ho.

El contingut dels informes que es poden utilitzar en l'etapa anterior a la venda, entre d'altres, és el següent:

- Nombre de clients potencials aconseguits.
- Temps invertit en la conversió.
- Percentatge de conversió.
- Activitats desenvolupades pel venedor (trucades, visites, demostracions, etc.).
- Percentatge de tancament de vendes.

- **Informes de venda.** Quan ja s'ha realitzat la venda, hi ha diverses informacions que cal reportar de forma periòdica per donar comptes a la direcció, la qual cosa permet comprendre el comportament dels venedors, la seva eficiència i el grau d'acompliment. Les característiques d'aquest tipus d'informe depèn de les dades específiques que es necessiten per al càlcul d'indicadors i la informació que requereixi la direcció per a la presa de decisions.

El contingut d'aquest tipus d'informes sobre l'activitat concreta de les vendes, entre d'altres, és el següent:

- Comissions dels venedors.
- Vendes per client.
- Vendes per període de temps.
- Vendes per producte o servei.
- Vendes per línia de productes.
- Vendes per zona geogràfica.

- Marges bruts.
 - Descomptes aplicats.
 - Compliment de fites.
- **Informes postvenda.** Com a part d'un seguiment integral i de relació amb els clients, cal monitorar alguns indicadors després d'haver efectuat la venda.

El contingut dels informes posteriors al tancament de la venda, entre d'altres, és el següent:

- Índex de satisfacció del client.
- Índex de fidelitat o lleialtat del client.
- Devolucions dels clients.
- Reclamacions o queixes dels clients.
- Percentatge de repetició de compres per part dels clients.

Els informes en el departament de vendes aporten dades rellevants sobre l'activitat individual de cada membre de la força de vendes, però el seu valor real es troba en la possibilitat d'analitzar tota informació recopilada des d'un punt de vista global. Aquesta és la funció de la direcció de vendes, comprovar si el volum de vendes aconseguit en un moment determinat és el que s'havia previst, la qual cosa contribueix a assolir els objectius globals.

Així doncs, els informes de vendes són una eina essencial per al control eficient i l'avaluació del personal de vendes i, tenint en compte que les vendes són les que generen la major part dels ingressos de l'empresa, és un aspecte crucial per al control de la rendibilitat i l'èxit empresarial.

Coordinació d'equips de venda

David Torres Velasco

Organització d'equips de venda

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Definició de plans de formació, perfeccionament i reciclatge de l'equip de vendes	9
1.1 Formació i habilitats de l'equip de vendes	9
1.1.1 Habilitats i competències professionals de l'equip de vendes	10
1.1.2 Desenvolupament de competències mitjançant la formació	13
1.2 Definició de les necessitats formatives de l'equip de vendes	16
1.3 Objectius i mètodes de formació en equips comercials	18
1.3.1 Objectius específics de la capacitació d'equips de venda	19
1.3.2 Mètodes per a la capacitació d'equips de venda	21
1.4 Plans de formació inicial de venedors	24
1.5 Programes de perfeccionament i formació contínua d'equips de comercials	26
1.5.1 Estructura dels programes de formació contínua	27
1.5.2 Continguts dels programes de formació contínua	28
1.6 Formació teòrica, pràctica i sobre el terreny	30
1.7 Avaluació de plans de formació	32
2 Disseny del sistema de motivació i retribució de l'equip comercial	35
2.1 Prototips culturals de l'empresa	35
2.2 Estils de comandament i lideratge	37
2.2.1 Teories substancials	39
2.2.2 Teories basades en el comportament	39
2.2.3 Teories situacionals o de contingències	41
2.2.4 Teories emergents	42
2.3 Tècniques de dinàmica i direcció de grups	43
2.4 Motivació de l'equip de vendes	45
2.4.1 Teories de la motivació	46
2.4.2 Factors motivacionals i animació de l'equip de vendes	49
2.5 Millora de les condicions i promoció interna	51
2.6 Sistemes i instruments de remuneració de l'equip de vendes	54
2.6.1 Sistema de retribució fix	54
2.6.2 Sistema de retribució a comissió	55
2.6.3 Sistema de retribució mixt o combinat	56
2.6.4 Altres instruments de retribució	57
3 Proposta d'accions per a la gestió de situacions conflictives	59
3.1 Conflictes en les relacions laborals	59
3.1.1 Tipus de conflictes	61
3.1.2 Causes dels conflictes	62
3.2 Tècniques de resolució de situacions conflictives	63
3.3 Negociació i consens entre les parts	66
3.4 Tècniques de resolució de conflictes amb la intervenció d'un tercer	69

3.4.1	Conciliació	70
3.4.2	Mediació	71
3.4.3	Arbitratge	72
3.5	Mètodes de decisió en grup	73
3.6	Procés de comunicació verbal i no verbal	77
3.7	Proves sociomètriques	84

Introducció

La coordinació de l'equip de vendes implica una sèrie de tasques i funcions que els responsables de l'àrea comercial han de gestionar de forma adequada i eficient per assolir els objectius del pla de vendes.

La formació del personal és un aspecte essencial en la gestió de l'equip de vendes, ja que la dinàmica del mercat i els canvis constants imposen la necessitat d'anar-se adaptant a noves situacions. D'altra banda, la motivació dels venedors és un element clau per assolir l'èxit de l'empresa i els sistemes de retribució hi tenen un paper molt rellevant.

En definitiva, proporcionar la capacitat necessària al personal de vendes, que li permeti créixer personalment i professionalment, motivar-lo per millorar els resultats i la seva vinculació amb l'equip i l'empresa, són algunes de les funcions més importants relacionades amb la direcció i coordinació de l'equip de vendes.

A l'apartat "Definició de plans de formació, perfeccionament i reciclatge de l'equip de vendes" s'exposen els aspectes essencials per a la detecció de necessitats formatives i per al disseny, implementació i control de programes de capacitat i actualització del personal de vendes. S'analitzen els objectius i mètodes més habituals, així com el contingut dels programes de formació inicial i el contingut dels programes de perfeccionament.

A l'apartat "Disseny del sistema de motivació i retribució de l'equip comercial" es treballen aspectes relacionats amb els estils de comandament i lideratge d'equips de treball, desenvolupant els trets essencials de les principals teories en què es fonamenten. D'altra banda, s'exposen algunes teories de la motivació que serveixen per comprendre els procediments i factors motivacionals del personal de vendes. També s'analitzen diferents sistemes de retribució que repercuten directament en la motivació i satisfacció de l'equip de vendes.

A l'apartat "Proposta d'accions per a la gestió de situacions conflictives" s'estudien els principals tipus de conflictes que poden sorgir a l'entorn de treball de l'equip de vendes i les seves causes. S'exposen algunes tècniques per a la resolució de situacions conflictives amb la intervenció o sense de terceres persones. També s'exposa un mètode per a la presa de decisions en grup i, finalment, es treballen aspectes concrets de les relacions que s'estableixen entre els membres d'un grup, com els aspectes essencials de la comunicació verbal i no verbal o la sociometria que determina la posició de cada persona dins d'un grup i el conjunt d'interrelacions que s'estableixen entre els diferents membres.

Cal que treballi a fons els continguts d'aquesta unitat per assolir els resultats d'aprenentatge corresponents. També heu de resoldre els exercicis i les activitats que es proposen per aplicar aquests continguts en casos pràctics concrets. D'altra banda, en els annexos trobareu alguns materials complementaris útils per complementar o ampliar els continguts que aneu treballant.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Defineix plans de formació, perfeccionament i reciclatge d'equips comercials, complint els objectius i requeriments establerts.

- Identifica les necessitats de formació, individuals i grupals, dels equips de comercials.
- Estableix els objectius del pla de formació dels venedors en funció dels objectius de vendes i les necessitats detectades.
- Determina l'estructura i el contingut d'un pla formatiu inicial per al departament comercial en funció dels objectius establerts, els requeriments del treball i el pressupost disponible.
- Estableix les activitats formatives per a un pla de formació contínua de l'equip de comercials en funció del pressupost establert, adequant-les als objectius previstos i a les necessitats de l'empresa.
- Programa la formació dels venedors, tant teòrica com de camp, aplicant tècniques d'organització del treball i programació de tasques.
- Avalua els avantatges i els inconvenients d'un pla de formació amb relació a un pla alternatiu.
- Valora l'eficàcia d'un pla de formació de l'equip de vendes, en funció dels objectius complerts i els resultats obtinguts.

2. Disseny un sistema de motivació i remuneració dels venedors tenint en compte els objectius de vendes, el pressupost, els valors i la identitat corporativa de l'empresa.

- Identifica els estils de comandament i lideratge aplicables a equips comercials i aplica tècniques de dinàmica i direcció de grups per al treball en equip.
- Fa una anàlisi comparativa entre diferents perfils de membres d'un equip de treball i els seus rols en la dinamització i la motivació del grup.
- Identifica les competències emocionals personals i interpersonals que ha de tenir el cap o el responsable d'un equip de venedors.
- Determina els aspectes principals i els elements de motivació i satisfacció a la feina d'un equip comercial.
- Defineix plans de carrera professional, de millora, d'ascensos a llocs de responsabilitat i de reconeixement de la vàlua dels membres de l'equip, fomentant l'ascens i la promoció dins de l'empresa.

- Estableix incentius econòmics per a l'equip comercial en funció de paràmetres de rendiment i productivitat prefixats, coneguts i avaluable.
- Analitza les condicions de retribució i la jornada laboral efectiva dels equips comercials segons les situacions laborals.
- Determina el sistema de remuneració més adequat per a l'equip comercial, segons criteris de cost o pressupost.

3. Proposa accions per a la gestió de situacions conflictives en l'equip de comercials, aplicant tècniques de negociació i resolució de conflictes.

- Analitza les situacions de tensió i conflicte que habitualment es produeixen en un equip de treball.
- Estableix estratègies d'actuació envers les situacions emocionals intenses i de crisi que poden sorgir en l'entorn de treball dels equips comercials.
- Defineix les estratègies per millorar la integració i la cohesió grupal, descrivint els rols dels integrants de l'equip de vendes.
- Analitza les tècniques de prevenció i detecció de conflictes, els estils de negociació i el funcionament del grup d'un equip de comercials.
- Identifica els diferents estils de resolució de conflictes i el rol del cap de l'equip de comercials.
- Aplica tècniques de comunicació assertiva, identificant els factors de comunicació verbal i no verbal en un equip comercial.

1. Definició de plans de formació, perfeccionament i reciclatge de l'equip de vendes

La dinàmica del mercat i els canvis constants imposen la necessitat de la formació i actualització del personal de vendes, la qual cosa comporta un procés continu de reciclatge. Tanmateix, per aconseguir l'èxit cal alguna cosa més que l'actualització de coneixements.

El lideratge, la gestió i la formació d'equips de venda són cabdals per aconseguir que els venedors adquireixin o millorin les seves habilitats, tant individuals com grupals, i constitueixen un dels reptes estratègics de la direcció de vendes.

D'altra banda, cal tenir present la necessitat de motivar l'equip humà perquè l'empresa sigui competitiva i pugui afrontar els canvis del mercat. Per això, és molt important retenir i potenciar el talent dels millors venedors, perquè s'identifiquin amb l'empresa i evitar que vulguin marxar.

Proporcionar la formació necessària perquè els venedors se sentin ben preparats, capaços d'aconseguir els objectius i rendir el màxim, és fonamental per al desenvolupament de l'empresa i per al creixement personal dels venedors.

1.1 Formació i habilitats de l'equip de vendes

La formació del personal de vendes és cabdal per a la consecució dels objectius fixats. En entorns tan competitius com l'actual, amb mercats globalitzats i clients molt exigents, és imprescindible aconseguir el rendiment màxim de l'equip comercial. Segons els autors G. Churchill, N. Ford y O. Walker, que foren pioners en la investigació sobre la satisfacció laboral dels venedors l'any 1976, el rendiment dels venedors depèn dels cinc factors següents:

- La percepció que tenen del seu rol a l'empresa.
- Les seves aptituds.
- Les seves habilitats, que depenen de l'experiència i l'aprenentatge.
- El grau de motivació.
- Les variables personals, organitzatives i ambientals.

La combinació d'aquests factors és la clau per incentivar el rendiment dels equips comercials, però sense desmerèixer la importància d'un procés de selecció acurat per escollir els millors candidats, una bona gestió empresarial i una formació

comercial òptima. És justament en la formació on es troba el punt feble de la majoria d'empreses.

Les empreses que tenen equips de venda amb una bona formació comercial, adaptada al sector, al producte i al tipus de públic objectiu, són molt més eficients i això suposa més possibilitats de conversió de clients potencials, de satisfer adequadament les seves necessitats, de mantenir-los al llarg del temps, etc. En definitiva, els equips de venda amb una bona formació comercial venen més i generen més beneficis a l'empresa.

La formació per a la capacitat del personal comercial repercuteix directament en l'empresa amb un resultat que té un doble vessant. D'entrada, genera una sèrie de costos relacionats amb els programes de formació, tant en inversió de temps com en recursos econòmics. Però, com a conseqüència de la capacitat del personal de vendes, l'empresa aconsegueix un avantatge competitiu que es transforma en clients satisfets i l'augment de les vendes.

La **capacitat** és el conjunt d'activitats estructurades en **plans de formació**, amb objectius, calendaris i horaris preestablerts, que té com a objectiu principal millorar o dotar de les habilitats i competències professionals necessàries perquè el personal de vendes obtingui el màxim rendiment de la seva activitat.

Perquè la formació sigui efectiva i l'empresa pugui recuperar la inversió, és fonamental fer una correcta planificació dels plans de formació.

La capacitat dels equips de venda és un procés continu, no s'ha de concebre com una acció puntual sinó com la necessitat d'anar proporcionant al personal els recursos necessaris segons les seves necessitats.

Els programes de capacitat serveixen perquè els venedors novells adquireixin, en poc temps, els coneixements que els venedors més experimentats han adquirit al llarg de la seva experiència i trajectòria professional. D'altra banda, els programes de formació per als venedors més experimentats solen ser una necessitat provocada per l'aparició de productes nous, canvis en l'estructura del mercat, ús de tecnologies noves, activitats de la competència, millora de les tasques relacionades amb la venda, etc.

Així doncs, els objectius dels plans de formació per a la capacitat depenen bàsicament dels destinataris i de les habilitats o competències que es pretenen millorar.

Més endavant, en aquesta mateixa unitat es concreten els possibles objectius de la formació del personal de vendes.

1.1.1 Habilitats i competències professionals de l'equip de vendes

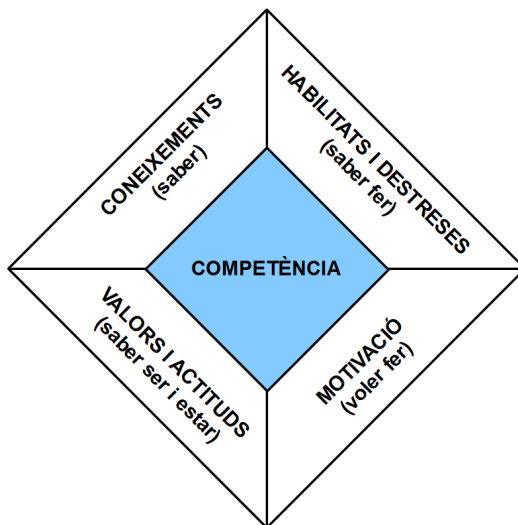
Sovint hi ha una certa confusió entre els conceptes de capacitat, habilitat i competència. La **capacitat** és la facultat o potencialitat d'una persona per a l'execució d'una tasca, física o intel·lectual, o per a l'exercici d'una funció

professional. D'altra banda, l'**habilitat** és la manifestació d'una capacitat que permet l'aplicació de coneixements sobre una realitat concreta per a transformar-la. El concepte d'habilitat se sol utilitzar com a sinònim de competència, malgrat que la **competència** és un concepte més ampli que inclou habilitats, coneixements, valors i motivació.

L'**aptitud** és la capacitat, natural o adquirida, per fer alguna cosa. Generalment, en l'àmbit professional, ser apte implica tenir les competències (habilitats, coneixements, valors i motivació) per desenvolupar les funcions d'un lloc de treball concret.

La figura 1.1 recull els components de les competències.

FIGURA 1.1. Components de les competències



Quan una persona ha d'afrontar una realitat complexa, que li exigeix la selecció de capacitats, habilitats i coneixements relacionats amb aquesta realitat per comprendre-la i transformar-la, entren en joc les competències. La competència implica un desenvolupament superior o reeixit d'una tasca concreta.

Les competències professionals es poden adquirir mitjançant diverses accions formatives o l'aprenentatge i experiència en el lloc de treball.

Actualment, en l'entorn de canvis continus de l'activitat comercial i de la majoria de professions, les competències professionals evolucionen, la qual cosa exigeix que s'hagin d'avaluar, perquè ser competent avui i en un lloc concret, no significa ser competent en el futur o en un altre context.

Generalment, se sol distingir entre els tres tipus de competències següents:

- **Competències bàsiques.** Són aquelles que permeten l'accés a una formació, l'accés al món del treball i la gestió dels recursos per aconseguir una ocupació. D'alguna manera, els requisits necessaris per poder buscar, accedir i mantenir un lloc de treball. També formen part d'aquest tipus de competències les competències instrumentals que, normalment, s'adquireixen a l'ensenyament obligatori. Per exemple: domini de les llengües

Coneixement: Conjunt de sabers ordenats sobre un tema concret, matèria o disciplina.

El domini de tots els components de la competència és el que capacita a una persona per actuar amb eficiència en situacions professionals.

catalana i castellana, habilitats matemàtiques bàsiques, coneixements d'una llengua estrangera, etc.

- **Competències tècniques.** Són els coneixements teòrics i tècnics específics necessaris per al desenvolupament d'una activitat professional concreta, per tant, varien segon l'ocupació. Per exemple, algunes competències tècniques necessàries per a un venedor són el coneixement i la destresa en tècniques de venda, gestió del temps, comunicació efectiva, etc.
- **Competències transversals.** Són el conjunt de capacitats i habilitats que permeten a un treballador desenvolupar de forma eficaç les seves funcions. Permeten donar resposta a diverses situacions laborals i són aplicables a diferents llocs de treball. Com que es tracta de competències que es desenvolupen en diverses situacions, encara que hagin estat adquirides en un context concret, són **transferibles**, la qual cosa significa que es poden adaptar i aplicar en un altre context. Per exemple: l'organització del treball, la relació interpersonal, l'assertivitat, el treball en equip, etc. són algunes de les competències transversals requerides als comercials i a moltes altres professions.

Les competències associades a un perfil o lloc de treball concret també es poden agrupar en:

- **Competències essencials o llindar.** Són les competències que es requereixen per al desenvolupament mitjà o mínimament adequat de les funcions d'un lloc de treball.
- **Competències diferencials.** Són aquelles que permeten diferenciar entre els treballadors amb un rendiment superior i els treballadors amb un rendiment mitjà.
- **Competències genèriques.** Són les que es poden aplicar a diversos llocs de treball, per tant, són les competències transversals.
- **Competències específiques.** Són les competències particulars de cada lloc de treball, basades en els coneixements necessaris per desenvolupar de forma adequada les funcions previstes i difícilment transferibles a altres contextos laborals.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) varen proposar sis grups per classificar les competències d'acord amb la taula 1.1.

TAULA 1.1. Tipus de competències genèriques (Spencer, L. M. y Spencer, S. M., 1993)

Grup	Competències genèriques
Competències d'acompliment i operatives	<ul style="list-style-type: none"> • Orientació al resultat • Atenció a l'ordre, qualitat i perfecció • Esperit d'iniciativa • Recerca d'informació
Competències d'ajuda i servei	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilitat interpersonal • Orientació al client

TAULA 1.1 (continuació)

Grup	Competències genèriques
Competències d'influència	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasió i influència • Consciència organitzativa • Construcció de relacions
Competències directives	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament dels altres • Actituds de comandament: assertivitat i ús del poder formal • Treball en equip i cooperació • Lideratge de grups
Competències cognitives	<ul style="list-style-type: none"> • Pensament analític • Pensament conceptual • Capacitats tècniques, professionals i directives
Competències d'eficàcia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confiança en si mateix • Flexibilitat • Hàbits d'organització

Les competències requerides per les empreses no són només individuals, sinó que n'hi ha algunes que entren en joc com a conseqüència de la interacció i la relació amb les persones que formen part de l'organització, per això es distingeix entre:

- **Competències individuals.** Són les competències d'un individu que depenen de les seves capacitats, habilitats, valors i motivació personal. Són exemples de competències individuals la responsabilitat, la iniciativa i l'autoconfiança, entre d'altres.
- **Competències grupals.** Són competències que sobrepassen les individuals, que es posen en pràctica en el treball en equip i que contribueixen a la consecució d'objectius comuns. Aquestes competències incideixen directament sobre l'ambient de treball i el rendiment de l'equip. Són exemples de competències grupals la cooperació, la transferència de coneixements i la negociació, entre d'altres.

En el desenvolupament d'equips comercials, com en la resta d'equips de l'empresa, el funcionament del grup és cabdal per assolir els objectius de vendes, per això les competències individuals vinculades a les relacions interpersonals, socials i participatives són molt importants en els equips de venda.

La capacitat del personal de vendes pot incloure formació que estigui orientada a l'adquisició o desenvolupament tant de competències individuals com grupals.

1.1.2 Desenvolupament de competències mitjançant la formació

Els canvis constants en el món del treball, deguts en gran part a l'evolució tecnològica, generen contínuament necessitats formatives que s'han d'atendre des de diversos vessants. En aquest context, les mateixes empreses es converteixen en institucions formatives que afavoreixen l'adquisició i el desenvolupament de competències del seu personal.

El mateix concepte de competència professional està vinculat a l'experiència i a un context concret, la qual cosa provoca un desplaçament de la formació cap al sistema laboral. De fet, l'empresa ha de vetllar per conèixer el potencial dels seus empleats i proporcionar-los la formació perquè puguin evolucionar.

Al **sistema educatiu** li correspon la funció de construir coneixements, validar-los mitjançant titulacions i desenvolupar les capacitats personals. D'altra banda, al **sistema laboral** li pertoca utilitzar aquests coneixements, combinats amb l'experiència professional i la formació contínua, amb l'objectiu de desenvolupar les competències i validar-les. Així doncs, els coneixements s'adquireixen i es validen en el sistema educatiu per mitjà de titulacions, mentre que les competències s'exerceixen, es desenvolupen i es validen a les empreses mitjançant certificats.

Actualment, moltes persones adquireixen competències professionals en el lloc de treball, mitjançant l'experiència laboral o la formació no oficial, amb la qual cosa tenen les competències, però no l'acreditació oficial. El **procés d'avaluació i acreditació de competències professionals** permet que aquestes persones puguin obtenir una certificació oficial i completar la formació que els calgui per obtenir un títol oficial de formació professional.

La **formació inicial** està més orientada cap a l'adquisició de competències genèriques o bàsiques, d'ampli espectre i transversals, mentre que la **formació ocupacional i contínua** s'enfoca cap a la generació i desenvolupament de competències tècniques específiques. Per tant, hi ha tres formes d'adquirir i desenvolupar les competències:

- A la formació prèvia, abans d'incorporar-se al món del treball i fora del context laboral.
- A través de cursos de formació contínua, al llarg de la vida laboral.
- Mitjançant l'exercici d'una activitat professional, al llarg de la vida laboral.

Dins del sistema de formació professional hi ha tres grans subsistemes:

- **Formació professional inicial o reglada.** Inclou els cicles formatius de grau mitjà i superior, i està dirigida a persones joves i adultes que volen obtenir una titulació oficial que acrediti les seves competències professionals. Aquesta formació està integrada dins del sistema educatiu.
- **Formació professional ocupacional.** Inclou diversos cursos molt específics i lligats al mercat de treball, dirigits a persones en edat laboral que es volen preparar per accedir a una ocupació, reincorporar-se al món del treball o promocionar-se en el seu lloc de treball. Aquesta formació és gestionada pel sistema públic d'ocupació que, a Catalunya, és el Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC).
- **Formació contínua.** Inclou el conjunt d'accions formatives que es porten a terme per millorar tant les competències i qualificacions professionals, com la requalificació dels professionals ocupats. L'evolució del mercat

de treball i els canvis tecnològics imposen, cada vegada més, la necessitat d'actualització o reciclatge del personal de les empreses. Aquesta formació és gestionada per agents socials (treballadors i empresaris).

Amb la reforma del Sistema de Formació Professional per a l'Ocupació (Reial Decret Llei 4/2015), en relació amb la formació, s'incorporen dos conceptes nous:

- **Formació programada per les empreses.** Abans també s'anomenava formació de demanda i encara s'anomena formació bonificada o formació contínua, i el seu objectiu és el desenvolupament professional dels treballadors. Són accions formatives de les empreses per respondre a les necessitats específiques de formació planificades per les empreses i els seus treballadors. Aquesta formació és finançada a través d'un sistema de bonificacions, en el qual les empreses disposen d'una mena de "crèdit formatiu" que prové de les cotitzacions de les empreses a la Seguretat Social.
- **Formació d'oferta.** Les accions formatives incloses dins d'aquest tipus de formació estan dirigides prioritàriament a treballadors en situació d'atur i tenen per finalitat oferir-los una formació de qualitat, que els capaciti per al desenvolupament professional i l'accés al món del treball. També hi ha plans de formació dirigits a treballadors ocupats que vulguin millorar la seva qualificació. Aquesta formació és gestionada tant per l'Administració Pública com per entitats privades i està subvencionada per l'Estat i el Fons Social Europeu. Alguns exemples d'aquest tipus de formació són l'obtenció de certificats de professionalitat i la formació per a la inserció laboral de col·lectius en risc d'exclusió social.

Vegeu les diferències que hi ha entre aquests dos tipus de formació a la taula 1.2.

TAULA 1.2. Diferències entre la formació programada per les empreses i la formació d'oferta

	Formació programada per les empreses	Formació d'oferta
Destinatari	Només treballadors en actiu	Treballadors, autònoms i aturats
Altres denominacions	<ul style="list-style-type: none"> • Formació contínua • Formació programada • Formació bonificada 	<ul style="list-style-type: none"> • Formació subvencionada • Formació gratuïta • Formació ocupacional
Finançament	Fins al 100% de bonificació a través del crèdit formatiu de l'empresa sol·licitant	<ul style="list-style-type: none"> • Finançament 100% públic • Subvencionada per l'Estat i el FSE
Qui escull el curs?	El treballador amb l'aprovació de l'empresa	La persona interessada
Requisits	Per al treballador i per a l'empresa	Requisits d'accés per a la persona interessada
Modalitats	Presencial, en línia i mixta	Presencial, en línia i mixta

FUNDAE

FUNDAE (www.fundae.es), antiga Fundació Tripartita, és una fundació estatal encarregada de gestionar diverses activitats de la formació per a l'ocupació i la formació al llarg de la vida professional.

Fons Social Europeu (FSE)

El Fons Social Europeu (bit.ly/IBVKUMF) és l'instrument financer amb el qual la Unió Europea dona suport a la creació d'ocupació, ajuda les persones a aconseguir llocs de treball millors i garanteix oportunitats laborals més justes als ciutadans europeus.

Als annexos hi trobareu informació més detallada sobre les competències professionals demandades en el mercat de treball.

1.2 Definició de les necessitats formatives de l'equip de vendes

El punt de partida per a la definició de les necessitats formatives és l'anàlisi de l'equip de vendes per obtenir informació dels aspectes que es poden millorar. Aquesta anàlisi es pot fer de diverses maneres, per exemple, acompanyant als venedors en les visites comercials, observant com tracten als clients o, simplement, preguntant-los què necessitarien saber per millorar l'acompliment de les seves funcions.

Una altra font d'informació molt valuosa poden ser les enquestes anònimes que responen els clients i que ajuden a conèixer quines són les mancances o les febleses dels venedors. D'altra banda, es poden utilitzar registres de vendes per analitzar l'import de la facturació, la rotació de personal, l'avaluació del rendiment dels venedors i l'anàlisi de costos generats per les visites comercials.

Aquesta anàlisi prèvia serveix per a la **detecció de necessitats formatives**, ja que permet descobrir les diferències que hi ha entre la capacitat que es requereix al personal de vendes i la que realment té.

L'anàlisi de necessitats ha de respondre les tres preguntes bàsiques següents:

- Què es pot millorar?
- Quin ha de ser el contingut del programa de formació?
- Quins venedors han de participar en la formació?

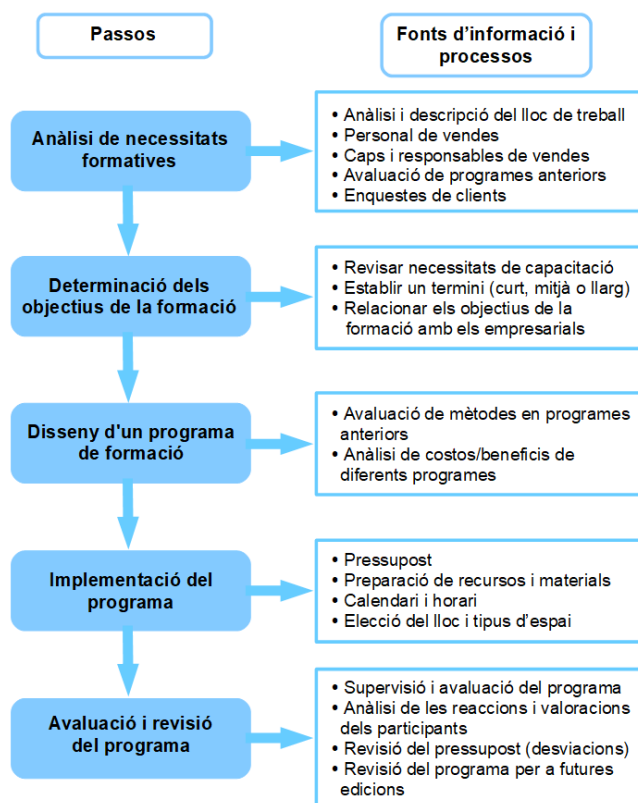
La **definició de necessitats formatives** consisteix a analitzar els aspectes de la funció de vendes que es poden millorar, decidir quina capacitat és necessària i determinar quins són els venedors que necessiten formació.

Un cop detectades i definides les necessitats de formació, cal concretar els objectius del programa de formació, dissenyar-lo i implementar-lo. En finalitzar, és imprescindible avaluar els resultats obtinguts i valorar-ne l'adequació. A la figura 1.2 es mostren els passos per al disseny i implementació d'un programa de formació.

Perquè la inversió en la formació del personal de vendes sigui rendible, cal tenir en compte les recomanacions següents:

- Proporcionar la formació adequada a les funcions de cada lloc de treball.
- Centrar-se en el personal que tingui més potencial.
- Identificar al personal que més es pot beneficiar de la formació.
- Capacitar per optimitzar les fortaleces sol ser més eficaç que capacitar per vèncer les debilitats.

FIGURA 1.2. Disseny i implementació d'un programa de formació



Alguns dels indicadors que poden servir per detectar necessitats de formació són:

- **Volum de vendes i nombre de comandes.** La tendència a la baixa en les vendes o el nombre de comandes pot ser conseqüència d'una disminució del rendiment o de l'efectivitat de l'equip de vendes o d'algun dels venedors. La identificació del motiu pel qual es produeix aquesta situació pot servir per valorar quina és la capacitat que requereix el personal per canviar aquesta tendència.
- **Rotació de personal.** L'elevada rotació de venedors és un símptoma de la falta de motivació i representa un cost important per a l'empresa, ja que dels canvis freqüents de personal se'n deriven processos de selecció que requereixen temps i recursos econòmics, a més de l'inconvenient que suposa haver de formar contínuament a venedors que s'incorporen a l'equip de vendes. Els programes de formació milloren la capacitat del personal i influeixen positivament en la motivació, ja que sentir-se capacitat per complir les funcions d'un lloc de treball és vital per al compromís i implicació del venedor amb l'empresa.
- **Temps dedicat a les tasques de gestió.** Dins de l'activitat dels venedors, les tasques administratives relacionades amb la gestió de les vendes ocupen un temps que sovint es pot optimitzar. Els programes de formació en tècniques de gestió del temps i organització de tasques poden millorar l'eficiència del venedor en les tasques administratives, la qual cosa permetrà dedicar més temps a l'atenció al client i les vendes que són les activitats que aporten més valor.

- **Nombre de queixes i reclamacions.** Aquest és un dels indicadors que aporta informació sobre la satisfacció dels clients i es pot millorar a través de programes de formació en tècniques de comunicació i estratègies per a l'atenció al client.

D'altra banda, un cop detectat què és el que es pot millorar i mitjançant quin tipus de formació es pot aconseguir, cal decidir qui serà el destinatari de la formació per desenvolupar o millorar les seves capacitats.

La **formació col·lectiva** consisteix en programes de formació dissenyats per a tot l'equip de vendes, amb l'objectiu de desenvolupar les seves competències com a grup, o bé per a una part de l'equip. Aquest tipus d'acció formativa és molt adequada per treballar competències col·lectives que reverteixen en el funcionament de l'equip de vendes (cooperació, treball en equip, transferència de coneixements, etc.).

Una altra opció és la **formació individualitzada**, la finalitat de la qual és desenvolupar les competències individuals de cada venedor. En aquest cas, el programa de formació serà personalitzat per a cada venedor, amb l'objectiu de proporcionar-li la capacitat necessària d'acord amb les necessitats detectades.

Les necessitats de formació també depenen de les característiques dels receptors, és a dir, dels destinataris de la formació. Si els destinataris són venedors sense experiència o bé venedors amb experiència prèvia però que s'acaben d'incorporar a l'empresa, es tracta de **programes de formació inicial**. Aquest tipus de programes sol centrar-se en el coneixement de l'empresa, el mercat, els productes i els clients.

A més de la formació inicial dels venedors novells, l'empresa també ha de proporcionar formació als venedors amb experiència per actualitzar els seus coneixements i millorar les seves habilitats, amb l'objectiu de reciclar-se o promocionar. Aquest tipus de formació es coneix com a **programes de perfeccionament** o **formació contínua**.

El pas següent és **dissenyar el pla de formació** que consisteix a decidir els objectius, els continguts i mètodes del pla de formació.

1.3 Objectius i mètodes de formació en equips comercials

El propòsit de la formació d'equips comercials pot incloure temàtiques diverses, com el coneixement de l'empresa, el producte i els clients, o habilitats específiques per a la venda

Si bé la formació pot millorar les habilitats del personal de vendes, és molt important que l'equip estigui format per les persones adequades. La capacitat contribueix a perfeccionar les habilitats i proporcionar recursos perquè el personal pugui desenvolupar la seva tasca amb professionalitat i eficàcia, però difícilment

es poden aconseguir resultats òptims si el personal no s'adequa al perfil del lloc de treball i té la potencialitat necessària.

Els objectius de la formació d'equips comercials han de ser concrets, mesurables, realistes i temporitzats. Perquè els objectius siguin concrets cal especificar i delimitar quina és la finalitat de la formació, indicant l'objectiu general i l'objectiu específic. Per exemple, si en el pla de vendes de l'empresa es contempla un increment del 5% de les vendes durant el pròxim trimestre, aquest pot ser l'objectiu general d'un programa de formació de l'equip de vendes que s'ha de concretar en un objectiu específic, com ara ensenyar als venedors estratègies de prospecció per aconseguir clients nous. Aquest objectiu específic és el que contribueix a aconseguir l'objectiu general.

D'altra banda, perquè els objectius de la formació siguin mesurables cal establir mecanismes de control que permetin avaluar el seu grau de consecució. Per exemple, l'anàlisi de la cartera de clients per comprovar l'increment de clients nous, després d'una acció formativa, pot proporcionar informació sobre l'efectivitat d'un programa de formació.

Perquè els objectius de la formació del personal de vendes siguin realistes cal que siguin coherents amb la realitat, és a dir, que s'ajustin a les capacitats i potencialitat del personal, i que siguin factibles.

Finalment, s'ha d'establir un horitzó temporal per delimitar el temps en què s'ha d'aconseguir un objectiu. Això també requereix establir una sèrie de controls, abans d'arribar al final del termini, per comprovar que s'avança en la direcció correcta.

Normalment, els objectius específics de la formació d'equips de venda se centren en l'adquisició de coneixement sobre productes nous, clients, tècniques de venda o procediments de l'empresa que permeten optimitzar el rendiment del personal de vendes i, en conseqüència, els resultats de l'empresa.

Els plans de formació poden incloure un sol objectiu o més d'un.

Un cop establerts els objectius de la formació també cal determinar quina és la metodologia que s'utilitzarà.

1.3.1 Objectius específics de la capacitat d'equips de venda

Malgrat que els objectius específics de la formació dels equips de vendes depèn de cada empresa, se'n poden indicar alguns que són més generals i, per tant, aplicables a la majoria d'empreses. Aquests objectius són els següents:

- **Optimitzar els processos de formació.** Un dels objectius de la formació de vendes és el desenvolupament de les habilitats necessàries perquè l'activitat del personal de vendes reverteixi positivament en l'empresa. Es pot reduir considerablement el temps necessari per a la formació si els venedors amb

més experiència ensenyen als venedors novells, la qual cosa també permet escurçar el temps necessari perquè el personal nou assolixi un rendiment satisfactori.

- **Millorar l'autoconfiança.** Un altre dels objectius de la formació del personal de vendes és l'aprenentatge d'estratègies que li permetin desenvolupar les seves tasques amb la màxima productivitat. Si el personal sap què és el que l'empresa espera obtenir de la seva tasca, és menys probable que sentin la frustració que suposa fer un treball sense la preparació adequada. La seguretat en si mateix és una qüestió cabdal perquè el personal de vendes pugui atendre correctament als clients i, d'altra banda, el coneixement dels requeriments d'un lloc de treball contribueix a millorar l'autoconfiança i la satisfacció.
- **Disminuir la rotació de personal.** La rotació del personal de vendes afecta negativament la relació amb els clients i en alguns casos, fins i tot, pot comportar la pèrdua de clients que no se senten ben atesos per l'empresa. És més probable que un venedor jove o inexpert es desanimi i renunciï a continuar treballant a l'empresa, si no se sent prou preparat per desenvolupar les seves funcions com els seus companys amb més experiència. Per tant, proporcionar la capacitació necessària al personal, segons les seves necessitats, contribueix a reduir els canvis en la plantilla i els efectes negatius que se'n deriven.
- **Millorar les relacions amb els clients.** El fet de mantenir el mateix venedor o representant comercial de l'empresa al llarg del temps afavoreix l'establiment de relacions més pròximes i fluides amb els clients, la qual cosa incrementa la seva fidelitat, especialment quan el venedor coneix molt bé al client i sap com afrontar les seves preguntes, tractar les seves objeccions i resoldre les queixes. L'objectiu de disminuir o evitar la rotació del personal, per tant, també té una relació directa amb la millora de les relacions amb els clients.
- **Perfeccionar les habilitats de vendes.** Les habilitats relacionades amb la venda són molt diverses, per exemple, la gestió del temps i del territori, la realització de presentacions eficaces, l'aplicació d'estratègies de venda adequades per a cada client, etc. Per això, a molts plans de formació del personal de vendes sovint s'inclouen continguts com tècniques de gestió del temps, tècniques per a l'optimització de rutes comercials, tècniques de cobertura del territori, tècniques de presentació de productes, estratègies per rebatre objeccions i per tancar vendes, etc.
- **Reduir les necessitats de supervisió.** Si els venedors disposen de la formació i els recursos necessaris, segurament no necessitaran tanta supervisió i podran treballar de forma més autònoma, la qual cosa és positiva per a l'empresa.
- **Implementar l'ús de noves tecnologies.** És evident que l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació també s'ha imposat en l'àmbit de les vendes, per això cada vegada hi ha més aplicacions que contribueixen a millorar i optimitzar les tasques del personal de vendes. A vegades, quan

es decideix implementar l'ús d'alguna tecnologia o aplicació informàtica, és necessari dissenyar un pla de formació perquè el personal s'hi acostumi ràpidament i en tregui el màxim profit.

- **Reduir les despeses derivades de la venda.** L'optimització dels recursos disponibles i la seva utilització eficient contribueixen a disminuir les despeses de desplaçament, manutenció, etc.

A la taula 1.3 es pot veure quina és la relació entre les necessitats formatives, els objectius i el contingut de la formació.

TAULA 1.3. Relació entre necessitats formatives, objectius i contingut de la formació

Necessitats formatives	Objectiu general	Objectiu específic	Contingut de la formació
Optimitzar els processos de formació	Formar al personal de vendes	Formar als venedors novells	Seguiment i formació per part dels venedors amb experiència
Volum de vendes i nombre de comandes	Incrementar el rendiment dels venedors	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el volum de vendes • Incrementar el nombre de comandes • Incrementar el nombre de visites 	<ul style="list-style-type: none"> • Tècniques de venda • Tècniques de prospecció • Optimització de rutes comercials
Rotació de personal	Retenir el personal de vendes	<ul style="list-style-type: none"> • Millorar l'autoconfiança • Disminuir la rotació de venedors 	<ul style="list-style-type: none"> • Formació tècnica sobre les característiques i ús del producte • Tècniques de presentació i demostració • Anàlisi del sector i la competència • Normativa reguladora del sector • Etc.
Tasques de gestió	Optimitzar recursos	Disminuir el temps dedicat a les tasques de gestió	<ul style="list-style-type: none"> • Tècniques de gestió del temps • Organització de tasques i territoris • Etc.
Relacions amb els clients	Augmentar la satisfacció dels clients	Disminuir el nombre de queixes i reclamacions	<ul style="list-style-type: none"> • Tècniques de comunicació • Tècniques d'atenció al client • Etc.
Processos de l'empresa	Automatitzar processos	Millorar la disponibilitat i accés a la informació	Ús de programari específic

1.3.2 Mètodes per a la capacitatció d'equips de venda

El concepte de formació és molt genèric, es refereix a la preparació o instrucció d'una persona. En canvi, la capacitatció es refereix a les accions que permeten que una persona estigui en condicions d'executar satisfactòriament una tasca concreta. D'altra banda, mitjançant l'entrenament es pot aconseguir la capacitatció. Per tant, la capacitatció està relacionada amb els coneixements i l'entrenament amb les habilitats.

Existeixen diferents mètodes per a la capacitatció d'equips de venda i les empreses cada vegada n'utilitzen més, ja que segons els objectius i els continguts de la formació poden ser molt diversos i, fins i tot, la combinació de diverses metodologies pot contribuir a millorar els resultats.

Es pot distingir entre els mètodes següents:

- Capacitació en el lloc de treball.
- Classes a les instal·lacions de l'empresa.
- Formació no presencial o a distància.
- Seminaris i tallers externs.

Aquests mètodes serveixen tant per a la formació individual com per a la col·lectiva de l'equip de vendes.

La **capacitació en el lloc de treball** és un mètode d'instrucció individual que se sol emprar per a la formació dels venedors nous o sense experiència. És la idea d'aprendre fent, és a dir, anar aprenent a mesura que es desenvolupen les funcions de venedor. Aquest procés s'ha de planificar de forma acurada, perquè el venedor pugui ocupar una part del seu temps a l'adquisició de coneixements i habilitats però també a la realització de tasques productives. Una bona metodologia consisteix a ser observat i assessorat per un venedor amb experiència, per exemple en les primeres visites a clients, la planificació de visites comercials, la planificació de rutes, etc.

De fet, aquest és un tipus de formació que es dona de forma informal encara que no hagi estat planificada prèviament pels responsables de l'empresa i existeixen alguns estudis que demostren que tres quartes parts de l'aprenentatge en el lloc de treball es produeix per aquesta via informal.

Perquè aquest mètode formatiu informal sigui efectiu és recomanable:

- **Formar equips.** Integrats per persones amb habilitats diferents perquè puguin cooperar en la resolució de problemes.
- **Fer reunions.** Establir espais de temps perquè els venedors puguin reunir i compartir els seus coneixements i formes d'actuar per resoldre qüestions relacionades amb les seves tasques.
- **Interactuar amb els clients.** Analitzar la informació que s'obté de les relacions amb els clients contribueix a adaptar-se a les seves necessitats, la qual cosa és una part fonamental del procés d'aprenentatge del lloc de treball.
- **Aprofitar la mentoria.** El fet que els venedors novells tinguin un referent o mentor permet aprofitar el coneixement dels venedors amb més experiència.
- **Comunicar-se entre companys.** Crear oportunitats de comunicació entre els venedors amb finalitats d'aprenentatge.

Hi ha dos aspectes clau de la capacitació en el lloc de treball, un és que l'assessorament prové de venedors amb experiència, supervisors, caps de venda o bé personal assignat específicament per aquesta finalitat i, d'altra banda, l'observació

és una part molt important del procés, és a dir, el formador observa l'aprenent mentre desenvolupa les seves tasques i, posteriorment, li comenta el que ha fet bé o malament i què pot fer per millorar.

Amb independència de la capacitat que es pot adquirir de manera informal en el lloc de treball, les **classes a les instal·lacions de l'empresa** són la via de capacitat formal més habitual a moltes empreses i és imprescindible per a l'entrenament, malgrat que cada sovint es completa amb altres mètodes.

Amb aquest tipus de formació mitjançant classes es pot proporcionar informació sobre el producte, les polítiques comercials de l'empresa, les característiques dels clients, la situació del mercat, etc. També es poden treballar qüestions relacionades amb les tècniques i habilitats de venda. Com que la formació es pot fer per a un grup de venedors, es rendibilitza el temps. D'altra banda, es poden emprar estratègies i recursos molt diversos, com ara materials audiovisuals, pluja d'idees, presentació i anàlisi de casos, interacció entre els participants, demostracions de productes, representació de rols, simulacions, tècniques de comunicació, etc.

Entre els avantatges d'aquest tipus de formació destaquen la possibilitat d'interacció entre els diferents venedors i la necessària participació activa. Però també hi ha alguns inconvenients, com ara els costos econòmics i de temps, i el risc d'incloure massa continguts que poden saturar als assistents i disminuir la capacitat de retenció o assimilació.

Cada vegada més les empreses es decanten per la **formació no presencial o a distància**, ja que permet que cada participant es formi individualment i administrant el temps de la forma que consideri més adequada. En els programes de formació no presencial s'utilitzen les tecnologies de la informació i la comunicació a través d'Internet, que tenen un gran potencial per a la transmissió de coneixement. Això no obstant, aquest tipus de formació pot ser molt útil per a la transmissió d'alguns tipus d'informació però potser no eviten la necessitat de portar a terme altres tipus de capacitat on és necessària la presència dels venedors.

La capacitat del personal de vendes també es pot portar a terme mitjançant seminaris i tallers que, normalment, es fan fora de les instal·lacions de l'empresa i on poden concórrer persones de diferents organitzacions. Els **seminaris** són reunions on es desenvolupen continguts a fons sobre una temàtica concreta i s'aborda des d'un vessant molt pràctic, la qual cosa ha de permetre als participants una aplicació immediata a la seva activitat professional. Hi poden participar diferents formadors i estan orientats més a la formació individual. També serveixen per a l'actualització o reciclatge del personal.

Els **tallers** són una metodologia que combina la teoria i la pràctica, tot i que es potencia el vessant pràctic, i apelen l'experiència dels participants. Els assistents són els protagonistes i es desenvolupen pràctiques i dinàmiques de treball que permeten experimentar, compartir i comparar coneixements.

El mètode més econòmic per a la capacitat del personal de vendes és la formació a distància i el mètode més car és la capacitat individualitzada en el lloc de

El **cost d'oportunitat** és allò al que es renuncia. Si els venedors amb experiència es dediquen a formar als venedors novells, el cost d'oportunitat és el que es podria aconseguir si no dediquessin el temps a les activitats de venda.

treball, ja que normalment sol ser necessari un formador per a cada venedor i, encara que el formador sigui part de la plantilla, ha de deixar de fer altres tasques la qual cosa representa un **cost d'oportunitat**.

El cost de la formació en grup en una aula, mitjançant classes, té un cost intermedi, és a dir, no és tan econòmic com la formació a distància ni tan car com la capacitació individualitzada en el lloc de treball. L'empresa distribueix les despeses d'aquests programes de formació entre el nombre d'assistents, amb la qual cosa el cost individual que li suposa és més petit. D'altra banda, es pot realitzar a les instal·lacions de la mateixa empresa, de manera que s'elimina el temps i el cost dels desplaçaments.

1.4 Plans de formació inicial de venedors

La formació inicial està pensada per a venedors sense experiència prèvia o per a venedors amb experiència però en altres productes i mercats diferents dels de l'empresa.

Normalment, la formació inicial es realitza després dels processos de reclutament i selecció de la força de vendes, i es pot concentrar en un període en el qual el venedor només s'està formant o bé es pot combinar la formació amb l'activitat professional.

Així doncs, els destinataris de la formació inicial són els venedors que s'acaben d'incorporar a l'empresa i aquest tipus de programes de formació solen tenir dos objectius principals:

- Corregir les possibles mancances detectades en el procés de selecció.
- Adquirir els coneixements necessaris sobre l'empresa, els productes i serveis, el mercat i els clients.

El contingut habitual dels plans de formació inicial de venedor se sol centrar en el coneixement de:

- **Clients:**
 - Tipologia de clients (fabricants industrials, empreses de serveis, distribuïdors majoristes i detallistes, empreses privades i organismes públics, etc.).
 - Dimensions i potencialitat dels clients (petites, mitjanes, grans empreses).
 - Comptes de clients principals (clients amb els percentatges de facturació més grans de l'empresa).
 - Divisió del territori (distribució dels clients a les zones de venda, distribució dels venedors a les zones, etc.).

- Rutes comercials (disseny i organització de les rutes).
- Visites comercials (freqüència i durada de les visites, objectius, desenvolupament, etc.).
- **Productes:**
 - Cartera de productes (gammes, línies, profunditat, nombre de referències, etc.).
 - Característiques dels productes (tècniques, atributs, marques, necessitats que satisfan, etc.).
 - Rotació de la cartera de productes (modificació, substitució i eliminació de referències).
 - Presentacions i demostracions de productes (estratègies, tècniques i recursos emprats).
- **Empresa:**
 - Història (fundació i orígens).
 - Filosofia i valors corporatius (propòsit, missió, visió, valors, responsabilitat social empresarial, codi de conducta, etc.)
 - Evolució al llarg del temps (vendes, participació de mercat, cartera de productes, internacionalització, etc.).
 - Organització geogràfica (seu central, seus regionals, filials, etc.).
 - Organigrama (organització funcional de l'empresa i càrrecs, en general, i organització i càrrecs del departament comercial, en particular).
 - Posició en el mercat o el sector (avantatges competitiu, competidors principals, segments de mercat, posicionament estratègic, etc.).
 - Objectius generals de l'empresa (estratègics, a llarg termini).
 - Objectius específics del departament comercial (tàctics i operatius, a mitjà i curt termini).

Tot i que la formació inicial dels venedors es pot portar a terme mitjançant diversos mètodes, probablement el més adequat és la **combinació de la formació presencial individualitzada i la capacitació en el lloc de treball**.

En aquest procés de formació inicial el formador actua com a instructor personal del venedor que s'acaba d'incorporar. Encara que podria ser un formador extern, el més recomanable és que sigui un treballador de la mateixa empresa, és a dir, venedors amb experiència, supervisors o caps de venda que puguin fer un acompanyament i seguiment del venedor novell durant els primers dies.

Aquest tipus de formació normalment s'organitza per jornades, de manera que l'instructor fixa els objectius per a cada dia, explica les tècniques de venda que s'utilitzaran i facilita els coneixements sobre els productes i els clients que són necessaris per a l'acompliment de les funcions previstes. Durant tota la jornada l'instructor acompanya al venedor novell, però només es limita a observar-lo i prendre notes. Al final de la jornada, es comenten les qüestions rellevants i els aspectes que es poden millorar, facilitant les orientacions necessàries per fer-ho.

La durada de la formació inicial per a venedors pot ser d'una o dues setmanes, tot i que depèn de molts factors, com ara el tipus de productes, les característiques de l'empresa o les necessitats dels clients, entre d'altres.

Un dels avantatges de la formació individualitzada és la seva efectivitat, ja que en tractar-se d'un procés tutelat i una formació de camp o sobre el terreny, és a dir, en la situació real on es desenvolupen les funcions del venedor. Generalment, el termini de dues setmanes permeten realitzar amb el venedor novell tot un cicle complet de venda: fase de prospecció del mercat, visites a clients, presentació i demostració de productes, lliurament de pressupostos, tancament de la venda, serveis postvenda i gestions administratives o auxiliars.

Hi ha diversos estudis que demostren que, durant els últims anys, l'interès per la formació inicial de la força de vendes ha anat creixent a les empreses petites i mitjanes, i ha disminuït o s'ha estancat a les empreses més grans.

1.5 Programes de perfeccionament i formació contínua d'equips de comercials

Malgrat que hi ha qualitats personals innates que faciliten l'activitat dels venedors, no és realista pensar que només amb això ja és suficient per exercir la professió. Actualment, com passa a la majoria de professions, un venedor professional s'ha de formar contínuament.

La carrera professional d'un venedor es pot emprendre aprenent mentre es treballa o bé formant-se per treballar. Algunes empreses no exigeixen una formació específica prèvia als seus candidats a ocupar un lloc de treball de venedor, sinó una formació genèrica i unes competències generals que com a base perquè l'empresa pugui proporcionar la formació tècnica específica per a les vendes. D'altra banda, en el sistema educatiu hi ha estudis relacionats amb l'activitat comercial que capaciten per a l'exercici de l'activitat professional de venedor, com és el cicle formatiu de grau superior en gestió de vendes i espais comercials i alguns estudis universitaris. Tanmateix, aquesta formació de base és només el punt de partida per iniciar una carrera professional amb unes certes garanties, ja que la formació contínua i el reciclatge són indispensables en els entorns actuals que canvien molt ràpidament.

La formació contínua està vinculada als venedors amb experiència, és a dir, a professionals que ja tenen una capacitació però que, com a conseqüència de l'evolució i els canvis de l'entorn, tenen la necessitat d'adquirir nous coneixements o habilitats per adaptar-s'hi. Alguns exemples de canvis de l'entorn que ocasionen la necessitat de formació són l'aparició de productes nous, l'evolució dels procediments empresarials o la incorporació de tecnologies per a la gestió, entre d'altres.

Els programes de perfeccionament, reciclatge o actualització poden consistir en diverses accions formatives, com ara l'assistència periòdica a cursos, tallers, col·loquis, seminaris, reunions, conferències o activitats similars.

**Perfeccionament,
reciclatge i actualització**
són termes que sovint
s'utilitzen com a sinònims
de la formació contínua.

Un aspecte clau d'aquest tipus de formació és la implicació i participació activa dels assistents, ja que és fonamental per aconseguir els objectius formatius. Per això és molt important trobar el mètode més adequat i utilitzar material de suport atractiu, com ara vídeos, entrevistes, diapositives, teoria del rol, etc. que permetin evidenciar i posar en pràctica els coneixements i les habilitats que es volen treballar.

La formació contínua pot ser impartida per personal de la mateixa empresa o per personal formador extern. Generalment, si l'objectiu és formar sobre qüestions relacionades directament amb l'empresa, com ara la cultura empresarial, la visió estratègica o la posició competitiva, el formador és algun membre de la plantilla (un cap, un supervisor, un membre del departament de recursos humans, etc.). En canvi, si l'objectiu és capacitar en tècniques de venda, planificació i organització de tasques, gestió del temps o innovacions tecnològiques, entre d'altres, l'instructor sol ser personal especialista i extern.

La concepció de les activitats formatives es pot fer per a un col·lectiu sense determinar o dissenyar-les expressament per a un col·lectiu concret, d'acord amb la detecció de necessitats i els requeriments de l'empresa. D'altra banda, les accions formatives poden ser puntuals o de forma continuada, també segons les necessitats que s'hagin detectat. D'aquí la importància de recopilar el màxim d'informació possible, tant dels càrrecs directius com del mateix personal de vendes, per fer una bona detecció de necessitats formatives.

A vegades, els plans de perfeccionament són una oportunitat per a la promoció interna dins de l'empresa.

1.5.1 Estructura dels programes de formació contínua

Les accions de formació contínua (perfeccionament, reciclatge o actualització) es concreten en programes que han d'incloure la informació següent:

- **Títol.** És una frase breu que resum els objectius i el contingut de forma general.
- **Objectius.** S'han de definir en forma de capacitats que s'han d'aconseguir amb la formació i solen determinar els continguts, la metodologia i l'avaluació.
- **Formadors.** Són les persones que s'encarregaran de la formació i també es poden anomenar instructors.
- **Continguts.** Són els temes que es desenvolupen per aconseguir els objectius establerts per al programa de formació. Han d'estar agrupats en continguts teòrics i pràctics, han de ser suficients per aconseguir els objectius i s'han d'acordar amb el personal que es fa càrrec de la formació. És molt important que els venedors que participen en la formació puguin posar en pràctica els continguts teòrics.

- **Metodologia.** Consisteix a descriure els mètodes i les tècniques que s'empren per treballar els continguts i aconseguir els objectius. La metodologia més habitual en els plans de formació contínua és:
 - **Teoria del rol (*role playing*).** Consisteix a simular situacions reals i és una tècnica per promoure el coneixement de problemes explícits i implícits d'aquestes situacions. Hi participen dues o més persones que simulen una situació real en la qual cadascú desenvolupa un rol (client, venedor, etc.).
 - **Jornada, seminari o sessió de treball (*workshop*).** Reunió dedicada a la discussió, l'intercanvi d'idees o l'aplicació pràctica de principis i mètodes.
 - **Mètode de casos (*case method*).** Sistema d'aprenentatge en què l'instructor planteja una situació concreta al grup i els assistents, individualment o col·lectivament, analitzen i arriben a conclusions, amb la finalitat d'ampliar els seus coneixements en un camp concret.
- **Recursos.** Són els mitjans que s'utilitzen per treballar els continguts i inclouen tant els recursos humans (instructors, formadors, experts, etc.) com els recursos materials (projector, ordinadors, material audiovisual, pissarres convencionals o digitals, manuals, etc.) necessaris per desenvolupar l'activitat formativa.
- **Avaluació.** Cal avaluar tant als participants com a la mateixa acció formativa, és a dir, s'ha de comprovar que els participants han assolit els objectius previstos i que el programa s'ha desenvolupat d'acord amb el que s'havia planificat (continguts, recursos, temporització, etc.). És habitual que, un cop finalitzada la formació, els assistents responguin un qüestionari d'avaluació de l'acció formativa.
- **Pressupost.** És la previsió de costos i despeses derivades de la formació que pot incloure el pagament dels formadors, lloguer d'espais i equipaments, material necessari, desplaçaments, manteniment, etc.
- **Altres.** Els programes de formació poden incloure altres apartats per concretar els destinataris de la formació, el calendari i els horaris, el lloc on es desenvoluparà, etc.

Els **recursos econòmics i de temps** dedicats a la formació són una inversió a mitjà i llarg termini.

Aquesta és una estructura bàsica que pot servir com a orientació, però cada empresa la pot ajustar a les seves necessitats.

1.5.2 Continguts dels programes de formació contínua

Les característiques de la formació contínua o de perfeccionament dels equips de venda són molt diferents de les característiques de la formació inicial dels venedors, per això els seus continguts també són uns altres. No obstant i això, cal tenir en compte les temàtiques poden ser les mateixes però el grau d'aprofundiment o de coneixements és més gran en la formació contínua.

Els continguts habituals dels plans de formació contínua o de perfeccionament poden abastar temàtiques tan diverses com:

- **Coneixements:**

- **Productes:**

- * Característiques tècniques
 - * Aplicacions
 - * Fortaleses i debilitats respecte als competidors
 - * Serveis addicionals

- **Empresa:**

- * Polítiques i estratègies comercials
 - * Cultura empresarial i valors

- **Competència:**

- * Principals competidors
 - * Avantatges competitius

- **Clients:**

- * Perfil dels diferents tipus de clients
 - * Tipus de necessitats
 - * Satisfacció i fidelització

- **Sector/mercat:**

- * Marc legal i normativa del sector
 - * Participació de mercat
 - * Evolució i tendències

- **Tècniques de venda:**

- Orientació a les necessitats i resolució de problemes concrets
 - Estratègies específiques per a cada tipus de client
 - Preparació de les visites comercials
 - Mètode SPIN
 - Mètode SNAP
 - Mètode reptador
 - Venda consultiva

- **Activitats de venda:**

- Prospecció de clients potencials
 - Tècniques d'apropament als clients potencials (precontacte i contacte)
 - Tècniques de presentació i demostració d'ús dels productes
 - Oferiment de serveis addicionals
 - Tècniques per a la resolució de dubtes
 - Tècniques per rebatre objeccions
 - Tècniques de tancament de vendes

- **Habilitats de comunicació i negociació:**
 - Comunicació verbal i no verbal
 - Observació
 - Escolta activa
 - Assertivitat
 - Negociació
 - Persuasió
- **Gestió del temps i del territori de vendes:**
 - Tècniques per a la gestió eficaç del temps
 - Tècniques d'organització i gestió dels territoris de venda
 - Optimització de rutes comercials
- **Tecnologia:**
 - Aplicacions informàtiques específiques (ERP i CRM)
 - Aplicacions de gestió comercial (comandes, facturació, inventaris, etc.).
 - Tecnologies de geolocalització
 - Xarxes socials

1.6 Formació teòrica, pràctica i sobre el terreny

Malgrat que la formació dels venedors ha de ser eminentment pràctica és indubtable que també requereix coneixements teòrics, com per exemple saber què és un pla de màrqueting i conèixer les estratègies principals.

Per tant, la formació en vendes és el conjunt de coneixements teòrics i pràctics d'una persona que la capaciten per a l'exercici eficaç i professional de l'ofici. Aquesta formació també inclou les competències o habilitats necessàries per al desenvolupament de l'activitat professional.

Si el venedor ja té una formació prèvia, adquirida mitjançant estudis específics o per l'experiència professional, ja disposarà d'una bona part de la formació teòrica i segurament només necessitarà adaptar-la a les característiques del producte i de l'empresa, la qual cosa es pot aconseguir amb la formació inicial en el moment d'incorporar-se a l'empresa.

El lloc per a la realització de les accions formatives teòriques i pràctiques pot ser:

- **Instal·lacions de l'empresa.** Requereix disposar de l'espai i l'equipament necessari, per tant, depèn dels recursos de què disposa l'empresa. Aquesta és l'opció més adequada quan es tracta de formació inicial, ja que és més fàcil accedir a tota la documentació i informació necessària, com ara llistats de clients, fulletons, catàlegs, etc. A més, es pot combinar més fàcilment la

formació en una aula i la formació en el terreny, és a dir, en el mateix lloc de treball.

Tanmateix, quan es tracta de la formació dels venedors veterans de l'empresa, el fet que estiguin a les mateixes instal·lacions pressuposa la seva disponibilitat i poden ser interromputs durant la sessió formativa, per fer-los alguna consulta o requerir la seva presència en un altre lloc, la qual cosa incideix negativament sobre l'acció formativa i l'aprenentatge.

- **Instal·lacions fora de l'empresa.** Poden ser espais llogats com sales de convencions d'hotels o aules de formació d'empreses privades, la qual cosa afegeix un altre cost a la formació. L'avantatge principal d'aquests espais per a la formació de venedors veterans de l'empresa és que disminueix la possibilitat d'interrupcions. D'altra banda, si la formació es desenvolupa en diferents jornades i els assistents han de conviure fora de l'espai de treball, es pot crear un ambient que afavoreix l'esperit d'equip i reforça els vincles.

Si es recorre a les sales de convencions d'hotels, és important tenir en compte l'experiència en la preparació i organització d'aquest tipus d'actes, ja que un mal servei repercuteix directament en la predisposició dels assistents.

Algunes empreses grans tenen els seus propis centres de formació allunyats de les oficines, així s'eviten interrupcions, però aquest és un recurs que no està a l'abast de la majoria d'empreses mitjanes i petites.

Normalment, la formació dels venedors novells es fa dins de l'horari de treball, encara que pot incloure algunes classes o reunions fora de l'horari. En canvi, la formació contínua o de perfeccionament per als venedors amb experiència se sol fer fora de l'horari de treball, per tant, la motivació dels venedors és un factor decisiu per aconseguir la seva implicació i compromís. No és fàcil convèncer a una persona que ha de dedicar una part del seu temps personal a la formació requerida per al seu lloc de treball.

Si bé la formació pràctica es pot incloure en els programes de formació teòrics, amb l'ús de mètodes com l'anàlisi de casos o les simulacions, sens dubte, la millor metodologia per a la formació pràctica és la formació sobre el terreny.

La **formació sobre el terreny** consisteix a instruir el venedor al mateix temps que desenvolupa les activitats de venda, és a dir, el formador acompanya al venedor durant una jornada de treball, per fer el seguiment i l'anàlisi de l'activitat i el rendiment del venedor en la pràctica real.

Aquest mètode és especialment adequat per al guiatge i la supervisió de l'aprenentatge dels venedors novells, ja que la millor forma de millorar l'actuació d'algú és mentre ho està fent. Ara bé, la formació sobre el terreny no és un mètode exclusiu per a la formació inicial de venedors novells, ja que també es pot utilitzar:

- Com a sistema de perfeccionament dels venedors que hagin passat per un programa de formació inicial o per a venedors veterans que necessiten corregir o polir alguns aspectes de l'acció de vendes.

- Com a alternativa a la formació teòrica inicial d'un venedor amb experiència que s'acaba d'incorporar a l'empresa i no requereix el disseny d'un programa específic de formació inicial.

El plantejament per planificar i coordinar un programa de formació sobre el terreny és similar, tant si es tracta de venedors novells com veterans, únicament es diferencia amb els objectius que s'han d'assolir en cada cas.

Els **objectius** de la formació sobre el terreny poden ser:

- Valorar l'actuació del venedor en la pràctica a partir de la descripció del lloc de treball i els estàndards establerts i acordats.
- Identificar els punts forts del venedor per reforçar-los.
- Identificar els punts dèbils perquè el venedor en prengui consciència i posteriorment analitzar-los, amb l'objectiu de millorar-los amb l'assessorament o la capacitació necessària.
- Proporcionar capacitació en les àrees que requereixen un tractament especial per a cada venedor.
- Fomentar l'esperit professional de l'activitat de vendes, animant i assessorant el venedor en tot moment.
- Incentivar l'ús de mètodes per a l'autoformació.
- Motivar al venedor i reforçar la seva autoconfiança.

En aquest mètode de formació la professionalitat de l'instructor sobre el terreny és la clau de l'èxit o el fracàs, ja que la seva funció és molt rellevant. Un bon instructor ha de ser capaç d'ensenyar i motivar, criticar constructivament i sense humiliar, donar exemple i encoratjar.

L'avantatge principal de la formació sobre el terreny és que el venedor s'està formant mentre treballa, la qual cosa representa menys costos per a l'empresa. A més, com que la formació en vendes ha de ser eminentment pràctica, aquest mètode permet realitzar la instrucció en el context més adequat: la realitat.

Com a principal inconvenient es pot indicar que aquest mètode de formació requereix un instructor per a cada venedor, que ha de deixar de fer la seva pròpia feina per atendre al venedor que s'està formant i això té un cost per a l'empresa.

1.7 Avaluació de plans de formació

L'avaluació dels programes de formació consisteix a mesurar l'eficàcia de l'acció formativa en relació amb els resultats obtinguts i els costos que ha generat.

És molt important que, abans d'iniciar la formació, es defineixin uns **indicadors o criteris de mesura** per a la seva avaluació.

La previsió dels costos i les despeses d'una acció formativa són relativament senzills de determinar, en canvi, els beneficis són més difícils concretar, ja que costa molt més quantificar-los econòmicament. També és més difícil recopilar i tractar tota la informació necessària per valorar l'impacte que una acció formativa hagi pogut tenir sobre les vendes.

Per calcular els costos cal quantificar els recursos econòmics, és a dir, l'import destinat al pagament dels formadors o instructors externs, l'import pagat per la utilització de locals, equipaments, materials, etc. i, fins i tot, el cost d'oportunitat que representa si les sessions formatives es fan dins de l'horari laboral.

Quant a l'avaluació dels beneficis, es tracta d'una qüestió més complexa, ja que hauria de mesurar en quin grau s'han assolit els objectius establerts en el programa de formació i com ha millorat la qüestió que va motivar la necessitat de formació. Si l'acció formativa pretenia millorar la xifra de vendes, és més senzill determinar en quin grau s'ha assolit l'objectiu, ja que només cal comprovar les dades de vendes històriques amb les dades de vendes en el període posterior. Tanmateix, si l'acció formativa pretenia millorar la motivació del personal de vendes, és molt més difícil determinar en quin grau s'ha aconseguit, ja que hi ha un component més subjectiu i és més difícil de quantificar.

La formació del personal de vendes pot tenir objectius tan variats com el perfeccionament de les habilitats de venda, l'increment de la productivitat, la millora de l'autoconfiança dels venedors, la disminució de rotació del personal, la millora de les relacions amb els clients o l'optimització en la gestió del temps i els territoris, entre d'altres; per això, malauradament, no és fàcil establir una relació concreta i directa entre la utilitat d'un programa de formació i la seva repercussió sobre cadascun d'aquests objectius.

Com que la majoria de programes de formació solen tenir diversos objectius, cal recopilar diverses dades per mesurar-ne l'eficàcia i els beneficis.

Hi ha estudis que demostren que moltes de les mesures d'avaluació de la capacitat en vendes es limiten a recollir informació sobre les reaccions dels participants o la valoració dels formadors. És més fàcil recollir els comentaris del personal que ha assistit a la formació i la retroacció dels formadors, en canvi, les mesures més significatives com l'avaluació, l'aprenentatge, la conducta i els resultats no s'utilitzen amb tanta freqüència. La incidència sobre els resultats finals, com ara el volum de vendes o el nombre de visites comercials, que és on reverteixen els beneficis de la formació, a vegades ni tan sols es valoren.

Existeixen molts criteris que es poden utilitzar per mesurar i avaluar els programes de formació, encara que es poden agrupar en els quatre grups següents:

- **Valoració dels assistents.** Es tracta d'un criteri o indicador subjectiu, ja que recull opinions de les persones que han participat en la formació. Normalment, es recullen opinions, mitjançant qüestionaris o entrevistes personals en finalitzar la formació, sobre la idoneïtat dels continguts tractats,

la durada, el grau de satisfacció, la valoració de la formació rebuda i si es recomanaria a altres persones.

- **Retroacció dels instructors.** Tot i que també es tracta d'un criteri o indicador subjectiu, també pot ser molt útil disposar de l'avaluació dels instructors sobre el grau de consecució dels objectius i la valoració de l'ambient de treball, així com un informe dels resultats més rellevants de les activitats formatives.
- **Eficàcia de l'aprenentatge.** Aquest indicador es pot mesurar mitjançant una prova o examen que, per extreure'n la màxima informació possible, s'hauria comparar amb els resultats d'una prova prèvia a la formació.
- **Modificació de la conducta.** Per a l'aplicació d'aquest indicador és necessari disposar d'informació prèvia sobre la conducta o comportament del venedor. Posteriorment, mitjançant l'observació dels supervisors i les valoracions dels clients, es pot determinar l'eficàcia de l'acció formativa segons el grau de millora.
- **Indicadors quantitius.** Poden ser indicadors com l'increment de les vendes, la millora de l'eficiència (nombre de clients atesos dividit entre el nombre de comandes), increment del nombre de clients o la productivitat mitjana en les tasques de prospecció (nombre de clients obtinguts dividit entre el nombre de clients potencials), entre d'altres.

En l'avaluació dels indicadors quantitius cal tenir en compte que hi pot haver factors externs i conjunturals que també poden incidir sobre els resultats, la qual cosa pot dificultar l'avaluació dels programes de formació. Aquests factors externs poden ser el creixement econòmic, canvis a l'entorn, modificació de les preferències dels clients i competidors nous, entre d'altres.

Els indicadors quantitius són els que més s'utilitzen per valorar si els beneficis de la formació superen els costos que es generen.

Pel que fa a l'avaluació de la formació dels venedors sobre el terreny es poden utilitzar diversos instruments, segons les necessitats de l'empresa i quin sigui el tipus d'informació que es vol obtenir. Es pot valorar quin és el grau de coneixement que el venedor té del producte, el tractament de les objeccions, el control de les despeses de desplaçament, etc.

Un dels instruments més emprats per a aquesta finalitat són les **l·listes de comprovació** que es poden aplicar, per exemple, al seguiment i avaluació de les visites comercials que els venedors novells realitzen amb l'acompanyament d'un instructor.

Un altre instrument per avaluació l'actuació del venedor sobre el terreny pot ser un formulari que, a diferència de les l·listes de comprovació, consisteixen a fer una avaluació més a fons i mitjançant una escala de valoració. Aquest tipus de formularis tenen en compte diversos aspectes sobre l'actuació del venedor i disposen d'un espai perquè l'instructor pugui expressar les seves conclusions, recomanacions i propostes de formació.

Als annexos hi trobareu un exemple de l·lista de comprovació i un formulari per a l'avaluació de la formació sobre el terreny.

2. Disseny del sistema de motivació i retribució de l'equip comercial

La motivació és factor molt important en la conducta humana, però encara és més rellevant i d'especial interès en l'àmbit empresarial. Si els venedors no estan motivats per a l'acompliment de les seves funcions i per rendir al màxim, difícilment es podran assolir els objectius empresarials.

Existeixen una gran varietat de teories de la motivació que proporcionen algunes pistes per incentivar o estimular els venedors amb l'objectiu que treballin a gust i sentin reconeguda la seva dedicació. Això, sens dubte, és cabdal per a l'empresa.

La direcció de vendes és responsable de motivar els membres de l'equip, per això és convenient conèixer els diferents sistemes de direcció, estils de lideratge i algunes tècniques de motivació del personal. Tot això és el que facilita el disseny de plans d'actuació que repercuteixen sobre la satisfacció i el rendiment del personal i, en conseqüència, sobre els resultats de l'empresa.

Les recompenses o premis s'utilitzen per reconèixer el rendiment dels venedors i la retribució hi té un paper molt important, tot i que no hauria de ser l'únic sistema per a la motivació del personal.

Existeixen diversos sistemes de retribució del personal de vendes que se solen utilitzar per premiar la dedicació i el rendiment per sobre de la mitjana. Qui no ha escoltat mai que aquest venedor treballa a comissió?

La motivació dels venedors i els sistemes de retribució són una qüestió essencial en la direcció i coordinació de l'equip de vendes.

2.1 Prototips culturals de l'empresa

La cultura empresarial és una part essencial de l'empresa perquè encara que canviïn els directius, les estratègies o els objectius, la cultura roman al llarg del temps. Quan un treballador s'incorpora a l'empresa ha de conèixer la seva cultura i adaptar-s'hi, la qual cosa és més fàcil si hi ha afinitat.

La **cultura empresarial** és el conjunt de formes de pensar, sentir i actuar que caracteritzen una empresa i els membres que en formen part.

Els elements de la cultura empresarial són les normes escrites i no escrites entre les quals destaquen les següents:

- Manera com es prenen les decisions.

- Fluxos d'informació (ascendents, descendents i horitzontals).
- Estils de lideratge.
- Procediments interns i externs per al funcionament de l'empresa.
- Flexibilitat en l'aplicació de les normes.
- Relacions entre directius i subordinats.
- Predisposició a assumir riscos i acceptar errors.
- Iniciativa i innovació del personal.
- Motivació i sistema d'incentius per al personal.
- Responsabilitat, independència i control dels empleats.
- Etc.

La cultura empresarial es transmet mitjançant el comportament dels seus membres, empleats i directius, i es reflecteix en totes les accions fruit de les relacions internes i externes.

Malgrat que existeixen diversos prototips o models de cultura empresarial, la classificació establerta per Roger Harrison (1972) és una de les més populars i acceptades, ja que estableix quatre tipus d'orientacions culturals en funció dels objectius empresarials i els valors que s'hi associen.

Aquests quatre prototips o models culturals de l'empresa són:

- **Organització orientada al poder.** El seu objectiu principal és la competitivitat, s'esforça per dominar i vèncer qualsevol resistència. Hi pot haver lluites pel poder de la jerarquia i sol prevaldre la llei del més fort. Els seus valors s'orienten a reforçar la posició de poder en el mercat, les decisions es prenen per una direcció centralitzada i s'exerceix molt control sobre els empleats per assegurar el compliment dels objectius.
- **Organització orientada a la norma.** Es fonamenta en garantir la seguretat i l'estabilitat de l'empresa, aspiren a ser racionals i ordenades. L'objectiu principal és el compliment estricte de les normes i les responsabilitats de cada lloc de treball, així com el funcionament correcte dels procediments. Es tendeix a valorar més les solucions correctes que les eficaces i els procediments d'introducció de canvis són lents.
- **Organització orientada als resultats.** S'identifica amb els objectius d'eficàcia, l'optimització de recursos i la reducció de costos, la qual cosa li permet ser més competitiva en entorns complexos i canviants. L'autoritat es considera legítima si es basa en el coneixement i les competències adequades per al compliment dels objectius. Requereixen una estructura molt flexible per adaptar-se als canvis de l'entorn.

- **Organització orientada a les persones.** Se centra en la realització i el desenvolupament personal dels seus membres i equips de treball, que són el centre de la seva activitat. Es fomenta la formació, motivació, creativitat, implicació i satisfacció del personal, ja que és l'actiu més important de l'empresa. S'evita el concepte rígid d'autoritat, es potencia la presa de decisions per consens i s'assignen funcions segons les preferències personals. El creixement i la maximització de beneficis a curt termini queden en un segon pla.

No hi sol haver organitzacions que coincideixin totalment amb un d'aquests prototips, ja que la majoria d'empreses són híbrids de dues o més orientacions culturals. No obstant això, aquesta classificació és útil perquè continua sent consistent, encara que tot ha canviat molt des que el seu autor la va difondre.

Actualment, les empreses es decanten per l'orientació als resultats i a les persones, per la seva flexibilitat, i descarten prototips culturals més estrictes, com l'orientació al poder i a la norma, que eren més populars en el passat.

2.2 Estils de comandament i lideratge

La persona que assumeixen el comandament d'algun dels departaments de l'empresa no sempre és qui té més capacitat per a liderar un equip. En aquest sentit cal distingir entre direcció o comandament i lideratge.

La **direcció o comandament** és el poder que té una persona per exercir l'autoritat sobre el seu equip, en canvi, el lideratge és la capacitat d'anar per davant, d'influir o induir les persones amb la finalitat d'aconseguir els objectius personals i empresarials que s'han fixat.

Es pot donar el cas que una persona que exerceixi de líder sense tenir capacitat de comandament. No obstant això, per a exercir la direcció és necessari ser líder de l'equip de treball.

El **lideratge** és l'intent d'influència interpersonal que pretén aconseguir uns objectius, a través d'un procés de comunicació on intervenen un conjunt de qualitats personals i capacitats que afavoreixen el guiatge i el control d'altres individus.

Les qualitats d'un bon líder es concreten en les capacitats següents:

- Motivació de l'equip humà per a aconseguir objectius comuns.
- Consecució de suport sense necessitat d'exercir l'autoritat.
- Foment de la col·laboració i del treball en equip.

- Obtenció de credibilitat per les seves accions.
- Anticipació al futur.
- Afavoriment de **sinergies** tant dins com fora de l'organització.
- Experimentació i assumpció de riscos.

Sinèrgia: mot d'origen grec que significa cooperació. És el resultat d'una acció conjunta amb la qual s'obté un resultat superior a la suma dels resultats aconseguits de manera individual.

Vegeu a la taula 2.1 les habilitats principals d'un bon líder.

TAULA 2.1. Habilitats principals d'un bon líder

Personals	De relació	Per a la direcció d'equips
<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfiança • Autocrítica • Autoeducació • Objectivitat • Assertivitat • Fermesa • Pacència • Modèstia • Retroalimentació • Generositat • Capacitat de servei 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicació • Consideració i atenció als altres • Convenciment • Sinceritat i transparència • Percepció i sensibilitat • Empatia • Delegació • Negociació 	<ul style="list-style-type: none"> • Definició clara de missió i valors • Definició d'objectius a assolir • Conducció de reunions • Presència directiva • Accions institucionals

Segons el grau d'autoritat que s'exerceix sobre els membres de l'equip, poden distingir els **estils de comandament i lideratge** següents:

- **Autoritari.** Consisteix a assumir totes les responsabilitats en la presa de decisions, a iniciar les accions, a dirigir i controlar els subordinats. El líder autoritari considera que és l'únic competent i capaç de prendre decisions importants i espera l'obediència i adhesió dels subordinats a les seves decisions.
- **Democràtic.** Es tracta d'un estil de lideratge participatiu en el qual es compta amb l'opinió de tots els membres de l'equip. El líder democràtic no delega el seu dret de prendre decisions, però consulta les idees i opinions del seu equip abans de prendre una decisió final. En aquest cas és fonamental escoltar i analitzar les opinions dels subordinats i acceptar les seves contribucions en el procés de presa de decisions.
- **Liberal.** Consisteix en la delegació de la presa de decisions als subordinats, de manera que s'espera que siguin ells mateixos els que assumeixin la responsabilitat per la seva pròpia motivació, guia i control. També s'anomena estil *laissez-faire*, que seria equivalent a donar curs o deixar fer. En definitiva, al líder liberal no l'importa com es faci la feina, sinó que el resultat sigui bo.

Normalment, aquest estil de lideratge requereix personal altament qualificat i capacitat perquè els resultats siguin satisfactoris.

Vegeu a la taula 2.2 les característiques principals dels tres estils de lideratge.

TAULA 2.2. Característiques dels estils de comandament i lideratge

Estil	Característiques
Autoritari	<ul style="list-style-type: none"> • Representa l'autoritat formal • Presa de decisions sense consultar els subordinats que hauran d'acatar les ordres • Decideix què cal fer i com, però no per què • No afavoreix la participació
Democràtic	<ul style="list-style-type: none"> • Orientació i integració de l'equip en el projecte • Abans de prendre decisions es consulten les idees i opinions del grup • Delegació de tasques i participació de l'equip en la presa de decisions
Liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Es delega la presa de decisions a l'equip • L'equip és autònom i el líder no assumeix responsabilitats • Es facilita molt poca o cap orientació a l'equip • Poc control dels resultats

Alguns estudis han demostrat que sota una direcció **autoritària**, es produeix la frustració de l'individu. Sota la direcció **democràtica** es desenvolupa una forta **consciència de grup**, s'aconsegueix la **motivació** i el **desenvolupament personal**. En canvi, en la direcció **liberal** el personal acostuma a ser **menys productiu** i més **desorganitzat**.

Al llarg del segle XX i al principi del XXI, s'han desenvolupat diferents teories sobre els estils de comandament i lideratge.

2.2.1 Teories substancials

Es basen en les característiques físiques dels individus (maduresa, aparença, etc.), en els aspectes socials (diplomàcia, popularitat, nivell d'estudis, condició social, etc.), en la personalitat (capacitat d'adaptació, seguretat en un mateix, ímpetu, etc.), en les característiques del treball (iniciativa, acceptació de responsabilitats, etc.).

Aquest tipus d'enfocament pretén identificar trets de la personalitat profundament arrelats, permanents, alguns d'innats o adquirits a base de treball al llarg de molts anys.

Els diferents estudis presenten conclusions poc coincidents. De totes maneres, el sentit comú, més que els resultats de les diferents investigacions, ens fa pensar que les persones que aspiren al lideratge requereixen un certs atributs de personalitat mínims.

2.2.2 Teories basades en el comportament

Aquests enfocaments es basen en l'estudi del comportament i no tant en el dels trets profunds de la personalitat com les teories substancialistes.

Les principals teories basades en el comportament són:

- **Teoria XY de Douglas McGregor.** Aquesta teoria mostra dues visions contraposades: l'estil de direcció autoritària (teoria X) i l'estil de direcció democràtica (teoria Y). L'autor pretén demostrar que es poden harmonitzar els interessos de l'organització amb els dels individus.

Segons la **teoria X**, els líders indiquen al grup el que se n'espera, proporcionen la formació necessària als individus del grup, afavoreixen el compliment d'unes determinades pautes de treball i preval la figura del cap. Aquesta teoria es fonamenta en el fet que els treballadors tan sols actuen per interès econòmic i no tenen ni iniciativa ni voluntat de cooperació.

D'altra banda, la **teoria Y** es fonamenta en l'interès del grup per la iniciativa i la cooperació. La idea és que els empleats trobin en la feina una font de satisfacció i que s'esforcin sempre per aconseguir els millors resultats per a l'organització. Per tant, l'estil de lideratge que s'exerceix és participatiu i consultiu.

A la taula 2.3 es mostren les dues visions de direcció de la teoria XY segons Douglas McGregor.

TAULA 2.3. Teoria XY de Douglas McGregor

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • Les persones són mandroses i eludeixen el treball • Les persones no assumeixen responsabilitats • Les persones necessiten que se les controli i se les dirigeixi • Les persones són ingènues i no tenen capacitat d'iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Les persones s'esforcen i valoren positivament el fet d'estar ocupades • El treball és una activitat tan natural com la diversió o el descans • Les persones busquen i accepten responsabilitats i desafiaments • Les persones són capaces d'automotivar-se i autodirigir-se • Les persones són creatives i competents

Douglas McGregor (Detroit, 1906-1964)

Cèlebre sociòleg nord-americà de l'escola administrativa de les relacions humanes, de gran auge en la segona meitat del segle XX.

Conegut per la descripció de dues formes de pensaments dels directius, que va anomenar teoria X i teoria Y.

- **Estudis de la Universitat d'Ohio.** Les aportacions més destacades d'aquests estudis són haver aïllat dues dimensions que s'han anat revisant i refinant al llarg dels anys. Es tracta de l'estructura inicial i la consideració o suport.

L'**estructura** es refereix al comportament i les activitats que efectua el líder amb la finalitat d'indicar als subordinats la naturalesa dels seus llocs (missió, metes, objectius, funcions, activitats, tasques i responsabilitats).

El **suport** reflecteix el grau de consideració i d'amistança del superior vers els subordinats, és a dir, si es mostra accessible, confiat i s'interessa per les necessitats i els sentiments dels empleats. Els punts crítics del suport són: crear un sentiment d'aprovació, desenvolupar relacions interpersonals i donar un tractament equitatiu.

Diferents investigacions van concloure que els líders amb una alta puntuació en estructura inicial i en consideració aconseguen un alt rendiment dels empleats, així com una gran satisfacció d'aquests pel treball.

- **Estudis de la Universitat de Michigan.** Es distingeixen dues dimensions en el comportament del líder: líders orientats als empleats i líders orientats a la tasca o a la producció. Els **líders orientats als empleats** coneixen i accepten la importància de les diferències individuals i els **líders orientats a la producció** posen un èmfasi especial en els aspectes tècnics del treball.

Diferents investigacions conclouen que els líders centrats en les persones acostumen a aconseguir resultats millors.

- **Sistemes gerencials de Likert.** Formula un model amb graus intermedis entre la teoria X i la Y. Estableix que la millor manera de conduir un equip és mitjançant la direcció participativa, ja que els equips administrats sota aquest sistema són més eficaços i estan més motivats.

Rensis Likert va dissenyar un qüestionari molt complet sobre característiques organitzacionals que testa 18 variables com el lideratge, la motivació i la comunicació, entre d'altres. Aquest instrument resulta útil quan es pretén millorar el lideratge, fer-lo més participatiu i aplicar-lo a grups reduïts de personal instruït.

- **Malla gerencial de Blake i Mouton.** Elaborada per Robert Blake i Jane Mouton, estableix una xarxa o malla basada en **cinc estils de lideratge** basats en els interessos de les persones i els interessos de la producció. A la xarxa es defineixen cinc estils a través de dues variables: l'**interès pels resultats** i l'**interès per les persones**.

El primer estil es caracteritza per un interès escàs pel grup, així com per la producció de l'empresa (estil laissez-faire). Es tracta d'una administració pobre, dirigida a l'esforç mínim per a dur a terme la feina i preocupada per conservar el grup. El segon estil es caracteritza per un elevat interès per les persones i un baix interès en la producció (estil paternalista). Es caracteritza per una alta preocupació pel grup, que fa òptim l'ambient. El tercer estil es caracteritza per un alt interès en la producció i un baix interès pel grup de persones (estil autoritari). El quart estil busca l'equilibri de lideratge entre el grup i la producció (estil burocràtic). Per acabar, el cinquè estil es caracteritzaria per una alta preocupació tant pel grup com per la feina (estil democràtic).

Rensis Likert (Cheyenne, 1903 - Ann Arbor, 1981)

Educador i psicòleg organitzacional estatunidenc, conegut per les seves investigacions sobre estils de gestió.

2.2.3 Teories situacionals o de contingències

Aquest tipus d'enfocament es fonamenta en el fet que l'efectivitat del líder depèn de les seves característiques i de la situació en què actua, és a dir, que un líder pot ser efectiu en una situació i no ser-ho, altres vegades, en la mateixa situació.

Algunes de les teories situacionals més destacades són:

- **Teoria de contingències de Fiedler.** Indica que l'èxit depèn, d'una banda, de l'estil del líder i, de l'altra, de les demandes del grup de l'empresa. No hi ha, per tant, un estil únic que sigui millor o pitjor, sinó que depèn de cada situació concreta. Segons Fiedler, un cop decidit l'estil de lideratge, cal ajustar el líder a la situació per a aconseguir l'eficàcia. Per tant, és imprescindible conèixer el grup i a partir d'aquest coneixement aplicar l'estil de lideratge més adequat.

- **Teoria de lideratge situacional de Hersey i Blanchard.** Es fonamenta en el fet que les actituds de lideratge han de tenir en compte les característiques que s'observen en el grup, és a dir, el grau de disposició del grup. El nivell de disposició del grup determina la capacitat que té el grup d'actuar davant de metes exigents, però possibles d'assolir, en relació amb la voluntat i els interessos de l'equip.

Es diferencia entre un **comportament directiu**, en una sola direcció, on el líder marca les normes i distribueix tasques al grup, i un **comportament de suport**, bidireccional, en el qual tots escolten i tots s'involucren en la presa de decisions.

2.2.4 Teories emergents

Actualment s'apliquen teories que es van desenvolupar al final del segle XX i principi del XXI, algunes de les quals són:

- **Teoria del lideratge transaccional en contraposició al lideratge transformacional.** L'objectiu del lideratge transaccional és ajudar els empleats a aconseguir els resultats, en canvi, el lideratge transformacional comporta la modificació de l'organització.

El **lideratge transaccional** suposa la direcció per excepció, és a dir, el líder només intervé quan alguna cosa no va bé, està pendent dels errors i vigila el compliment de les normes. També estableix recompenses a canvi dels esforços efectuats segons els objectius assolits.

En el **lideratge transformacional** es presta una atenció especial a tots els membres. El líder és empàtic i proporciona oportunitats per a aprendre. Així mateix, el líder està disposat a considerar idees que poden ser diferents de les seves i no exerceix una guia o control exhaustiu de les tasques, sinó que deixa que cada individu treballi com vulgui, és a dir, promou un estil de treball personal per a transmetre la idea que tot es pot aconseguir.

- **Entrenament (*coaching*).** Aquest tipus de direcció consisteix en el fet que una persona (entrenador) facilita l'aprenentatge d'una altra (entrenat), o, dit d'una altra manera, porta a una persona d'allò que és fins a allò que vol ser. L'entrenament té el seu origen en el món de l'esport i el terme prové de l'anglès *to coach*, que vol dir entrenar.
- **Mentoria (*mentoring*).** Consisteix en un procés d'orientació o guia de tipus individual que porta a terme una persona amb experiència (mentor) sobre la persona tutelada per aconseguir el seu desenvolupament individual. Aquest terme prové de l'obra *L'Odissea*, en què Ulisses nomena el seu amic Mentor com a tutor del seu fill mentre ell participa en la guerra.

2.3 Tècniques de dinàmica i direcció de grups

La motivació de l'equip de vendes i el reconeixement de l'acompliment són tasques molt importants que la direcció de vendes pot portar a terme mitjançant la dinàmica de grups.

La **dinàmica de grup** és un mètode d'investigació per a l'estudi de la conducta d'un grup petit de persones, mitjançant l'observació de les variacions en la conducta individual dels membres, que permet establir principis i tècniques per augmentar la seva eficàcia.

L'aplicació de **tècniques de dinàmica de grup** afavoreix el coneixement del grup, facilita les relacions internes i incrementa l'eficàcia en el treball i la satisfacció dels integrants. Aquestes tècniques es concreten en activitats o jocs que es poden portar a terme sense gaires requeriments i que potencien l'agilitat mental, la coordinació, la comunicació i la competitivitat per millorar les destreses d'un equip.

Per a la direcció de vendes és molt rellevant conèixer el grau de satisfacció dels venedors amb relació a les característiques del seu treball, rendiment, companys, supervisors, etc. El fet de potenciar la comunicació bilateral permet obtenir informació per detectar les necessitats de l'equip de vendes.

Hi ha diverses maneres d'obtenir informació sobre la satisfacció dels venedors, algunes són subjectives (entrevistes, qüestionaris d'actituds, enquestes, etc.) i altres són objectives (absentisme i rotació del personal).

El valor o significat que els venedors atorguen a les recompenses és un factor determinant de la motivació, és a dir, el fet de rebre més premis o recompenses com a resultat d'un major acompliment incideix directament sobre la motivació. Hi ha un aspecte interessant respecte al reconeixement dels venedors mitjançant recompenses, ja que molts directius assumeixen que els venedors sempre tenen preferència pels premis econòmics, és a dir, són més motivadors i desitjats. Tanmateix, hi ha estudis que demostren que hi ha altres premis que almenys són considerats tan importants com els diners, com ara obsequis o viatges de plaer.

Fins i tot, hi ha qui considera que el fet de relacionar la remuneració amb incentius econòmics per reconèixer un acompliment més gran pot arribar a tenir un efecte negatiu a llarg termini en la motivació dels venedors. Quan la remuneració depèn del grau d'acompliment de la tasca, els venedors s'interessen menys pel que fan i més en aconseguir el premi. Així doncs, desapareix la **motivació intrínseca**, com el reconeixement professional i la responsabilitat, enfront de la **motivació extrínseca**, com les comissions o els incentius, amb la qual cosa disminueix la creativitat i la qualitat del treball dels venedors. Per tant, malgrat que habitualment predomina el sistema de premis econòmics, en alguns casos té sentit oferir als venedors un altre tipus d'incentius.

L'equip de vendes és una font molt preuada d'informació per als directius que difícilment es pot obtenir per altres mitjans, ja que són els que mantenen un contacte més directe amb els clients. Tanmateix, cal ser molt cauts en el procediment d'obtenció d'aquesta informació, perquè el venedor pot tenir una percepció esbiaixada segons quina sigui la seva situació i grau de satisfacció.

Les tècniques de dinàmica de grups:

- Faciliten el tractament de temes d'interès per a tot l'equip de vendes.
- Contribueixen a resoldre problemes comuns.
- Ajuden a millorar l'eficiència de l'equip.

La direcció de vendes s'ha d'encarregar de propiciar i facilitar aquest tipus de dinàmiques i els participants han de ser conscients que és un espai de treball i, encara que es poden utilitzar jocs de motivació, no és un divertiment.

Hi ha molts tipus de tècniques de dinàmica de grups, tot i que les més utilitzades són les següents:

- **Grup de discussió.** És un grup reduït de persones que participen en un procés interactiu d'intercanvi d'opinions i d'idees entorn d'un tema o problema prèviament definit i d'interès comú. Aquesta dinàmica potencia la capacitat de comunicació i expressió dels participants i, d'altra banda, també facilita que es pugui preguntar i qüestionar amb llibertat, fer reflexions, mostrar punts de vista diferents, etc. En definitiva, potencia la reflexió i la crítica.

Exemple de grup de discussió

Una manera de recollir informació sobre les objeccions dels clients en el procés de venda és reunir a tot l'equip per compartir les seves experiències i mirar de trobar solucions conjuntes que siguin vàlides per a tothom.

El contingut d'aquesta reunió de treball podria ser:

1. **Reflexió individual.** Cada participant escriu en una o diverses targetes les objeccions que li han plantejat els clients i que semblen més rellevants.
2. **Posada en comú.** Cada participant explica les seves objeccions i es van recollint en una pissarra, un tauler o a la paret.
3. **Classificació i organització.** Les targetes s'organitzen i es classifiquen amb l'objectiu d'identificar diverses categories d'objeccions.
4. **Selecció o priorització.** S'escullen les objeccions que són més significatives o recurrents segons l'experiència dels membres del grup.
5. **Propostes de resolució.** Els participants proposen accions concretes com a possibles solucions i concreten algunes formes de rebatre-les, que es poden ser discutides.

L'objectiu d'aquesta dinàmica és afavorir la participació dels venedors i la seva implicació en la resolució de qüestions relacionades amb el dia a dia de la seva feina. A més, per a la direcció de vendes és una oportunitat d'aconseguir informació molt important.

- **Joc de rol (*role playing*)**. Consisteix en la dramatització de situacions imaginàries però representatives de la realitat, és a dir, els participants actuen com si fos un escenari real, però l'argument i les interpretacions no han estat escrits prèviament. Les persones actuen lliurement en un context o situació, definits prèviament, desenvolupant i adequant el paper en funció del rol que interpreten. És una tècnica molt adequada per representar situacions grupals i socials, un marc de referència perquè els participants opinin i discuteixin. S'utilitza molt, per exemple, per escenificar la interacció entre el venedor i el client en un procés de venda, oferint als participants un mateix context en el qual se centre l'atenció en un problema que s'ha de treballar mitjançant la discussió.
- **Pluja d'idees (*brainstorming*)**. Serveix per deixar volar la imaginació amb l'objectiu d'incrementar el potencial creatiu dels participants o bé resoldre problemes concrets. L'objectiu és aconseguir el màxim d'idees sobre un tema concret en un temps relativament breu, mitjançant l'estimulació de la imaginació per, posteriorment, determinar quina és la idea o idees que podrien ser la millor alternativa. Se sol utilitzar molt per a qüestions relacionades amb campanyes de publicitat, màrqueting, gestió, etc. En els equips de venda, per exemple, podria ser una bona tècnica per generar idees innovadores per a la realització d'accions de promoció de vendes.

Perquè aquest tipus de dinàmiques siguin productives els grups han de ser de 8 a 12 persones, un facilitador que dirigeixi i s'encarregui d'anar recollint les idees, i en un entorn tranquil, relaxat i sense interrupcions. Aquesta tècnica fomenta la sensació de llibertat perquè totes les idees són permeses, encara que siguin irracionals.

- **Phillips 66**. Aquesta tècnica té la finalitat d'afavorir la participació de tothom en un grup relativament nombrós, per exemple, fent grups petits de sis persones que discuteixen o reflexionen sobre una temàtica concreta durant sis minuts i, posteriorment, un portaveu de cada subgrup comparteix les opinions o reflexions de cada subgrup amb el grup gran. Es poden tractar qüestions que no requereixin molt temps o bé anar desenvolupant diversos punts que es refereixin a un mateix assumpte i que es puguin tractar en períodes curts de temps. Aquesta tècnica podria servir, per exemple, per detectar les necessitats formatives d'equips de vendes grans.

2.4 Motivació de l'equip de vendes

Malgrat que la venda per si mateixa proporciona un repte continuat al venedor, de vegades no només suposa un repte sinó que pot produir un cert cansament que desencadena la desmotivació. Per tant, és de vital importància que la direcció de vendes estigui pendent contínuament de desenvolupar accions amb l'objectiu de motivar l'equip de venedors.

La **motivació** està constituïda per tots els factors que impulsen els individus a provocar, mantenir i dirigir la conducta cap a la consecució d'un objectiu personal o d'equip.

Cada persona pot tenir motivacions diferents, ja que els factors que determinen la motivació d'un individu poden ser interns o externs. La **motivació interna o intrínseca** prové dels somnis, anhels i desitjos més profunds. En canvi, la **motivació externa o extrínseca** prové de factors de l'entorn que necessiten renovar-se constantment.

Un dels errors més habituals en la direcció de vendes és no escoltar els venedors i no prendre en consideració les aportacions personals de les persones que viuen dia a dia el mercat on s'actua. Aquest error pot suposar la pèrdua d'oportunitats i la desinformació.

Un element clau en la motivació és l'establiment d'una comunicació bidireccional entre l'equip de vendes i la direcció.

Les accions que la direcció de vendes pot dur a terme per a motivar l'equip de vendes són molt diferents. A continuació se n'indiquen algunes com a exemple:

- Organitzar **reunions periòdiques** per a aconseguir que els venedors sentin que reben suport i on es puguin intercanviar informacions i opinions.
- Reconèixer l'activitat i l'esforç dels venedors per mitjà de la **promoció professional**, per exemple, atorgant-los més autonomia.
- Estimular per mitjà d'**incentius** econòmics, premis, promocions de venda, etc.
- Acompanyar i donar suport en visites puntuals que poden resultar difícils.
- Afavorir **visites col·lectives** amb altres venedors per a potenciar sentiments de solidaritat.
- Oferir la possibilitat de rebre formació tant en tècniques de venda com en altres coneixements.

Totes les accions que es porten a terme en relació amb la motivació dels venedors requereixen un seguiment i un control per a comprovar-ne l'efectivitat o establir els mecanismes de correcció que calgui.

2.4.1 Teories de la motivació

Hi ha moltes teories que centren l'atenció en un o diversos aspectes que formen part del procés de motivació dels treballadors. A continuació s'exposen els trets essencials de les més significatives.

- **Jerarquia de les necessitats de Maslow.** Abraham Maslow va establir una sèrie de necessitats experimentades per l'individu, que va donar lloc a la **piràmide de les necessitats**. Segons aquesta teoria, la satisfacció de les necessitats que es troben en un nivell determinat porta al següent en la jerarquia. Tot i així, es donen zones de coincidència entre un nivell i un altre perquè no es dona una satisfacció total de les necessitats.

Maslow va establir cinc nivells de necessitats i els va classificar per ordre d'importància. A la base de la piràmide hi ha les necessitats bàsiques o primàries i a la cúspide les d'ordre psicològic o secundàries.

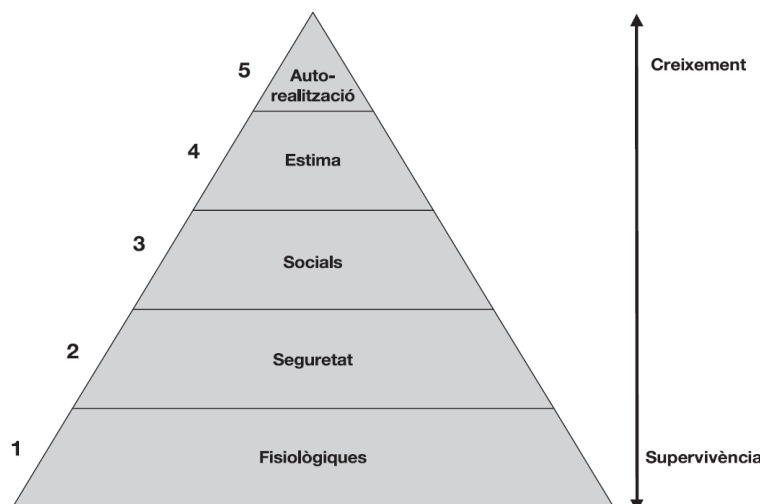
Quan s'han cobert les necessitats vitals, són els desitjos de cada individu els que estableixen l'ordre de necessitats i la jerarquia es pot modificar amb el pas del temps.

Els cinc nivells de la piràmide de les necessitats d'Abraham Maslow són:

- **Necessitats fisiològiques.** Es troben al primer nivell i la seva satisfacció és imprescindible per la supervivència: la gana, la set, l'escalfor, etc.
- **Necessitats de seguretat.** Estan situades al segon nivell i són la seguretat i la protecció física, l'ordre, l'estabilitat, etc.
- **Necessitats socials o de pertinença.** Estan relacionades amb els contactes socials i la vida econòmica. Són necessitats de pertinença a grups, organitzacions, etc.
- **Necessitats d'estatus i prestigi.** La seva satisfacció es produeix quan augmenta la iniciativa, l'autonomia i la responsabilitat de l'individu. Són les necessitats de respecte, prestigi, admiració, poder, etc.
- **Necessitats d'autorealització.** Sorgeixen de la necessitat d'arribar a realitzar el sistema de valors de cada individu, és a dir, aconseguir les màximes aspiracions personals.

La figura 2.1 representa la piràmide de les necessitats establertes per Maslow en cinc nivells.

FIGURA 2.1. Piràmide de les necessitats



Abraham Maslow (Nova York, 1908 – Palo Alto, 1970)

Psiquiatra i psicòleg nord-americà impulsor de la psicologia humanista, que es basa en conceptes com l'autorealització, els nivells superiors de consciència i la transcendència, va crear la teoria de l'autorealització que porta el seu nom.

- **Teoria ERG d'Alderfer.** És una revisió de la teoria de la jerarquia de les necessitats de Maslow que agrupa les necessitats humanes en tres grups, amb les sigles dels quals es construeix el nom d'aquesta teoria:

Clayton Alderfer
(Sellersville, 1940–2015)

Psiquiatre clínic nord-americà que va reorganitzar la jerarquia de les necessitats de Maslow, proposant només tres grups, i coneguda com la teoria ERC que, en general, es considera més encertada i actual.

- **Existència.** Inclou les necessitats més bàsiques com les fisiològiques i de seguretat, que corresponen al primer i segon nivell de la piràmide de Maslow.
- **Relació.** Inclou les necessitats socials i d'estima, és a dir, aquelles que tenen un component extern i que requereixen la interacció amb altres persones. Són les necessitats que corresponen al tercer i quart nivell de la piràmide de Maslow.
- **Creixement.** Inclou la necessitat de creixement personal i d'autorealització. Una part d'aquestes necessitats també depèn de la interacció amb altres persones, com el prestigi o l'estatus, per tant, es corresponen amb una part del quart nivell de la piràmide de Maslow i el cinquè nivell.

- **Teoria dels factors de Herzberg.** Frederick Irving Herzberg va donar a conèixer, l'any 1968, l'escala de factors d'insatisfacció i satisfacció, que indica com influeixen els factors motivacionals segons si es tracta de **factors d'higiene o factors motivadors o de creixement**.

Els **factors d'higiene** són intrínsecs al treball i, si no es proporcionen de manera adequada, provoquen **insatisfacció**. En canvi, els **factors motivadors o de creixement**, si no es donen, no provoquen insatisfacció, però sí que generen **satisfacció**.

Si s'estableix una relació entre la piràmide de les necessitats de Maslow i la teoria dels factors de Herzberg, els tres primers nivells de la piràmide (necessitats bàsiques, de seguretat i socials) coincideixen amb els factors d'higiene i els dos últims nivells de la piràmide de Maslow (estima i autorealització) es correspondrien amb els factors motivacionals establerts per Herzberg.

A la taula 2.4 i taula 2.5 es pot veure la classificació dels factors motivacionals segons Herzberg.

TAULA 2.4. Factors d'higiene (insatisfactoris) segons Herzberg

Generen insatisfacció	No generen insatisfacció
• Males relacions personals	• Estatus elevat
• Retribucions baixes	• Increment de retribucions
• Males condicions de treball	• Seguretat en el treball
• Etc.	• Etc.

TAULA 2.5. Factors motivadors o de creixement (satisfactoris) segons Herzberg

Generen satisfacció	No generen satisfacció
• Realització del treball amb èxit	• Manca de responsabilitats
• Reconeixement dels èxits per part dels directius i companys	• Treball rutinari, avorrit...
• Promoció interna	• Etc.
• Etc.	

2.4.2 Factors motivacionals i animació de l'equip de vendes

Els factors que influeixen decisivament sobre la motivació del personal de vendes depenen de les característiques personals de cada individu, de variables organitzatives i de percepció del rol que desenvolupa cada venedor a l'empresa, i dels sistemes de remuneració. Tots aquests factors repercuteixen sobre els sentiments personals i condicionen molt la manera en què cada venedor se sent valorat o reconegut per la feina que fa.

Entre els principals factors motivacionals i d'animació del personal de vendes cal destacar els següents:

- **Variables sociodemogràfiques.** L'efecte que produeixen algunes qüestions com l'edat, l'experiència laboral, el sexe, les càrregues familiars, el nivell de formació, etc. ha estat objecte de diversos estudis empírics dels quals es poden extreure diverses conclusions.

En general, els venedors més grans, que se suposa que tenen més experiència professional, obtenen més recompenses econòmiques però també mostren un clar interès per la seguretat o estabilitat del lloc de treball, és a dir, la continuïtat o permanència en el lloc de treball és un dels aspectes més valorats. En canvi, els venedors més joves valoren més les oportunitats de promoció professional que els pugui oferir l'empresa.

El nivell de formació dels venedors condiciona la percepció que tenen sobre les expectatives personals, les possibilitats de millorar professionalment i determinen, en bona part, les recompenses que poden aconseguir.

D'altra banda, si bé no es pot arribar a cap conclusió rellevant en relació amb el sexe, sí que es pot observar que les càrregues familiars i la situació personal poden influir sobre la percepció i el valor que els venedors atribueixen a les recompenses i l'estabilitat en el lloc de treball.

- **Etales professionals del venedor.** William L. Cron (1999) va presentar un marc de desenvolupament de la carrera professional en el qual analitza l'acompliment del treball, les capacitats, el rendiment en les vendes i les percepcions de l'entorn en cadascuna de les diferents etapes professionals, que estan condicionades per la seva vida privada.

Aquest autor considera les quatre fases següents:

- **Exploració:** és la primera etapa dels venedors en la seva carrera professional. Es recomana que els directius dediquin esforços a la formació dels venedors novells, donar-los suport, supervisar-los, animar-los i mostrar-los el reconeixement per les tasques realitzades.
- **Establiment:** és l'etapa en què els venedors han assumit la seva ocupació en aquesta activitat. Busquen seguretat, estabilitat i millorar, tant les seves habilitats com el seu rendiment, per a si mateixos i perquè volen assegurar el benestar de les persones de les quals s'han de fer càrrec. Es recomana que els directius no creïn falses expectatives en relació amb la probabilitat i celeritat per promocionar.

- **Manteniment:** es caracteritza per ser l'etapa en la qual el venedor vol mantenir el seu estatus i posició dins l'empresa. Busquen la seguretat i l'estabilitat per mantenir el que ja han aconseguit. També tenen menys predisposició a la competitivitat i valoren positivament el fet de poder contribuir en la formació dels venedors joves o novells, si se'ls reconeix adequadament.
- **Desenganxament:** aquesta etapa comença en el moment en què s'aproxima la jubilació. Els venedors s'allunyen psicològicament de la feina i es limiten a mantenir un rendiment acceptable, però amb el mínim esforç.
- **Trets sociològics.** L'aspecte que predomina en les investigacions empíriques és que com més elevat és el grau d'autocontrol que els venedors tenen sobre els esdeveniments, més gran és la probabilitat que puguin millorar el seu rendiment amb més esforç.
- **Atribució del rendiment pel venedor.** Aquesta teoria indica que els venedors estan més motivats no només per aconseguir les recompenses, sinó per assolir el coneixement de les estructures de l'entorn. S'ha demostrat que els treballadors volen conèixer els motius pels quals s'aconsegueix l'èxit o no s'aconsegueix en una tasca.
- **Implicacions directives.** Les decisions del cap de vendes sobre els sistemes de compensació i reconeixement incideixen directament sobre la motivació dels venedors. Per això han de dissenyar sistemes de reconeixement, recompensa i incentivació que cobreixin i satisfacin les expectatives dels venedors. En aquest sentit, és molt recomanable analitzar les fases professionals de cada venedor per fer-se una idea dels factors que els poden motivar més. El fet de conèixer les causes que han portat un venedor al fracàs pot ajudar al directiu a motivar-lo i a influir sobre les seves expectatives.

El reconeixement de la tasca i la implicació dels venedors es pot fer actuant sobre els aspectes següents:

- **Remuneració i recompenses.** Els sistemes de retribució són un dels aspectes que més repercuteix sobre la motivació dels venedors. La clau està en el fet que els directius proposin sistemes de remuneració que combinin les recompenses econòmiques i no econòmiques.
- **Promoció.** L'objectiu principal dels programes de desenvolupament personal és donar suport als venedors perquè augmentin els seus coneixements i capacitats, la qual cosa implica proporcionar informació clara sobre els objectius empresarials i crear oportunitats de desenvolupament i enriquiment personal.
- **Seguretat i estabilitat.** Les modalitats de contractació laboral i els sistemes de remuneració poden contribuir a millorar la seguretat econòmica i laboral dels venedors.

- **Estatut.** El reconeixement per part de la direcció de la posició del venedor a l'empresa és una qüestió que també afecta el reconeixement de la seva tasca i compromís.
- **Qualitat del treball.** L'enriquiment i varietat del treball contribueix millorar la percepció que el venedor té de si mateix i també de les seves actituds i motivació.
- **Èxit i reconeixement.** Valorar l'èxit i reconèixer els mèrits dels venedors és essencial per a la motivació, malgrat que cal fer-ho moderadament i no estendre-ho a tots els venedors, ja que no tindria sentit ni valor.
- **Ascensos i responsabilitats.** Les ambicions de cada persona poden ser molt diferents, per tant, no tots els empleats valoren positivament la possibilitat de promocionar dins l'empresa i adquirir més responsabilitats. No obstant això, sí que és convenient que sàpiguen que els processos de promoció són imparcials i les condicions laborals són justes per a tothom.
- **Consecució.** L'impuls per destacar i la lluita per aconseguir l'èxit motiva als venedors a fer millor la seva feina i aconseguir els resultats que se n'esperen. Per això és molt important que s'identifiquin clarament els objectius generals i específics que s'han d'assolir i tots els venedors en tinguin coneixement.
- **Polítiques i administració de l'empresa.** Les polítiques de retribució i formació, la distribució de les zones de venda, l'assignació de recursos, etc. són decisions empresarials que afecten la motivació dels venedors i, sobretot, les seves expectatives.

Malgrat que la motivació dels venedors es pot afrontar des d'un vessant no econòmic, els incentius econòmics són els factors motivacionals més emprats en els equips de vendes. Evidentment, comporten molts avantatges, però una aplicació no adequada d'aquest tipus d'incentius pot provocar conseqüències greus a l'empresa.

Els incentius econòmics més comuns són:

- Comissions.
- Primes o incentius.
- Primes més comissions.

2.5 Millora de les condicions i promoció interna

Les condicions de treball estan relacionades amb l'entorn on el treballador desenvolupa les seves funcions. Quan es parla de condicions de treball es fa referència a qualsevol factor o situació que és susceptible de patir conseqüències negatives

per a la salut i el benestar dels treballadors. Poden ser aspectes tecnològics, psicològics, ambientals o organitzatius del treball.

Les **condicions de treball** són factors que afecten d'alguna manera el desenvolupament de l'activitat laboral.

Lògicament, les condicions de treball han anat evolucionant al llarg del temps i algunes situacions serien impensables avui dia. Tanmateix, algunes qüestions que fa uns anys no eren rellevants, actualment es consideren fonamentals per evitar els riscos relacionats amb cada activitat professional. En el cas del personal de vendes, per exemple, les condicions psicosocials repercuteixen directament sobre la seva activitat.

La pressió per aconseguir els objectius de venda, l'estrès que pot generar l'activitat diària, la càrrega de treball, la competència entre companys, etc. són factors de risc per als venedors. Per això és molt recomanable que dins dels plans de formació del personal de vendes es proporcioni la capacitat per gestionar aquest tipus de situacions.

Els riscos psicosocials relacionats amb el treball afecten el personal de vendes d'una manera menys visible que les patologies físiques, els accidents de treball o les malalties professionals; però és molt important prevenir aquestes situacions de risc, disposar dels mitjans necessaris per identificar-les ràpidament i actuar de forma adequada per evitar que la situació empitjori.

En l'activitat de vendes són habituals patologies com els trastorns per ansietat, fatiga i estrès. Vetllar perquè els venedors tinguin el suport necessari és una qüestió vital per a l'empresa, perquè la millora de les condicions de treball ha de ser un compromís dels directius i també és una necessitat bàsica que, si no està coberta, no permet que els venedors puguin desplegar tot el seu potencial.

Avui dia, la seguretat laboral és, o hauria de ser, primordial per a les empreses. Existeixen diverses lleis que vetllen per unes condicions de treball òptimes, com la llei de la Seguretat Social, la llei de prevenció de riscos laborals i l'estatut dels treballadors. Això, sens dubte, ha millorat la seguretat i la salut de les persones en el treball. No obstant això, la legislació es va renovant per adaptar-se als canvis i abastar tots els aspectes relacionats amb la seguretat en el treball.

D'altra banda, la promoció interna és un dels factors motivacionals més eficaços i que més contribueix a la satisfacció del personal de vendes.

La **promoció interna** és el procés de selecció de professionals per cobrir un lloc de treball en el qual es té en compte el personal que hi ha a l'empresa.

A vegades, la possibilitat de promoció sorgeix per la necessitat de cobrir un lloc de treball que ha quedat vacant de forma inesperada, per això és molt recomanable que la direcció de vendes tingui informació sobre el perfil professional i les capacitats de tot el personal que té a càrrec seu. Això, sens dubte, permet cobrir

més ràpidament el lloc vacant amb personal de la mateixa empresa abans d'haver de recórrer a altres formes de reclutament. A més, la promoció interna és una manera de reconèixer el talent del personal de l'empresa, la qual cosa és molt valorada per la majoria de persones.

La política de promoció interna de l'empresa crea expectatives entre el personal, la qual cosa permet desenvolupar la carrera professional de les persones més motivades i ambicioses. D'altra banda, com que el treballador ja coneix l'empresa, la seva organització i la seva cultura empresarial, el procés d'incorporació i adaptació a les noves funcions és molt més breu.

Per tant, es tracta d'un procés que beneficia tant els treballadors de l'empresa, perquè satisfereix les seves expectatives i aspiracions; com a l'empresa, perquè s'estalvia costos de reclutament, selecció i formació del personal, i l'adaptació al lloc de treball.

La formació que l'empresa proporciona als venedors serveix per ampliar els seus coneixements, millorar les seves habilitats i desenvolupar les seves competències, i és un element clau que permet afrontar de forma eficaç els canvis tecnològics i les exigències del mercat.

Els **avantatges** principals de la promoció interna són:

- Millora la motivació de la plantilla per la possibilitat d'impulsar la carrera professional.
- Incrementa la productivitat com a conseqüència de la satisfacció i compromís dels empleats.
- Millora el procés d'adaptació a la cultura empresarial.
- Augmenta les probabilitats d'èxit, ja que és més habitual que no apareguin sorpreses o decepcions.
- Redueix la rotació de personal com a conseqüència de la fuga de talent.
- Disminueix els costos dels processos de reclutament i selecció perquè es limita el nombre d'aspirants.
- Disminueix els costos de capacitació perquè no es requereix tanta formació.

Pel que fa als **inconvenients** cal destacar:

- Limitació del nombre de candidats, ja que només hi aspiren els empleats de l'empresa.
- Risc de perjudicar l'ambient de treball si el procediment intern no es porta a terme amb la màxima transparència.
- Necessitat de cobrir el lloc de treball desocupat pel fet d'ascendir l'empleat a un altre lloc de treball.
- Manca de renovació i incorporació de personal amb noves idees, mètodes i perspectives, la qual cosa propicia l'estancament de l'empresa.

2.6 Sistemes i instruments de remuneració de l'equip de vendes

La remuneració és, probablement, un dels temes més complicats i difícils de la relació entre l'empresa i el venedor, perquè hi ha un conflicte d'interessos que cal resoldre de forma equilibrada, ja que no hi ha uns criteris únics i objectius per fixar la remuneració dels venedors.

No obstant això, els convenis col·lectius i la remuneració que perceben els venedors de les empreses competidores són condicionants importants. Sigui com sigui, la política retributiva s'ha de circumscriure en un context que permeti als venedors aconseguir una seguretat raonable i uns ingressos suficients per satisfer les seves aspiracions.

L'objectiu de l'empresa en relació amb el sistema de remuneració del personal de vendes és aconseguir atraure venedors amb talent, conservar-los, motivar-los, comprometre'ls amb els objectius empresarials i obtenir el màxim rendiment possible.

Els sistemes de retribució del personal de vendes més emprats són els següents:

- Sistema de salari fix.
- Sistema a comissió.
- Sistema mixt o combinat.

2.6.1 Sistema de retribució fix

Aquest sistema garanteix que el venedor cobra un sou fix d'acord amb el temps treballat i sense tenir en compte cap variable relacionada amb la seva productivitat o les vendes aconseguides, la qual cosa suposa que coneix per endavant l'import dels ingressos mensuals o anuals.

El **sistema de retribució fix** consisteix a pagar al venedor la quantitat monetària fixa acordada, amb independència del seu rendiment.

Els **avantatges** principals del sistema de retribució fix són:

- Regularitat i seguretat en els ingressos del venedor.
- Facilitat perquè l'empresa sàpiga quin és el cost que suposa cada venedor.
- Uniformitat del sistema per a tots els venedors de l'empresa.
- Atribució de més lleialtat del venedor cap a l'empresa.

- Facilitat per gestionar els càlculs i pagaments corresponents.

Els **inconvenients** principals del sistema de retribució fix són:

- Manca de motivació dels venedors per millorar els resultats.
- Necessitat de supervisar i controlar les accions dels venedors.
- Possibilitats de cometre injustícies perquè els venedors menys productius cobren el mateix que els més productius.

Aquest sistema és beneficiós per a l'empresa quan l'import de les vendes és elevat, perquè el cost es manté constant, per tant, els beneficis augmenten.

2.6.2 Sistema de retribució a comissió

Aquest sistema es caracteritza per retribuir als venedors d'acord amb el seu rendiment i sense tenir en compte el temps treballat.

El **sistema de retribució a comissió** consisteix a calcular l'import de la remuneració mitjançant un percentatge sobre les vendes efectuades i, en alguns casos, sobre les vendes cobrades per l'empresa.

Els **avantatges** principals del sistema de retribució a comissió són:

- Increment de la motivació del venedor per millorar la seva productivitat i cobrar més.
- Atribució de més capacitat i llibertat d'actuació al venedor.
- Relació directa i proporcional entre la retribució i els resultats del seu treball.
- Possibilitat que l'empresa disposi de més venedors, ja que no adquireix cap compromís de pagament fix.
- Facilitat per gestionar els càlculs i pagaments corresponents.

Els **inconvenients** principals del sistema de retribució a comissió són:

- Control escàs del responsable sobre els venedors.
- Irregularitat en els ingressos del venedor, la qual cosa provoca inseguretat.
- Reticències dels venedors per canviar de territori o realitzar tasques no relacionades directament a aconseguir vendes a curt termini (prospecció de clients, gestió de queixes, estudis de mercat, etc.).

- Atribució de menys lleialtat del venedor cap a l'empresa.

Aquest sistema de retribució pot comportar alguns problemes, com ara determinar o escollir a base sobre la qual es calcula la comissió i el percentatge de comissió. També pot complicar el repartiment de la comissió si diversos venedors participen en una mateixa venda.

Hi ha diferents tipus de comissions, entre les quals destaquen les següents:

- Comissió fixa sobre el volum de vendes.
- Comissió variable per tipus de productes o clients.
- Comissió sobre les vendes a partir d'un import determinat prèviament.
- Comissió sobre el marge brut de cada producte.

2.6.3 Sistema de retribució mixt o combinat

Aquest sistema de retribució combina els sistemes fix i a comissió.

El **sistema de retribució mixt o combinat** consisteix a calcular l'import de la remuneració a partir d'una quantitat monetària fixa més algun tipus de comissió o remuneració variable segons les vendes efectuades.

El propòsit del sistema de retribució mixt és mantenir els avantatges del sistema fix i del sistema a comissió i compensar-ne els inconvenients.

Entre les formes principals d'aplicar aquest sistema de retribució destaquen les següents:

- **Salari fix més comissió.** Combina la seguretat d'un sou fix i l'al·licient que suposa la possibilitat d'obtenir comissions sobre les vendes.
- **Salari fix més incentius o primes.** És el sistema més efectiu si es tracta d'aconseguir objectius a mitjà o llarg termini.

Mentre que el sistema de retribució a comissió estimula només la consecució de comandes, els incentius, a més de valorar la quantitat, també posen èmfasi en el desenvolupament qualitatiu de la tasca i les dificultats que cal superar per aconseguir els objectius empresarials.

Les **primes** són un dels sistemes d'incentius per als venedors més utilitzats per les empreses.

Les **primes** són un complement econòmic de la remuneració, en funció dels objectius de venda marcats per la direcció.

Dins dels sistemes de remuneració mixtos, la incorporació de primes pot donar lloc als dos tipus de retribució següents:

- **Salari fix més comissió més incentius.** Aquest sistema s'utilitza quan l'empresa vol potenciar la venda d'un o diversos productes durant un període de temps determinat.
- **Comissió més incentius.** Aquest sistema no inclou un salari fix, la qual cosa suposa que la part més important dels ingressos del venedor corresponen a la comissió. Generalment, l'incentiu s'atorga a tot l'equip de vendes, amb la qual cosa no es reconeix com a recompensa personal.

El problema principal dels sistemes de remuneració combinats és la complexitat que pot suposar la gestió. Si les recompenses es basen en diferents aspectes del rendiment, és possible que el venedor no sàpiga exactament com serà avaluat i quines recompenses pot obtenir com a resultat del seu rendiment.

2.6.4 Altres instruments de retribució

Aquests complements estan associats a condicions personals del treballador i no es tenen en compte per a la determinació del salari base.

Els **complements salarials personals** més habituals, entre d'altres, són:

- Antiguitat.
- Idiomes.
- Coneixements específics (titulacions).
- Assistència i puntualitat.

També hi ha **complements salarials relacionats amb el lloc o la qualitat del treball**, que són percepcions econòmiques que repta el treballador segons les característiques del lloc de treball i entre els quals destaquen:

- Periodicitat.
- Toxicitat i/o perillositat.
- Nocturnitat.
- Viatges.

Aquest tipus de complements pretenen recompensar als treballadors que ocupen llocs de treball de més exigència o duresa que altres. Per exemple, si un treballador ha de viatjar sovint, és probable que hagi d'estar alguns dies allunyat de la seva família i l'empresa li ofereixi una compensació econòmica.

D'altra banda, també existeixen les **compensacions en espècie** com són les següents:

- Dietes de manutenció.
- Dietes d'allotjament.
- Dietes de desplaçament.

Finalment, és important tenir en compte que els venedors han d'estar informats sobre la possibilitat de rebre algun complement relacionat amb la situació o els resultats de l'empresa, que s'inclouen en els diferents **sistemes de participació en els beneficis empresarials**, si n'hi ha. Aquests complements tenen la finalitat d'implicar als venedors per aconseguir bons resultats econòmics de l'empresa.

3. Proposta d'accions per a la gestió de situacions conflictives

Els conflictes són inevitables a qualsevol organització, ja que estan formades per persones que interactuen en un entorn de treball on es produeixen tensions, afinitats, preferències, discussions, etc. que poden provocar situacions difícils que s'han d'afrontar.

Conèixer el tipus de conflictes que se solen produir en els entorns de treball i les tècniques que existeixen per resoldre'ls és molt important perquè l'equip de vendes pugui avançar sense dificultats.

Tots els aspectes relacionats amb la comunicació tenen un paper molt rellevant en les relacions interpersonals, per això una bona gestió de la comunicació i la pràctica de conductes assertives contribueix a minimitzar l'aparició de situacions conflictives.

A més de les relacions formals entre els diferents membres d'una organització que es desprenen de l'organigrama, existeixen altres relacions i grups informals que poden afectar les tasques i el rendiment del personal de vendes. La sociometria és una tècnica que permet conèixer aquest tipus de relacions en l'entorn de treball.

3.1 Conflictes en les relacions laborals

El conflicte és inherent als humans, ja que constantment en tenim amb altres persones i amb nosaltres mateixos. De fet, la presa de decisions o l'elecció d'una alternativa davant d'un problema concret pot representar un conflicte per a qualsevol persona.

Un **conflicte** és una situació de discordança entre dues o més persones, entre les quals hi ha una confrontació motivada per un xoc d'interessos.

Els conflictes són situacions:

- en les quals **dues o més persones estan en desacord o confrontades**
- perquè les seves **posicions, interessos, necessitats, desitjos o valors són incompatibles**, o bé són percebuts com a incompatibles,
- on els **sentiments i emocions** hi tenen un paper molt important
- i la **relació** entre les parts en conflicte pot sortir-ne **enfortida o deteriorada**, segons com sigui el procés de resolució del conflicte.

Malgrat que sovint s'utilitzen com a sinònimes les paraules **conflicte i problema**, és important tenir en compte que el conflicte és un problema en el qual es perd el control dels aspectes emocionals, en canvi, en el problema els aspectes emocionals estan sota control.

D'alguna manera, el problema posa l'èmfasi en l'**objectivitat** i el conflicte en la **subjectivitat**.

El **conflicte intern** dels individus es produeix quan hi ha discordança entre els sentiments personals i les imposicions que provenen de l'exterior.

Els **conflictes laborals** són situacions comunes o habituals perquè la convivència en un entorn de treball entre directius i dels empleats pot generar desacords o divergències, ja que els interessos d'ambdues parts solen estar enfrontats.

Com a éssers socials que som, les persones ens relacionem amb altres persones i en aquesta interacció sovint sorgeixen conflictes de més o menys gravetat. Els conflictes provoquen malestar i enfrontament perquè hi ha interessos contraposats, sigui per diferències personals o perquè la presa d'una decisió pot suposar avantatges i inconvenients.

La convivència entre diferents persones en un entorn de treball pot generar conflictes com a conseqüència de les relacions interpersonals i a vegades, fins i tot, com a un element inherent de la mateixa organització. Tenint en compte que cadascú té la seva personalitat, ideals i valors, és imprevisible i inevitable l'aparició de conflictes en els entorns laborals, la qual cosa exigeix que els directius hagin d'actuar per detectar-los i per resoldre'ls amb l'objectiu d'aconseguir una bona convivència.

Bàsicament, els conflictes que sorgeixen en una organització poden ser:

- Entre els directius de diferents departaments.
- Entre el supervisor i els seus col·laboradors o a la inversa.
- Entre els companys d'un mateix departament d'un altre.
- Entre els objectius de l'empresa i els objectius individuals dels membres de l'empresa.
- Entre els individus i el seu treball.

Existeixen diverses causes que provoquen els conflictes però, sigui quin sigui el motiu que els ha provocat, és convenient gestionar-los ràpidament. Per això, una de les habilitats més valorades en els directius o líders és la capacitat per resoldre conflictes en els equips de treball, ja que tenen una incidència directa en la productivitat de l'empresa.

Fa uns anys s'intentaven evitar els conflictes laborals perquè eren considerats negatius i gens beneficiosos per a l'organització. Però avui dia, tenint en compte que és una qüestió inevitable, s'ha assumit que els conflictes són normals i, si es gestionen adequadament, poden arribar a ser beneficiosos per a l'organització, ja que contribueixen al creixement de les persones i de la mateixa organització.

3.1.1 Tipus de conflictes

Es poden establir diferents classificacions de conflictes laborals, d'acord amb el criteri que es té en compte per agrupar-los.

Segons la seva **naturallesa**, els conflictes poden ser:

- **Reals.** Són aquells en què les persones implicades tenen diferències d'algun tipus, que han abordat però que no han pogut resoldre.
- **Irreals.** Són els provocats per un malentès o una mala interpretació que es podrien aclarir i resoldre, malgrat que les parts implicades no en són conscients. També s'anomenen **conflictes contingents**.
- **Inventats.** Són els que han estat provocats per un malentès o una interpretació incorrecta de forma deliberada per provocar conscientment el conflicte o ferir la part contrària.

Segons la seva **repercussió sobre l'organització**, els conflictes poden ser:

- **Funcionals.** Són els conflictes que poden resultar beneficiosos o positius per al funcionament o rendiment de l'empresa, sempre que se sàpiguen gestionar adequadament, per això també s'anomenen **conflictes constructius**. En general, els conflictes funcionals afavoreixen la creativitat, l'anàlisi crítica i la motivació de les persones. Contràriament, si no hi ha aquest tipus de conflictes, les organitzacions esdevenen estàtiques i monòtones, sense que hi hagi canvis que suposin millores.
- **Disfuncionals.** Són els conflictes que afecten negativament l'organització i l'allunyen de la consecució dels seus objectius, per això també s'anomenen **conflictes destructius**. Aquests són el tipus de conflictes que requereixen la intervenció immediata dels directius o líders per erradicar-los ràpidament, ja que són els que posen en risc la productivitat de l'empresa.

Segons les **parts implicades**, els conflictes poden ser:

- **Intrapersonals.** Són aquells que cada individu té amb si mateix i són el resultat de contradiccions o insatisfaccions personals.
- **Interpersonals.** Són aquells que es produeixen entre les persones com a conseqüència de les relacions interpersonals i solen ser causats per desacords, valors oposats, procediments ineficients, comunicació deficient, diferències culturals, etc.
- **Organitzacionals.** Aquests conflictes es generen entre persones, grups de treball o departaments i estan relacionats amb el desenvolupament del treball o tensions derivades dels interessos de cada unitat organitzativa. Poden ser intragrups (entre persones del mateix grup) o intergrupals (entre persones de diferents grups).

- **Individuals.** Afecten només a una persona.
- **Col·lectius.** Afecten un col·lectiu de persones.

3.1.2 Causes dels conflictes

La **comunicació** és bàsica en les relacions interpersonals, però també és una de les fonts principals de molts conflictes i també és essencial per a la seva resolució.

És molt important cuidar al màxim la forma com ens comuniquem amb els altres, tant en els aspectes verbals com en els no verbals, ja que ambdós influeixen decisivament en els processos comunicatius.

La **incorrecta comprensió o interpretació** d'un missatge pot provocar un conflicte, de la mateixa manera que una persona que té un comportament defensiu, manté una actitud hostil o pregunta excessivament. Tot això pot provocar que l'interlocutor se senti incòmode i atacat.

A més dels problemes de comunicació, també hi pot haver altres causes que provoquen els conflictes:

- **Problemes d'informació.** Sorgeixen quan es transmet informació falsa o errònia, com ara malentesos, mentides i enganys. També poden ser la conseqüència de percepcions diferents sobre alguna qüestió, la qual cosa impedeix arribar a un acord i es genera una discussió.
- **Problemes de relació.** Apareixen quan hi ha dificultats en la relació entre dues o més persones per comportaments inesperats o inapropiats, estereotips i prejudicis, etc.
- **Problemes per interessos o necessitats incompatibles.** Poden ser qüestions materials o subjectives però, si no hi ha coincidència o les persones implicades no poden arribar a un acord, es crea una situació problemàtica.
- **Problemes per preferències, valors o creences.** Tenen un component emocional o psicològic i es produeixen quan una de les parts intenta imposar les seves preferències, creences o valors, sense tenir en compte els dels altres, la qual cosa impedeix l'acostament de criteris i el desenvolupament d'una bona relació.
- **Problemes estructurals.** Fan referència, fonamentalment, al rol que cada persona assumeix en una relació, a la simetria o l'asimetria de poder. També es poden produir aquest tipus de problemes quan no estan ben definides les funcions o les tasques que corresponen a cadascú.

3.2 Tècniques de resolució de situacions conflictives

Els conflictes es poden transformar, desaparèixer, encallar-se o agreujar-se amb el pas del temps.

El primer pas per resoldre un conflicte és analitzar-lo per aconseguir comprendre'l millor i contribuir a trobar una solució.

El **diagnòstic** d'un conflicte inclou:

- Conèixer els **elements bàsics**: què ha passat, qui són els implicats, en quin moment i lloc ha passat, com ha passat i perquè ha passat. Vegeu la figura 3.1.
- Centrar-se en l'**evolució del problema**, és a dir, en la forma com s'ha anat desenvolupant des que es va originar i fins al present.
- Analitzar les **causes del problema** i els interessos o objectius de cadascuna de les parts implicades.
- Analitzar el **context físic i social** en què s'ha generat el problema, és a dir, l'entorn de treball i les relacions interpersonals, així com altres factors que puguin haver incidit en el desenvolupament del problema.

A la taula 3.1 es poden veure els elements bàsics del conflicte.

TAULA 3.1. Elements bàsics del conflicte

Problema	Què?
Parts implicades	Qui?
Procés	Com?
Posicions	Què desitgen?
Interessos	Per què?

Entendre el conflicte, per tant, és el primer pas per poder solucionar-lo.

Segons Kenneth Thomas i Ralph Kilmann, cada individu és capaç d'emprar **cinc formes diferents d'afrontar els de conflictes**, si bé a l'hora de la veritat tendim a utilitzar-ne només una o dues, que són els estils amb els quals ens sentim més còmodes.

Conèixer aquestes cinc formes i identificar les preferides pot ser molt útil quan es presenta una situació conflictiva, per fer-hi front.

L'instrument de Thomas-Kilmann (TKI) avalua la conducta d'una persona davant de situacions conflictives, descrivint la seva conducta segons les dues dimensions bàsiques següents:

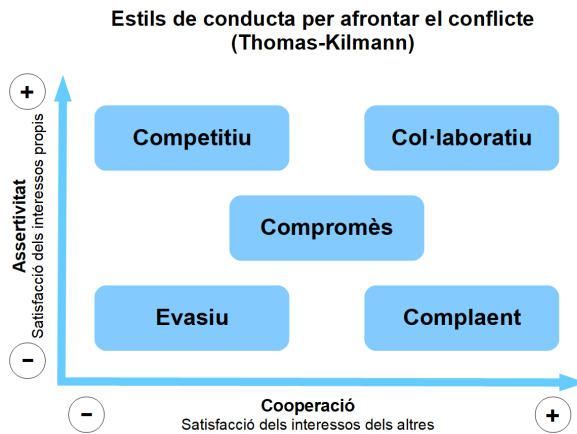
- **Assertivitat.** Mesura en què una persona intenta satisfer els seus propis interessos.
- **Cooperació.** Mesura en què una persona intenta satisfer els interessos dels altres.

La combinació o la modulació del grau en què intervenen cadascuna d'aquestes dues dimensions bàsiques de la conducta humana s'utilitzen per definir els **cinc estils de conducta o mètodes** per a la resolució de conflictes següents:

- **Competitiu.** Aquest estil és assertiu i no col·laboratiu sol ser característic de persones que volen posar de manifest el seu poder. L'objectiu és guanyar a tota costa i fer valer la posició o autoritat. L'individu procura satisfer els seus propis interessos a costa dels interessos dels altres, utilitzant qualsevol estratègia que li sembli apropiada per imposar la seva postura, especialment quan considera que la seva posició és la més encertada i convenient per a tothom. No convé abusar d'aquesta conducta, sempre s'ha d'utilitzar amb moderació.
- **Col·laboratiu.** Aquest estil és tan assertiu com cooperatiu i pretén donar una solució que sigui satisfactòria per a totes les parts implicades. L'objectiu és analitzar el problema per identificar els interessos de cadascuna de les parts i acordar una solució que complagui les parts en conflicte. Cal que tothom practiqui l'escolta activa, la comunicació efectiva perquè es pugui intercanviar informació i permetre que cadascú defensi els seus raonaments. És la forma més adequada si ambdues parts volen participar en la resolució del problema i no perjudicar la relació interpersonal, sobretot si hi ha temps suficient per trobar una solució creativa que sigui beneficiosa per a tothom.
- **Compromès.** Aquest estil es troba a mig camí entre el complaent i el competitiu, és a dir, és un terme mitjà entre l'assertivitat i la cooperació. Que hi hagi compromís implica que l'objectiu és trobar una solució adequada i acceptada per ambdues parts, seria una mena de "ni per a tu, ni per a mi". Es pot utilitzar per trobar solucions intermèdies i implica que cadascuna de les parts ha fet algunes concessions, és a dir, han renunciat parcialment a alguna cosa. Aquest mètode permet resoldre situacions conflictives quan és necessari trobar una solució ràpida i immediata.
- **Evasiu.** Aquest estil no és ni assertiu ni col·laboratiu i consisteix a intentar esquivar o defugir el problema, sense afrontar-lo. L'objectiu és no parlar del conflicte, actuar de forma diplomàtica, ajornar-ne la solució o, simplement, apartar-se del conflicte. Aquesta conducta també és habitual quan pensem que ens trobem en una situació de desavantatge o que no en sortirem beneficiats perquè correm el risc d'acabar cedint o fent concessions que no volem fer.
- **Complaent.** Aquest estil no és assertiu però sí que és col·laboratiu, això suposa deixar de banda els interessos propis per satisfer els de l'altra part. Actuem d'aquesta manera quan estem més pendents dels problemes o preocupacions dels altres i ens sotmetem als seus desitjos, bé perquè és més còmode, per generositat o per altruisme, malgrat que possiblement voldríem no haver-ho de fer.

Vegeu a la figura 3.1 la representació gràfica dels cinc estils de conducta per afrontar conflictes.

FIGURA 3.1. Estils de conducta per afrontar els conflictes



Generalment, es considera que els alts càrrecs solen utilitzar més l'estil competitiu, tanmateix, en el cas de conflictes que es produeixen entre les persones del mateix nivell jeràrquic, se solen utilitzar més els estils col·laboratiu i compromès. Evidentment, l'estil evasiu no és gens recomanable i l'estil complaent té una component de submissió que, normalment, no és aconsellable.

La resolució d'un conflicte no s'ha de plantejar mai com una lluita per guanyar o perdre. És molt important que els responsables dels equips de venda s'impliquin per trobar una solució als conflictes que pugui ser beneficiosa per a ambdues parts i, a més, ha de procurar que totes les parts se sentin involucrades en la resolució del problema i obtinguin satisfaccions personals.

Alguns consells bàsics per a la resolució de conflictes són:

- **Pensar que tothom té bones intencions**, és a dir, davant d'un conflicte cal entendre que cadascuna de les parts defensa la seva postura amb un propòsit, no pel simple fet de portar la contra o d'oposar-se a la postura de l'altre.
- **Fomentar les converses personals** per a la solució de conflictes de forma real perquè no tornin a aparèixer a curt termini, ja que és fonamental que les persones implicades en parlin obertament.
- **Implicar-se si el conflicte no es resol**, és a dir, si després d'un temps raonable les parts en conflicte no han trobat una solució, és convenient que algun superior intervingui per acostar postures i intentar trobar els punts en comú que puguin conduir a una solució.
- **Compartir la mateixa filosofia**, és a dir, assegurar-se que el missatge i la metodologia per a la resolució de problemes són coneguts per les dues parts, així s'eviten malentesos i pèrdua de temps.

Existeixen diverses tècniques per a la resolució de conflictes que es poden concretar, bàsicament, en:

- Negociació
- Conciliació

Als annexos hi trobareu una guia que serveix per determinar el perfil personal de cadascú per afrontar situacions conflictives.

Davant dels conflictes cal aturar-se, pensar, parlar i resoldre.

Als annexos hi trobareu una guia de l'Organització Mundial del Treball sobre sistemes de resolució de conflictes laborals.

- Mediació
- Arbitratge

3.3 Negociació i consens entre les parts

La negociació és un aspecte inherent a la convivència amb altres persones que es fonamenta en la capacitat de dialogar.

La **negociació** és una tècnica de resolució de conflictes entre les parts implicades i **sense la intervenció d'una tercera persona**, amb l'objectiu d'arribar a un consens o acord, mitjançant el diàleg.

Normalment, quan apareix un conflicte es poden identificar algunes situacions prèvies abans d'arribar a la negociació que es poden seqüenciar així:

- Evitació del conflicte.
- Discussió i converses informals.
- Disputa entre les parts.
- Inici de la negociació.

Hi ha una sèrie de condicions o requisits perquè la negociació sigui possible, és a dir, s'ha de reconèixer que:

- Existeix un conflicte.
- Hi ha desitjos i interessos oposats entre les parts.
- Hi pot haver desitjos i interessos compartits entre les parts.
- Existeix la voluntat d'arribar a un acord.
- Per aconseguir arribar a un acord cal renunciar a un part dels desitjos i interessos.

L'objectiu final de la negociació per a la resolució d'un conflicte és aconseguir un canvi en l'altra part implicada a través del diàleg, la qual cosa suposa identificar els objectius comuns que podrien complaure les dues parts, si tots els implicats estan disposats a fer algunes concessions.

Les característiques de la relació que es produeix entre les parts implicades en un procés de negociació són les següents:

- **Interdependència de les parts**, és a dir, les dues parts implicades en el conflicte es necessiten.

- **Tensió interna** provocada per la distància entre el que cadascú vol aconseguir i el cost que això representa per a l'altra part, és a dir, per la disparitat entre els guanys i les pèrdues que són inherents a qualsevol procés de negociació.
- **Asimetria de poder** entre les parts en conflicte, o sigui, diferent estatus o nivell de poder dins de l'organització de les parts en conflicte.

A vegades, el procés de negociació no és possible perquè els valors o les creences de les parts en conflicte no són negociables, per tant, no sempre és possible resoldre conflictes mitjançant la tècnica de la negociació i el consens.

Per aconseguir l'èxit en una negociació cal que les dues parts es puguin considerar guanyadores, és a dir, per guanyar en un procés de negociació sempre implica haver de perdre una mica. Abans d'iniciar el procés de negociació, les dues parts han de tenir clars els aspectes següents:

- **Opcions.** Són les possibilitats que cada part té al marge de la negociació, com més opcions pugui plantejar cada part, més possibilitats d'acord existiran. Per això cal determinar quina és la:
 - **Millor alternativa a l'acord negociat (MAAN)**, és a dir, concretar quina és la millor opció o solució si no s'arriba a un acord. Estableix el límit superior dins del qual es desenvolupa la negociació i qualsevol opció que pugui ser considerada en el procés negociador ha d'igualar o aproximar-se a la MAAN.
 - **Pitjor alternativa a l'acord negociat (PAAN)**, és a dir, concretar quina és la pitjor opció o solució si no s'arriba a un acord. Estableix el límit inferior dins del qual es desenvolupa la negociació i qualsevol opció que pugui ser considerada en el procés negociador ha de superar la PAAN.
- **Asimetria de poder.** Es pot anar modificant al llarg del procés i cal tenir en compte que el poder que percep cada part pot ser que no sempre sigui real, ja que aconsegueix més poder real de negociació la part que té més ben elaborada i definida la millor alternativa a l'acord negociat, perquè aquesta part no té cap necessitat de negociar.

Sempre hi sol haver una asimetria de poder en la relació, per això a l'hora de negociar és recomanable aplicar les estratègies següents:

- No arribar a cap acord precipitat que pugui ser rebutjat.
- No deixar-se condicionar per a la presa de decisions immediates ("ho prens o ho deixes").
- Proposar objectius realistes i sempre a partir de la màxima informació possible.
- Mantenir-se a l'expectativa, donant valor al silenci.

- Preveure i elaborar convenientment les possibles objeccions.
- Qüestionar tot el que es pressuposi o es presenti com a una qüestió no negociable.
- Controlar el temps per no endarrerir excessivament l'acord.
- Fragmentar els punts on es troben les diferències en altres més concrets o detallats, per tractar-los per separat.

No es pot dir que existeixi un únic estil de negociació correcte, sinó que depèn de les característiques de cada situació concreta i un dels reptes més importants per a qualsevol persona que ha de participar en una negociació per a la resolució d'un conflicte és triar l'estil més adequat, aplicant el que es coneix com a **ferma flexibilitat**, que suposa que el negociador es manté ferm als seus interessos bàsics però és flexible i està disposat a considerar els interessos i desitjos de l'altra part.

No obstant això, es poden establir dos tipus d'estils de negociació que són antagònics:

- **Dur.** Es manté ferm en les seves posicions i difícilment les canvia. Planteja la negociació com una competència de poder i entén que qui menys concessions fa és qui més aconsegueix.
- **Tou.** Tendeix a mantenir i enfortir la relació personal amb l'altra part i està més predisposat a fer concessions.

Però la majoria de vegades és difícil fer una classificació entre blanc i negre, perquè com passa amb moltes qüestions, també hi ha les tonalitats de grisos. És per això que també existeixen altres classificacions on s'identifiquen els quatre estils següents:

- **Competitiu:** jo guanyo, tu perds.
- **Col·laboratiu:** jo guanyo, tu guanyes.
- **Evasiu:** jo perdo, tu perds.
- **Complaent:** jo perdo, tu guanyes.

El procés per a la resolució d'un conflicte a través de la negociació és lent i gradual, durant el qual les parts enfrontades han de **guanyar-se la confiança i acceptar-se mútuament**. Per això és convenient que hi hagi coherència entre el que es diu i el que es fa, així com organitzar reunions prèvies a la negociació per anar acostant postures entre les parts. Mentrestant, s'ha de recollir tota la informació possible sobre el conflicte i els seus antecedents, sobre la postura de les dues parts i també sobre les persones que participaran en la negociació.

La preparació d'una negociació exigeix preguntar-se:

- Què vol la part pròpia?

- Què vol l'altra part?
- Quines opcions es poden plantejar i quins punts concrets reforcen aquestes opcions?
- Quina és la millor alternativa a l'acord negociat (MAAN)?
- Quina és la MAAN de l'altra part?
- Quina és la pitjor alternativa a l'acord negociat (PAAN)?
- Quina és la PAAN de l'altra part?
- Quins valors o creences poden condicionar la negociació?
- Quin és l'estil de negociació més adequat segons la situació?

Abans d'iniciar el procés de negociació cal que s'hagi aconseguit la confiança entre ambdues parts, la qual cosa permet crear les condicions indispensables per arribar a un acord, i que s'hagi recollit tota la informació necessària per poder plantejar **solucions concretes**. Una bona estratègia consisteix a **dividir el conflicte en parts o qüestions més petites**, que siguin més fàcils d'abordar i que permetin arribar a un consens satisfactori per a tothom.

Tot seguit cal posar en marxa el procés de negociació, procurant que les relacions interpersonals siguin cordials i amb la cooperació necessària per aconseguir arribar a un acord satisfactori per a ambdues parts.

3.4 Tècniques de resolució de conflictes amb la intervenció d'un tercer

A vegades és difícil per a les dues parts en conflicte trobar la solució per si mateixes, per això cal que hi intervingui una tercera persona que no pot estar-hi implicada.

La **resolució d'un conflicte amb la intervenció d'un tercer** és un procés en el qual les parts enfrontades es comprometen a solucionar el problema i reconeixen la competència d'una tercera part per intervenir amb l'objectiu de trobar un acord plausible per a tothom.

Les tècniques principals per a la resolució de conflictes amb la intervenció d'un tercer són: conciliació, mediació i arbitratge.

3.4.1 Conciliació

Mitjançant la conciliació s'examinen les diferències existents entre les parts en conflicte, per algú acceptat per les dues parts o per un òrgan constituït amb aquesta finalitat, que s'encarrega de fer-los propostes amb l'objectiu de trobar una solució.

La **conciliació** consisteix a afavorir que hi hagi comunicació entre les parts en conflicte, amb la intervenció d'un tercer (conciliador), que pot expressar la seva opinió respecte a les propostes de resolució de cada part i, per tant, pot influir directament en el resultat de l'acord assolit per les parts confrontades.

Les característiques principals de la conciliació són:

- És un **procediment complex** que es porta a terme en diferents etapes.
- El conciliador pot ser una persona particular o un grup de persones, i també pot ser un òrgan públic reconegut per les dues parts.
- La intervenció d'un tercer pot ser de **caràcter temporal o permanent**, segons les característiques del conflicte.
- El conciliador ha de facilitar el **diàleg** i promoure vies per **arribar a un acord** entre les parts implicades.
- La solució que s'acorda per a la resolució del conflicte sorgeix de les mateixes persones involucrades que participen voluntàriament en la conciliació.
- L'acord bilateral al qual s'arriba suposa **acceptar les obligacions** que s'autoimposen cadascuna de les parts.

Els avantatges principals de la conciliació són:

- La solució no és imposada, sinó acordada per les parts.
- Les relacions entre les parts milloren i s'enforteixen.
- Les parts enfrontades poden escollir el conciliador.
- El procediment és flexible i permet trobar solucions adaptades a la situació concreta.

Els inconvenients principals de la conciliació són:

- El procés no es pot portar a terme si no hi ha la voluntat de les parts enfrontades.
- La possibilitat que s'endarrereixi la resolució del conflicte.
- L'incompliment de l'acord pactat.

3.4.2 Mediació

L'objectiu principal de la mediació és entendre les relacions humanes de manera objectiva, promoure la comunicació i l'entesa entre les parts implicades, i transformar el conflicte.

La **mediació** consisteix a solucionar un conflicte amb la intervenció activa d'un tercer que proposa alternatives o solucions a les parts enfrontades, que poden acceptar o no acceptar, segons els seus interessos.

La principal diferència respecte a la conciliació és la implicació del mediador, ja que en aquest cas és qui presenta les propostes o alternatives per a la solució del conflicte, en canvi, en la conciliació surten de les mateixes parts implicades.

Aquesta és una tècnica molt habitual per a la resolució dels conflictes que solen aparèixer en els equips de treball. En el cas dels equips de vendes, és el responsable qui realitza les funcions de mediador.

Les característiques principals de la mediació són:

- És un acte voluntari que es pot iniciar si les parts ho decideixen lliurement i pot acabar quan aquestes desisteixin.
- El mediador ha de conduir el procés en un context de **neutralitat i imparcialitat**, afavorint els interessos comuns que permetin arribar a acords satisfactoris per a les dues parts.
- Les parts han d'aportar la **informació necessària** perquè el mediador pugui analitzar els temes de discussió i tractar-los amb el coneixement adequat.
- Les parts i el mediador han d'actuar sempre sota els **principis de bona fe**.
- El mediador pot **abandonar** la mediació si considera que alguna de les parts actua de mala fe per obtenir informació, allargar el procés, etc.

En la dinàmica de la negociació es poden identificar diferents fases que es poden descriure breument mitjançant el procediment següent:

- **Premediació.** Fase prèvia a la mediació on es creen les condicions per propiciar la mediació. El mediador parla amb les parts en conflicte per separat, explica quin és el procés que es pot seguir per a la mediació i demana el consentiment per iniciar-lo.
- **Presentació i exposició de normes.** Fase dedicada a crear confiança entre tots els participants en la mediació i explicar les normes que s'han de respectar durant el procés.
- **Explicació de les parts implicades.** Fase en què les persones implicades exposen la seva versió del conflicte i els seus sentiments, que han de ser escoltats activament per l'altra part.

- **Identificació i aclariment del problema.** Fase dedicada a identificar els obstacles, els punts de coincidència i els punts de divergència amb relació al conflicte. Consisteix a concretar i posar en comú els aspectes més importants que s'han de resoldre.
- **Proposta de solucions.** Fase destinada a la recerca creativa de solucions i a l'avaluació de les diferents alternatives i implicacions per a cadascuna de les parts.
- **Presca d'un acord.** Fase que té l'objectiu de definir de forma clara i concreta els acords que accepten les parts enfrontades. Els acords han de ser equilibrats, específics i possibles. També se sol acordar com es farà el seguiment després de la negociació per comprovar que les parts compleixen els compromisos adquirits. Convé que el mediador redacti per escrit l'acord al qual s'arriba i el sotmeti a l'aprovació de les dues parts.
- **Postmediació.** Revisió i seguiment de l'acord i el compliment dels compromisos adquirits. També es pot fer un seguiment, encara que no s'hagi arribat a un acord, amb l'objectiu de valorar la possibilitat d'obrir un altre procés de negociació si les condicions són més favorables.

Els avantatges principals de la mediació són:

- La solució no és imposada, sinó acordada per les parts.
- La possibilitat que tenen les dues parts de finalitzar la mediació, tant si s'arriba a una solució com si no s'hi arriba, facilita la participació dels implicats, ja que es tendeix a pensar que no es perd res per intentar-ho.
- El procés de mediació es pot iniciar immediatament i és una forma cooperativa per a la resolució de conflictes.

Els inconvenients principals de la mediació són:

- El procés no es pot portar a terme si no hi ha la voluntat de les parts enfrontades.
- La bona fe de les parts implicades és imprescindible i no sempre és fàcil aconseguir-ho.
- L'incompliment de l'acord pactat.

3.4.3 Arbitratge

Aquest mètode de resolució de conflictes pot estar pactat anteriorment per resoldre les diferències d'interpretació o aplicació de normes.

L'**arbitratge** consisteix a deixar en mans d'una tercera persona la resolució d'una qüestió o un conflicte relacionat amb la interpretació o aplicació de normes que afecten les parts en conflicte.

Les parts implicades en el conflicte accepten sotmetre's a la decisió d'un tercer, anomenat àrbitre, que emet un **laude**, una resolució vinculant i irrevocable, de compliment obligat.

Encara que no estigui acordat prèviament, les parts enfrontades poden sotmetre's igualment a un arbitratge, després d'esgotar els altres mètodes de negociació directa o mitjançant la participació d'un tercer (conciliador o mediador), sempre que el conflicte estigui relacionat amb qüestions jurídiques. Això significa que l'arbitratge està reservat a **conflictes originats per la interpretació o aplicació de normes jurídiques**, com per exemple un conveni col·lectiu.

L'arbitratge no és un mètode gaire utilitzat en la resolució de conflictes econòmics o d'interessos.

Abans d'iniciar el procés d'arbitratge cal definir si el laude es dictarà per dret o per equitat, en general, si el conflicte és jurídic, es resol per dret i si és un conflicte d'interessos, es resol per equitat o imparcialitat.

3.5 Mètodes de decisió en grup

La recerca d'una solució per als conflictes i la presa de decisions són habilitats fonamentals en el dia a dia dels responsables d'equips de venda.

Qualsevol procés per a la presa de decisions sobre un conflicte pot constar de les etapes següents:

- Reconeixement del conflicte o problema.
- Presa de decisions per arribar a una solució.
- Implementació, control i seguiment de la solució.

Davant d'un conflicte s'ha d'iniciar un procediment per a la presa de decisions que, si es planteja correctament, culmina amb el que serà la solució del conflicte, per tant, sempre que es busca la solució per a un conflicte s'han de prendre decisions.

En els processos de decisió en grup es poden distingir vuit etapes i cal tenir en compte els aspectes següents:

1. **Creació de les condicions perquè es produeixi el que es pretén.** Cal decidir qui hi participarà i per què, on i com es prendrà la decisió (consens, majoria, consens qualificat, decisió del líder, etc.). Vegeu la taula 3.2.

Un **biaix cognitiu** és un procés pel qual el coneixement s'altera per prejudicis, falses atribucions, suposicions o per la perspectiva de l'observador.

Aquest punt de partida ha de ser un debat obert i sincer, la qual cosa requereix:

- Buscar persones que defensin punts de vista diferents.
- Incloure les parts directament afectades, ja que la seva participació en el procés de decisió afavoreix el seu suport a la decisió que es prengui.
- Convidar des del principi a possibles oponents, ja que també se'ls ha de tenir en compte.
- Escollir amb cura el lloc on se celebrarà la reunió, ja que l'espai pot afavorir o impedir que els assistents s'expressin més o menys lliurement i puguin plantejar els seus punts de vista.

2. **Reconèixer els obstacles als quals cal fer front.** Cal evitar els biaixos cognitius i de dinàmica de grups.

Un **biaix cognitiu** és un error sistemàtic que condiona un tipus de resposta o decisió davant d'altres alternatives. Per això, és recomanable:

- No basar les decisions en èxits aconseguits en el passat.
- No donar res per suposat sense qüestionar-ho.
- Tenir en compte la predisposició a mantenir l'*status quo* (estat actual de les coses o situació en què es troben), ja que és normal que es produeixi una certa reticència al canvi.
- No centrar-se únicament en les dades que donen suport a les opinions pròpies.

En general, si els grups estan ben constituïts, és més difícil que es produeixin biaixos cognitius com a conseqüència de la diversitat, però també pot ser que sorgeixin algunes dificultats o inconvenients com:

- Excessiva harmonia de l'equip, la qual cosa no afavoreix el debat perquè tothom vol ser acceptat o no desentonar per por a l'autoritat.
- Manca de motivació dels participants que no saben per què formen part del grup o senten que la seva opinió no té cap valor.
- Prevalença de l'individualisme, és a dir, el grup és simplement la suma de diversos individus que vetllen pels seus interessos propis i no pel bé comú (objectius compartits).

3. **Especificació clara del que es vol aconseguir i anàlisi de les causes del problema.** S'ha de comprendre perfectament el problema i les causes que l'han originat.

És un perill buscar solucions si no s'han entès correctament les causes del problema que s'ha de resoldre. Existeixen tècniques per analitzar les causes d'un problema, com ara el **diagrama d'Ishikawa**, que és convenient utilitzar.

D'altra banda, cal plantejar-se quins són els **objectius de la presa de decisions**, és a dir, què es pretén aconseguir amb la decisió que es prengui. Com qualsevol bon objectiu, si és tan concret com perquè es pugui mesurar, molt millor.

4. **Generació d'alternatives.** És recomanable buscar la **diversitat** a través de la **creativitat**, com més alternatives es plantegin, millor.

En aquest moment s'han de plantejar el màxim d'alternatives possibles, sense valorar si són factibles o no ho són. Es pot potenciar la participació dels assistents mitjançant la **pluja d'idees** per propiciar la creativitat i deixar de banda els egos o els càrrecs de cadascú.

Cal centrar-se a promoure un ambient ideal perquè les idees flueixin i que tothom se senti reconegut i considerat.

5. **Avaluació de les alternatives proposades.** En aquest moment sí que cal buscar la qualitat, és a dir, cal identificar quins són els costos, beneficis, aspectes intangibles, temps, recursos, riscos, etc. que representa cada alternativa.

Les variables que s'han de considerar han d'estar relacionades amb els objectius identificats a la tercera etapa. Els objectius i les variables analitzades de les alternatives es poden representar en una **matriu de prioritats**, que consisteix a ponderar els objectius i veure com encaixa cada alternativa amb cada objectiu. Finalment, cada alternativa té un pes global que serveix per classificar-la. També es poden encreuar les alternatives amb les variables principals, per exemple amb beneficis, costos, temps i recursos. Així es pot constatar a simple vista les alternatives més avantatjoses i les que no ho són tant.

6. **Presa de decisions.** Consisteix a escollir la millor alternativa. En aquest moment és convenient que ja s'hagin descartat algunes alternatives i en quedin un màxim de tres, que són les que han obtingut més puntuació en el procés d'avaluació. Per tant, es tenen clars els avantatges i inconvenients de les diferents alternatives i com responen als objectius fixats.

A continuació es pot aplicar la **tècnica dels barrets**, una tècnica de pensament paral·lel que permet analitzar diversos aspectes de cadascuna de les tres alternatives sobre els quals es focalitza el pensament del grup. Vegeu la figura 3.2.

Després, cal aplicar el **mètode de decisió** que ha estat acordat prèviament, en la primera etapa.

En aquest moment ja es disposa d'una decisió.

7. **Comunicació de la decisió.** La forma com es comunica una decisió és tant o més important que el contingut de la decisió. La decisió s'ha de comunicar a totes les persones implicades i a les persones a les quals pot afectar d'alguna manera.

Si en cadascuna de les etapes anteriors s'ha tingut en consideració a tothom, si realment s'han tingut en compte tots els punts de vista i si tothom ha pogut participar de forma activa en el procés, només faltaria comunicar la decisió a les persones que no han estat presents durant el procés.

D'altra banda, si la decisió implica **responsabilitats noves**, aquestes s'han de comunicar a les persones afectades i explicar quines són les conseqüències si no s'acaten.

És recomanable que hi hagi la **màxima transparència**, per això cal donar a conèixer:

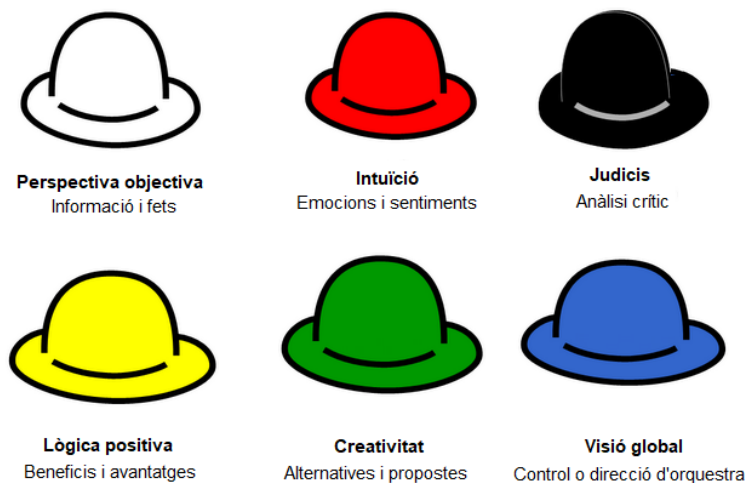
- La qüestió inicial que es volia resoldre.
- Els objectius que es pretenien aconseguir.
- Les persones que han participat en el procés, els seus rols i els motius de la seva participació.
- Les alternatives que s'han considerat.
- La decisió presa i les seves implicacions.
- El pla previst per a la posada en pràctica o implementació, així com el seu calendari.
- El mètode escollit per a recollir la retroacció de tothom que vulgui manifestar alguna cosa.

8. **Posada en pràctica o implementació de la decisió.** Consisteix a elaborar un pla i revisar-lo periòdicament per comprovar que es desenvolupa com s'ha previst.

En aquest punt, tothom ja és conscient del que s'espera que faci respecte a la decisió presa. Tanmateix, la feina no acaba aquí, ja que cal fer un **seguiment** per avaluar el compliment de les accions previstes.

Durant el seguiment es podran fer els **ajustaments** necessaris perquè tot es desenvolupi d'acord amb la planificació establerta.

FIGURA 3.2. Tècnica dels 6 barrets de pensar



Malgrat que aquesta tècnica no és fàcil d'aplicar, és molt important tenir en compte que s'hauria de tendir a oferir múltiples alternatives, a afavorir un debat obert, a fixar objectius concrets, a implicar els membres de l'equip en la presa de decisions, etc.

TAULA 3.2. Mètodes de decisió

Mètode	Funcionament	Característiques
Decisió per autoritat	El grup genera idees i hi ha un debat obert, però la decisió final la pren una sola persona	<ul style="list-style-type: none"> • És adequat quan hi ha un expert sobre el tema • És un mètode ràpid • No s'extreu el màxim partit de les fortaleeses dels individus • El grup podria no implementar la decisió
Decisió per majoria	El grup debat o discuteix un tema concret, a continuació es vota i guanya la proposta que obté la majoria de vots	<ul style="list-style-type: none"> • És democràtic • És un mètode ràpid • Poden quedar silenciats els punts de vista de la minoria
Decisió per minoria negativa	El grup vota la proposta més impopular i l'elimina, repetint el procés fins que només queda una idea (per eliminació)	<ul style="list-style-type: none"> • És democràtic • És útil si hi ha moltes idees i pocs participants • Pot generar ressentiment en els membres del grup que veuen descartades les seves propostes • És un mètode lent
Decisió per rànquing	Cada membre del grup anota les 4 o 5 millors idees i es voten d'1 a 5 punts amb l'objectiu d'escollir la més votada	<ul style="list-style-type: none"> • Com que inclou una votació, fa la impressió que la decisió final inclou l'opinió de cada persona • No és un mètode adequat per a la resolució d'alguns problemes • És un mètode lent • Pot donar com a resultat una decisió a la qual ningú dona un suport complet
Decisió per unanimitat	Acord amb el suport de tots els membres del grup en què la decisió presa és la millor alternativa	<ul style="list-style-type: none"> • Tots els membres formen part de la decisió i l'acció posteriorment • Pot ser molt complicada o impossible d'aconseguir
Decisió per consens	Es discuteix i negocia una decisió fins que tots els membres l'entenguin i hi estiguin totalment o parcialment d'acord	<ul style="list-style-type: none"> • És un dels millors mètodes per a la presa de decisions si es disposa de temps • Pot ser difícil aconseguir el consens • Requereix dedicar-hi molt temps
Decisió per combinació d'idees	Consisteix a buscar la manera d'implementar diverses possibilitats o combinar-les en una única solució	<ul style="list-style-type: none"> • Evita les decisions polaritzades • La seva implementació pot requerir molt temps • La combinació de diverses solucions pot ser pitjor que qualsevol de les solucions per separat

3.6 Procés de comunicació verbal i no verbal

Com en altres àmbits de la societat, a l'empresa coexisteixen diferents tipus de comunicació: la comunicació verbal i la comunicació no verbal.

La **comunicació oral o verbal** és la que s'estableix entre dues o més persones mitjançant la transmissió de missatges amb l'ús de la llengua parlada i utilitzant un llenguatge com a codi comú (idioma).

Les **característiques** principals de la comunicació oral són:

- Utilització del canal auditiu, atès que les paraules es perceben a través de l'oïda.
- L'emissor pot retractar-se del que diu o rectificar de manera immediata si detecta que el receptor no comprèn el missatge.

- Hi ha interacció, és a dir, *feedback* o retroalimentació entre els subjectes de la comunicació (emissor i receptor).
- És efímera, perquè les paraules desapareixen a mesura que es pronuncien i, per tant, no es pot conservar, llevat que s'enregistri.

En la comunicació oral té un paper molt important la **comunicació no verbal** (el moviment, la distància entre els individus que es comuniquen, els gestos, el to de la veu, etc.), que acostuma a ser involuntària i que té l'objectiu de reforçar o emfatitzar un missatge transmès de forma oral.

En els processos de comunicació, la interacció que s'estableix entre els subjectes es pot analitzar tenint en compte la direcció dels fluxos i el grau de formalitat, entre d'altres.

Segons la seva **direcció**, els fluxos de comunicació poden ser:

- **Descendents:** transmissió de dades o significats entre caps i subordinats, propis de la seva relació d'autoritat per a dur a terme els processos i les seves tasques. Les seves funcions principals són: coordinar, informar, motivar i controlar.
- **Ascendents:** transmissió de dades o significats entre els subordinats i els seus caps per a retre comptes. Les seves funcions principals són: comprovar la recepció del missatge, avaluar, informar i suggerir.
- **Horitzontals:** transmissió de dades o significats entre els membres d'un mateix nivell jeràrquic. Les seves funcions primordials són l'intercanvi, la coordinació i el suport entre càrrecs homòlegs.

Segons el **grau de formalitat**, els fluxos de comunicació poden ser:

- **Formals:** transmissió de dades o significats entre els membres d'una organització que han estat definits prèviament, tant pel que fa al contingut com a la periodicitat i normalment es desprenen de l'organigrama.
- **Informals:** transmissió de dades o significats interpersonals per a relacions no regulades o no previstes en l'organització formal (organigrama).

Durant el procés de comunicació poden aparèixer alguns obstacles que la dificulten, cal detectar-los per intentar evitar-los i aconseguir una **comunicació efectiva**.

Les **barreres de la comunicació** són tots aquells factors que impedeixen la comunicació, bé perquè deformen el missatge, bé perquè obstaculitzen el procés de comunicació.

Les barreres de la comunicació poden ser de diferents tipus:

- **Semàntiques:** algunes paraules tenen més d'un significat i poden ser interpretades incorrectament per l'interlocutor.

- **Fisiològiques:** impedeixen emetre o rebre amb claredat i precisió un missatge, com la veu dèbil o una pronunciació defectuosa.
- **Psicològiques:** estan relacionades amb estats emocionals o prejudicis relacionats amb la consideració o l'avversió que se sent cap a l'interlocutor.
- **Físiques:** són factors de l'entorn que impedeixen la comunicació, com el soroll o la distància entre els interlocutors.
- **Administratives:** estan relacionades amb l'estructura organitzativa de l'empresa i poden distorsionar els missatges que es transmeten, com les xarxes de comunicació o les ambigüitats en els rols que s'exerceixen.

En la comunicació oral és essencial la correcta interpretació del missatge per a evitar que el procés de comunicació es deteriori. Quantes vegades es produeixen enfrontaments o discussions perquè es malinterpreta o es confon un missatge?

És important que s'estableixi una comunicació clara, que es presti atenció al que s'escolta i, en cas de no entendre alguna cosa, demanar un aclariment a l'emissor. Aquest és, precisament, un dels avantatges principals de la comunicació oral: la possibilitat d'interactuar amb l'interlocutor i adaptar el missatge a les circumstàncies. D'altra banda, un dels inconvenients principals de la comunicació oral és que, quan no està enregistrada, no es pot demostrar o corroborar alguna cosa que s'ha dit: "les paraules se les enduu el vent".

Sens dubte, alguns sentiments i emocions bàsiques sovint s'expressen millor sense paraules. Alguns missatges es transmeten mitjançant el llenguatge del cos.

La majoria dels gestos bàsics de comunicació són els mateixos arreu del món, és a dir, quan ens sentim feliços somriem, i quan estem tristos o enfadats plorem.

La **comunicació no verbal o llenguatge del cos** es porta a terme mitjançant indicis o signes que no tenen una estructura sintàctica verbal.

Com en qualsevol altre llenguatge, el llenguatge del cos té els seus equivalents a les paraules, les frases i la puntuació. Cada gest és com una sola paraula i una paraula pot tenir diversos significats. Només quan la paraula forma part d'una frase, es pot interpretar correctament, de la mateixa manera que un gest s'ha d'interpretar en un context determinat.

De vegades és fàcil expressar amb paraules quelcom que no creiem. En canvi, no és fàcil mentir amb els gestos, ja que acostumen a ser un reflex inconscient de l'actitud i els sentiments reals. Les persones perceptives són capaces d'interpretar el significat dels elements de comunicació no verbal i comparar-los amb el contingut de la comunicació oral.

Els estudis que s'han ocupat del tema demostren que els signes no verbals influeixen cinc vegades més que els orals i que, quan són incongruents entre si, s'acostuma a confiar més en el missatge no verbal.

"La comunicació és molt més eficaç quan el cos i la ment estan en sintonia".
Lair Ribero

L'observació del conjunt de gestos i de la coherència entre els canals verbals i no verbals de la comunicació són les claus per a interpretar correctament el llenguatge del cos. A més de considerar el conjunt de gestos i de tenir en compte la congruència entre el que es diu i el llenguatge corporal, tots els gestos s'han de considerar dins del context en què es produeixen.

Les disciplines que s'encarreguen d'estudiar el **llenguatge corporal** són la proxèmica, la cinèsica i la paralingüística.

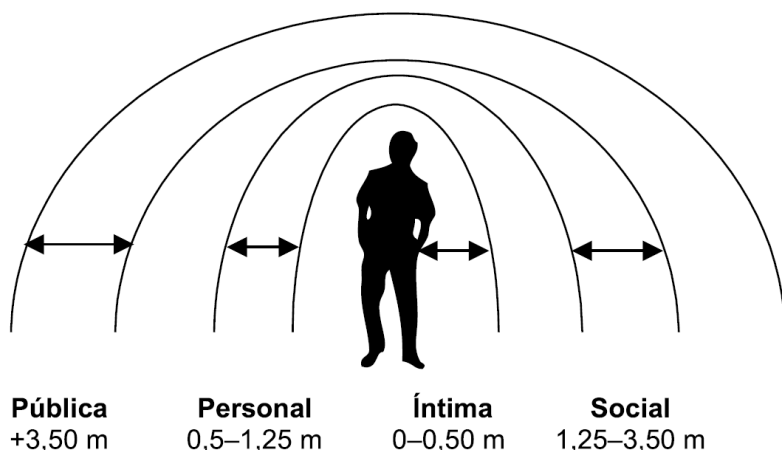
La **proxèmica**, o el codi de les distàncies, s'ocupa de la manera en què els humans interaccionem en un espai determinat i dels diferents sistemes culturals d'organitzar els espais on es desenvolupa la comunicació.

Sovint, l'espai marca el poder i la posició jeràrquica. L'espai o la distància entre els interlocutors en una comunicació oral varien segons el lloc, les hores del dia o de la nit, el tipus d'activitat, etc., però és molt important respectar aquestes distàncies. En línies generals, es consideren quatre tipus de distàncies socialment acceptades: la distància íntima, la personal, la social i la pública.

- **Distància íntima (0 – 50 cm).** Aquesta és la zona que s'utilitza en un àmbit familiar, o amb les persones que en formen part, i amb les persones amb qui es comparteix una relació afectiva.
- **Distància personal (50 – 125 cm).** És l'espai personal de cada individu, com una mena d'esfera protectora, que es manté entre els individus. Aquesta zona està reservada als amics i a les persones de confiança.
- **Distància social (125 – 350 cm).** És la que s'utilitza en les relacions impersonals en l'àmbit professional i social.
- **Distància pública (més de 350 cm).** És la distància adequada entre les persones desconegudes, per exemple, en caminar pel carrer.

De vegades aquestes distàncies no es respecten. Per això, quan una persona se situa en una zona o a una distància que no li correspon fa que ens sentim incòmodes. Aquesta sensació es produeix en els dos sentits, és a dir, tant si un desconegut se situa en la nostra distància personal com si una persona molt propera (la parella, un germà, un cosí, etc.) es manté allunyada de nosaltres i evita l'apropament. Encara que aquestes distàncies sempre són relatives, perquè també depenen de la situació dels interlocutors, en general són acceptades. Vegeu a la figura 3.3 les distàncies socialment acceptades.

FIGURA 3.3. Distàncies socialment acceptades



Quan la concepció de les distàncies entre els interlocutors és diferent, per efectes culturals, es poden produir problemes importants que dificulten la comunicació. Per exemple, si un dels interlocutors envaeix l'espai personal de l'altre, la tendència del primer serà allunyar-se per a recuperar el seu espai, però això pot ser interpretat com un rebuig. En aquest context, un nou apropament pot ser interpretat com una ofensa o una agressió, fins i tot com una intimidació. Aquesta situació provoca que els dos interlocutors perdin la concentració en l'intercanvi d'informació i es trenqui totalment la comunicació.

La **cinèsica** estudia la dinàmica del cos, és a dir, els moviments del cos, que poden ser conscients o inconscients, i també poden tenir un significat universal o pertànyer a una cultura determinada.

La cinèsica és un intent de codificar el llenguatge corporal segons el model de la teoria de la informació, i el seu objectiu és estudiar les pautes de conducta de la comunicació no verbal, és a dir, el moviment significatiu del cos i les postures corporals que adquireix tant l'emissor com el receptor durant la comunicació.

La informació que es transmet a través de les postures i dels gestos és molt significativa i ajuda l'interlocutor a captar les actituds o intencions del discurs.

Hi ha molts gestos que tenen atribuït un significat. Per exemple, quan durant una conversa una persona arrufa l'entrecella és un senyal que ens indica que no comprèn el que està escoltant. Quan algú es cobreix subtilment la boca, es toca el nas o l'orella, pot ser un senyal que està mentint. És important tenir en compte que alguns aspectes de la comunicació no verbal poden tenir significats diferents segons el país i la cultura. Per exemple, als països occidentals, el fet de no mirar als ulls a la persona amb qui s'està parlant és una mostra d'hostilitat i rebuig, però en canvi, en les cultures orientals, és una mostra de respecte no mantenir la mirada als ulls de l'interlocutor. Per tant, mantenir la mirada als ulls de l'interlocutor té una interpretació molt diferent segons el país i la cultura. Mentre per a uns significa respecte, cortesia, educació, etc., per a d'altres significa descortesia, falta de respecte i d'educació, hostilitat, negació, desinterès, etc.

Entre els signes no verbals cinèsics es distingeix bàsicament entre els **gestos** (facials i corporals), les **maneres** (maneres de gesticular, postures i hàbits de comportament culturals) i les **postures** (posicions estàtiques del cos).

Els gestos reforcen els missatges i poden contribuir a la seva comprensió. De vegades, es poden captar missatges no explícits si es té la capacitat d'interpretar els desplaçaments, els moviments de les cames i de les mans, la tensió del cos, etc. Els gestos receptius i oberts faciliten la comunicació i la receptivitat.

La postura estàtica del cos que adopta una persona en una conversa, indica el grau d'atenció i disponibilitat. Es pot augmentar l'abast dels missatges amb l'adopció d'una determinada postura. Per exemple, creuar els braços o les cames és un signe d'actitud defensiva o de desconfiança.

La **paralingüística** és una part de l'estudi de la comunicació humana que s'ocupa dels elements que acompanyen les paraules i que constitueixen senyals i indicis, normalment no verbals, que contextualitzen, aclareixen o suggereixen interpretacions particulars de la informació pròpiament lingüística.

La paralingüística es refereix al conjunt de factors que acompanyen la informació lingüística, com ara:

- El timbre, la velocitat, l'entonació i el tipus de veu.
- Els actes que es produeixen durant una conversa com el riure, el plor, la tos, sospirs, etc.
- Les onomatopeies, les interjeccions, les emissions sonores com esbufegar o gemegar, i altres sons sense una grafia establerta com uf!, uah!, etc.
- El ritme, la fluïdesa, les pauses i els silencis.

Alguns d'aquests elements del llenguatge no verbal es poden utilitzar de manera intencionada o no. Per exemple, l'acte de tossir és una reacció natural si la gola està irritada o es produeix un ennuet. Ara bé, en el nostre context cultural, es tus expressament quan algú vol advertir de la presència d'una altra persona o vol demanar permís per passar, quan la persona que interromp el pas no se n'ha adonat. També es pot tossir per cridar l'atenció d'una altra persona que no se n'adona de la nostra presència.

En aquests casos s'està fent un ús intencionat de la comunicació no verbal i és possible que en altres cultures no tingui el mateix significat.

Les **relacions interpersonals** consisteixen en la interacció recíproca entre dues o més persones i implica els aspectes següents: l'habilitat per a comunicar-se de manera efectiva, la capacitat d'escoltar, la destresa per a resoldre conflictes i l'expressió autèntica d'un mateix.

En les relacions interpersonals es poden distingir els tres tipus de conducta següents:

- **Agressiva.** Suposa que les persones anteposin i defensin els seus drets de manera ofensiva, deshonest, manipuladora i/o inadequada, sense respectar els drets dels altres.

La conducta agressiva va acompanyada de manifestacions no verbals com la mirada fixa i agressiva, l'augment del volum de la veu, gestos i postures amenaçadores, etc.

- **Passiva.** Es tracta de persones que intenten, per tots els mitjans, que no es produeixi el conflicte per a evitar passar un mal moment. La conducta passiva suposa anteposar els drets dels altres i deixar de banda els interessos i drets propis.

El comportament passiu acostuma a anar acompanyat de manifestacions no verbals com abaixar la mirada, moviments corporals nerviosos o inadequats, etc.

- **Assertiva.** La conducta assertiva, que també es pot anomenar **socialment hàbil**, suposa que les persones són capaces de defensar els seus interessos i expressar opinions lliurement, sense agredir ni sotmetre's a la voluntat dels altres.

L'assertivitat és la capacitat d'autoafirmar els propis drets, sense deixar-se manipular ni manipular els altres.

L'**assertivitat** és el punt mig entre els comportaments inhibits propis de les persones tímides o insegures i els comportaments violents propis de les persones agressives i egoistes.

Alguns aspectes que cal tenir en compte per a millorar l'assertivitat són:

- Autoestima.
- Planificació dels missatges que es volen transmetre.
- Educació.
- Demanar disculpes només quan és necessari.
- No arraconar els altres.
- No recórrer a les amenaces.
- Acceptar la derrota quan calgui.

Conducta agressiva

Les persones agressives defensen els seus drets de manera excessiva, no respecten els altres i la seva actitud provoca conflictes.

Conducta passiva

Les persones passives, inhibides i submises, no defensen els seus propis drets, respecten els altres, però no es respecten a si mateixes.

Conducta assertiva

Les persones assertives saben respectar els altres sense deixar de respectar-se a si mateixes.

3.7 Proves sociomètriques

La sociometria contribueix a l'aplicació de mètodes de mesurament quantitativu que ajuden a comprendre les capacitats, interaccions i acomodació, en l'àmbit del grup, de cadascun dels seus integrants.

Aquest mètode fou concebut pel psicòleg nord-americà Jacob Levy Moreno (1920) i ja des del seu origen la sociometria ha estat un instrument molt valuós per avaluar i mesurar les interaccions entre els integrants d'un grup. S'utilitza en diversos àmbits: laboral, educatiu, esportiu, etc.

Jacob Levy Moreno
(Bucarest 1892 - Beacon
1974)

Psicoanalista i sociòleg d'origen romanès, precursor de la sociometria en la dècada dels 50.

La **sociometria** és un mètode orientat a l'avaluació i investigació quantitativa en l'àmbit social per mesurar, analitzar i representar l'estructura d'un grup d'individus i el tipus de relacions interpersonals que s'hi produeixen.

La tècnica sociomètrica més coneguda és el sociograma.

Un **sociograma** és un instrument que explora el grau de cohesió i la forma d'estructura espontània d'un grup, que proporciona una visió global del grup i indica la posició de cadascun dels integrants.

Aquest instrument es basa en l'observació que proporciona informació quantitativa respecte a la naturalesa i intensitat de les relacions afectives i de comunicació que existeixen dins del grup.

El procediment que cal seguir per obtenir un sociograma és el següent:

1. Disseny del qüestionari per al **test sociomètric** on es formulen les preguntes que han de respondre tots els membres del grup per manifestar les seves preferències i rebuigs.
2. Tabulació de les respostes obtingudes mitjançant una matriu o taula de doble entrada que inclou el nom de cada membre a la primera fila i la primera columna.
3. Elaboració del sociograma que consisteix a representar gràficament les persones que formen el grup i les relacions d'afinitat i de desavinença.
4. Anàlisi i interpretació del sociograma que per extreure'n conclusions i plantejar quina és la situació.

El test sociomètric és un qüestionari que ha d'omplir cada membre del grup i s'ha d'administrar sense comprometre o pressionar als participants. En el test es proposen diversos escenaris i els participants han d'escollir amb quins membres preferirien formar un subgrup i per quines raons. A través de les respostes de cadascú es poden conèixer les dinàmiques intragrups i els motius pels quals cada participant té més o menys afinitat o afecte pels altres.

Les tècniques sociomètriques també s'anomenen **tècniques d'orientació grupal**.

Aquest mètode serveix per fer pronòstics, és a dir, pot contribuir a visualitzar les dinàmiques més adequades i eficaces per resoldre tensions entre els participants i potenciar dinàmiques positives que ja hagin estat detectades.

D'altra banda, cal tenir en compte que la sociometria no se sol aplicar per a l'estudi de grups molt nombrosos, per garantir que es puguin identificar bé tots els components i les variables que entren en joc.

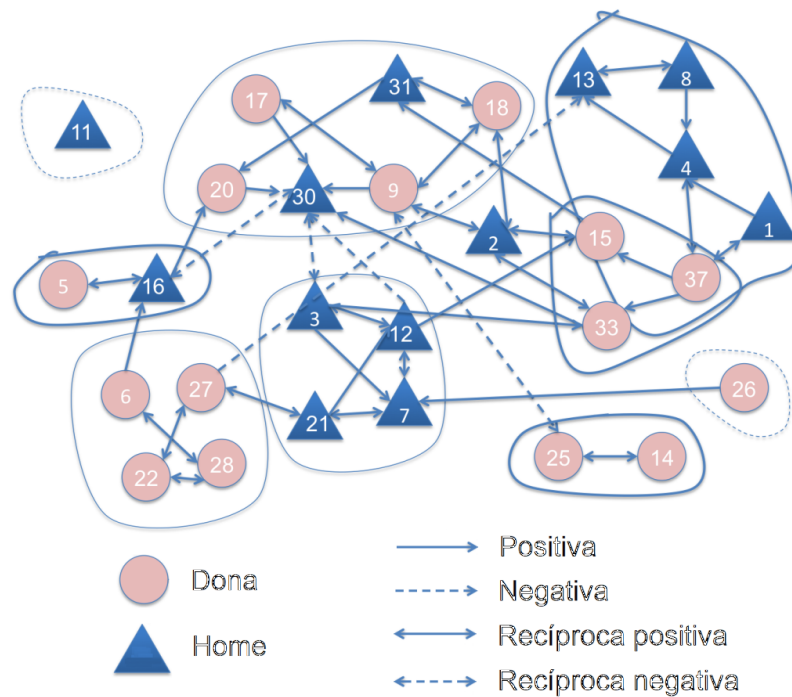
Mitjançant el sociograma es poden detectar qüestions com:

- Preferències o afinitats intel·lectuals.
- Preferències o afinitats afectives.
- Acceptació d'un membre per part del grup.
- Grau de cohesió del grup.
- Existència o no d'un líder.
- Existència o no de subgrups.
- Identificació dels membres aïllats del grup.
- Identificació de membres rebutjats per tot el grup.
- Reconeixement de xarxes de comunicació informal.

Exemple de sociograma

Les recomanacions bàsiques per dibuixar un sociograma són:

- Representació dels individus mitjançant una forma geomètrica (dones amb un cercle i homes amb un triangle). S'hi pot posar el nom o bé un número per garantir la confidencialitat.
- Indicació de les relacions de preferència entre els diferents membres del grup amb fletxes. La forma de la fletxa proporciona informació sobre el tipus de relació:
 - Fletxa contínua unidireccional: preferència positiva d'un cap a l'altre.
 - Fletxa discontinua unidireccional: rebuig o preferència negativa d'un cap a l'altre.
 - Fletxa contínua bidireccional: preferència positiva recíproca.
 - Fletxa discontinua bidireccional: rebuig o preferència negativa recíproca.
- Identificació de subgrups:
 - Encerclament d'individus amb línia contínua: subgrup més o menys cohesionat segons el gruix del traç.
 - Encerclament d'individus amb línia discontinua: persones aïllades o no integrades al grup.



En aquest sociograma es pot veure, entre altres qüestions, que hi ha 7 subgrups (4 subgrups molt cohesionats i 3 subgrups menys cohesionats).

Dins dels subgrups predominen les preferències positives recíproques.

També es poden observar relacions de rebuig bidireccional entre membres de diferents subgrups (9 - 25, 3 - 30, etc.).

S'identifiquen dues persones que queden aïllades, una que no té cap preferència ni positiva ni negativa (11) i una altra que, tot i que està aïllada, sí que té una preferència positiva (26 - 7).

Hi ha aplicacions informàtiques gratuïtes que serveixen per dissenyar sociogrames, per exemple: **yEd** (bit.ly/2PsIJCh).

Aquesta tècnica també permet detectar alguns patrons positius o bé desavinences que poden existir entre diferents membres del grup i com aquestes dinàmiques influeixen en el grup.

La societat està formada per grups en diferents àmbits de les relacions personals, professionals, acadèmiques, etc. que es configuren i responen segons diversos condicionants interns i externs. Els condicionants socials i psicofísics dels individus determinen la dinàmica i l'evolució del grup.

L'equip de vendes és un grup format per totes les persones del departament comercial que estan vinculades a l'activitat comercial de l'empresa i, com passa en tots els altres grups socials, els integrants senten afinitat o rebuig per altres membres del grup, normalment per simpatia o antipatia a causa dels condicionants.

Mitjançant els sociogrames es pot obtenir informació de les relacions informals que existeixen entre els integrants de l'equip de vendes. A vegades, aquestes relacions estan ocultes o són poc visibles en l'entorn laboral, però per als responsables de l'equip és convenient conèixer-les, ja que repercuteixen directament sobre la dinàmica del grup, la presa de decisions grupals, les xarxes de comunicació informal, la motivació d'alguns subgrups o la desmotivació d'uns altres subgrups, etc.

En definitiva, l'aplicació d'aquesta tècnica en un equip de vendes proporciona informació molt valuosa sobre la dinàmica i el funcionament del grup, la qual cosa permet valorar aspectes relacionats amb la integració dels venedors a l'equip i intervenir per millorar les relacions col·lectives.