

El método de la venta en la práctica

DOEETSEIBUPCDireccioEmpresesPART4Metode Venda

Introducción

La venta es un arte... que precisa de método y técnica. No basta eso que se llama simpatía, ni *el tener relaciones*. Deben quedar claramente especificadas algunas definiciones de base si se quiere profundizar en el problema general de la venta.

Definiciones

El acto de la venta es el proceso personal mediante el cual se persuade al cliente a comprar un bien o servicio. En forma humorística, se ha definido como el arte de persuadir a gastar el dinero que no se posee y comprar alguna cosa de la que no se tiene necesidad.

Es el sutil arte de transmitir a los demás nuestros puntos de vista. Debe ser agresivo sin coacción. El cliente debe tomar la decisión teniendo la sensación de que ha comprado libremente.

Método es el modo de hacer una cosa con orden. Es el camino lógico que se sigue para encontrar la verdad y enseñarla. Es el camino a seguir para llegar a un fin.

La técnica es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.

Por último, *un sistema* es el conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre sí. En otra forma: es el conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuye a un determinado objeto.

¿Existe un método de venta? ¿Existen unas técnicas para vender? En nuestra formación práctica en la administración de la empresa en la especialidad de Organización Industrial, ¿es válido este planteamiento, también, para los productos industriales en general y los que fabrica Marés, en particular?.

Estas preguntas se han hecho muchas veces y la contestación es afirmativa. Sí. Existe un método de venta y hay unas técnicas para vender, también, para los productos industriales.

La observación de la realidad corrobora esta afirmación.

Desde hace una serie de años, en los momentos en que empezó a despuntar la necesidad de actuar sistemáticamente en las ventas, obligados los vendedores y las empresas a ello por la importancia creciente de lo comercial, se establecieron una serie de reuniones y sesiones de trabajo entre vendedores experimentados y que alcanzaban éxito en su actividad profesional, que, examinando con rigor y objetividad su propia forma de actuación, concluyeron que existía un método de venta y unas técnicas que, aplicadas adecuadamente y por un personal idóneamente formado, conducían a un éxito superior del acto de la venta al que se alcanzaba sin seguirlos.

Esta conclusión se ve confirmada por un examen lógico del acto de la venta.

En efecto, se pueden hacer una serie de observaciones de la realidad. Examinemos algunas de las fundamentales:

- en el acto de la venta existe el binomio vendedor-cliente que se *enfrentan* teniendo uno (el vendedor) un objetivo (vender), mientras que el cliente puede o no tener conciencia clara de la necesidad de comprar. Se deduce inmediatamente, que en principio, y en sentido amplio, no hay posibilidad de venta si no hay contacto, relación entre ambos componentes del binomio;
- en el acto de la venta se dan siempre unas grandes «etapas» o «fases», que *siempre* se producen, aunque se pueden presentar bajo distintos aspectos.

Estas fases pueden resumirse en tres fundamentales:

- el conocimiento del cliente;
- la comunicación entre cliente y vendedor, que es doble (contactar con el cliente y conocer lo que éste desea y también lo que no desea).

Asimismo es necesario ganar la confianza del cliente, eliminando toda barrera que pueda haber entre vendedor y comprador;

- la persuasión que el vendedor precisa lograr para alcanzar su objetivo (vender), (despertar el deseo de compra).

La realidad es la que se acaba de describir.

Esta realidad se compone de fases ligadas y relacionadas entre sí. Por tanto, evidentemente, exige un camino lógico de hacerse, una forma ordenada de realizarlo: es necesario un método. Por esto, vender es un arte y una actividad cada día más científica. Esto exige unos procedimientos y recursos. Exige unas técnicas.

En definitiva, para efectuar adecuadamente el acto de la venta se precisa un método, con unas determinadas técnicas. Ahora bien, método a seguir y técnicas a emplear pueden no dar el resultado apetecido. Se precisa del hombre adecuado, con vocación y formación para que la venta sea eficaz. No basta con técnica o método, es necesario también el factor humano idóneo.

Métodos y técnicas de venta

Hay diversos métodos, que en sí son muy semejantes, ya que, en general, sus diferencias son más bien acentos que subrayan algunas peculiaridades y aspectos específicos que modificaciones de fondo.

Ejemplos de estos métodos son los denominados AIDA, PAIDA, ICSA-TACK, etc. Todos poseen unas características comunes que se desarrollan a continuación.

Pero no sólo hace falta seguir el método, sino que también se precisan unas técnicas que, fundamentalmente, son:

- *la técnica de la entrevista.*

Objetivo: lograr que el contacto se conduzca por los cauces adecuados para lograr el conocimiento adecuado, la confianza necesaria, la presentación suficiente del producto y despertar el deseo de compra;

- *la técnica de los argumentos.*

Objetivo: lograr un *utilaje* sistemáticamente ordenado y estudiado que permita, mediante la presentación de los aspectos positivos y la minimación de los negativos, lograr persuadir al cliente para que compre;

-*la técnica de las motivaciones.*

Objetivo: lograr conocer los impulsos que mueven al ser humano a aceptar o rechazar algo que se le ofrece con la finalidad de emplear estos conocimientos para mejor conocer y mejor persuadir;

- *la técnica del cierre o remate de las ventas.*

Objetivo: lograr conseguir el pedido.

¿Qué significa todo lo anterior? Que el vendedor ha de ser un hombre con una cierta base caracteriológica para desarrollar su oficio, que puede llegar a adquirir las aptitudes necesarias mediante una adecuada formación, ya que es factible metodizar el acto de la venta.

La necesidad y ventaja de la formación es hoy día admitida casi universalmente. Encuestas de todo tipo lo han puesto de manifiesto.

Así, por ejemplo, la Asociación Canadiense de Distribuidores de artículos de ferretería detectó, hace años, que un 30 % de los clientes no compraban estos artículos en los grandes almacenes por la poca calidad de los vendedores.

Las ventajas de un sistema racional de formación de vendedores son principalmente las siguientes:

- mejora de las relaciones entre la empresa y los clientes y disminución de las reclamaciones de éstos;
- aumento de las ventas;
- disminución del coste de las ventas;
- aumento de la moral de los vendedores;
- mayor estabilidad en el empleo (disminución de la rotación del personal);
- mejora de las relaciones del vendedor con el conjunto de la empresa (mejor integración);
- disminución de la necesidad de control;
- mejora en la información suministrada por los vendedores.

En consecuencia, la formación, que puede correr a cargo de entidades o empresas asesoras o bien ser realizada en el seno de la propia empresa, constituye un punto fundamental en la mejora de la acción de ventas.

Pasemos, por tanto, a examinar el método de venta y alguna de las técnicas fundamentales que puede y debe usar el vendedor.

Método de venta. La actuación del vendedor en su contacto con el cliente

La venta es una actividad difícil. No es sólo un arte, sino que también es una profesión que exige un método, método que debe seguirse con naturalidad y personalidad.

a) Fases de la venta

Las fases que tiene toda visita, es decir, todo contacto vendedor-posible cliente, deben seguirse desarrollando cada una de acuerdo con unas técnicas.

¿Cuáles son estas fases? Aunque en cada caso el autor puede darles unos u otros nombres, estas fases pueden definirse como sigue:

- despertar la *atención* del cliente;
- despertar el *interés* y la confianza;
- despertar *el deseo de compra*;
- pasar a la *acción* de remate, es decir, *vender*.

Todas estas fases son necesarias y ninguna puede faltar. Tendrán mayor o menor duración según los casos y pueden quizás no estar separadas entre sí en forma rotunda, es decir, en una fase pueden estar ya iniciándose las siguientes.

En general, estas fases tienen una correspondencia con las actuaciones que en cada momento son necesarias y así tenemos:

- *la presentación propia y del producto* buscan despertar la atención y el interés;
- *el conocimiento de los problemas del cliente*, de sus necesidades, de sus objeciones y el vencer éstas, conducen a *despertar el deseo de compra* del cliente;
- *el lograr el cierre de la venta*, lleva a la acción de vender.

Pasemos, por tanto, a examinar el método de venta y alguna de las técnicas fundamentales que puede y debe usar el vendedor.

Debe considerarse la lógica del método. Evidentemente, despertar el deseo de compra casi siempre asegura la venta, y para llegar a ello es imprescindible haber logrado la atención, fijado el interés y logrado la confianza del cliente.

Una acción de venta, llevada según el método prescrito, ¿es suficiente para lograr la venta? La contestación, en general, es negativa.

Se necesita algo más; se necesita *algo personal del vendedor*. En otras palabras, y volviendo a una idea ya muchas veces repetida, es imprescindible armonizar la metodología con las cualidades personales del hombre que la debe seguir.

En resumen, el vendedor necesita tener unas *cualidades personales*, como son:

- una actitud de cortesía deferente, sin servilismo;
- optimismo;
- sencillez;
- porte que inspire confianza;
- saber escuchar;
- sinceridad en lo que dice y promete;
- tono de voz adecuado, amigable y cordial, etc.

Estas cualidades, junto con las condiciones que todo hombre que tenga relación social precisa (limpieza y discreción en el vestir y personal, educación en el trato, etc.), son base imprescindible sin la cual la aplicación del método de venta sólo tendrá una relativa eficacia.

b) Puntos clave de las distintas fases

Cada fase tiene unos *puntos clave* que conducen al éxito o al fracaso en la misma.

Algunos de estos puntos clave se citan a continuación y, en todo caso, deben analizarse cuidadosamente para adaptarlos al problema concreto que presente la problemática de la empresa.

Fase. Presentación propia. Puntos clave generales:

- no utilizar tono *mortecino* de voz;
- el cliente debe poder identificar al vendedor;
- cuando visita un vendedor nuevo, la empresa debería anunciarlo mediante carta;
- el vendedor debe dar claramente su nombre y el de la empresa;
- no debe preguntarse interrogativamente el nombre del cliente. Hacerlo indica falta de decisión, inseguridad;
- asegurarse que se está en presencia del jefe de Compras o persona que tiene poder de decisión en las compras;
- indicar el objetivo de la visita, en forma atractiva y que despierte el interés.

Fase. Presentación del producto. Puntos clave generales:

- corresponden a la presentación de los puntos promocionales que deben exponerse. (Ver argumentación de ventas);
- todo punto promocionar debe ser convincente, eg decir, que de por sí venda;
- no basta decir una cualidad; hay que dar la razón. No dejar duda en el cliente;
- lo que es general no es argumento;
- no olvidar de decir los puntos promocionales;
- seleccionar, para cada cliente, los puntos promocionales más convenientes.

Fase. Conocimiento de los problemas del cliente. Puntos clave generales:

- saber, mediante una conversación bien llevada, conocer los verdaderos problemas del cliente, sus objeciones;
- dejar que la objeción se exprese;

- no sacar conclusiones prematuras;
- no *saltar* sobre el cliente precipitadamente;
- *saber escuchar*;
- provocar la exposición de la objeción;
- transformar las objeciones en preguntas;
- no discutir con el cliente, enfrentándose con él;
- tratar de que se concreten claramente las objeciones. Desenmascarar la verdadera objeción.

En general, puede decirse que durante un 60 % del tiempo, el cliente debe hablar.

Fase. Lograr el remate. Puntos clave generales:

- vencer las objeciones (para esto es necesario conocerlas y conocer perfectamente el argumentarlo);
- utilizar referencias;
- no despreciar explícitamente a la competencia;
- utilizar las objeciones para hacer tajante la argumentación propia;
- buscar la formalización del pedido. Ser decidido sin petulancia, agresivo sin molestar y sin coacción.

c) Forma de llevar a la práctica el método

Aunque muy someramente, ya que su desarrollo en detalle escapa a los objetivos propuestos, se han analizado *las fases* del método de venta y alguno de los principales puntos clave del mismo.

Pero es necesario establecer algún *mecanismo* que permita estudiar los condicionamientos y asegurar que el vendedor va perfeccionando la utilización del método.

Para ello, existen una serie de formas de actuar, de las que indicamos algunas a continuación, desarrollando después más extensamente las más complejas.

d) Análisis de la actuación del vendedor ante el cliente

Este análisis es muy útil para comprobar si el vendedor sigue adecuadamente la técnica de las entrevistas.

Consiste en una lista de control, que debe rellenarse con sinceridad, para, a partir de ella, deducir consecuencias para el perfeccionamiento.

Se incluyen a continuación algunas de las cuestiones más importantes a este respecto:

1. ¿Quién toma la iniciativa en la venta?

- el vendedor;
- el cliente.

2. ¿Cuál es la actitud del vendedor al concluir la venta?

- indecisa;
- reposada y seguro de sí mismo;
- demasiado enérgica.

3. ¿El vendedor hace invitaciones de compra?

- directas o implícitas;
- afirmativas o dubitativas;
- desde el principio de la entrevista;
- durante la argumentación;
- demasiado tarde.

4. ¿Qué hace el vendedor si su invitación fracasa?

- toma de nuevo su argumentación;
- da nuevos argumentos;
- insiste hasta la última oportunidad.

5. ¿Sabe descubrir los indicios favorables?

6. ¿Sabe aprovecharlos?

7. ¿Propone una compra determinada?

8. La proposición de compra:

- es equilibrada y proporcional a las posibilidades del cliente;
- empieza por los artículos más interesantes para el cliente;
- está presentada recordando las ventajas expuestas en la argumentación;
- ofrece al cliente la posibilidad de elección entre dos alternativas posibles.

9. ¿Tienta al vendedor la conclusión por actos que impliquen la compra?

10. ¿Deja hablar al cliente?

11. ¿Hace hablar al cliente?

12. ¿Escucha cuando el cliente habla?

13. ¿Discute y contradice al cliente?

14. ¿Habla un lenguaje asequible al cliente?

15. ¿Se ha desarrollado la entrevista según etapas progresivas?
16. ¿Qué aspecto de su personalidad ha explotado o descuidado el vendedor para la venta?
17. ¿Ha comprendido el problema del cliente?

e) *Análisis de las argumentaciones y objeciones*

Análisis de las motivaciones de compra

Este punto, de gran interés, se trata en la asignatura de Mercados y pertenece específicamente a los problemas psicológicos de la venta, que no es posible tratar aquí.

Quede enunciado y hecha la advertencia de que es cuestión delicada. El vendedor ha de tener una *sensibilidad* a los problemas psicológicos, pero, normalmente, no es un psicólogo profesional, por lo que este tema de las motivaciones y comportamientos de los clientes, que en sí es apasionante, requiere un tratamiento cuidadoso para conducir a posiciones mentales claras y evitar las confusiones.

La técnica de las argumentaciones. Creación del argumentario

a) *Introducción y definiciones*

Todo vendedor, en forma más o menos intuitiva, posee la noción de la necesidad de los argumentos como herramienta imprescindible para hacer la posible venta.

Es tan importante esta *herramienta*, que metodizar la obtención de los argumentos puede ser punto trascendente para lograr una eficaz acción de ventas.

Esta razón justifica el dar a la exposición de esta técnica una mayor extensión que a las restantes.

Los argumentos de venta constituyen una fuerza importante para la actuación del vendedor. De su calidad, veracidad, de su «garra», de su número y de su adecuación a las posibles objeciones que presente el cliente, depende en buena parte el éxito de nuestras ventas.

No puede olvidarse que el remate se consigue, en una mayoría de casos, cuando el vendedor logra triunfar de las objeciones que hace el cliente, lo que obliga a poder agrupar mentalmente aquellos argumentos cuya eficacia, concisión y capacidad incisiva le permitan en un breve plazo de tiempo vencer dichas objeciones.

Es vital que el vendedor conozca las objeciones que se le van a presentar en su actividad cotidiana. Cada objeción constituye un elemento negativo de la venta, que puede frustrar el objetivo del vendedor si no es vencida adecuadamente. Para vencerlas no existen otras armas que los argumentos, bien esgrimidos por un formado y convincente vendedor.

El vendedor, por tanto, debe esforzarse por conocerlos ordenadamente y saberlos exponer con fuerza persuasiva.

Los argumentarlos para un mismo producto pueden ser varios, según el sujeto a quien se destina y la persona que se sirve de él. No puede ser el mismo argumentarlo el que se utilice para un detallista que para una industria transformadora. El argumentarlo debe estar concebido *a la medida* del destinatario que debe recibirlo.

Argumento es el razonamiento que se emplea para probar o demostrar una proposición, o bien para convencer a otro de aquello que se afirma o niega. Los vendedores lo emplean para destacar las características de un producto o servicio y las ventajas que presenta, con el objetivo de convencer al cliente para que lo adquiera.

Argumentarlo es el conjunto de toda clase de argumentos relativos a un producto o servicio. Es un resumen ordenado y jerarquizado de todos los argumentos que se poseen sobre un servicio o producto.

La argumentación es el arte y técnica de argumentar, es decir, de presentar a alguien una serie de argumentos para persuadirle o refutarle.

Objeción es la razón que se aduce para impugnar una proposición.

El cliente opone al vendedor una apreciación, una opinión o una actitud para confundirlo o justificar la negativa de comprar. La objeción puede ser justificada o no, pero mientras el cliente la emplee ha de poder ser refutada.

b) Clases de argumentos

Los argumentos pueden ser:

- generales o básicos. Se refieren a la empresa en general o a ciertos aspectos que por su trascendencia pueden ayudar eficazmente a la consecución de la venta;
- específicos del producto o servicio.

Estos argumentos pueden ser:

- *técnicos*, que corresponden a los aspectos técnicos del producto;
- *comerciales*, relativos a los otros aspectos de la venta no incluíbles en principio dentro de los básicos ni de los técnicos.

Ejemplos de argumentos básicos:

historial de la empresa; planes de expansión; objetivos; solidez financiera; asociación con determinada firma; la maquinaria y el utillaje, etc.

Ejemplos de argumentos técnicos:

- materia prima y su procedencia;
- técnicas de fabricación;
- maquinaria y equipo;
- calidad (del producto, de la mano de obra);
- originalidad, presentación;
- diseño;

- rigurosa homogeneidad dentro del mismo tipo;
 - durabilidad;
 - usos;
 - facilidad de montaje, de empleo;
 - facilidad de entretenimiento;
 - referencias, etc.
- certificaciones, homologaciones, estandards aplicados, directivas, etc.

Ejemplos de argumentos comerciales:

- precio;
- condiciones de pago y financiación;
- buen servicio;
- garantía;
- rapidez y exactitud en el plazo de entrega;
- pruebas;
- puntos de reaprovisionamiento;
- exclusividad de venta;
- detalles sobre el estudio comercial del producto (por qué se ha creado; quién lo ideó; sometimiento a normas legales y *standard*; su adaptación a las exigencias de la moda, etc.

e) Utilización de los argumentos

Los generales suelen ser una introducción interesante en la primera visita al eventual cliente.

En la primera visita lo que hay que vender es a la propia empresa como tal.

En las sucesivas, algunos de estos argumentos generales pueden ser útiles, como, por ejemplo, subrayar un nuevo éxito de la empresa, una expansión, un logro tecnológico trascendente, etc.

Los argumentos técnicos son básicos para cualquier tipo de venta. Sin un conocimiento suficiente del producto es imposible lograr ventas. Es indudable que hay casos en que esto tiene mayor peso que en otros, pero aún en los que puede considerarse como menos influenciables, constituyen unas *herramientas* imprescindibles.

Los comerciales, como los técnicos, tienen también una importancia absoluta. Del simple examen de los ejemplos expuestos se deduce.

d) *Consideraciones a tener en cuenta al preparar un argumentarlo*

Las más importantes son las siguientes:

- el argumentarlo debe ser claro, conciso y concreto;
- los argumentos deben ser leales y objetivos;
- debe huirse de afirmaciones rotundas de superioridad frente a los productos de la competencia;
- los argumentos deben ser demostrables. Evitar elementos dudosos;
- deben evitarse argumentos repetitivos;
- el mejor argumento es el que realza el servicio proporcionado con preferencia a la causa que lo provoca;
- cuidar que no haya argumentos contradictorios;
- cada argumento debe aportar una respuesta completa al punto de vista que se desea destacar;
- el argumentarlo debe ser preparado según el nivel de la persona a que va destinado.

e) *Metodología para el establecimiento de un argumentarlo*

Por lo que se ha expuesto, la preparación de un argumentarlo reviste una gran importancia.

La realización debe ser hecha en equipo, participando en él:

- componentes del departamento comercial (en general, de todas las secciones);
- representantes técnicos y de producción;
- algunos representantes de otros departamentos si se requieren.

Debe nombrarse un *mediador* que conduzca las reuniones y sea capaz de sintetizar las consecuencias de las mismas.

El esquema del método a seguir es como sigue:

<i>Fase</i>	<i>Observaciones</i>
Elección del mediador.	Es el responsable del trabajo.
Recogida y clasificación de la máxima información posible.	Sobre artículos, del mercado, de motivaciones, de la competencia, de los canales de distribución, etc.
Constitución de un dossier de datos.	Establecer listas lo más exhaustivas posibles sobre ventajas técnicas y comerciales de los artículos propios y de la competencia que sean competitivos. Establecer lista de objeciones de la clientela.
Establecimiento de las objeciones.	Expresarlas en los términos más semejantes a como se producen en la realidad. Valorar las objeciones, determinando frecuencia e importancia. Comprobación de la existencia, validez, autenticidad y exactitud de las objeciones. Redacción definitiva de la lista de objeciones debidamente jerarquizadas.
<i>Fase</i>	<i>Observaciones</i>
Establecimiento de los argumentos.	Para cada objeción, los argumentos a utilizar. Llegar a la redacción de listas de argumentos : - generales; - técnicos; - comerciales, debidamente jerarquizados.

Este método exige una serie de pasos para cada fase, así como una preparación del equipo, al que hay que informar sobre los objetivos perseguidos, métodos a seguir, etc.

Control de las objeciones y perfeccionamiento del argumentario

El argumentarlo es algo esencialmente dinámico, que debe irse enriqueciendo y modificando con las alteraciones que la vida de la empresa, los productos, la clientela -y el mercado presenta. Por ello, es imprescindible la existencia de un control periódico que permita mantener al día el argumentarlo.

El *libro argumentarlo* sirve para plasmar de forma efectiva, los argumentos y las objeciones. Debe ser de hojas intercambiables para retirar e incorporar las que aconsejen las circunstancias.

Un ejemplo (no completo) se incluye a continuación:

A) **Objeciones**

- 0 1** Me han servido mal.
- 2 - La competencia va más barata.
 - 3 - Tenemos nuestros proveedores habituales.
 - 4 - Llevan demasiados tipos. Me temo ser mal **servido**, etc.

B) **Argumentos** *Generales o básicos*

1. Buen servicio.
2. Constante investigación del mercado nacional y extranjero para conseguir un muestrario siempre a la moda.
3. Nuestra empresa, a lo largo de 50 años viene sirviendo a la industria y el comercio y sigue en expansión controlada, etc.

Técnicos

1. La empresa efectúa un riguroso control de calidad, antes y después del montaje.
2. Poseemos siempre un importante *stock* de materias primas para dar una regularidad a la calidad, etc.

Comerciales

1. Buen servicio.
2. Garantizamos que nuestras entregas corresponden a la calidad ofertada.
3. Precio de acuerdo con la calidad, etc.

C) **Refutación de objeciones**

0 - 1 - Me han servido mal

Refutaciones:

- Aumento de producción. Tomadas medidas para que no vuelva a ocurrir (indicarlas);
- fabricación contra almacén, etc.

Para lograr esa *puesta al día* del argumentarlo se suele seguir el sistema de controlar las objeciones y, a partir de este control, modificar y actualizar los argumentos.

Para esto se prepara una *ficha de objeciones* (ver en la página siguiente un ejemplo de su formato) en la que en cada visita se anotan las objeciones habidas, incluyendo las nuevas que puedan aparecer. Una estadística de las objeciones presentadas permite establecer un gráfico de número de veces que se presenta cada una en un período de tiempo, lo que, como consecuencia, trae consigo, al examinar lo ocurrido en varios períodos:

- ver las que desaparecen o se atenúa su número;
- ver las que aumentan en cantidad de veces que se presentan;
- censar las nuevas que aparecen y su importancia.

A partir de esta información, se adaptan, reconstruyen y se incorporan nuevos argumentos mediante reuniones periódicas que siguen un esquema de método, tal como el indicado en e).

Funciones y manual del vendedor

De los puntos expuestos, pueden deducirse las funciones básicas del vendedor.

Toda la actuación de un vendedor debe encaminarse a:

- saber a quién se puede vender;
- conocer a quién se vende;
- darse a conocer al responsable de las compras;
- vender, y vender cada vez más;
- saber por qué se vende y, lo que es más importante aún, saber por qué no se ha vendido;
- obtener una información del mercado y la clientela, en forma sistemática;
- formarse y perfeccionarse en el método y técnicas de venta.

Todas estas actividades pueden resumirse en la realización de tres grandes grupos de funciones:

- la informativa;
- la de venta;
- otras complementarias.

La función informativa tiene importancia mayor que la que usualmente se le da, pues puede condicionar a medio plazo el éxito de la venta. Esta función presenta dos aspectos:

- la información que el vendedor ha de dar al cliente de lo que es nuestra empresa. Debe alcanzar al mayor número de clientes posible. El origen de esta información es la propia empresa;
- la información que del mercado y clientela debe recibir la empresa. Esta información se recoge, en buena parte, por el vendedor en su actuación y se recopila en la empresa.

La información de la empresa al cliente tiene por objetivos fundamentales:

- dar a conocer a la empresa;
- conseguir una mayor notoriedad;
- aumentar la penetración;
- preparar el camino para las futuras acciones de venta,

y se consigue a través de los consiguientes contactos vendedor-cliente, sirviendo fundamentalmente a este fin los argumentos preparados.

La información del mercado y clientela tiene por objetivo conseguir la máxima adecuación de los elementos de la distribución (producto, precio, promoción, método de venta, etc.)

Es importante, imprescindible, que el vendedor esté convencido de la necesidad de la función informativa para que ésta sea realmente eficaz. Esto exige formación y convencimiento de que los datos recogidos permitirán mejorar toda la acción posterior, con el resultado de vender más.

El vehículo básico para conseguir recopilar y explotar la información es la administración y control de ventas, empleando un buen soporte administrativo.

La función de venta se realiza, como ya se ha expuesto, en la visita sistemática y periódica a los clientes actuales y futuros, con el fin de obtener pedidos en un tiempo más o menos próximo. Se traduce en la realización del acto de la venta, cuya previsión, preparación y control es imprescindible.

En cuanto a *las otras funciones*, dependen de cada caso, pudiendo ser:

- el mantenimiento del muestrario;
- la selección de muestras;
- el mantenimiento de la documentación;
- realización de gestiones ante organismos oficiales, etc.

Para una eficacia del vendedor, para facilitar su tarea y ayudar a su memoria, es conveniente preparar el *manual del vendedor*, que tiene los principales objetivos siguientes:

- aumentar la efectividad del agente, y su rentabilidad, por tanto;
- facilitar la realización coherente y adecuada de sus funciones;
- facilitar la supervisión y el perfeccionamiento de los vendedores;
- facilitar la formación e integración del nuevo **personal** de ventas que se reclute;
- facilitar la evolución de la acción de venta exigida por el mercado.

Para ello, trata de *reglamentar en lo posible* las actividades del vendedor facilitándolas mediante la exposición de normas, reglas, pautas, etc., que el manual debe incluir.

Si se quieren lograr los objetivos previstos, el manual debe reunir una serie de condiciones, de las que se pueden destacar:

- recopilar en forma *ordenada* todas las normas e instrucciones que definen sus actividades;

- debe ser *manejable*, de lectura agradable y fácil consulta;
- ha de ser *práctico*, realista y aplicable;
- debe exigirse su *cumplimiento*, para lo cual éste debe controlarse; la presentación debe ser en hojas intercambiables, para poder adaptarlo y renovarlo; ha de convencerse al vendedor de las ventajas que le reporta su uso, su adaptación y su renovación.

El contenido de un manual de vendedor puede ser muy diverso, dependiendo en buena proporción de cada caso, pero, en cualquier circunstancia, hay un índice básico que, en general, se cumplirá, variando fundamentalmente el «peso» relativo de unas u otras partes según la empresa, el producto, etc.

Un esquema de índice puede ser el que sigue:

a) Indicaciones de carácter general

Introducción. Utilidad, forma de empleo, etc.;

funciones básicas del vendedor;

normas generales de actuación, que recopilará: la programación de los viajes (estudio de rutas, forma de cumplirlas, etc.); preparación a efectuar antes de iniciar cada ruta;

forma de actuar en el acto de la venta;

actuaciones a realizar al terminar la ruta;

normas sobre la medida de la eficacia del trabajo del vendedor y sistema de retribución:

factores en los que se hará la valoración personal;

bases del sistema de retribución;

cuotas de venta, objetivos a alcanzar, etc.

b) Indicaciones sobre información y control

Explicación e instrucciones para utilizar y llenar los documentos a emplear, tales como ficha de cliente, hojas de información, de pedido, de resultado, de ruta, etc.

Debe incluirse un ejemplar de cada una, con instrucciones claras, concretas y concisas para su confección y uso.

e) *Instrucciones sobre el muestrario*

Características del muestrario en vigor.

d) *Argumentario* Debe incluirse el libro argumentarlo y refutación de objeciones.

e) *Instrucciones sobre condiciones de venta y cobro*

Lista de precios;

condiciones generales sobre precios, descuentos y forma de pago;

condiciones particulares;

posibles atenciones a clientes;

cobro de impagados.

Acciones especiales

instrucciones sobre promoción;

instrucciones sobre publicidad en el lugar de venta.

Anexos

Documentos de carácter formativo, noticias de la empresa, referencias, etc.

Para lograr mantener una utilización eficaz del manual pueden hacerse algunas acciones, tales como:

- pedir la colaboración de los vendedores para mejorar algunas de las partes del manual;
- organizar concursos para premiar las mejores colaboraciones;
- controlar su empleo durante la realización de las rutas;
- controlar si el vendedor lo tiene ordenado y puesto al día;
- siempre que se corrija un error, por falta u omisión, referirse a la norma o instrucción del manual.

En resumen, el manual del vendedor es una útil herramienta para el vendedor, si la emplea.

La Dirección Comercial, y en el Caso Chalmazel, el Sr. Morán, debe lograr esta utilización en su organización de ventas de representantes y agenetes de ventas, mediante:

- una acción de formación del vendedor, convenciéndole de las ventajas que tiene su uso habitual;
- una serie de acciones que motiven su utilización (unas, a base de premiar; otras, a base de controlar).