

La formación de la fuerza de ventas¹.

Una herramienta para mejorar la efectividad en retail de Moda mediante la calidad en la relación con el cliente

Virginia Rodríguez Cabrero

Universidad Complutense de Madrid

virginia.rodriguez.c@ucm.es

The overall objective to establish the foundation for a future model developed to assess the incidence of sales force training on the effectiveness of a fashion retail company, to address the importance of training as a tool to improve culture of service as a key to manage customer relationship quality and its long term impact on organizational objectives and corporate profitability.

Keywords: *Training, Sales force, Performance, Customer Relationship Quality, Effectiveness, Fashion business strategy*

El objetivo general es establecer las bases para el futuro desarrollo de un modelo, que permita valorar la incidencia de la formación del empleado en la efectividad de una empresa de retail de Moda. Así, se podrá constatar la formación como una herramienta que permita a los agentes de ventas mejorar la cultura de servicio y, por lo tanto, la calidad en la atención al cliente en el punto de venta en este sector, lo que tendrá, a largo plazo, un impacto en los objetivos organizacionales y la rentabilidad de la empresa.

Términos clave: *Formación, Fuerza de ventas, Desempeño, Calidad relación cliente, Efectividad, Estrategia empresas moda*

¹ Los términos vendedores, fuerza de ventas o agentes de ventas y dependientes se entienden bajo un mismo concepto: trabajador asalariado, del sector de la distribución textil de equipamiento personal, que mediante sus conocimientos, experiencia y formación, desempeña su actividad en el punto de venta tradicional, establecimiento físico, creando, desarrollando y llevando a término relaciones comerciales y de comunicación, con clientes potenciales y efectivos, utilizando las estrategias corporativas y éticas, creando valor para los clientes, para sí mismo y para la empresa que representa, con carácter positivo de continuidad (Artal, 2011).

La Moda, más allá de la creatividad, el espectáculo y los destellos de los focos, es organización, gestión, dirección estratégica y planificación. Y, por supuesto, personas.

La Moda se configura como un sistema complejo que aglutina gran diversidad de sectores. Desde que surge la idea de un artículo hasta que podemos encontrarlo en los medios o en el punto de venta, físico o virtual, han ido desarrollándose sucesivas fases de un proceso dinámico en el que intervienen diferentes eslabones que deben encadenarse de manera eficaz para que ese producto llegue al cliente final y lo haga con éxito.

El sistema, por tanto, aparece como único respecto a otros sectores principalmente por la red de relaciones que cada empresa mantiene con otras pertenecientes o no a su sector, pero necesariamente relacionadas. Desde las fases de producción y tratamiento de materias primas a las industriales y de distribución, la cadena de valor se configura a través de diferentes fases que, a su vez, se constituyen sobre la base de otras tantas incluso de soporte o difusión, como pueden ser respectivamente los sistemas de logística o las agencias de comunicación y las ferias, por poner sólo algunos ejemplos (Saviolo et al, 2007).

El sector de la confección de prendas de vestir constituye una industria importante y bien establecida, además de ser, en la vertiente de la distribución, altamente dinamizadora de la economía española.

Estructura y estrategia organizativa

Actualmente, la velocidad de respuesta efectiva (*lean production*²) a las demandas de un cliente como el de la Moda, cada vez mejor informado, más exigente y ecléctico, es determinante. En un mercado con una oferta menos diferenciada en producto, aparece como indispensable cuando el componente de tendencia o incluso el precio no son suficientes para atraer y retener al cliente.

Para las empresas de la confección, los factores clave del éxito son la introducción de sistemas de información estructurados, sofisticados pero accesibles, la capacidad de previsión y de gestión de la cadena de suministro y de las relaciones con el cliente, con un incremento sustancial en la capacidad de respuesta a las demandas del mercado (Saviolo et al, 2007).

Tras los cambios operados a partir del proceso de expansión económica iniciado a comienzos de la última década, sin olvidar la desregularización que tuvo lugar en 2005 con la

²El concepto de lean production se define en términos operativos (origen japonés, “the Toyota way”), por lo que sólo hay consenso entre los investigadores en cuanto a alguna de sus características, básicamente de reducción de costes (tiempo, inventario, transporte, organización) para conseguir un proceso altamente efectivo de producción (Pettersen, 2009).

liberalización del tráfico internacional de productos textiles y de vestuario, el área de la distribución³ comercial, dentro del sector textil y de la confección, ha sido uno de los que más intensa y rápidamente se ha adaptado a la nueva situación global. No olvidemos que uno de los principales referentes mundiales en la distribución de moda textil, en el ámbito especialmente de la logística y la localización de establecimientos, es el grupo de empresas español Inditex.

Las grandes cadenas y los sistemas de franquicias aprovechan el proceso de concentración facilitado por los sistemas de integración vertical y se posicionan como referentes del comercio minorista (De Juan, 2008). Las grandes cadenas cuidan especialmente los entornos en los que presentan sus productos, llevando a cabo un esfuerzo importante de localización y, sobre todo, de la creación del mejor entorno en sus establecimientos, de acuerdo con la imagen de marca que quieren transmitir.

Las empresas de distribución comercial de la Moda han adoptado una estrategia de concentración y segmentación⁴. Partiendo en un primer momento del liderazgo en bajos costes, centrándose en el mayor segmento de consumo, para, en la actualidad, dirigir su estrategia hacia la diferenciación: estas empresas tratan de diferenciarse satisfaciendo mejor las necesidades de un segmento concreto, reduciendo costes o ambos.

El comercio español de confección textil sigue los mismos pasos que sus homólogos del resto de Europa: competencia creciente con exceso de oferta y atención al precio bajo, en el sector más básico del gran consumo. En los últimos años, la tendencia dominante en los puntos de venta ha comenzado a cambiar a la vez que evolucionan los consumidores (De Juan, 2006).

A nivel social también han ocurrido otra serie de transformaciones que, por sus características, pueden terminar influyendo en el comportamiento de compra de los consumidores de prendas de vestir. Entre los cambios generados más relevantes destacan: el auge de los medios de comunicación, la clase social, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, el incremento del poder adquisitivo de los jóvenes y el surgimiento de un nuevo mercado de la tercera edad (De Juan, 2006).

³Por distribución entendemos la actividad de venta del producto final, prenda de ropa o complemento, al consumidor (usuario final) (Saviolo et al, 2007)

⁴Nos ajustamos al modelo estratégico identificado por Porter (1980)

Han cambiado, por tanto, los hábitos de consumo y, con ellos, los canales de distribución. Las formas tradicionales quedan atrás, tan sólo mencionar el auge del comercio electrónico por Internet, y menos aún en las prendas para uso personal, un producto tan concreto, ligado a la Moda, el diseño y los preferencias personales. Los consumidores buscan hoy, cada vez más en los segmentos de mayor exclusividad, una mayor especialización a la hora de adquirir las prendas para su uso personal. Una mención especial exige el comportamiento de compra del consumidor de moda en un momento marcado por criterios relacionados con el precio del producto, que han incrementado su importancia durante la crisis en detrimento de factores como la marca, la moda y la calidad más ligados al producto (PwC, 2011).

Este aspecto, el del precio ha sido determinante en gran parte de los procesos de compra realizados por los consumidores desde que se desencadenase la crisis en 2008 (ver Tabla 1).

Tabla 1. Relevancia de los factores de compra en el consumidor de moda

	antes crisis (%)	antes vs durante (%)	antes vs después (%)	durante vs después (%)
Criterios relativos a precio				
Buena relación calidad/precio	12.6	8.2 ↑	11.9 ↑	3.4 ↑
Precios baratos	7.4	46.6 ↑	25.1 ↑	-14.6 ↓
Rango de precios	5.1	23.6 ↑	7.9 ↑	-12.7 ↓
Criterios relativos a producto				
Sus prendas me sientan bien	12.5	-3.5 ↓	4.2 ↑	7.9 ↑
Calidad de las prendas	10.8	-10.7 ↓	-1.1 ↔	10.9 ↑
Gama de tallas	7.4	3.7 ↑	6.5 ↑	2.8 ↑
Buena marca, de confianza	7.9	-13.7 ↓	-10.8 ↓	3.4 ↑
Gama de prendas/complementos	6.4	-8.9 ↓	-0.8 ↔	8.9 ↑
Se adapta a las modas, crea tendencia	5.2	-19.6 ↓	-20.3 ↓	-0.8 ↔
Rapidez de renovar las colecciones	3.4	-15.4 ↓	-21.2 ↓	-6.9 ↓
Criterios relativos a tienda				
Localización conveniente	5.5	-0.7 ↔	-6.5 ↓	-5.9 ↓
Calidad del personal/Carácter servicial	5.8	-5.7 ↓	-1.6 ↔	4.3 ↑
Medio ambiente/Causas sociales	5.2	-13.6 ↓	-15.1 ↓	-1.8 ↔
Calidad del entorno	3.1	-12.3 ↓	-21.2 ↓	-10.1 ↓
Otras	1.7	18.8 ↑	-2.4 ↓	-17.8 ↓

Fuente: NetEquity para PwC, 2011

En el sector de distribución textil, el avance de cadenas de moda calificadas en el ámbito profesional como *low cost o pronto moda*⁵, (v. gr. Primark, C&A o la japonesa Uniqlo, (en pleno proceso de expansión en Europa)), así como las ventas de ropa en los hipermercados empujan a las grandes cadenas, generalmente internacionales y con mayor peso específico, como hemos comprobado con las cifras, a apostar por segmentos de mercados más exclusivos. La vía que están utilizando tanto Inditex, con la enseña de ropa y complementos

⁵Cadenas verticalizadas o segmentos de las mismas cuya producción se basa en los sistemas de *lean production*, gralte. en modelos de producción *just in time* (JIT).

Uterqüe, como H&M, con sus nuevas tiendas Collection Of Style (COS), es atacar el nicho de mercado que se encuentra entre las grandes cadenas y las marcas de prêt-à-porter.

Fuerza de ventas⁶: relevancia en la organización

Las estrategias organizativas descritas requieren que la estrategia de RRHH esté en consonancia con la cultura organizacional de la empresa y pueda dar respuesta a la tipología de cliente que es su objetivo. Más aún si nos enfrentamos a un análisis de la fuerza de ventas en el establecimiento, eslabón último corporativo de la organización, como sistema, en contacto directo con el cliente.

En un sistema avanzado de distribución, se busca la máxima productividad del punto de venta y esto no puede conseguirse al margen de la efectividad en la labor de la fuerza de ventas.

No olvidemos, además, que los clientes perciben la conducta y el comportamiento del personal de ventas como la materialización de la orientación al mercado de la empresa (Williams, 1998). La cultura de servicio y éste entendido no sólo como un proceso que permite la puesta a disposición del cliente de un producto final sino como una interacción entre dos partes actoras, fuerza de ventas y cliente final, permite la construcción de relaciones fructíferas para ambas. La lógica de la organización debería llevar a la búsqueda y construcción de este tipo de relaciones a largo plazo para conservar y fidelizar a un cliente satisfecho.

Consideramos que esta interacción no es simplemente un contacto o intermediación: el servicio no es sólo un proceso por el que una de las partes de la relación pone a disposición de la otra sus recursos para beneficiarle. Hacemos referencia, de nuevo, a una cultura de servicio, a un proceso que implica no sólo esa puesta a disposición sino también una interacción por la que se establece un diálogo entre las dos partes actoras, se transfiere conocimiento y otros recursos, y tiene lugar un aprendizaje (Gummesson et al, 2010). Valoramos aquí no sólo el intercambio o la venta de un artículo como un acto único sino los elementos intangibles que configuran todo el proceso de interacción entre las partes. Además, la venta debe entenderse como un proceso de comunicación interpersonal durante el cual el vendedor descubre y

⁶Los términos *vendedores, fuerza de ventas, asistentes o agentes de ventas y dependientes* se entienden en este trabajo bajo un mismo concepto que es el de trabajador asalariado, del sector de la distribución textil de equipamiento personal, que mediante sus conocimientos, experiencia y formación, desempeña su actividad en el punto de venta tradicional, establecimiento físico, creando, desarrollando y llevando a término relaciones comerciales y de comunicación, con clientes potenciales y efectivos, utilizando las estrategias corporativas y éticas, creando valor para los clientes, para sí mismo y para la empresa que representa, con carácter positivo de continuidad (Artal, 2010).

satisface las necesidades del cliente, sobre la base de una relación mutuamente beneficiosa que debe mantenerse en el largo plazo (Weitz et al, 1998).

Recordemos que, en la actualidad, sobre todo en *retail* de Moda, la división entre producción y consumo es cada vez menos estricta. El proceso de comunicación no se reduce a la mera relación de intercambio comercial estrictamente. El cliente se implica de manera determinante en los procesos de producción, por ejemplo, en términos de cómo la producción *just in time* permite a los proveedores responder a la demanda (Cheng et al., 1996). Por lo tanto, los asistentes de ventas pueden obtener información directa y más precisa en cuanto a las expectativas de los clientes.

Formación de la fuerza de ventas: necesaria herramienta para mejorar la productividad

La organización necesita atraer, retener y fidelizar, en definitiva, a los clientes más rentables. En ese proceso, como hemos podido concluir de lo expuesto hasta el momento, la fuerza de ventas tiene una especial relevancia. Es a través de la fuerza de ventas mediante la que las enseñas, en sus establecimientos, pueden establecer una ventaja diferencial frente al resto de su competencia.

En un sector marcado por una oferta de producto indiferenciada, como es el *retail* de Moda, sobre todo en el ámbito del gran consumo⁷ y las grandes cadenas, en el que centraremos nuestro proyecto de investigación, el elemento del servicio puede fortalecer la posición del *retailer* (Birtwistle et al., 1998) y aumentar la diferenciación (Turnbull et al., 1989).

Por otra parte, la imagen del punto de venta se considera como uno de los determinantes más relevantes de éxito y una de las dimensiones específicas de esa imagen es el personal de ventas (Amirani et al., 1993).

La marca se concibe como un proceso de naturaleza dinámica y social y, por tanto, el valor de marca emerge de la co-creación de los grupos de interés o *stakeholders* con los que interactúa la organización (Brodie et al, 2009). Este proceso cobra especial relevancia en las

⁷En Moda, en especial en equipamiento personal, se distinguen cinco segmentos sobre la base del precio (criterio transversal respecto a producto y mercado): alta costura, prêt-à-porter, difusión, bridge y gran consumo (Saviolo et al., 2007). El mercado de masas o *mass market* es el ámbito en el que se ha consolidado el fenómeno en que se centra nuestra investigación, las cadenas verticalizadas, respecto de las que hemos apuntado su evolución hacia segmentos tanto de *pronto moda* como *premium*, a través de los sistemas avanzados de gestión de *retail*.

relaciones entre la fuerza de ventas y el cliente final, siendo el vendedor el eslabón último de la empresa en contacto directo con el cliente.

Serán los agentes de ventas quienes faciliten las relaciones entre el *retailer* y el cliente mediante la prestación de un servicio de calidad. No olvidemos que la calidad del servicio acerca las relaciones entre el cliente y el minorista (Berry et al, 1991). Ello implica una recomendación positiva, mayores ventas y retención de los clientes fieles (Beatty et al, 1996). La organización, por tanto, logrará una mayor eficiencia si atrae y educa a los vendedores más prometedores y categoriza a los equipos según aspectos relacionados con el rendimiento futuro (Grapentine, 2005), además debe ser capaz de fomentar en ellos el aprendizaje⁸ y de inculcarles el conocimiento⁹ necesarios para afrontar los retos y los objetivos marcados por la organización.

Los trabajadores necesitan entender a qué se dedica la empresa, cuáles son sus objetivos estratégicos y su situación en el mercado y, por supuesto, cómo se organiza. Deben conocer quiénes son los clientes de la empresa, qué demandan y por qué prefieren esa empresa frente a otras. Además, los trabajadores deben tener una idea general al menos de cuáles son los principales ámbitos de negocio y un conocimiento más detallado de aquellos procesos en los que están involucrados directamente (Noe, 2010).

La formación se configura así como un proceso fundamental para mejorar la productividad, aunque no sea la única herramienta. Resulta evidente que en la relación entre el cliente y el vendedor, influyen variables difícilmente modificables mediante la formación como las características personales del vendedor (edad, sexo, rasgos de la personalidad, valores, creencias) o incluso algunas otras que no son susceptibles de control por parte de éste, como por ejemplo, la disposición del cliente.

En el contexto en el que se desarrollará esta investigación, no parece arriesgado afirmar, tras lo expuesto en páginas anteriores, que la formación del personal de ventas puede constituir una herramienta eficaz para lograr una ventaja competitiva mediante la diferenciación, al permitir proporcionar al cliente un servicio que facilite una relación de calidad que supone, además, añadir valor, en un mercado con una oferta de producto poco diferenciada. “Por

⁸Adquisición de conocimiento por trabajadores, considerados individualmente o en grupos, que son capaces de poner en práctica ese conocimiento en sus trabajos, tomando decisiones y realizando tareas para la empresa (Noe, 2010).

⁹Aquello que los trabajadores, individualmente o en grupo, saben y pueden poner en práctica (conocimiento humano y social) así como la normativa de la organización, procedimientos, herramientas y rutinas (conocimiento estructurado) (De Long et al., 2000).

medio de la formación de ventas, una empresa puede crear un personal de ventas extraordinario, capaz de diferenciar a la empresa de sus competidores” (Churchill et al, 1994). Sin embargo, algunos matices son necesarios en una afirmación tan genérica puesto que, para obtener aquélla ventaja, la formación no debe concebirse, únicamente, como un proceso por el que los trabajadores desarrollen sus aptitudes.

Las empresas deben considerar la formación en sentido amplio, como una manera de crear capital intelectual (intellectual capital¹⁰). Es decir, las personas que recibirán esa formación no sólo necesitan entender el desarrollo del producto o el servicio que van a proporcionar sino que también deben poder contar con los recursos para poder compartir ese conocimiento y utilizarlo de manera creativa para adecuarse a las expectativas de sus clientes (Noe, 2010).

Las tradicionales relaciones, sobre todo en un mercado tan dinámico como el de la Moda, entre el cliente final y el *retailer* se enriquecen con la interacción entre ambos, mediante la fuerza de ventas. En un esquema propio del Marketing, podríamos señalar que las relaciones ya no se establecen de manera unidireccional sino que permiten la creación de un espacio de interacción que responde al esquema B2C/C2B.

Para poder considerar que la fuerza de ventas realiza su labor de manera exitosa, deberá llevar a cabo tareas y funciones que van más allá de la culminación de un intercambio comercial y que incluyen, entre otras, trabajar de forma coordinada con miembros de otras áreas funcionales, preparar, mantener y fomentar relaciones estrechas con los clientes, desarrollar habilidades que le permitan obtener información de sus clientes y poder crear ventajas competitivas en el largo plazo (Ingram et al, 2001). El objetivo es la satisfacción y fidelización del cliente final.

Orientación al mercado: trabajador-cliente-beneficio

La satisfacción del cliente suele apuntarse como un elemento crucial en el éxito de una empresa a largo plazo. En no pocas ocasiones las empresas destinan importantes esfuerzos a programas destinados a aumentar el grado de satisfacción a través la experiencia del consumidor. Un método por el que se gestiona la experiencia de compra es mediante la implementación de técnicas de venta orientadas al cliente (Crane, 1991; Grewal, 1991;

¹⁰“El capital intelectual incluye aptitudes básicas (habilidades para desempeñar el trabajo individual), aptitudes avanzadas (tales como cómo utilizar la tecnología para compartir información con otros trabajadores), una comprensión del cliente o del sistema de producción, y creatividad motivada por uno mismo” (Noe, 2010, p.13). En relación al capital humano, CAPITAL INTELECTUAL = CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUCTURAL (Joia, 2000).

Sharma, 1997). Se ha establecido que las empresas se orientarán hacia el establecimiento de relaciones de venta (*relationship selling*) porque la satisfacción del cliente es un criterio significativo de compra en muchas empresas (Ingram, 1996) y además porque la satisfacción del cliente afecta a la lealtad que, a su vez, proporciona resultados positivos (Reynolds et al, 2000).

Por tanto, la vinculación a la satisfacción del cliente por parte de la empresa parece pasar por la orientación al cliente de la misma. La relación entre la satisfacción del cliente y el éxito empresarial se atribuye a menudo a la relación positiva existente entre la satisfacción del consumidor, la lealtad del mismo, las comunicaciones boca a oído (*word-of-mouth*) y un volumen de ventas rentable (Anderson et al, 1993; Fierman, 1994; Reichheld et al, 1990; Reynolds et al, 2000).

Las empresas que adoptan una filosofía de orientación al mercado experimentan, aunque limitada en el tiempo, una ventaja competitiva en términos de *outputs*, por la generación tanto de ventas como de beneficios, en el corto y largo plazo, aunque con un efecto mayor sobre éstos últimos (Kumar et al, 2011).

Las empresas deben identificar, más en el sector en el que centramos esta investigación, cuáles son las dimensiones de los servicios que se relacionan con el constructo de la orientación al mercado y que deben potenciar, en una economía cada vez más dominada por los servicios. Aquí puede jugar un papel fundamental la fuerza de ventas, el personal en contacto directo con el cliente, en el *retail*.

La implementación de la orientación al cliente requiere que la fuerza de ventas cuente con las necesarias capacidades y el conocimiento para poder establecer una comunicación positiva con el cliente y extraer toda la información relevante, analizar y entender la problemática que el cliente presenta y adaptarse, en la medida de lo posible, a las demandas que aquél le plantea.

La empresa puede proporcionar la formación adecuada para que la fuerza de ventas obtenga los recursos necesarios, ya mencionados, para convertirse en vendedores más orientados al cliente (Siguaw et al, 1994; Flaherty et al, 1999; Reynolds et al, 2000).

Servicio al cliente y énfasis en la calidad: relación de calidad

En una primera aproximación podemos definir la calidad de la relación, tal y como es percibida por el cliente, como la calidad de la interacción entre un cliente y un proveedor que puede interpretarse en términos de valor añadido (Gummesson, 1987).

La percepción de la relación de calidad (*perceived relationship quality*) es un factor fundamental en la formación de la actitud de un consumidor hacia un proveedor y, probablemente, en la conducta de lealtad del primero (Moliner et al, 2007).

Los consumidores actuales, como hemos apuntado anteriormente, no sólo exigen resultados de cara al producto que adquieren sino que también juzgan el servicio proporcionado y las relaciones de interacción que se producen en su comunicación con la organización. Mediante esta interacción se crea valor. Por lo tanto, la empresa debe prestar atención a la excelencia en su relación con el cliente para lo que será necesario, lógicamente, que entienda lo que el consumidor demanda e incluso tener la capacidad de anticiparse a sus futuras necesidades. Ello supondrá reducir defectos y errores, reducir quejas y reclamaciones... No olvidemos que debido al incremento de la información disponible y la información, los consumidores tienen importantes conocimientos y esperan un servicio excelente. La manera en que la fuerza de ventas interactúa con los clientes tiene una repercusión en la reputación de la empresa y ello puede afectar a los resultados. Los vendedores necesitan conocimiento de producto y habilidades de servicio, y deben tener claro cuáles son el tipo de decisiones que pueden tomar en su trato con los clientes.

De especial relevancia son las tres dimensiones que se establecen, en el ámbito detallista, para la definición de la relación de calidad y que, en relación con el establecimiento son la confianza, el compromiso y la satisfacción, por parte del consumidor. La satisfacción con el establecimiento detallista se configura como el factor más relevante en la formación de la relación de calidad (Moliner et al, 2007). Athanasopoulou (2009) establece como antecedentes de la relación de calidad, tras el análisis de diferentes estudios teóricos y empíricos desde 1987 a 2007, las características de las dos partes de la relación (vendedor y comprador) y los atributos de la relación.

Aquí es donde el papel de la fuerza de ventas cobra especial relevancia puesto que es a través de la venta relacional, aplicación de la venta orientada al cliente en la empresa de manera eficiente, como las características más positivas de la relación (habilidad del vendedor (*expertise seller*), conducta ética, intercambio de información, cortesía, intención de cooperar...) se ponen de manifiesto como antecedentes de la relación de calidad.

No debemos olvidar que los clientes no adquieren un producto porque la empresa ha decidido adoptar una orientación al mercado. En su lugar, debemos pensar que la orientación al cliente permite alcanzar el mejor resultado si los procesos que permiten su implementación se ponen en marcha. Esto, parece ser consistente con la evidencia de que un desarrollo efectivo de recursos humanos influye en los resultados, en el desempeño (Huselid, 1995).

El vendedor debe conocer quién es el cliente de la organización en la que desempeña su actividad, por qué les elige frente a la competencia y cuál es la estrategia organizativa de la empresa puesto que ocupa un papel relevante en la creación, desarrollo y culminación de relaciones de interacción con el cliente en el espacio físico del establecimiento e incluso más allá, una vez terminado el proceso de venta, mediante la gestión de los procesos postventa.

Sin embargo, pese a este papel relevante, tal y como describe Artal (2010), la profesión es poco conocida en profundidad. En no pocas ocasiones, las empresas no saben tratar adecuadamente a sus vendedores, ni dirigirlos ni entusiasmarlos. De ahí la alta rotación en la profesión, incluso, dentro de la propia empresa.

“En nuestro país existe una buena materia prima para el intercambio: gentes comunicativas, acogedoras y hospitalarias, todo ello ideal, aunque no suficiente. Falta motivación y control de esta excelente raza de listísimos negociantes y también una formación integralista y bidireccional que haga comprender que los vendedores, pese a su natural volatilidad y a su posición fronteriza y a su carácter a menudo independiente, también son empresa” (Artal, 2010, p. 234).

Evaluación de la formación en ventas: planteamiento y modelo.

Es importante que la fuerza de ventas sea capaz de poner en práctica el conocimiento y las habilidades aprendidos, debe dirigirse también a los objetivos de desempeño (Artal, 2011). Parece lógico pensar que las organizaciones que destinan recursos a la formación en ventas quieran saber que sus gastos en formación realmente facilitan que la empresa alcance sus objetivos.

Posiblemente el modelo más conocido para realizar una medición del impacto de la formación es que Donald Kirkpatrick desarrolló a finales de la década de los 50. En él se emplean cuatro niveles que seguirían el sencillo esquema (Kirkpatrick, 1996):

1. Nivel 1 (*Reaction*), grado en que los participantes en los programas de formación reaccionan positivamente a la misma. Hace referencia a la valoración de la formación en sí.
2. Nivel 2 (*Learning*), mediante pruebas de conocimiento o certificación de habilidades, se constata el grado en que los participante han adquirido el conocimiento, las habilidades, las actitudes, la confianza y el compromiso pretendidos en base a su participación en programas, eventos o acciones de formación.
3. Nivel 3 (*Behaviour*), grado en que los participantes en la formación aplican lo aprendido, es decir, modifican su comportamiento, cuando vuelven a desempeñar su trabajo mediante la transferencia de lo aprendido.
4. Nivel 4 (*Results*), grado de resultados objetivos alcanzados por el desarrollo y reforzamiento de la formación: medición del rendimiento de la inversión en formación.

Los investigadores han señalado que las actividades de la formación en ventas requieren evaluación. Leach y Liu (2003), en este estudio de 445 vendedores de seguros de vida, establecieron que existían cuatro métodos para evaluar los programas de formación con base en el modelo de Kirkpatrick: reacciones de los participantes; cambios en sus actitudes, conocimiento y habilidades; cambios en conducta; y, cambios en los resultados deseables.

Sugirieron que, mientras las organizaciones están extremadamente deseosas de valoraciones de la efectividad de la formación basadas en los resultados organizacionales, en realidad este es el método de evaluación menos utilizado. Aunque el objetivo básico de la formación es mejorar el desempeño (Wilson et al, 2002) otros resultados deseables pueden derivarse de la formación. La mayoría de los investigadores identifican tres resultados básicos que se buscan a través de los programas de formación y que incluyen niveles de desempeño mayores, compromiso con la organización y menores niveles de rotación (Leach et al, 2003). Otros investigadores argumentan que la socialización y los procesos de formación afectan a los vendedores (principiantes) en sus niveles de satisfacción, desempeño y compromiso (Barksdale et al, 2003).

Modelo propuesto: elementos adicionales

En la actualidad siguen existiendo muchas empresas que no ven en las actividades de desarrollo de la fuerza de ventas su naturaleza estratégica y sólo tratan la formación en cuestiones y para aspectos específicos del negocio. Las empresas, en muchos casos,

continúan asignando recursos en formación destinando un porcentaje de los ingresos (Román et al, 2003) o permiten a los gestores aprobar programas de formación de manera arbitraria antes de perder una partida presupuestaria o cuando se demandan por la fuerza de ventas. Para las empresas que tienen una visión estratégica de la fuerza de ventas, hay evidencia de que el desarrollo de una fuerza de ventas estratégica es efectiva y puede proporcionar recursos para obtener una ventaja competitiva (Attia et al, 2005).

Parece necesario que la evaluación, por tanto, de la formación, tal y como sugieren Attia et al (2005), se mueva hacia el nivel organizacional y los programas de formación sean evaluados en relación a su impacto para conseguir los objetivos formativos de manera efectiva y eficiente.

Consideramos como marco de partida las clasificaciones de las evaluaciones de la formación en cuatro categorías de Kirkpatrick:

- 1) Reacción de los participantes al programa de formación;
- 2) Cambios en la actitud o los niveles de conocimiento y habilidades;
- 3) Cambios en la conducta en el trabajo; y,
- 4) Cambios en los resultados deseados por la organización.

Una de las mayores fortalezas de la taxonomía de Kirkpatrick (1959) es la naturaleza implícita jerárquica en sus cuatro niveles. Esto viene a reflejar que las variables representadas en un nivel de evaluación tienen un impacto directo en el siguiente nivel de la jerarquía. Es decir, se espera que las reacciones conduzcan a la adquisición de conocimiento, que ésta conduzca a un cambio conductual y de ahí a los resultados de la formación (Leach y Liu, 2003). “Para evaluar la formación y considerar que es efectiva, las valoraciones de la reacción, el conocimiento y el aprendizaje, y su transferencia deberán ser estimadas primero en la medida en que facilitan el desarrollo de actuaciones en la evaluación de la formación cada vez más efectivas” (Attia et al. 2005, p. 263).

A la luz de lo expuesto con anterioridad, establecemos nuestra hipótesis general que propone que el desempeño y la efectividad de la fuerza de ventas y la orientación al cliente se ven influidas por la formación.

Sin embargo, no podemos obviar la cuestión fundamental de la evaluación de la formación para determinar la efectividad de la misma, lo que tiene una importancia relevante en nuestra

proposición de modelo. Para ello, diseñamos un segundo, podríamos llamar, 'submodelo' conceptual que constituirá la segunda parte, más específica, del modelo completo.

Partimos, tal y como ya hemos apuntado con anterioridad, de la evaluación de las necesidades y objetivos de la organización, sin descuidar esas mismas necesidades y objetivos a nivel fuerza de ventas, es decir, considerado el trabajador desde su perspectiva individual.

De especial relevancia en la construcción es la integración del modelo de evaluación de Kirkpatrick en la valoración del impacto de la formación en las personas a las que la formación va destinada, la fuerza de ventas.

Por último, encontramos la etapa en la que los objetivos de la organización se reúnen. No olvidemos que hemos descrito la formación como un objetivo estratégico relevante, que no puede permanecer al margen del resto de metas de la empresa.

Finalmente, el modelo propuesto respondería al siguiente esquema:

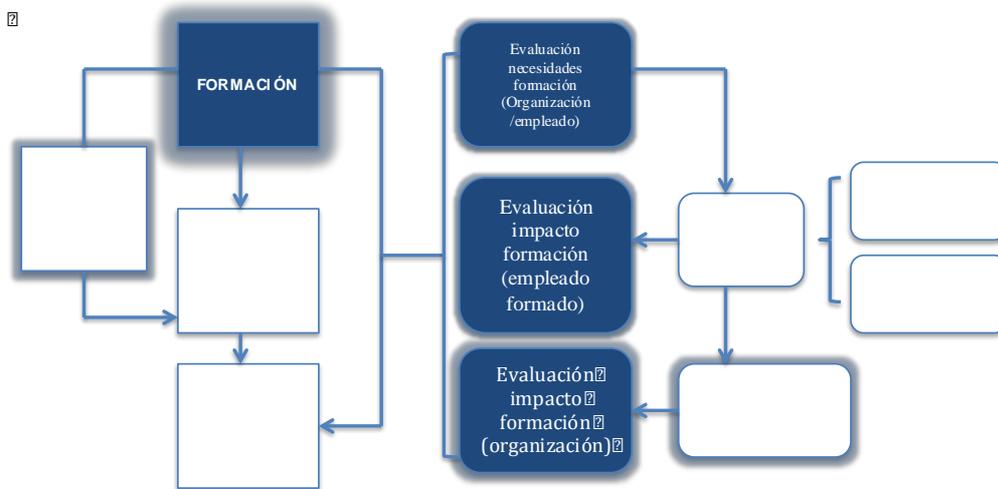


Gráfico 1. Hipótesis general
(a partir de Román et al, 2002)

Gráfico 2. Evaluación de la formación
(a partir de Attia et al, 2005)

Principales preguntas a investigar

Tras la exposición del contenido de estos primeros pasos en el proyecto de investigación desarrollado podemos establecer que el estudio trata de hacer frente a las siguientes cuestiones:

1.- ¿Es la formación en ventas una herramienta para mejorar los resultados individuales y organizacionales?

2.- ¿Cómo establecemos un método de evaluación de la formación que permita constatar una respuesta afirmativa de manera efectiva, objetiva y graduada de la cuestión anterior?

Fases de la investigación y fuentes de datos

Desarrollamos este proyecto de investigación para encontrar respuestas a las cuestiones planteadas como objeto de la investigación, por lo que resulta imprescindible explorar la situación existente en la actualidad, y que determina cómo las organizaciones que desarrollan su actividad en el ámbito del *retail* del sistema de la Moda, se desenvuelven en el contexto en el que se plantean su estrategia de formación de ventas y, consecuentemente, la valoración de la misma.

El trabajo de investigación se desarrollará en dos fases:

Fase 1. Concreción y desarrollo del modelo propuesto de evaluación de la formación de ventas, profundizando en las variables a considerar y sus relaciones.

Fase 2. Contrastación empírica del modelo desarrollado durante la etapa anterior.

Definición y medida de las variables. Tratamiento estadístico

Será necesario someter a validación empírica las relaciones establecidas mediante las hipótesis básicas del modelo así como el resto de variables que integran las hipótesis básicas del modelo propuesto. Éstas se han definido han sido definido a lo largo de la delimitación del marco conceptual del proyecto de investigación, aunque serán susceptibles de refinamiento a partir de la segunda revisión de la literatura académica que será necesario desarrollar en una etapa sucesiva de esta investigación.

Antes de realizar cualquier análisis multivariable y elegir la técnica estadística más adecuada, existe una etapa previa esencial que consistirá en realizar un examen exhaustivo de los datos recabados, mediante representación gráfica (gráficos de dispersión o gráficos de cajas), así como el análisis de valores perdidos y atípicos. Esta información podrá orientarnos, a priori, sobre lo adecuado del procedimiento de construcción de nuestro modelo y de la metodología seguida.

Posteriormente se verificarán los “supuestos subyacentes en los métodos multivariados” (Lévy et al, 2003, p. 14). Esto es evaluando la normalidad de todas y cada una de las variables del estudio. Asimismo, para determinar que las relaciones entre las variables del estudio son lineales (el modelo a contrastar anticipa los valores de las variables dependientes siempre que se produzca una modificación de la variable dependiente), observando, en un primer

momento, los gráficos de dispersión antes realizados, aunque podremos analizar la bondad de ajuste mediante el coeficiente de determinación R^2 ajustado.

Mediante la prueba alfa de Cronbach, evaluar la validez y fiabilidad de las escalas propuestas mediante la prueba del alfa de Cronbach. Además, utilizaremos el método de máxima verosimilitud por permitirnos inferencias desde la muestra a la población (limitación: requeriremos una muestra grande y establecer que las variables proceden de una normal multivariante).

La modelización estructural nos permitirá medir los errores de las variables observables, las correlaciones entre los errores y la causalidad recíproca. Entendemos que el modelo de ecuaciones estructurales nos permitirá “la definición y la elaboración de un modelo (variables observables y variables latentes, variables latentes), la estimación de los parámetros del modelo a partir de los datos observados, la contrastación de la bondad del ajuste del modelo y la comparación con la teoría” (Lévy et al, 2008, p. 780).

Referencias bibliográficas

- AMIRANI S. y GATES R.(1993), “*An attribute-anchored conjoint approach to measuring store image*”, International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 21, núm. 5, pp. 30-39.
- ANDERSON E.W. y SULLIVAN M.W. (1993), “*The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*”, Marketing Science, vol. 12, pp. 125-143.
- ARTAL M.(2011), Dirección de ventas, 10ª edic., ESIC, Madrid.
- ATHANASOPOULOU P. (2009), “*Relationship quality: a critical literature review and research agenda*”, European Journal of Marketing, vol. 43, núm. 5/6, pp. 583-610.
- ATTIA A. M., HONEYCUTT Jr. E.D y LEACH M.P(2005), “*A three-stage model for assessing and improving sales force training and development*”, Journal of Personal Selling & Sales Management, (verano), vol. 25, núm. 3, pp. 253-268.
- BARKSDALE H., BELLENGER D., BOLES J. y BRASHEAR T. (2003) “The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment: a longitudinal test”, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 23, núm. 2, 125–138, en RICKS Jr J.M., WILLIAMS J.A. y WEEKS W.A. (2008), “*Sales trainer roles, competencies skills and behaviours: a case study*”, Industrial Marketing Management, vol. 37, núm. 5, pp. 593-609.
- BERRY L. y PARASURAMAN A. (1991), Marketing Services: competing through quality, The Free Press, Nueva York, en KENT T. (2007), “*Creative space: design and the retail environment*”, International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 35, núm. 9, pp. 734-745.

BIRTWISTLE G., CLARKE I. y FREATHY P. (1998), "*Customer decision making in fashion retailing: a segmentation analysis*", International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 26, núm. 4, pp. 147-154.

BRODIE R.J., WHITTOME J.R.M. y BRUSH G.J.(2009), "*Investigating the service-brand: a customer value perspective*", Journal of Business Research, vol. 62, núm. 3, pp. 345-355.

CHENG E. y PODOLSKY S. (1996), "Just in time manufacturing: an introduction", 2ª edic., Chapman & Hall, Londres.

CHURCHILL G.A. Jr, FORD N.M y WALKER O.C. Jr (1994), Dirección de ventas, Promociones Jumerca, Valencia.

CRANE F.G.(1991), "*Consumer satisfaction/dissatisfaction with professional services*", Journal of Professional Services Marketing, vol. 7, núm. 2, pp. 19-25.

DE JUAN M.D., (2006), "*Sector textil-confección (II): preferencias de los consumidores por formato y surtido*", Distribución y Consumo, (marzo-abril), pp. 83-95.

DE JUAN M.D., (2008), Comercialización y Retailing. Distribución comercial aplicada, Pearson Educación-Prentice Hall, Madrid.

DE LONG D. Y FAHEY L. (2000), "*Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*", Academy of Management Executive, vol. 14, pp. 113-127, en NOE R.A (2010), Employee training and development, 5ª edic., McGraw Hill, Boston.

FIERMAN J.(1994), "*The death and rebirth of the salesman*", Fortune, (25 Julio), vol. 80, núm. 82, pp. 86-90, en PETTIJOHN C.E., PETTIJOHN L.S. y TAYLOR A.J. (2007), "*Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover?*", Journal of Personal Selling & Sales Management, (invierno), vol. 27, núm. 1, pp. 75-88

FLAHERTY T.B, DAHLSTROM R. y SKINNER S.J.(1999), "*Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance*", Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. 19, (primavera), pp. 1-19.

GRAPENTINE T. (2005), "*Segmenting the Sales Force*", Marketing Management, vol. 14, núm. 1, pp. 32-38.

GREWAL D. y SHARMA A. (1991), "*The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: an interactive framework*", Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 11, núm. 3, pp. 13-23.

GUMMESSON E. (1987), "*The new Marketing. Developing long-term interactive relationships*", Long Range Planning, vol. 20, núm. 4, pp. 10-20.

GUMMESSON E. y MELE C.(2010), "*Marketing as a value co-creation through network interaction and resource integration*", Journal of Business Market Management, vol. 4, núm. 4, pp. 181-198.

HUSELID M.A. (1995), "*The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate performance*", Academy of Management Journal, vol. 38. Núm. 3, pp. 635-672.

INGRAM T.N. (1996), *“Relationship selling: moving from rhetoric to reality”*, Mid-American Journal of Business, vol. 11, pp. 5-12, en PETTIJOHN C.E., PETTIJOHN L.S. y TAYLOR A.J. (2002), *“The influence of salesperson skill, motivation and training in the practice of customer-oriented selling”*, Psychology & Marketing, vol 19, núm. 9, pp. 743-757.

INGRAM T.N., LAFORGE R.W., ÁVILA A., SCHWEPKER C.H. y WILLIAMS M.R (2001), Professional Selling. A trust-based approach, Harcourt College Publishers, Orlando, en KÜSTER I. y CANALES P. (2006), *“Evaluación y control de la fuerza de ventas: un análisis exploratorio”*, Universia Business Review, primer trimestre, pp. 42-57.

JOIA L.A. (2000), *“Measuring intangible corporate assets. Linking business strategy with intellectual capital”*, Journal of Intellectual Capital, vol. 1, núm. 1, pp. 68-84.

KIRKPATRICK D. L.(1996), *“Great ideas revisited”*, Training & Development, vol. 50, núm. 1, pp. 55-57.

KUMAR V., JONES E., VENKATESAN R. y LEONE R.P. (2011), *“Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?”*, Journal of Marketing, vol. 75, (enero), pp. 16-30.

LEACH M., y LIU A. (2003), *“Investigating interrelationships among sales training evaluation methods”*, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 23, núm. 4, pp. 327–339.

LÉVY J.P y VARELA J. (2008), Análisis multivariable para las ciencias sociales, Pearson-Prentice Hall, Madrid.

MOLINER M.A, SÁNCHEZ J., RODRÍGUEZ R.M y CALLARISA L. (2007), *“Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework”*, European Journal of Marketing, vol. 41, núm. 11/12, pp. 1392-1422.

NOE R.A. (2010), Employee training and development, 5ª edic., McGraw Hill, Boston.

PORTER M. E. (1980), Competitive Strategy, Free Press, Nueva York, en GÓMEZ-MEJÍA L.R., BALKIN D.B. y CARDY R.L. (2008), Gestión de Recursos Humanos, Pearson Educación-Prentice Hall, 5ª edic., Madrid.

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2011), Evolución o revolución: ¿un nuevo consumidor o una nueva forma de consumir?, (enero), pp. 24-29.

REICHHELD F. Y SASSER W. Jr (1990), *“Zero defection: quality comes to services”*, Harvard Business Review, vol. 68, pp. 105-111.

REYNOLDS K.E. y ARNOLD M.J.(2000), *“Customer loyalty to the salesperson and store: examining relationship customer in an upscale retail context”*, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 20, núm. 2, pp. 89-98.

ROMÁN S. y RUIZ S. (2003), *“A comparative analysis of sales training in Europe: implications for international sales negotiations”*, International Marketing Review, vol. 20, núm. 3, pp. 304-327.

SAVIOLO S. y TESTA S. (2007), La gestión de empresas de moda, Gustavo Gili, Barcelona.

SHARMA A. (1997), *“Customer satisfaction-based incentive systems: some managerial and salespersons characteristics”*, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 17, núm. 3, pp. 61-70.

SIGUAW J.A., BROWN G. Y WIDING R.E. (1994), *“The influence of the market orientation of the firm on salesforce behaviour and attitudes”*, Journal of Marketing Research, vol. 31, (febrero), pp. 106-116.

TURNBULL P.W. y WILSON D.(1989), *“Developing and protecting profitable customer relationships”*, Industrial Marketing Management, vol. 18, (agosto), pp. 233-238.

WILLIAMS M.R.(1998), *“The influence of Salesperson’s customer orientation on buyer-seller relationship development”*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol 13, núm. 3, pp. 271-287.

WILSON P., SUTTON D. y FARRIS M. (2002) *“Investigating the perceptual aspect of sales training”*, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 22, núm. 2, pp. 77–86, en RICKS Jr

J.M., WILLIAMS J.A. y WEEKS W.A. (2008), *“Sales trainer roles, competencies skills and behaviours: a case study”*, Industrial Marketing Management, vol. 37, núm. 5, pp. 593-609.

ISBN: 978-989-20-5336-3