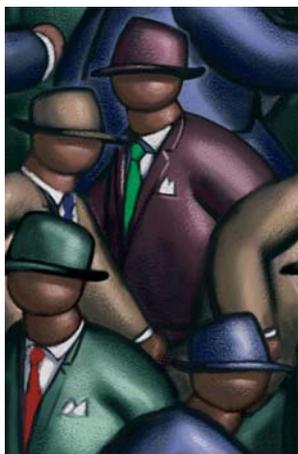


Conozca las técnicas específicas para segmentar un equipo de ventas y cómo aplicarlas en áreas como la selección de personal, la formación continua, la comunicación y el 'coaching' de la gestión de ventas.

# CLAVES PARA SEGMENTAR CON ÉXITO LA FUERZA DE VENTAS



**Terry Grapentine**

Director y fundador de Grapentine Co. Inc.

Las empresas de éxito segmentan un mercado y adaptan sus estrategias de marketing con el fin de atraer a los clientes más rentables. Asimismo, pueden ser más eficientes a la hora de atraer y educar a sus vendedores más prometedores si categorizan formalmente a sus equipos según aspectos relacionados con el rendimiento futuro de las ventas.

La prosperidad de las ventas de una empresa depende de su éxito a la hora de lograr dos objetivos: inducir a los clientes a que compren sus productos y motivar a sus equipos de ventas a cerrar el acuerdo. En la mayoría de los casos, se utiliza la estrategia de la segmentación del mercado con el fin de lograr el primer objetivo, pero pocas veces se usa en combinación con el segundo.

Wendel Smith introdujo el concepto de segmentación del mercado en su histórico artículo “Product Differentiation and Market Segmentation as an Alternative Marketing Strategy”, publicado en 1956 en el *Journal of Marketing*. No obstante, fue Philip Kotler quien popularizó el concepto en su ya clásico libro de texto *Marketing Management*. Los tres pasos del proceso de segmentación de clientes son los siguientes:

- La segmentación del mercado agrupa a los consumidores según una serie de criterios útiles, como las necesidades, los deseos y los beneficios que buscan en los productos.
- El márketing de segmentos prioriza los segmentos según su atractivo para la empresa.
- El posicionamiento del producto modifica el márketing *mix* de la organización para cada segmento objetivo.

Aplicar esta estrategia al personal de ventas también implica tres pasos:

- La segmentación del mercado conlleva identificar grupos de agentes comerciales que comparten modos de pensar y comportamientos similares con relación a su tarea de vender e interactuar con los clientes.
- La priorización identifica segmentos del personal de ventas que ofrecen la mayor ratio inversión/rentabilidad para la organización en el futuro. En este caso, la idea es que una organización querrá invertir en un segmento con el fin de influir en aquellas actitudes, opiniones y conductas que lleven en última instancia a una mayor rentabilidad. No todos los segmentos del personal de ventas ofrecerán la misma “rentabilidad”.
- La distribución de los recursos conlleva la reorganización y modificación de los recursos de gestión y formación, y a veces las estructuras organizacionales con el fin de apoyar y estimular los segmentos del personal de ventas más atractivos y reducir el

número de vendedores en los segmentos menos atractivos.

### Cómo segmentar la fuerza de ventas

La segmentación de la fuerza de ventas implica especificar los indicadores conceptuales que son importantes a la hora de describir los diferentes segmentos de vendedores, definir tales indicadores operativamente mediante un instrumento de estudio y llevar a cabo el análisis de segmentación.

#### Especificar los indicadores

David W. Cravens y sus colegas, en el artículo “The Control Factor”, identificaron conceptos seleccionados que podrían ser importantes a la hora de desarrollar un modelo de segmentación basado en la actitud. Éstos incluían el compromiso con la organización, el rendimiento laboral, la ambigüedad de funciones, el conflicto de funciones y el agotamiento emocional.

Factores adicionales que son importantes en los estudios sobre segmentación están relacionados con problemas como, por ejemplo, la orientación de márketing de la fuerza de ventas, la equidad percibida entre el propio puesto y otros similares dentro del mismo sector, y la percepción del vendedor con respecto a la competitividad de los productos de la empresa en el mercado.

El *Marketing Scales Handbook* de 1996, de la American Marketing Association identifica casi sesenta categorías de conceptos de segmentación, que contienen cientos de diferentes escalas. Es importante tener en cuenta que se dispone de un número total de indicadores de estudio considerablemente mayor de lo que se puede evaluar en un solo estudio.

#### Análisis preliminar

Para poder llevar a cabo esta tarea es preciso combinar las fuentes con una investigación cuali-

“ Una organización querrá invertir en un segmento con el fin de influir en aquellas actitudes, opiniones y conductas que lleven en última instancia a una mayor rentabilidad ”

tativa del propio equipo de ventas. Por lo general, esto incluye entrevistas personales o en pequeños grupos con los vendedores y los directivos de ventas. Se trata de identificar y comprender aspectos clave (formación, cultura, estilo de gestión, actitudes y habilidades, entre otros) que repercuten en el modo en el que los vendedores enfocan su trabajo.

Lo ideal es que sea un tercero independiente el que realice estas entrevistas y la organización debe garantizar a los participantes que sus comentarios serán totalmente confidenciales. Es necesario sentirse cómodo expresando las opiniones sobre estos aspectos, sin temor a que lleguen a oídos de los directivos superiores.

Este estudio debería incluir las opiniones de los miembros de todas las funciones relevantes de la organización (directivos de ventas, directivos de alto nivel y formación en ventas), además de las de los propios vendedores.

#### Comités consultivos

Considere la posibilidad de crear un comité consultivo de la encuesta que supervise la investigación y la implementación de los hallazgos de ésta. Por lo general, estos comités están formados por los mismos departamentos que abarca el estudio preliminar y, de este

modo, se logra que aquellas personas que tienen mayor responsabilidad en el proceso participen desde el principio.

Su misión se centra sobre todo en analizar las cuestiones más relevantes a la hora de explicar el rendimiento de los vendedores y elaborar hipótesis en las que se describe el número y la naturaleza de los segmentos del personal de ventas de la organización. Estos temas se investigan en la encuesta preliminar y deberían incluir aspectos relacionados con las características personales de los vendedores, variables organizacionales y medioambientales, motivación, niveles de capacidad, aptitudes y percepción de las funciones (véase el cuadro 1).

Tras la finalización de las entrevistas preliminares, el comité analiza los hallazgos y procede a identificar los indicadores más relevantes que se han de incluir en el estudio cuantitativo. Es preferible que un tercero con experiencia en este campo colabore en esta iniciativa y participe en el desarrollo del cuestionario.

Los resultados del estudio de segmentación no deberían sorprender al comité, teniendo en cuenta su conocimiento de la organización y los hallazgos de la investigación preliminar. Por tanto, al finalizar la fase prelimi-

CUADRO 1

### Conceptos evaluados en un estudio de segmentación del personal de ventas

Área	Ejemplos de indicadores de constructos
Características personales del vendedor	<i>Locus de control</i> Cómo definen las personas las causas del éxito o el fracaso en sus vidas
Motivación	<i>Motivación para trabajar</i> Deseo de implicarse en el propio trabajo
Habilidades de ventas	<i>Orientación al cliente de los vendedores</i> Márketing frente a orientación al cliente de los vendedores  <i>Capacidad de adaptación del vendedor</i> Habilidad para adaptar el comportamiento a la hora de vender en diferentes situaciones
Aptitud	<i>Test de aptitud general en ventas</i>
Percepción de las funciones	<i>Ambigüedad y conflicto de las funciones</i> Conflictos entre el vendedor y las exigencias del trabajo

nar, sería conveniente empezar a analizar las posibles implicaciones del estudio de segmentación y cómo la empresa puede o no proceder ante determinados hallazgos. Con esto los directivos podrán evaluar la viabilidad del estudio de segmentación con antelación. Si los recursos de formación son limitados o si las estructuras organizacionales inhiben la ejecución de los cambios en la estructura o gestión del personal de ventas, el comité deberá abordar estos problemas antes de iniciar la fase cuantitativa del estudio.

#### Crear instrumentos de estudio

En esta etapa es necesario abordar una serie de problemas: cómo se debe administrar el cuestionario, cómo se puede proteger la confidencialidad de los empleados y cómo hay que elaborar las preguntas.

Las empresas que disponen de sofisticadas *intranets* presentan las encuestas a través de un sitio *web* protegido, mediante un código de acceso. Si esto no es viable, también se obtiene un buen resultado con un cuestionario elegido personalmente. En ambos casos, los participantes están en buenas condiciones para comprender y evaluar las preguntas, ya que responden en privado, lo que no sucede en el caso de una entrevista por teléfono, y tienen flexibilidad de horario para contestar la encuesta.

Proteger la confidencialidad de los empleados es un aspecto crucial y, generalmente, se recomienda que sea un tercero independiente el que gestione el cuestionario para garantizar a los empleados que sus respuestas y comentarios no se vincularán a ellos.

La extensión de las encuestas suele ser de entre ocho y diez páginas, y el tiempo que hay que invertir en completarla oscila entre los 30 y los 40 minutos. Redactar estas preguntas debería ser responsabilidad de alguien especializado en el área de la gestión del personal de ventas y con experiencia en este tipo de trabajos.

#### Análisis de los datos

Como sucede con la segmentación de los mercados de consumo, existe una serie de directrices que ayudan a garantizar que la solución será útil. Los segmentos deberían ser lo suficientemente amplios como para merecer la atención, ser diferenciables y ser justificables.

El número puede variar desde uno (se considera que todos los vendedores son similares) hasta tantos segmentos como vendedores haya (cada vendedor contesta de manera diferente). Sin embargo, se observa una mayor utilidad en segmentos de entre cuatro y ocho, dependiendo de las características particulares de cada empresa. Además, deberían diferenciarse según aspectos relacionados con el tipo de actitudes, opiniones y comportamientos que la organización cree que definen a su vendedor ideal.

Generalmente, los segmentos no se definen exclusivamente basándose en el volumen de ventas de un vendedor, ya que el volumen de ventas no es siempre una buena variable a la hora de predecir el vendedor ideal. Por ejemplo, es posible que el vendedor A posea unos rasgos más adecuados que el B y que las ventas de B sean superiores tan sólo porque trabaja en un territorio bien conocido y más consolidado.

Dos ejemplos de segmentos altamente diferenciables que diversos estudios han sacado a la luz son los “innovadores” y los “conformistas satisfechos”. Los innovadores se corresponden en gran medida con el perfil del vendedor ideal de una organización. Son proactivos a la hora de atender a los clientes, agresivos a la hora de buscar clientes potenciales y poseen (o intentan poseer) habilidades de ventas profesionales. En cambio, los conformistas satisfechos van a una velocidad constante y obtienen un buen rendimiento, pero no muestran ninguna iniciativa para mejorarlo. Son más proclives a reunir una buena cartera de clientes que a buscar de forma agresiva nuevas oportunidades de negocio.

Por último, es necesario que el esquema de segmentación sea viable. Esto significa que la empresa puede elaborar programas de formación y quizá realizar cambios organizacionales que optimicen la rentabilidad de la inver-

“ La empresa puede elaborar programas de formación y realizar cambios que optimicen la rentabilidad de la inversión como resultado de trabajar con cada uno de los segmentos ”

sión como resultado de trabajar con cada uno de los segmentos. Por ejemplo, si un segmento se caracteriza por poseer un nivel inferior a la media en lo que respecta a las habilidades de venta profesionales, el departamento de formación puede desarrollar recursos educativos dirigidos a suplir tales deficiencias.

### Aplicar los hallazgos de la segmentación

Las organizaciones pueden utilizar los hallazgos de estas encuestas para perfeccionar sus criterios a la hora de contratar a los vendedores, desarrollar herramientas de formación en ventas, mejorar la comunicación entre la empresa y el vendedor, y fomentar la capacitación en el liderazgo de gestión de ventas.

### Criterios de selección de personal

Muchas empresas utilizan algún tipo de test psicológico o de aptitud para evaluar a los candidatos a un puesto de vendedor. Algunos estudios han descubierto incluso que los tests psicológicos son variables predictivas más exactas del rendimiento laboral que otros métodos.

Uno de los resultados de un estudio de segmentación es la creación de un algoritmo que permite predecir quiénes formarán parte de un segmento, basado en preguntar a un candidato un subconjunto de preguntas de la encuesta original. Dado que muchas empresas buscan vendedores con experiencia, algunas de las preguntas se pueden utilizar para predecir a qué segmento o segmentos es más probable que pertenezca un candidato.

**No todos los segmentos de la fuerza de ventas tienen el mismo atractivo para una organización**

Es obvio que es necesario reformular las preguntas con el fin de centrarse en el puesto más reciente de un candidato y es probable que este método sea más válido si la persona procede del campo de las ventas. Los resultados aumentarán las probabilidades de que una organización contrate a las personas que pertenecen a los segmentos más atractivos (por ejemplo, innovadores), contribuyendo así a reducir la proporción de vendedores en los segmentos menos deseables.

Las decisiones sobre selección de personal se deberían tomar basándose en muchos indicadores del rendimiento laboral futuro (por ejemplo, la historia laboral de un candidato, entrevistas de trabajo, etc.), no únicamente en los resultados del test. Sin embargo, utilizar el modelo de segmentación ofrece a los directivos de ventas una perspectiva más para evaluar al candidato.

### Herramientas de capacitación en ventas

Es importante usar los hallazgos de la segmentación para orientar el desarrollo de recursos de formación de distintas formas, como modificar comportamientos, mejorar las competencias de habilidades o cambiar/reafirmar el modo de pensar del segmento.

No todos los segmentos de la fuerza de ventas presentan el mismo atractivo para una organización. Por ejemplo, cuando una empresa desea reducir el número de conformistas satisfechos e incrementar el número de vendedores innovadores, es necesario modificar o mejorar habilidades o comportamientos específicos que son inherentes a los segmentos menos atractivos para reforzar y aumentar aquellas habilidades y comportamientos específicos que muestran los segmentos más atractivos.

Es preciso que una organización identifique aquellas habilidades o comportamientos que requieren ser modificados o reforzados. Materiales de capacitación estándares, como recursos de formación basados en Internet o vídeos, pueden ayudar a una empresa a desarrollar sus recursos de formación en áreas específicas.

Además, los empleados que se engloban en un segmento en concreto poseen rasgos de personalidad particulares. Piense en ello como la *gestalt* de un segmento. Muchos conformistas satisfechos, por ejemplo, no están alta-

mente motivados –están totalmente cómodos reuniendo una cartera de clientes–. En cambio, los innovadores tienen iniciativa propia y son altamente proactivos a la hora de buscar nuevos negocios. La perspectiva de los conformistas satisfechos no cambiará exclusivamente mejorando sus habilidades de gestión del tiempo o de ventas; es necesario motivarlos. En este sentido, los programas de formación que abordan estas dimensiones psicológicas a través de un asesoramiento efectivo orientado a la gestión constituyen una herramienta útil.

### Comunicaciones corporativas

Algunas de las opiniones que comparten los miembros de un determinado segmento pueden no ser ciertas, como la idea de que los productos de la empresa no son competitivos.

Comunicarse con los equipos de ventas a través de un boletín de noticias, reuniones de grupo u otros medios apropiados puede contribuir en gran medida a corregir malentendidos. Una excelente forma de mejorar la comunicación es crear un sitio *web* diseñado especialmente para los vendedores.

### Liderazgo de la gestión de ventas

Comparta los hallazgos del estudio de segmentación con los vendedores. Quizá en el contexto de un grupo, un directivo puede explicar los objetivos del estudio y describir los segmentos. Posteriormente, en reuniones individuales, los directivos analizarán en qué segmentos se encuentra cada uno de ellos y los resultados.

Ser capaz de describir los segmentos a un vendedor proporciona un fórum en el cual el directivo puede ofrecer valiosas habilidades de *coaching*. Deje que los miembros de los segmentos más deseables asesoren a los menos atractivos. Muchas veces, este tipo de *coaching* es más efectivo que el que puede proporcionar el jefe, debido a que los vendedores se sienten menos intimidados cuando trabajan con un igual. Esto también implica una mayor motivación para quienes comparten sus experiencias al sentirse respetados por otros vendedores.

Dé más libertad a los vendedores en los segmentos más valorados. “Los vendedores de más éxito no sólo dependen de su talento, sino que además son conscientes de qué habi-

lidades necesitan desarrollar y harán lo imposible para lograrlas. Les gusta la autonomía, la independencia y actividades nuevas y diferentes, y no se sienten cómodos haciendo lo mismo una y otra vez”, afirma la consultora de ventas Laura Benjamin.

A la hora de capacitar a aquellos segmentos que presentan un rendimiento menor, intente cambiar su opinión con respecto al trabajo. Por ejemplo, los miembros de segmentos de gran rendimiento son más proactivos en lo que respecta a satisfacer las necesidades de los clientes. El “horizonte temporal” de estos vendedores es optimizar la relación a largo plazo con sus clientes. En cambio, el horizonte temporal de aquéllos con menor rendimiento se sitúa en la próxima nómina.

### ‘Vive la différence’

**D**el mismo modo que los clientes de un mercado no son todos iguales, tampoco lo son los vendedores. Los conocimientos y experiencias de cada individuo cuando accede a un puesto en el departamento de ventas son únicos, así como sus actitudes, opiniones y comportamientos particulares. A pesar de que los directivos de ventas se dan cuenta de que no hay dos vendedores iguales, sólo en contadas ocasiones las organizaciones invierten el tiempo y la energía necesarios para identificar diferentes grupos de manera formal. No obstante, llevar a cabo un estudio sobre la segmentación de la fuerza de ventas puede ser el primer paso para mejorar la productividad de los vendedores. Los directivos pueden utilizar los resultados para idear estrategias y tácticas con el fin de incrementar los segmentos más atractivos y reducir los menos interesantes. □

«Claves para segmentar con éxito la fuerza de ventas». © American Marketing Association. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Marketing Management* con el título “Segmenting the sales force”. Referencia n.º 2638.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 11341 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial).