



El vendedor tradicional, ¿en vías de extinción?

¿Reciben los vendedores la formación adecuada? ¿Cómo se realiza la selección de este personal? ¿Se preparan argumentarios de venta?

Las respuestas a estas preguntas son la clave para entender las graves carencias en la atención y servicio al público en los puntos de venta.

Mario E. Zóttola Ledesma, Profesor de Técnicas de Comunicación y Ejecutivo comercial de Grupo Vocento

AUTOR: ZÓTTOLA LEDESMA, Mario E.

TÍTULO: El vendedor tradicional, ¿en vías de extinción?

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 229
Noviembre de 2007. Pág. 38

DESCRIPTORES:

- Consumidor
- Punto de venta
- Servicio al cliente
- Técnicas de venta

RESUMEN:

Falta de preparación, apatía y ausencia de vocación son los principales defectos del personal en el punto de venta. Como consecuencia, se ha convertido en una actividad de alta rotación donde muchas ventas se pierden por el desconocimiento de las técnicas básicas. El vendedor-asesor ha desaparecido; en su lugar, se impone el *self service*. El consumidor medianamente exigente expresa día a día esta preocupación con un comentario repetido: "ya no te atienden como antes".

El crecimiento de la economía, el aumento del consumo, la incorporación de nuevos públicos y el nacimiento de barrios, urbanizaciones o centros comerciales han impulsado a muchas empresas a abrir más puntos de venta, incorporando personal que no siempre está capacitado para responder a las expectativas de un consumidor cada día más exigente. Cadenas de tiendas, franquicias, *outlets*, grandes almacenes y grandes superficies han tenido que reclutar, de la noche a la mañana, personal para las nuevas sucursales o franquiciados sin poder darle la formación suficiente.

Actualmente es posible encontrar en cualquier tienda a jóvenes que han sido puestos detrás de un mostrador sin el *training* mínimo necesario. Para colmo, muchas veces se trata de extranjeros poco conocedores de la idiosincrasia y lengua españolas. Los resultados están a la vista: la calidad de atención al público ha disminuido y muchas ventas se pierden por la mala atención del personal que ignora las técnicas básicas.

El vendedor tradicional, que entraba a trabajar como *chico para todo*, reponedor o auxiliar de ventas, y que se iba formando a imagen y semejanza de la tienda o la empresa, parece estar en vías de extinción y ha sido suplantado por un personal con poca vocación vendedora, que no aspira a crecer profesionalmente dentro de la misma empresa y que, por lo tanto, presenta demasiada rotación, lo que va en detrimento de la calidad.

Sin embargo, el poderoso impulso del gran consumo en la cuenta de resultados engaña a los responsables de Recursos Humanos. Muchas empresas no son conscientes de las graves carencias que tienen en la atención y servicio al público en los puntos de venta. Influyen, además, los cambios en las pautas vendedoras: se impone el *self service* y desaparece el *vendedor-asesor*.

Toda esta transformación en el comercio minorista y en el punto de venta se refleja en

casi todos los mercados: desde la electrónica de consumo hasta el calzado o los complementos, pasando por la informática, el automóvil o la ropa. El consumidor medianamente exigente lo comprueba día a día; un comentario repetido es “*ya no te atienden como antes*”.

MK Marketing + Ventas ha visitado en las últimas semanas un buen número de tiendas de los más variados sectores, observando el comportamiento de vendedores y vendedoras, y tomando nota de los errores más visibles que se cometen en la gestión de venta que, muchas veces, se traducen en ventas perdidas.

Los vendedores nacen y se hacen

Para hacer un enfoque profesional del tema, es necesario formular algunas cuestiones previas:

✓ Los vendedores y vendedoras de puntos de venta, ¿reciben la preparación adecuada en función del público y del producto/servicio con el que van a trabajar? Un rápido sondeo permite responder negativamente. Actualmente, muchos no saben ni cómo está preparado el producto que venden.

En las visitas a numerosas tiendas que realizó nuestro medio se pudo comprobar, además, que muchos profesionales desconocen el nombre de la empresa para la que trabajan y no saben dónde está la central. Saben quién es su jefe o supervisor, conocen el número de teléfono del almacén que les provee y, a veces, saben que se trata de una región o país determinado, pero poco más. Los grandes conceptos que se manejan en el marketing (valor, marca, beneficios, puntos fuertes, etc.) son los grandes ausentes en el punto de venta.

✓ Esta preparación, ¿se actualiza periódicamente o se limita a unas vagas instrucciones básicas?

+

Los conceptos importantes que se manejan en el marketing (valor, marca, beneficios o puntos fuertes) son los grandes ausentes en el punto de venta

La actualización formativa se verifica cuando el vendedor conoce y disfruta con el producto que vende, por ejemplo, los videojuegos. Pero es una preparación que muchas veces surge por la propia iniciativa del vendedor (autoformación), y no como consecuencia de un plan orgánico por parte del propietario del punto de venta. Estos pequeños y medianos empresarios todavía no entienden que la preparación del personal exige tiempo y dinero, y muy pocos están dispuestos a invertir ambas cosas en su personal de tienda.

La razón es sencilla: saben que ese vendedor en cualquier momento se irá. A su vez, los fabricantes, editores y distribuidores preparan sus convenciones para dar a conocer sus próximos lanzamientos; en muchas se dan pequeños cursos o charlas informativas y formativas, pero el error consiste en que a ellas acuden los mayoristas, subdistribuidores y propietarios de los puntos de venta, pero no los vendedores.

✓ La selección de personal, ¿se realiza buscando un perfil definido y concreto, partiendo de la premisa de que no todos los vendedores sirven para cualquier punto de venta o producto/servicio?

Sí y no. Hay casos en los que se buscan perfiles definidos, pero en muchos otros se pone detrás del mostrador al personal que demuestra unos conocimientos básicos o que tiene una imagen personal *buena* para cubrir rápido la vacante. Mayor exigencia ponen las empresas que trabajan con productos dirigidos a un público de *alto standing*. Aquí se observa que la preparación es más exigente, incluso exquisita. La cadena de tiendas Bang & Olufsen, por ejemplo, cuenta con personal que, además de educación y buena presencia, domina los fundamentos básicos de la electrónica de consumo de calidad.

✓ Los argumentarios que se preparan para cada producto/servicio, ¿son los adecuados? O mejor aún: ¿se elaboran argumenta-

rios o se deja todo al albur de la capacidad vendedora del personal?

Depende del sector. En los que hay mucha rotación de producto o sucesivos lanzamientos en un mes, los fabricantes elaboran argumentarios pero los propietarios de los puntos de venta no los difunden, y los vendedores no tienen tiempo de leerlos. Esto es lo que ocurría en el sector del vídeo, y ahora en el del DVD. Los vendedores de los videoclubs casi nunca saben bien de qué trata una película, a excepción de los grandes títulos estrenados en el cine.

En las tiendas de música se da la autoformación; el vendedor sabe del tema porque le gusta, pero no porque la cadena de tienda le ayude y le dé tiempo para formarse. En cambio, en sectores con lanzamientos más espaciados (el del automóvil, por ejemplo), hay tiempo para una mejor preparación.

✓ Las empresas, ¿realizan periódicamente controles para ver si las normas de funcionamiento establecidas y los argumentarios de venta elaborados se cumplen y aplican en todos los puntos de venta adecuadamente?

Los fallos cometidos son muy básicos y permiten intuir que no hay controles rigurosos, ni tan siquiera en algunos grandes almacenes de mucho prestigio. En una sucursal de El Corte Inglés, por ejemplo, los vendedores de televisores permanecieron muy atentos a un partido de fútbol de la liga en lugar de atender a los clientes que querían aprovechar las ofertas de una de sus semanas promocionales. Tampoco parece que se aplique la técnica del *falso-comprador* (el *mystery shopper*), personal contratado para actuar como un falso cliente en cualquier tienda e informar luego del trato recibido.

✓ ¿Se establecen mecanismos de autocontrol para detectar fallos en la gestión de los puntos de venta y, más concretamente, en la fuerza vendedora del equipo?

El mecanismo más rápido y fácil es la caja. Casi siempre se disparan las alarmas cuando baja la recaudación de una sección o de una sucursal, pero no hay sistemas de control sistemáticos. Se apela casi siempre al informe verbal de los jefes de tienda o supervisores, que suelen controlar varias tiendas o sucursales de una misma región y reciben un *rapport* normalmente verbal y urgente de vendedores y vendedoras.

La excepción son algunas cadenas de *fast food* en las que se cumplen unos protocolos estrictos de calidad, empezando por la imagen de los vendedores, algo muy descuidado en muchas tiendas. Otra forma de detección es cuando se produce alguna queja de un cliente pero, en este caso, la solución llega tarde porque las ventas ya se han perdido.

✓ Las quejas recibidas por el producto/servicio o por la atención, ¿se archivan, se estudian, se tienen en cuenta, o van a parar a la papelera y al olvido?

Psicología COMERCIAL

El tendero de barrio era (y es) un gran psicólogo y presta atención a todo: la ropa, el peinado y hasta el peso de sus clientas.

- Doña María, la veo más delgada...
- Sí, he perdido algún kilito. Es que hijo, si no me cuida, no me entra el bañador del año pasado.
- ¿Le pongo estas naranjas valencianas que me han llegado?
- Vale.

El recurso de “la veo más delgada” no falla nunca. Los piropos se agradecen comprando más porque todos los clientes buscan un trato cordial y gratificante. Como decía el personaje de Richard Gere en *Pretty Woman*: “Queremos que nos haga la pelota”. La adulación medida y en el momento oportuno funciona. “Un ejecutivo como usted necesita un coche como éste” es la frase que usa un experimentado vendedor de Mercedes Benz cuando el precio de un modelo retrae a un posible comprador.

Aquí pudiste ver, por primera vez, el techo abovedado de una estación de metro, íntegramente decorado con 250 m² de vinilo, impreso digitalmente y colocado en una sola noche, para impactar a los viajeros por la mañana, que se sentirían dentro de un mundo de hielo.

Esto, o cualquier otra cosa que se te ocurra.

El vendedor tradicional ha sido suplantado por un personal con poca vocación y que no aspira a crecer profesionalmente dentro de la misma empresa

En los últimos años muchas empresas han puesto en marcha departamentos de Atención al Público que actúan con mayor o menor rigor según el sector. En algunos casos, se trata de equipos de relaciones públicas que se limitan a atender a los clientes con una sonrisa, a pedir disculpas si se ha cometido algún error y a mandar un regalito si el tema tiene cierta importancia.

En muchas compañías estos servicios se han externalizado y se aplican unos protocolos rutinarios que no terminan de convencer al consumidor. Da la impresión de que la vorágine del día a día impide analizar al detalle algunos casos concretos. Mayor preocupación demuestran las empresas de alimentación y juguetería, en este último caso debido a los escándalos recientes. La empresa Kraft Foods España cuenta con un Servicio al Consumidor que recibe la queja, estudia el caso y remite una detallada carta al cliente que se la ha formulado. A renglón seguido le hace llegar un regalo de cortesía (por ejemplo, un chubasquero con el nombre de uno de sus quesos más famosos, Mama Louise).

Se imponen las prisas

Aunque parezca mentira, todas estas cuestiones, casi *de perogrullo*, se ignoran en algunas empresas. Muchos locales comerciales, sucursales, franquicias, y pequeñas y medianas tiendas en general, no aprobarían un examen medianamente exigente sobre su calidad de atención y servicio al público. De un tiempo a esta parte parece que se imponen las prisas, la improvisación y el reclutamiento veloz de jóvenes que no tienen la menor vocación comercial.

Victoria, una experimentada vendedora al frente de una tienda de zapatos en el centro comercial Plaza Norte 2, de San Sebastián de los Reyes (Madrid), sufre la falta de personal idóneo. Su queja demuestra la situación actual de la mano de obra: *“Cuando empecé a trabajar era muy joven e hice un largo aprendizaje que hoy me permite dirigir esta sucursal”*, recuerda. *“Ahora no encontramos chicas que puedan reemplazarme. Las que vienen a prueba no tienen estudios, tampoco ganas, ni experiencia, ni aptitudes para la venta. Sólo*



Las revistas de comunicación interna contribuyen a formar al personal y mejorar la calidad de atención.

El personal debe acostumbrarse a trabajar en equipo y esforzarse para no dejar escapar una venta, así como agotar todas las posibilidades antes de decir “no lo tengo”

quieren saber cuánto les vamos a pagar, qué días van a librar y cuándo tendrán vacaciones. Y, por supuesto, ¡ni hablar de trabajar los fines de semana!”

Bill Gates, el hombre más rico del mundo, afirma: *“La mayoría de las empresas tiene claro que utilizar la reacción del cliente como orientación a la hora de desarrollar y mejorar los productos y servicios es esencial para triunfar. Pero a algunas se les da mejor que a otras lo de recopilar y utilizar las respuestas de los clientes y saber cuándo éstas no son suficientes para tomar decisiones estratégicas. La primera regla para todo administra-*

“Son muy **AMABLES**”

La tradicional casa Los Fernández, de Madrid, se anuncia en radio con una cuña que informa sobre las virtudes de sus productos: alfombras, tapices y reposteros. En el texto se invita al público a visitar su antiguo establecimiento en el Paseo General Martínez Campos, 29. Lo curioso es que se subraya que *“son muy amables”*. Algo que debería ser normal en una tienda, en estos tiempos debe destacarse...



Premios: Marco de Oro 2006 y Oro en Fespa 2007

Si se puede pensar, se puede hacer.

En decoración de interiores y marketing espectacular; vía nuevos formatos, nuevas tecnologías y nuevos soportes, en estaciones de tren o de metro. En aeropuertos. En vagones o autobuses. En centros comerciales. En circuitos de karting. En exposiciones. En hostelería, restauración. O en recintos religiosos.

En decoración de interior y marketing espectacular o en cualquier otra cosa que se te ocurra.

SANCA sólo emplea procesos respetuosos con el medio ambiente.



dor que quiera que su empresa responda al cliente es implantar sistemas eficaces para conocer la reacción del consumidor y luego hacer que esto sirva para algo”.

El presidente de Microsoft piensa que los sistemas de llamada telefónica de los clientes (los teléfonos 900 o 902) han quedado caducos y que el futuro permitirá una mayor fluidez con el correo electrónico. Gates concluye: *“creo firmemente que tener en cuenta la opinión del cliente es crucial para triunfar en cualquier negocio”.*

En la práctica, parece que muchas empresas carecen de este espíritu de superación permanente, no aplican sistemas de autocrítica y reflexión, y se regodean aceptando unos resultados satisfactorios que muchas veces son más producto de una bonanza económica que de una cierta autoexigencia en la calidad de servicio.

En la venta al detalle las cosas eran diferentes. El dueño de la tienda de barrio, el colmado, la mercería o la panadería, conocía a todos sus clientes. Hoy, el *cliente-de-toda-la-vida* está en vías de extinción. Vendedor y comprador se desconocen, mantienen una relación fugaz que dura unos minutos. El primero se limita a despachar, a atender, pero no a vender.

Caso 1: Vendedora que no está en consonancia con el producto

Concesionario de coches de alta gama, zona norte de Madrid. Posible comprador: ejecutivo de más de 50 años que busca un modelo. Le atiende una vendedora joven, de unos 25 años, bien vestida pero con escasos conocimientos del modelo que busca el comprador. Nunca ha conducido un coche como el que debe vender y, por lo tanto, no es capaz de responder con convicción a las diversas preguntas que le hacen.

El modelo se fabrica en el extranjero y la fecha de entrega es a tres meses vista. No intenta promover la reserva del coche. No le ofrece probarlo y tampoco lo invita a sentarse en un modelo que hay en la exposición. Se limita a darle un catálogo. Su argumentario resulta pobre, falta de experiencia y sin conocimientos de mecánica para un cliente exigente que está dispuesto a gastarse 30.000 euros en un coche nuevo. Tampoco ofrece las diferentes formas de financiación que tiene el concesionario. Resultado: la venta se frustra. Conclusión: la vendedora no estaba a la altura del producto y del cliente.

Caso 2: Vendedora que no sabe como buscar el producto

Grandes almacenes de implantación nacional. Sección libros en una gran sucursal del Paseo de la Castellana, en Madrid. Clienta que busca una novela de un autor hispanoamericano, editada hace varios años. Vendedora joven y amable que ignora que la obra ha sido de lectura obligatoria en los institutos. La sección de esta sucursal es una de las más grandes y abarca miles de volúmenes.

La vendedora lo busca en la base de datos. Por un error de búsqueda o por una base de datos mal estructurada no encuentra ningún ejemplar. No pide ayuda a sus compañeros de más experiencia (carece de espíritu de equipo) y tampoco busca si el volumen está en otra sucursal. Su respuesta es pobre: *“No lo tenemos”.*

La clienta, con experiencia en la compra de libros, antes de irse acude a otra vendedora más veterana. Ésta, sin mirar en el ordenador, va directamente a la estantería de clásicos que habitualmente se piden en los institutos y localiza un ejemplar. Resultado: la venta se realiza gracias a la experiencia personal de una vendedora que se impuso a los sistemas informáticos. Conclusión: el personal debe acostumbrarse a trabajar en equipo, y esforzarse para no dejar escapar una venta, así como agotar todas las posibilidades antes de decir *“no lo tengo”.*

Caso 3: Vendedor que no sabe despachar el producto

Cadena regional de heladerías. Sucursal de Gran Vía, Madrid. Clienta golosa, experta en helados y habitual de esa marca. Vendedor joven que no ha practicado lo suficiente. A su lado, dos profesionales experimentados charlan animadamente sin controlar al novato. El vendedor rellena un cono con torpeza y poca cantidad.

La clienta se queja porque la ración es escasa. El vendedor responde con silencio porque está nervioso y no sabe bien cómo poner más cantidad. Mientras tanto, los otros dos vendedores siguen charlando... Resultado: clienta insatisfecha que la próxima vez irá a otra heladería. Conclusión: los vendedores expertos no acudieron en ayuda del novato que, además, debe mejorar su preparación. ●

