

Jacinto Llorca

Objetivo:
VENDER MÁS

365 CLAVES,
ideas y reflexiones
para incrementar
las ventas en tu tienda

«Este libro debería ser una lectura obligatoria.»
Del prólogo de Risto Mejide

Jacinto Llorca

Objetivo: vender más

365 claves, ideas y reflexiones
para incrementar las ventas
en tu tienda

© 2014 Jacinto Llorca

© Centro Libros PAPF, S.L.U., 2014
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta: Microbio Gentleman
Imagen de cubierta: © Don Nichols / Getty Images

ISBN: 978-84-9875-343-1
Depósito legal: B. 8.840-2014
Primera edición: mayo de 2014
Preimpresión: gama, sl
Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo	9
Introducción	11
Enero	13
Febrero	49
Marzo	83
Abril	121
Mayo	157
Junio	195
Julio	231
Agosto	273
Septiembre	315
Octubre	353
Noviembre	393
Diciembre	433
Lecturas según temas	472
Agradecimientos	477

Enero 1

El cliente se da cuenta de todo

Los clientes de una tienda no son ajenos a lo que ocurre a su alrededor, todo lo contrario.

Los clientes se dan cuenta de todo (nos damos cuenta, todos somos clientes fuera de nuestra tienda), todo: cuando un empleado cuchichea con otro sobre un tercero, cuando un jefe está regañando a un vendedor, cuando alguien está a punto de terminar su turno y se apresura atendiendo deprisa y corriendo para marcharse cuanto antes, cuando los trabajadores dejan a la vista documentos confidenciales de la empresa, cuando se quejan de los horarios, los clientes o sus condiciones laborales...

Como todo es visible por los clientes, hay ciertos comportamientos que deberían eliminarse y evitarse de realizar en su presencia, porque incluso cuando se piensa que nadie lo notará, no es así; al final el cliente advierte lo que está ocurriendo y se lleva una imagen de la tienda y la marca que sin duda afectará a su posicionamiento, experiencia de compra y a la futura relación comercial.

El comercio eficaz es la suma de muchos pequeños detalles, y los que hemos referido son algunos que pueden determinar por completo la percepción que un cliente tiene de nuestro comercio. Hacer las cosas bien depende de nosotros y puede ayudar en este sentido tener claras unas normas básicas de funcionamiento que procuren minimizar el riesgo de que estas cosas ocurran.

REFLEXIÓN SUGERIDA

Pensando en tu establecimiento, ¿hasta qué punto es una tienda discreta?

Enero 2

Establece las reglas de la tienda

Es importante que se establezcan unas pautas de comportamiento y actitud para todas las personas que trabajan en una tienda.

Las reglas del negocio pueden recoger aspectos tales como las normas relativas al vestuario y el aseo personal, el uso de teléfonos móviles, las zonas de aparcamiento para empleados, los controles de seguridad, las normas sobre los horarios y los turnos, las normas sobre el uso de los bienes de la tienda (ordenadores, impresoras, etc.) y las salas comunes (de descanso, comedor, de reuniones), las normas de convivencia, etc.

Las reglas de la tienda deben ser comunicadas a toda la plantilla y estar expuestas en un lugar visible sólo por los empleados. Además, será buena idea que en la implantación de estas normas participen todos los trabajadores enriqueciendo y ajustando el resultado final a la realidad y la actividad diaria del comercio. Es vital que los mandos del establecimiento sean en todo momento un auténtico valor de ejemplo, si se desea que el resto de colaboradores tengan estas reglas por un asunto que es realmente importante para la tienda y la empresa.

Además, las reglas son, ante todo, un documento vivo que puede ir variando y modificándose según se aprecien nuevas situaciones, comportamientos o actitudes.

Estas normas no se deben presentar como una ley, sino como unas reglas de juego que todos los colaboradores tienen que garantizar, pues se trata de un documento que sirve para situar en un marco común algunas situaciones habituales y evitar que queden abiertas a la libre interpretación de cada uno.

REFLEXIÓN SUGERIDA

¿Qué puntos incluirías en las reglas de tu tienda?

Enero 3**¿Incentivos personales o colectivos para vendedores?**

¿Qué es mejor para la tienda, incentivar por ventas individuales o por las conjuntas del grupo?

Ambas opciones tienen puntos fuertes y débiles.

El incentivo por venta individual asegura, en mayor medida, que cada vendedor se esfuerce al máximo en cada oportunidad de venta, pero es posible que se produzca alguna situación conflictiva si tiene que hacer trabajo interno (en el almacén, por ejemplo), sin oportunidad de venta, mientras sus compañeros están vendiendo al mismo tiempo. También se da la posibilidad de que en caso de que haya pocos clientes, los vendedores se los disputen como auténticos cazadores y se creen situaciones conflictivas en el ambiente laboral e incómodas para los compradores.

El incentivo por venta acumulada colectiva permite una mayor solidaridad en el reparto de las tareas propias del comercio, de forma que efectuar trabajos de retaguardia y no estar vendiendo no significa perder incentivos mientras otros compañeros sí están atendiendo a los clientes. Por el contrario, puede originar algún problema cuando se descubre que hay vendedores que aportan mucho y suben el nivel de la venta mientras que otros bajan el rendimiento comercial del grupo por sus malas ventas y escasa habilidad comercial.

Seguramente, la mejor opción es la combinación de ambas opciones, en la que el vendedor recibe un incentivo por su venta o cumplimiento de objetivos personales, mientras que todo el grupo de vendedores trabaja con otro objetivo común y global, para el que unos se animan a otros con el fin de conseguirlo.

Además, es importante que las tareas de atención al público y otras sin posibilidad de venta estén repartidas equitativamente a lo largo del tiempo entre todos los colaboradores.

REFLEXIÓN SUGERIDA

¿Qué tipo de incentivo crees que sería más interesante para tu tienda?

Enero 4

Personal de servicios en tienda

Además de toda la plantilla, tanto en la sala de ventas como en las oficinas, un punto de venta suele contar con la ayuda de personal que presta sus servicios dentro de la tienda, pero no pertenece a la misma. Suele ser el caso de las personas que se encargan de la limpieza, las labores de vigilancia y seguridad o el mantenimiento técnico del edificio y las instalaciones.

Son trabajadores que no forman parte de la empresa, tienen sus propios jefes y se integran en la actividad del comercio de acuerdo con los horarios y las necesidades pactadas. Pero están en la tienda, forman parte de la misma y conviven con los clientes y el resto de empleados.

Es importante tener en cuenta algunas pautas:

- Puesto que trabajan en la tienda, deben conocer las reglas de la misma, aceptarlas y cumplirlas.
- Hay que pensar en si su acceso es posible a todo el local o si hay zonas restringidas por seguridad.
- Igualmente ocurre con la información confidencial, debe cuidarse de que no esté disponible para quien no lo deseamos.
- Tienen que ser conscientes de que trabajan en una tienda en la que el cliente que acude a comprar es la clave del negocio, por lo que si un comprador les pregunta algo, deben asumir la pregunta y buscar a alguien que se haga cargo de la situación. No

pueden contestar: «Yo no soy de aquí». No pueden *espantar* a clientes con su comportamiento laboral.

- En caso de conflicto sin solución o una conducta no acorde con lo que la empresa espera, los responsables del establecimiento deben pedir automáticamente una sustitución de la persona que no se integre a las necesidades del comercio.

Estas personas trabajan en nuestro establecimiento, pero no pertenecen a la empresa, sino que tienen sus propios jefes y directrices, pero deben integrarse en la tienda casi como si fueran trabajadores de la misma.

REFLEXIÓN SUGERIDA

¿Qué gestión existe sobre las personas que trabajan en la tienda sin pertenecer a la empresa?, ¿crees que es la más adecuada?

Enero 5

Aquí se trabaja mucho

Suele ser una apreciación habitual en cualquier tienda: «No damos abasto», «deberíamos ser más en esta sección», son palabras que podemos escuchar con frecuencia y que hasta podrían ser ciertas. Para comprobarlo hay que medirlo y contrastarlo adecuadamente. Hablamos de productividad.

Una fórmula frecuente en el sector para medir la productividad consiste en dividir la facturación total entre el número de horas de trabajo empleadas por todos los trabajadores de esa unidad de negocio durante un período determinado. El resultado, que será el equivalente a vender x euros por hora de trabajo, permite tener un indicador válido.

¿Ese indicador es alto o es bajo? Por sí solos, los números no expresan nada, hay que compararlos para establecer si se está trabajando realmente con una productividad elevada o si, por el contrario, tenemos una inversión en horas que sobrepasa las necesidades

para la venta actual. Las tiendas que estén integradas en una cadena con otras similares, tendrán simplemente que comparar su indicador de productividad con otros establecimientos y la media de todos ellos. Así sabremos rápidamente si, en efecto, «aquí se trabaja mucho o no» comparativamente.

Si nuestra tienda es independiente, tendremos que buscar más información con nuestros propios datos y ver qué nivel de productividad teníamos en una época en la que la actividad del comercio fuera perfecta tanto en la sala de ventas como en los almacenes, todos los clientes eran perfectamente atendidos y, por supuesto, se llegaba a la cifra de ventas deseada. Ese momento, con esa productividad, podría ser un buen indicador fiable y de base para compararlo posteriormente.

Debemos considerar la productividad como un KPI (indicador clave de gestión) esencial para evaluar la carga de trabajo y ser medida de forma objetiva.

REFLEXIÓN SUGERIDA

¿Crees que en tu tienda, en efecto, se trabaja demasiado?,
¿conoces qué productividad hay en la actualidad y cuál es la ideal?

Enero 6

Subir y bajar la productividad

Vimos ayer lo importante que es conocer nuestro nivel de productividad idóneo y el actual para saber si estamos trabajando a buen ritmo o no. Veamos qué implica una productividad alta o baja.

Una productividad alta implica que se está facturando más de lo previsto para los medios humanos (horas de trabajo) que tenemos. Si se está vendiendo más de lo que nuestros medios son capaces de atender, es posible que la tienda presente problemas: merchandising y *visual facing tocado*, mercancías recibidas en el almacén que no se han tratado correctamente y esperan a ser repuestas en los lineales, clientes mal atendidos porque han tenido que esperar dema-

siado tiempo... Se está vendiendo bien, pero la imagen que se da no es buena y, además, seguramente se están perdiendo más ventas.

La reacción del establecimiento en esta situación debe ser la de inyectar más horas de trabajo, que se podrán pagar dado el aumento de facturación no previsto. Cuanto antes se haga, mejor y más se venderá.

Por el contrario, una productividad baja significa que hay medios de sobra para la venta actual, lo cual supone que la rentabilidad sea menor o incluso se entre en pérdidas. Por tanto, hay que eliminar las horas de trabajo sobrantes para que el indicador de productividad suba por sí solo de acuerdo con la facturación, porque desde luego es inadmisibles que tengamos personas con los brazos cruzados porque «no hay nada que hacer».

La reacción de la tienda debe ser la de mover personas, temporalmente, a otras unidades de negocio que puedan aceptar más horas de trabajo, con la finalidad de equilibrar la productividad. Si se trata de un comercio independiente, es probable que no sea posible prescindir de nadie por una temporada; entonces se debe aprovechar al máximo ese tiempo y acometer mejoras y llevar a cabo otras tareas que en circunstancias de productividad normales no se pueden realizar. La tienda debe quedar perfecta para cuando se vuelva a vender al ritmo esperado.

REFLEXIÓN SUGERIDA

¿Qué medidas se toman en tu tienda para controlar la productividad?

Enero 7

El análisis DAFO como ejercicio en equipo

El clásico análisis DAFO, que mide Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, es un buen ejercicio interno para observar en qué situación estratégica se puede encontrar nuestra empresa. Además, se puede convertir en una práctica colectiva, en la que inter-

vengan todos los miembros del equipo y se les haga partícipes de las fortalezas y dificultades que se le plantean a la tienda.

Lo ideal, para que no se improvise nada, es anunciar unos días antes que se hará el DAFO entre todos. Se puede comunicar con un correo electrónico, una circular o personalmente, explicando qué es un DAFO y algunos ejemplos para que todos comprendan cómo funciona.

Realizar un DAFO como trabajo en equipo es un ejercicio que, además de aportar un resultado más completo con la participación de todos, permite compartir la realidad del negocio y desde ese momento hacer común, en cierto modo, la responsabilidad de la estrategia de la tienda y sus resultados.

Además, un DAFO es un análisis *vivo*, que debe ir actualizándose periódicamente cada cierto tiempo (cada seis meses, por ejemplo) y comprobar entre todos si los planes de acción propuestos para mejorar han hecho el efecto esperado o no.

REFLEXIÓN SUGERIDA

¿Cuándo fue la última vez que hiciste o participaste en un DAFO?, ¿te parecería interesante como ejercicio en equipo?

Enero 8

La importancia de tener la tienda limpia

La limpieza es uno de los aspectos básicos del comercio, junto al orden y tener un buen nivel de stock al alcance del cliente. Un punto de venta debe estar siempre limpio, lleno y ordenado. Cumplir estos requisitos básicos permite tener una tienda más cómoda tanto para quien trabaja en ella como para los clientes, que son quienes deben encontrar un establecimiento *que dé ganas* de comprar en él.

Tener una tienda limpia supone que no haya papeles por el suelo, que no se vean restregones por el movimientos de cajas, que esté sin cajas de cartón apiladas en un rincón. El local debe dar sensa-

ción de limpieza. Las baldas y estanterías de los lineales y los productos estarán limpios, sin polvo que quite las ganas de coger estos últimos.

La realidad es que resulta muy fácil encontrar papeles y etiquetas en el suelo, perchas, cajas de cartón plegadas en alguna parte, baldas y productos que no pasarían *la prueba del algodón* de ninguna manera, publicidad en el lugar de venta (PLV) deteriorada y sucia, probadores descuidados e incómodos, con perchas por el suelo, espejos manchados... No parece el mejor lugar para tomar una decisión de compra favorable.

Es posible que cada día alguien limpie el local, pero parece que no es suficiente si después esta es la imagen que se ofrece, por lo que el personal de tienda debería tener, entre sus tareas habituales programadas, cierto tiempo para repasar la limpieza diaria del punto de venta para garantizar una buena imagen en todo momento para el potencial cliente que nos visite.

REFLEXIÓN SUGERIDA

Con sinceridad, ¿la limpieza de tu tienda *da ganas de comprar* en ella?

Enero 9

La tienda no es para un supervisor regional

Histeria. Es lo que suele ocurrir cuando el personal de una tienda sabe de antemano que va a recibir la visita de inspección de un jefe, supervisor regional, nacional, o de cualquier directivo o responsable que no suele trabajar diariamente en el local. El motivo de la visita suele quedar relegado a un segundo plano, porque lo realmente importante es que vea que el establecimiento *está bien* y se marche con la sensación de que se está haciendo un buen trabajo en merchandising y en las sensaciones que transmite el comercio.

Pero las tiendas no suelen estar siempre todo lo bien que se quisiera: la falta de medios, el exceso de trabajo en momentos concre-

tos o incluso la desidia en algunos casos comportan que la sensación sea más bien mala. Entonces es cuando aparece la histeria y se vuelcan todos los medios disponibles a trabajar sin descanso, noches y madrugadas incluidas, con tal de que el local luzca perfectamente durante el rato que dure la visita. He aquí el gran error: el comercio no es para el supervisor, es para el cliente.

Tener un punto de venta orientado al cliente significa que todo cuanto se realiza y planea tiene como objetivo satisfacer las necesidades y motivaciones del mismo. La tienda tiene que estar perfecta, lo mejor posible, no porque se vaya a recibir la visita de un director regional o nacional, sino porque el comprador es lo que espera de nosotros cada día que acude al establecimiento. Éste tiene que estar espectacularmente bonito y bien preparado todos los días para la satisfacción del cliente, de nadie más. Esto es algo que no debería ser discutible.

No olvidemos que es el comprador quien paga los salarios de la tienda. Él es el verdadero jefe, quien tiene el verdadero poder de decisión que determina el futuro del negocio. Maquillar el local para que parezca mejor a ojos de un jefe supone, en último término, menospreciar al cliente que visita la tienda diariamente y apuesta por nosotros.

REFLEXIÓN SUGERIDA

¿Cómo se afronta en tu tienda una visita de este tipo?,
¿realmente se afronta con la honestidad que requiere el cliente por encima de todo?

Enero 10

¿De qué sirve engañar a un supervisor regional?

Ya he comentado con anterioridad la costumbre que tienen muchas tiendas, ante la visita de un *gran jefe*, de aparentar un buen estado de sus lineales, que después no se corresponden con la realidad cotidiana, con la que se encuentran sus clientes cada vez que acuden a realizar sus compras o ver las últimas novedades.

El caso es que finalmente esta persona, que ha venido a comprobar qué sensaciones transmite la tienda, se marchará con una idea falsa de lo que está ocurriendo realmente. ¿De verdad esto es bueno para alguien?

Si un establecimiento tiene dificultades porque cuenta con menos personal del que le gustaría, porque el equipo de mandos está doblando turnos sin descanso para cubrir las ausencias habituales y las ventas son flojas... ¿qué pensará la visita cuando compruebe que la tienda *está bien*? Pues simplemente considerará que no es necesario reforzar la plantilla, que los responsables del comercio se valen por sí solos con los medios que tienen y que es extraño que las ventas no sean mejores; pero como la tienda está bien, las ventas llegarán antes o después.

Si en lugar de ver una tienda perfecta, dejamos que el supervisor compruebe la realidad cotidiana que se encuentran los clientes, podrá tener una conciencia real de la situación y ayudar a establecer los planes de acción necesarios para remontar esta situación adversa que está repercutiendo directamente en el comprador y, por tanto, en las ventas.

Pero esto no ocurrirá mientras los establecimientos quieran maquillar su aspecto para evitar discusiones con los jefes y éstos insistan en avisar su visita con anticipación, a sabiendas de que la tienda se preparará para tener un buen aspecto.

Los mejores comercios son los que están vistos con los ojos del cliente, y eso supone verlo cualquier día a cualquier hora sin esperar ser recibido con honores. Los jefes tienen mucho que decir en este sentido.

REFLEXIÓN SUGERIDA

¿Qué crees que piensa quien visita tu tienda?, ¿alguna vez habéis presentado la tienda tal como la encuentra el cliente?, ¿crees que merece la pena?

Enero 11

La importancia del stock como elemento básico del negocio

Tener la tienda llena, con stock, o al menos con la apariencia visual de que estamos bien de existencias. Se trata de otro elemento básico del comercio, junto al orden y la limpieza.

La tienda debe tener stock para ofrecer la sensación de que el cliente encontrará lo que está buscando. Si no se dispone de muchas existencias, al menos se trabajará el lineal para que no tenga huecos y no parezca que el establecimiento está vacío. En el sector textil, hay que prestar atención a las tallas, pues se puede tener mucho stock, pero faltar alguna talla completa, con la decepción que eso supone para el cliente.

La realidad de los comercios que no controlan las existencias es que van reponiendo a ojo según los clientes preguntan por los huecos que encuentran en el lineal. Un mal nivel de stock revela una gestión poco eficiente del control sobre ventas y compras a proveedores. Cada vez que carecemos del producto que debíamos tener para el cliente, estamos perdiendo una venta presente y futura, pues la próxima vez es posible que el comprador acuda a otra tienda antes que a la nuestra.

Si sabemos lo que vendemos y qué cantidad vendemos, reabastecernos con el stock oportuno es muy sencillo, pero si no tenemos un control adecuado de lo que estamos vendiendo, estaremos intentando gestionar las existencias totalmente a ciegas, con el peligro que ello conlleva.

REFLEXIÓN SUGERIDA

¿Tiene tu tienda siempre un buen nivel de stock para dar una excelente imagen comercial? Si no es así, ¿dónde está el problema?