

Recepción: 09 de noviembre de 2013

Aceptación: 14 de enero de 2014

Publicación: 27 de febrero de 2014

CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS MEJORES VENDEDORES A TRAVÉS DEL COACHING EN EL ENTORNO DE LA VENTA PERSONAL

PROFESSIONAL GROWTH OF THE BEST SELLERS THROUGH COACHING
IN RELATIONSHIP SELLING ENVIRONMENT

Inés Küster. ¹

Juan José Pascual Sáez. ²

1. Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Univesitat de València. Departamento Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia. Doctora en CC EE y EE por la Universidad de Valencia. (Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados). Universidad de Valencia. ines.kuster@uv.es
2. Doctorando del Departamento Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia. (Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados). Universidad de Valencia. juanjo.pascual.saez@gmail.com

RESUMEN

Este trabajo pretende desarrollar un modelo para incrementar la motivación de los directivos para instaurar procesos de coaching que permitan el desarrollo profesional de los vendedores y jefes de venta en el entorno de la venta relacional. Para ello se expone la teoría de las expectativas como método para realizar buenas prácticas de coaching y se justifica la importancia del mismo y su validez de aplicación en el contexto de venta relacional y en empresas de cualquier tamaño.

ABSTRACT

This paper aims to develop a model to increase the motivation of managers to establish coaching processes that enable the development of professional sellers and sales managers in relationship selling environment. This sets out the Theory of Expectations as a method for coaching practices and justifies its importance and validity of application in the context of relationship selling and businesses of any size.

PALABRAS CLAVE

Coaching. Teoría de las Expectativas. Ventas. Enfoque relacional.

KEY WORDS

Coaching. Theory of Expectations. Sales. Relational approach.

INTRODUCCIÓN

En el momento actual es muy importante mantener a los clientes, pues resulta más difícil conseguir uno nuevo que mantener al antiguo. Por esta razón, y para mantener las relaciones con los clientes prolongadamente en el tiempo, es muy importante formar de manera correcta a los vendedores, para que de esta manera desarrollen sus capacidades y se conviertan en un activo valioso para la empresa.

La manera más eficiente de conseguir estos objetivos es el coaching, ya que la formación tradicional para los vendedores ha quedado obsoleta y necesitan más recursos que les permitan explotar sus capacidades para retener a los clientes de la compañía (Doyle, 1992). Además, la herramienta de coaching permite crecer profesionalmente a los vendedores; y a la empresa identificar posibles directivos potenciales.

Sin duda, el coaching es una herramienta muy importante para los departamentos comerciales y para una empresa en general, concretamente en entornos tan dinámicos como el actual. Por tanto, es necesaria una herramienta que permita no solo formar al equipo comercial sino explotar al máximo sus capacidades convirtiéndolos en un activo valioso para la empresa y en un directivo potencial.

Se pretende mostrar un modelo teórico que sirva como guía general a las pequeñas y medianas empresas para iniciar proceso de coaching que les permitan establecer la formación necesaria de los vendedores y directivos potenciando sus capacidades. La técnica de coaching que se propone es la basada en el modelo de la teoría de las expectativas de Vroom. (Pousa, 2010).

Además, en la literatura no se encuentran demasiadas publicaciones académicas relacionadas con esta técnica de formación, al menos en lo que se refiere al coaching aplicado a las ventas. De hecho, el total de artículos relacionados es inferior al 1% (Rich, 1998).

Este trabajo trata de mostrar un modelo de gestión gerencial para las empresas que estén interesadas en instaurar un sistema de coaching comercial basado en la teoría de las expectativas de Vroom según el modelo que plantea Pousa (2010).

Los objetivos de este modelo son:

- Por una parte, evaluar las motivaciones de los responsables de realizar este proceso de coaching e intentar motivarlos.
- Por otra, plantear un modelo de gestión gerencial teórico que sirva de guía para implantar el sistema de formación comercial para el departamento de ventas de la empresa en el entorno de venta relacional.

1. BASES CONCEPTUALES

1.1 EL COACHING.

En la literatura no han existido demasiadas investigaciones relacionadas con el coaching de ventas, ni siquiera se alcanza el 1% sobre el total de artículos publicados en Abi inform (Rich, 1998)

El coaching de ventas ha sido considerado por los profesionales de las ventas como un medio muy importante utilizados por los directivos de ventas para mejorar el desempeño de sus vendedores. En la literatura se encuentra el coaching sobre ventas como una disciplina multidimensional formada por tres constructos básicos: confianza del vendedor en el jefe, retroalimentación de control y modelos de roles. (Rich, 1998)

Estos 3 constructos básicos son considerados de vital importancia para el buen desarrollo de las habilidades de los vendedores, a continuación se muestran las razones:

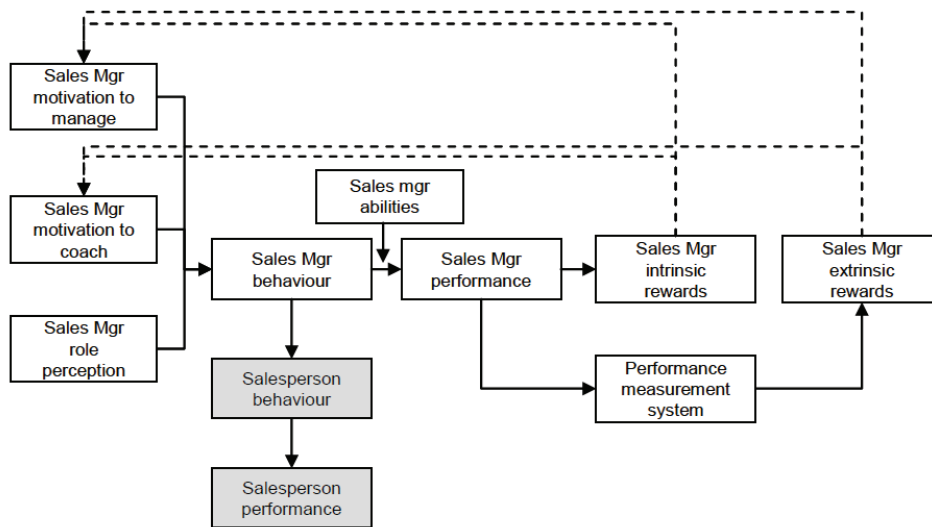
Respecto a la retroalimentación de control, en el rol de coach, el jefe de ventas debe proveer a cada vendedor de feedback individual sobre sus fortalezas y debilidades (Corcoran, 1995). Proveyendo a los vendedores de un feedback continuo en términos de habilidades de ventas y conocimiento relacionado, permiten alcanzar los objetivos propuestos. Reforzando el éxito y los buenos intentos para fortalecer comportamientos deseables (Monoky, 1996).

Sobre el modelado de roles; como coach el jefe de ventas modela las actitudes profesionales y los comportamientos (Corcoran, 1995). Él es el modelo, con su propio ejemplo puede enseñar cómo alcanzar los objetivos. De acuerdo con los expertos el 90% de lo que se aprende se hace cuando somos modelados por otros (Schneider, 1995)

La confianza del vendedor en el jefe; como coach el jefe de ventas establece un entorno para la mejora del rendimiento. Esto se hace manteniendo una buena relación con el equipo de ventas y fomentando la comunicación, la colaboración, creatividad, iniciativa, y riesgo adecuado (Corcoran, 1995). Este entorno facilita el respeto y la confianza mutuos.

1.2. EL MODELO DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

En la literatura se pueden encontrar diversas formas de motivar al equipo de venta. Los gerentes de ventas pueden supervisar y ayudar a los vendedores a alcanzar sus objetivos de rendimiento mediante el uso de dos tipos de comportamientos: "coaching" o comportamiento «directivo» (Pousa, 2010). Ya que las empresas pueden estar interesadas en la promoción de coaching para el desarrollo de sus equipos comerciales, que pueden encontrar útil para entender los factores que afectan la motivación el uso de la "teoría de las expectativas". Sobre la base de Teoría de las Expectativas de Vroom, se ha desarrollado un modelo teórico para explorar motivación gerentes de ventas para mostrar un comportamiento coaching. Algunas implicaciones organizativas se han extraído de este modelo (Pousa, 2010).

Figure 1: A model of Sales Manager's Motivation

Ilustración 1. Modelo de motivación del jefe de venta. **Fuente:** Pousa (2010).

Basado en Teoría de las Expectativas, se presenta un marco teórico y dos proposiciones. Las principales conclusiones del análisis realizado por Pousa (2010) son:

Los directivos utilizan el coaching con regularidad, pero éste se deja de usar cuando la presión aumenta para conseguir resultados, volviendo a métodos más directivos.

Los gerentes de ventas desarrollan diferentes relaciones con vendedores diferentes, y éstos son más propensos a entrenar a algunas personas que a otras basándose en las respuestas individuales del vendedor al entrenamiento o el potencial vendedor.

2. EL COACHING EN EL CONTEXTO DE LA VENTA

Hoy en día muchas empresas utilizan la venta relacional como un elemento muy importante en su estrategia de marketing. El objetivo del esfuerzo en la venta relacional es ganar la posición de proveedor favorito durante mucho tiempo desarrollando la confianza en las cuentas clave de la empresa durante un periodo de tiempo. La venta relacional requiere el aprendizaje de nuevas habilidades particularmente en áreas de conocimiento de las necesidades del consumidor y el desarrollo de relaciones a largo plazo. Las estrategias de formación en ventas para desarrollar las habilidades de ventas están anticuadas y algunas veces hasta disfuncionales. El coaching debe ahora enseñar una nueva forma de pensar en gestión y ventas. (Doyle, 1992)

Aunque existen muchas similitudes entre la formación del directivo de ventas en las pequeñas y grandes empresas. También existen algunas diferencias importantes en cuanto a los métodos de enseñanza, tipos de instructores, lugares de formación y contenidos utilizados.

En primer lugar, las actividades de ventas de capacitación de administradores muestran más similitudes que diferencias entre las empresas pequeñas y grandes. En segundo lugar, los métodos de coaching basados en internet se van imponiendo en las grandes empresas, mientras que todavía está pendiente su aceptación en las más pequeñas. En tercer lugar, hay un tipo de coach que es considerado como muy efectivo, ya sea en empresas pequeñas o grandes. En cuarto lugar, los directivos deben apoyar y fomentar cambios de comportamiento positivos asociados con la formación en gestión de ventas (Shepherd, 2011).

CONCLUSIONES

A raíz de la bibliografía relacionada revisada, se plantea un modelo gerencial para todas las empresas interesadas en instaurar un proceso de coaching, en él se muestran todas las variables a tener en cuenta, así como el procedimiento a seguir.

Este sencillo diagrama ilustra el modelo:

MODELO TEÓRICO GERENCIAL DE INSTAURACIÓN DE PROCESO DE COACHING

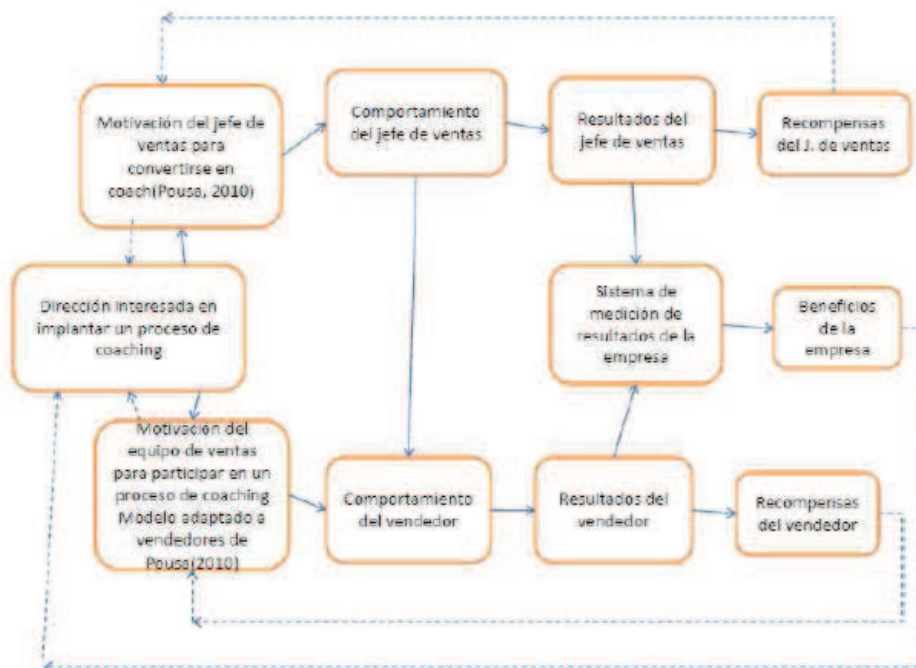


Ilustración 2. Modelo teórico gerencial. **Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el modelo y siguiendo las recomendaciones propuestas por Pousa (2010), este modelo teórico gerencial muestra cómo afecta la implantación de un proceso de coaching tanto a la motivación general como a los beneficios de la empresa, produciendo una gran retroalimentación que sirve para aumentar el interés de la directiva en la instauración de un proceso de coaching, así como para incrementar la motivación del equipo de ventas y mejorar los resultados de la empresa en el entorno de la venta relacional.

Dentro de las líneas de investigación futuras, se plantea el desarrollo de estudios empíricos sobre la aplicación de este modelo en empresas de diversos departamentos, sectores y países; así como nuevos modelos teóricos sobre coaching basados en otras teorías (gestión del conocimiento, Gestalt, etc.)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Corcoran, Kevin J et. Al. (1995). *High Performance Sales Organizations*. Chicago. Irwin professional Publications.

Doyle, Stephen X; Roth, George Thomas (1992). *Selling and Sales Management in Action: The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling*. The Journal of Personal Selling & Sales Management

Monoky, John F. (1996). *Does your coach cut it?* Industrial Distribution

Monoky, John F. (1996). *Why do salespeople fail?* Industrial Distribution.

Oliver, R. (1974). 'Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance', *Journal of Marketing Research*, 11(3), 243-253.

Orth, C., Wilkinson, H. and Benfari, R. (1987). 'The Manager's Role as Coach and Mentor', *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.

Pousa C., Mathieu A. (2010), 'Sales Managers' Motivation to Coach Salespeople: an exploration using expectancy theory'. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 8, No. 1.

Reijonen, H. and Laukkanen, T. (2010), 'Customer relationships oriented marketing practices in SMEs', *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28 No. 2, pp. 115-36.

Rich, Gregory A (1998). *The constructs of sales coaching: Supervisory feedback, role modeling and trust*. The Journal of Personal Selling & Sales Management.

Shepherd C., Lambert B., Gordon G., Ridnour R. and Weilbaker D. (2011) *Sales manager training practices in small and large firms*. American Journal of Business.

Sheneider, Elaine (1995). *If you want better results, be a better coach*. American salesman.