

INDICE

Prefacio	1
Introducción	2
Lograr un mejor resultado	3
Momento de negocios	3
Que puede hacer este libro por usted	3
Como usar mejor los libros	4
Enfoque en los objetivos	4
El desarrollo personal y la importancia de un reto	5
Ofrecer un reto a los equipos de negocios	5
Mejoras en la vanguardia	5
El líder del equipo como entrenador	6
Cerrar el espacio entre saber hacerlo y hacerlo	6
La capacitación y el desarrollo utilizando el propio empleo como caso de estudio	7
Comenzar con el equipo ejecutivo	7
Metas	8
¿Dónde comenzar?	8
La necesidad de enfoque	8
Haga que ocurra	8
Responsabilidad	9
Desarrollo del clima de equipo	9
Calcular el punto de equilibrio	9
Mejoría de las ventas	10
Hacer que comprar sea divertido	10
Diviértase	10
Responda a los clientes	10
Hable con los clientes	10

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Conozca a sus clientes regulares	11
Mantenga registros y utilice el correo directo	11
Hágase de una identidad local	11
Revise sus productos con frecuencia	12
Haga coincidir el estilo de su tienda con el estilo de vida de los clientes	12
Pruebe, pruebe, pruebe	12
Dé buen valor	12
Genere negocios repetitivos mediante el valor y el servicio	13
Sepa en qué es mejor	13
Asegúrese que el personal sabe en lo que la tienda es mejor	13
Nunca comprometa el proporcionar valor a los clientes	14
Construya una imagen coherente de tienda	14
Utilice un buen diseño, y equipos adecuados al producto	14
Observe la exhibición desde el punto de vista del cliente	14
Evite los espacios vacíos	14
Cerca de los productos de mayor venta, coloque otros asociados	15
Cambie las exhibiciones con regularidad	15
Sea creativo y atractivo	15
Equilibre el espacio contra la rentabilidad	15
Use las exhibiciones para aumentar la imagen de la tienda	16
Sepa qué atmósfera de tienda quiere	16
Piense en ideas para mejorar la presentación de la tienda	16
Moldee la tienda con base en los deseos y necesidades de los clientes	16
Refuerce las ventas dentro de la tienda	17
Felicite al personal cuando logran los objetivos de ventas	17
Establezca metas de ventas que el personal pueda comprender de inmediato	17
Asegure que el personal aumenta al máximo cada venta	17
Insista en normas de limpieza y presentación de productos	18
Mejore la promoción de la tienda	18
Al promover la tienda, sepa de donde vienen sus clientes	18
Dirija su publicidad	19
Pregunte a los clientes por que vienen a la tienda	19
Conozca los precios de los competidores y esté listo para competir	19
Recuerde que su reputación es la mejor publicidad	20

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Protección de la utilidad bruta de la tienda	20
Establezca rutinas diarias	20
Aliente la disciplina en el personal	20
Comuníquese de manera directa y sencilla	21
Tenga un plan para cada día	22
Guié al personal en sus prioridades diarias	22
De espacio a lo inesperado	22
Establezca rutinas poderosas en la tienda	23
Asegúrese que el personal comprende y sigue la rutina	23
Mantengan controles estrictos en la tienda	23
Sepa que los sistemas protegen las utilidades y la atmósfera de la tienda realiza ventas	23
Es probable que el control estricto de los factores erosione los márgenes de ganancia de la tienda	24
Eduque al personal en la importancia de estas disciplinas	24
Mejore las compras y el control de existencias	25
Al comprar, negocie con una actitud de firmeza	25
Asegúrese de recuperar cualquier margen que se pierda por un descuento	25
Mantenga un estricto control de existencias	26
No permita que se acumulen existencias de mercancías	26
Elimine las existencias desde el principio y acumule tal eliminación en el precio inicial	27
Ponga las nuevas líneas a prueba primero	27
Pida siempre un mejor trato	27
Compre con astucia	28
Liderazgo	28
Obtenga resultados	28
Sea entusiasta	28
Inspire a las personas	29
Trabaje con las personas	29
Verifique la tienda todos los días	30
Haga el esfuerzo adicional	30
Piense mas y mejor	30
Trabaje duro para establecer en donde hacer el	

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

esfuerzo para lograr mejores resultados	31
Mantenga elevada su energía	32
Muévase a un paso medurado	32
Sea un gerente completo	32
Conozca el negocio	32
Adopte las características de un buen gerente	34
No adopte malos hábitos	34
Escuche a su equipo	34
Sea firme, pero justo	35
Maneje la ética del equipo	35
Establezca metas claras	35
Sea innovador y creativo	36
No acepte un no	36
Busque mejorar las ganancias de abajo hacia arriba	37
Construya un clima dinámico de tienda	37
Haga que el personal participe en la generación de ideas	37
Mantenga el nivel de energía en la tienda	38
Sonría al personal y a los clientes	38
Proyecte calidez al personal	39
Evite el compromiso aparente	39
Insista en actitud que ponga al cliente en primer lugar	40
Vea la tienda desde el punto de vista del cliente	40
Sea creativo para llamar la atención	40
Identifique las fortalezas y debilidades de la tienda	41
Pregunte al personal como mejoran ellos la tienda	41
Conozca la conducta que se espera del personal	41
Asegúrese que el personal conoce la conducta que se espera de ellos	42
Pase tiempo en la tienda	42
Cuando sea necesario, muestre una impaciencia controlada con el personal	43
Mejore el reclutamiento	43
Al reclutar, tenga una idea clara de lo que desea	43
Prepárese para la entrevista de reclutamiento	43
Sea creativo en su búsqueda de candidatos para el empleo	44

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Este preparado para confrontar a las personas	44
Si tiene dudas, retrase las cosas	45
Busque una segunda opinión	45
Verifique las referencias	45
Haga que el nuevo personal se sienta bienvenido	46
Capacite con frecuencia	46
Establezca metas claras, y viva de acuerdo con ellas	47
Diga a las personas lo que se espera de ellas	47
Recoja los papeles	47
Proporcione enfoque y dirección	47
Sea conciente con las normas	48
Haga seguimiento	48

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

PREFACIO

Este libro es parte de una serie, y varios más están por venir. Desde hace varios años, mi función básica ha sido hacer muchas cosas para algunas personas, mediante la participación directa y personal con ellas. Esta serie es un esfuerzo concertado para llevar mi pensamiento a un público más amplio e indirecto. Creo que hay varios puntos filosóficos que hacen que mi pensamiento sea diferente. Me desagradan las modas, y así ha sido siempre. Por tanto, he buscado lo intemporal en los trabajos: las cosas que un gerente debería estar haciendo ahora, y que deberá seguir realizando en los años por venir. Así, esta serie no quiere ser la “última moda” ni el sabor del mes en el pensamiento ejecutivo.

Los negocios son una actividad de largo plazo y muy repetitiva, que muchas veces exige que las personas realicen la misma tarea hoy, mañana, el día siguiente, al otro y al otro. Por lo tanto, pretendo asegurar que mi trabajo se base en “trozos de realidad”: las cosas sencillas y disciplinadas que es preciso llevar a cabo una y otra vez.

Los libros se basan en mi experiencia personal. Gran parte de esta ha sido buena, pero también he perdido una empresa y mucho dinero, lo cual no fue bueno. Aprendí, lo que dio una nueva dimensión a mi forma de pensar y a mi trabajo. En ese momento no lo sabía, pero en retrospectiva, viví en la forma en que lo hice como un proceso para obtener experiencia. Muchas veces puede elegir rutas y opciones más seguras. No lo hice, y si lo hubiera hecho, nunca habría podido escribir este libro en esta forma. Como un buen novelista que investiga a las personas y sus circunstancias, lleve a cabo mi investigación, en tiempo real.

Esto va al centro de mi experiencia de los buenos líderes... de manera casi inevitable, son duros en el exterior, comprometidos con el éxito de la firma y que hacen lo que se debe hacer. Pero estos líderes son suaves en su interior, su humanidad y sensibilidad eran evidentes bajo la auto-disciplina, y ofrecen algo más allá de la rutina cotidiana.

INTRODUCCION

La finalidad de este libro es contar con los elementos básicos para saber, en primera instancia, lo que es el liderazgo y de que manera debe ser manejado para la obtención de resultados positivos así como la identificación de líderes y el desarrollo del líder que llevamos dentro.

El liderazgo es una necesidad en las organizaciones actuales, el aprender los secretos básicos del mismo contribuye a la producción de la empresa. Al crecimiento de la misma, pero sobre todo al compromiso con los seguidores, al compromiso inalienable del líder con los primeros para lograr que estos se desarrollen integralmente como persona y colaboradores satisfechos y motivados.

Es por ello que la finalidad de este libro es proporcionar al participante en línea los conocimientos básicos para comprender que es el liderazgo, identificar cuales son los requisitos, reconocer las características, habilidades y valores que un líder debe poseer, para así estar en posibilidad de desencadenar ese "Poder Personal", que es sustento del verdadero líder.

Todo líder tiene un compromiso y la obligación de velar por su superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodea, es una responsabilidad que como personas deben asumir.

Autor: Graham. R.

Little

2

LOGRAR UN MEJOR RESULTADO

Este libro se enfoca en el pensamiento y conducta del equipo ejecutivo y del personal estratégico. Mejora la utilidad de operación modificando el enfoque, y las acciones de estas personas cambian en la dirección d la utilidad mejorada de operación.

Si cree que existe potencial para mejorar el desempeño de sí mismo, del equipo y de la empresa, entonces este libro le ayudará a alcanzar ese resultado.

MOMENTOS DE NEGOCIOS

Considere a los negocios como un volante de inercia: una vez que se pone en marcha, no es difícil mantenerla en la misma dirección y a la misma velocidad. Pero es muy difícil aumentar la velocidad o cambiar la dirección. El momento de inercia de una empresa radica en la conducta y la forma de pensar del personal, y en la conducta y la forma de pensar de los clientes, reales y potenciales.

Mantener el momento de inercia de una empresa no es difícil. Aumentarlo requiere de inyección de un esfuerzo enfocado. La energía que se requiere para elevar el momento puede, y debe, venir del equipo ejecutivo y el personal estratégico. Llamo a este “esfuerzo adicional”, es decir, el necesario para elevar el momento de una empresa, **“aporte creativo”** del equipo. Defino la creatividad en los negocios como el esfuerzo que eleva el momento de una empresa a aumentos mayores y permanentes en la utilidad

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

de operación en el mercado, o en el rendimiento de los bienes que se emplean, o bien en el factor que la alta dirección decida emplear.

QUE PUEDE HACER ESTE LIBRO POR USTED

Permítame decir algo sobre este libro. Puede hacer cuatro cosas para alguien dispuesto a pensar en lo que tiene que decir y quién tiene que ver por lo menos un poco en dicha búsqueda.

Por lo tanto, los libros pueden facilitar las habilidades emocionales. Mientras con mayor eficacia podamos pensar en una situación, será más probable que actuemos con eficacia hacia la misma. Los libros pueden, y de hecho lo hacen, desarrollar habilidades conceptuales.

3

Una importante filosofía fue que los negocios sólo son racionales en retrospectiva. De manera fundamental, el momento hacia delante de una empresa es emocional, y crea la crucial marcha en esa dirección, los libros desarrollan habilidades creativas.

Por último, una gran parte de los libros se dedica a la instrumentación de las ideas y oportunidades que surgen. Las mejores empresas son aquellas que tienen todos los días un talento creativo que puede, y de hecho lo hacen, instrumentar las ideas que surgen con cuidado y precisión. Los libros desarrollan las habilidades para hacer realidad las ideas eficaces y agudas que pueden mejorar la utilidad de operación de la empresa.

COMO USAR MEJOR LOS LIBROS

Hay tres factores necesarios para la acción: saber que hacer, saber como hacerlo y tener la fuerza de voluntad para hacerlo.

Lo que me hizo comenzar fue el inicio de disciplinado. Una vez que me puse en marcha, mi motivación aumentó. Y que creo que es general: la motivación sigue a la acción, y no al revés.

ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS

La técnica se enfoca en las metas en gran medida, por que el proceso que adopté se basa en la propuesta de que, por cada meta

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

existen conductas las cuales es preciso trabajar si es que la meta a de alcanzarse. Y esto se aplica a todas las metas, ya sea en los deportes, en los negocios o en la vida en general. Yo lo llamo principio de **meta - - acción** y también el **principio fundamental de la organización**.

Así, el desarrollo de la conducta profesional consiste en poner claras las metas, luego identificar las conductas con mayores probabilidades de facilitar las metas y, por último, revisar con las personas si es que actúan o sobre las conductas con el nivel de compromiso necesario para lograr el resultado. Hacer las cosas simplemente para salir del paso no será suficiente, ni en los deportes ni en la vida.

4

EL DESARROLLO PERSONAL Y LA IMPORTANCIA DE UN RETO

El crecimiento es el resultado del esfuerzo por hacer las cosas, de pasar los días haciendo lo que es preciso llevar a cabo, y la disciplina para manejar las propias emociones y deseos, y no darse por vencido.

El mismo principio se aplica al desarrollo de un mayor liderazgo y a la refinación de la conducta profesional en los negocios. Se trata de afinar el enfoque sobre “lo que hay que hacer”, en vez de “hacer lo que tengo ganas” o “hacer sólo lo suficiente”. Puedo garantizarle una cosa, que si invierte en estas ideas, si asume un enfoque no pasivo a su propio desarrollo como líder, si se desafía a sí mismo, pero debe desafiarse en términos de su forma de pensar y de la naturaleza disciplinada de sus acciones.

OFRECER UN RETO A LOS EQUIPOS DE NEGOCIOS

El principio de un reto para facilitar el crecimiento se aplica a los equipos de negocios, por medio de un proceso de presentar al equipo “**declaración creativa**”. Esta es presentada por el líder del

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

equipo para solicitar un mayor desempeño por parte del equipo y especificar el nivel de mejora que espera.

Así, el punto de partida para facilitar una administración mejorada en la empresa es la pregunta: **¿existe algún aspecto del desempeño de los negocios que usted quiere ver mejorado, y en que porción?** Esto se convierte en el reto creativo para el equipo. Es necesario hacer lo mismo con uno mismo, es decir, desafiar el propio desempeño y elevar las expectativas, no hasta el punto que sean imposibles, sino que nos expandan. En el esfuerzo para alcanzar metas, creemos como personas y como líderes de negocios.

MEJORAS EN LA VANGUARDIA

Descubro que, en la mayoría de las empresas, las personas hacen las cosas con un 80% de eficacia y el 80% del tiempo. Pero lo que sería benéfico para las empresas sería que hicieran las cosas con un 90% de eficacia el 90% del tiempo. Llamo a esto mejora en la vanguardia.

Quizá por encima de todos los demás se encuentre esta filosofía de esforzarse, la clara diferencia entre un equipo promedio y otro grande.

5

En consecuencia, la capacidad de infundir esta actitud aun equipo es lo que constituye la diferencia entre un líder promedio y otro grande.

EL LIDER DEL EQUIPO COMO ENTRENADOR

Para que la serie de libro tenga éxito, usted debe comprometerse con sí mismo para con una mejora en el desempeño. Una vez que lo haga, y si es líder de un equipo, entonces podrá pedir un mayor desempeño para su equipo. Si lo hace, por lo general las personas sentirán que ahora mismo están trabajando lo bastante duro y que hay poco o ningún espacio para la mejora. Se acentúa que los líderes de equipo deben decidir el nivel de desempeño que desean alcanzar en este. Es el mismo proceso que realiza un entrenador con un atleta. El entrenador establece la norma y hace que el atleta acepte que, si hace las cosas correctas en el momento

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

adecuado, entonces se alcanzara la meta. El entrenador debe ser firme frente a “pero ya estamos trabajando en ello”.

En ese punto, los negocios no son una democracia. Es el líder-entrenador grande que lleva a las personas más allá de sus zonas de confort y guía sus logros a niveles que nunca pensaron que fueran posibles. Pero estos sentimientos firmes y de satisfacción ocurren después del evento. El líder-entrenador debe ser firme, con percepción, conocimientos y la fuerza de la paciencia, y debe mostrar el camino a través de las tensiones e incertidumbres que son resultado inevitable cuando un equipo establece altas metas para sí mismo.

CERRAR EL ESPACIO ENTRE SABER HACERLO Y HACERLO

El proceso que se utilizará es el de las personas que aplican las habilidades y conocimientos que poseen. Rara vez las personas las personas aprovechan al máximo las cosas que ya saben y comprenden. Muchas veces escucho a los gerentes decir, “pero ya se les capacito”. Busque cerrar este espacio entre lo que las personas saben y lo que hacen. El enfoque puede ser el de mejorar el desempeño, en vez de “capacitarlos”: dar una nueva forma a su conducta en el trabajo con las herramientas que tienen, en vez de capacitarlos primero en dichas herramientas.

6

LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO UTILIZANDO EL PROPIO EMPLEO COMO CASO DE ESTUDIO

El proceso es una mezcla de consultoría y ayuda al desarrollo. El equipo está pensando por una capacitación en el sentido de que los principios generales se revisan y analizan. El vehículo para facilitar la discusión es un caso de estudio de su propio equipo y los puestos de trabajo de las personas que toman el taller. El proceso es muy eficaz, resaltando los temas prácticos y reales de la responsabilidad, la política, el enfoque y la urgencia que son muy difíciles de reproducir en un entorno de capacitación.

COMENZAR CON EL EQUIPO EJECUTIVO

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

De manera repetida, descubro que un buen lugar para comenzar es el equipo ejecutivo y el personal estratégico. Son el equipo básico para cualquier negocio. Ya sea que el equipo conste de dos o veinte personas, el enfoque, la urgencia, y el impulso afectaran de manera profunda el desempeño de los negocios. Algunas de las preguntas a confrontar incluyen las siguientes:

- ¿Es posible proponerse una mayor utilidad de operación?
- ¿Nosotros mismos estamos expandiéndonos como lo esperamos de nuestras personas?
- ¿Cómo podemos ser un equipo ejecutivo más eficaz para la empresa?
- ¿Podemos ser más creativos?

El resultado es un plan que muestra la forma en que la utilidad de operación habrá de mejorar en los doce meses siguientes. La cantidad de la mejora se decide con el líder: es lo que llamo “**declaración creativa**”.

Cuando se pide a un equipo y se espera que expanda su creatividad y experiencia, que descubra oportunidades, y el aprendizaje es importante con la consecuencia de un cambio permanente en el clima o la cultura del equipo.

Equipo ejecutivo: Comienza desafiándose a sí mismo y luego integre al equipo a otras personas, para que se desafíen a sí misma. No se trata de un proceso pasivo, y a veces se titubeará frente a la confusión que se debe a la incertidumbre.

7

En estos momentos, sólo la fe en uno mismo y la creencia en la importancia de de invertir en sí mismo proporcionara la fuerza necesaria. Pero si usted lo hace, de manera tranquila, callada y firme, se verá recompensado con una mayor pericia en el liderazgo, mejores resultados de negocios y una satisfacción mas profunda consigo mismo.

METAS

Comience desafiando a sí mismo y luego integre al equipo a otras personas, para que se desafíen a sí misma. No se trata de un

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

proceso pasivo, y a veces se titubeará frente a la confusión que se debe a la incertidumbre. En estos momentos, sólo la fe en uno mismo y la creencia en la importancia de invertir en sí mismo proporcionarían la fuerza necesaria. Pero si usted lo hace, de manera tranquila, callada y firme, se verá recompensado con una mayor pericia en el liderazgo, mejores resultados de negocios y una satisfacción más profunda consigo mismo.

¿DONDE COMENZAR?

LA NESECIDAD DE ENFOQUE

Para los miembros del equipo, es crucial tener una fórmula común y aceptada que concentre la atención sobre los factores cruciales que determinan la utilidad de operación. Asimismo, el equipo necesita desarrollar percepción en las interrelaciones entre los factores y la forma de administrarlos para optimizar y aumentar dicha utilidad.

HAGA QUE OCURRA

La diferencia entre administrar y dirigir una empresa es que el administrador se limita a mantener el estado actual de cosas. En el entorno de negocios, eso no es suficiente: la empresa necesita una dirección comprometida a hacer que las cosas ocurran para asegurar que la empresa mantiene a los clientes, utilidades y rendimientos sobre el capital.

8

RESPONSABILIDAD

El objetivo del equipo ejecutivo es generar ingresos por ventas y convertirlo en utilidades de operación. Dentro de esto, cada miembro del equipo tiene responsabilidades más particulares. De manera específica, cada uno de ellos debe comprender las líneas y partes de ésta de que son responsables dentro del perfil de utilidades de la empresa. Entonces, es responsabilidad del gerente

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

desarrollar la percepción, las habilidades y el control para manipular tales factores y, por tanto, permitir a todos los miembros satisfacer sus funciones dentro del objetivo global del equipo.

DESARROLLO DEL CLIMA DEL EQUIPO

Los gerentes esperan que el equipo de operaciones, ventas o servicio al cliente se enfoque en aquellos factores que aseguran que el equipo alcanza su objetivo. Por lo general, se espera que las personas participen, no se aparten del tema, no permitan que las responsabilidades o la política se interponga en las mejoras del desempeño, que vigilen éste de cerca... y que hagan todo esto con un mínimo de supervisión, que los miembros del equipo apoyen a sus compañeros en el desempeño. No obstante, con frecuencia el funcionamiento del equipo ejecutivo no sigue esta ética.

Establecer una fórmula clara para que todos los gerentes se enfoquen de manera vigorosa en el manejo de su cartera y en aumentar al máximo su contribución a la meta del equipo. Una vez que esta ética se convierte en hábito y el éxito se disfruta y sienten toda la empresa, pedir a los equipos que sigan el liderazgo.

Un aumento de 1%, combinado con una disminución en los gastos por ese mismo porcentaje, genera una mejora del 19% en utilidad de operación.

CALCULAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Los detalles en un presupuesto radican al mismo tiempo en sus fortalezas y en sus debilidades con demasiada frecuencia.

9

MEJORA DE LAS VENTAS

HACER QUE COMPRAR SEA DIVERTIDO

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Haga que su tienda sea interesante, de modo uno de sus clientes, que está sentado en casa sin nada que hacer, pudiera pensar “saldré a la calle para ir a esta tienda. Allí siempre hay cosas que ver y me gusta echar un vistazo...” Si puede hacer que su tienda sea entretenida, habrá avanzado mucho en su objetivo de tener una operación exitosa de ventas. Esto exige de usted una orientación total al cliente. Y entusiasmar a todos los integrantes de su personal con la misma energía y compromiso para servir.

DIVIERTASE

Haga que su trabajo sea divertido. Disfrute el acto de trabajar, que requiere de usted una actitud positiva. Comience con una mejor administración de sí mismo y de sus actitudes. Exhiba un buen humor disciplinado y lleno de energía, y lleve a su personal al éxito en las ventas al detalle.

RESPONDA A LOS CLIENTES

HABLE CON LOS CLIENTES

La mejor manera de descubrirlo lo que los clientes quieren y les gustan es preguntarles. Una opción son los grupos de enfoque, utilizando de diez a quince clientes a quienes conozca bien, dentro de lo razonable, y a quienes pudiera invitar a participar en una discusión. Otras técnicas incluyen un cuestionario de servicio, que se entrega con cada pedido, o encuestas regulares a los clientes. Observe la reacción de los clientes en los diversos departamentos, conozca a algunos de ellos, deténgase y hable con ellos en la tienda, y descubra lo que les gusta y lo que les desagrada.

Es importante tener retroalimentación formal e informal de los clientes. La retroalimentación informal se obtiene caminando por la tienda, hablando, mirando y escuchando. Por otra parte, la retroalimentación formal consiste de informes estructurados de las necesidades y preferencias de los clientes.

Hable con los clientes, y no deje de hacerlo.

CONOZCA A SUS CLIENTES REGULARES

Aliente a los clientes regulares conociendo sus nombres. Fomente el que su personal haga lo mismo.

También aliente al personal a usar los nombres una vez que los conocen: por ejemplo en una tarjeta de crédito en un cheque. Déles capacitación para que lean el nombre, luego miren a la persona y se dirijan a ella por su nombre. La virtud de llamar a los clientes por su nombre es comprendida de manera general. La dificultad radica de comprometer el tiempo, la paciencia y el esfuerzo para asegurar lo que ocurre en la tienda... y que lo hace con regularidad.

MANTENGA REGISTROS Y UTILICE EL CORREO DIRECTO

La computadora posibilita ciertas actividades de mercadotecnia directa que hace algunos años eran impensables. Registre toda la información en la computadora. Si usted vende pinturas, vajillas ordinarias o elegantes, o ropa, o virtualmente cualquier cosa, cuando introduzca una nueva línea de productos, envíe folletos a las personas a quienes podría interesar. Por supuesto, esto supone llevar registros de quien se interesa por que. Una tienda de ropa para mujer, exitosa en extremo, utiliza esta técnica de mercadotecnia de manera casi exclusiva.

HAGASE DE UNA IDENTIDAD LOCAL

Hágase parte de la comunidad. La forma en que lo haga dependerá de su personalidad, habilidades, y algo que podría llamarse clase, o categoría. El gerente de un supermercado local de un pueblo tuvo éxito al superar a una gran cadena simplemente por convertirse en una celebridad local. En el radio y en eventos y celebraciones locales, siempre estaba al frente, hablando, conociendo a persona, y divirtiéndose con la comunidad y los habitantes correspondieron comprando su comida en la tienda.

REVISE SUS PRODUCTOS CON FRECUENCIA

Usted debería revisar con regularidad la variedad de productos que ofrecen todos sus proveedores, y revisar asimismo a los nuevos que surgen en el mercado. Trabaje mas duro para mejorar el enlace entre lo que los clientes quieren y los productos disponibles en la tienda.

HAGA COINCIDIR EL ESTILO DE SU TIENDA CON EL ESTILO DE VIDA DE LOS CLIENTES

Evalué a los clientes existentes; moldee, desarrolle e invente la línea de productos, con relación a lo que quieren y necesitan ahora. Construya con base en lo que ya tiene. Y después de hacerlo, establezca la unidad respecto de lo que tiene que ofrecer, de modo que los clientes regresen a la tienda siempre que quieran comprar ese tipo de producto. Hacer coincidir la tienda con los clientes es un proceso continuo. Necesitara escuchar a los clientes reales y a cualesquiera nuevos o potenciales. Luego deberá hacer la mezcla, con base en los datos que recolecto.

Muévase con gran cautela, un cuidadoso paso a la vez.

PRUEBE, PRUEBE, PRUEBE

Pruebe todos los aspectos de la operación de su tienda. Hable con los clientes y descubra la distribución de la tienda que ellos consideren más ventajosa. Luego reflexione con cuidado sobre lo que usted piensa que seria mejor para la tienda. Mueva un departamento de la posición A al lugar B y vea si de esa manera logra mayores ventas. No mueva todo a la vez si no es necesario. Mueva uno o dos departamentos a la vez. Intercámbielos y observe el efecto.

DE BUEN VALOR

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Trabaje duro para asegurar que los clientes obtienen que esperen por su dinero. Si maneja una tienda de precios bajos, asegúrese que el servicio es amigable, que los bienes son de un valor sólido por el precio y que las instalaciones no son pretenciosas.

12

Mantenga la calidad; es decir, la de todo el paquete que es la tienda (una combinación de productos, servicio, ambiente, energía, entusiasmo e imagen). La calidad y el valor a cambio del dinero tienen la misma importancia en los extremos inferior y superior del mercado.

GENERE NEGOCIOS REPETITIVOS MEDIANTE EL VALOR Y EL SERVICIO

El valor y el servicio no son accidentales. Para revisar los suyos, haga una lista de todos los aspectos del servicio en la tienda. Comience con el rango de productos, precios y etiquetas, distribución de la tienda, disponibilidad del personal, facilidad para pagar con cheque o tarjeta de crédito, arreglos en caja, y cualesquiera otros detalles que mejoren el servicio de la tienda. Luego, por cada punto del servicio, anote la norma típica que logra la tienda. Y luego anote una norma mejorada. Luego comience elevando las normas en la tienda hasta que el personal alcance las normas elevadas.

SEPA EN QUE ES MEJOR

Mantenga en mente la misión, o tema, de la tienda. Si usted se encuentra en el extremo de bajos precios del mercado, ponga eso muy claro.

ASEGURESE QUE EL PERSONAL SABE EN LO QUE LA TIENDA ES MEJOR

Habiendo desarrollado eso en la mente, habiendo establecido la misión y dirigido al nicho del mercado, ponga en claro ante su personal aquello en lo que la tienda es mejor. Trabaje con base en

la premisa de que todos quieren estar mas orgullos de lo que hacen, que lo que están ahora.

Es importante que su personal no se limite a hacer su trabajo; debería involucrarse en la misión de la tienda. Como resultado, se comprometerá una proporción mucho mayor de recursos humanos a lograr la tienda eficaz y de alta calidad que usted busca.

13

NUNCA PROMETA EL PROPORCIONAR VALOR A LOS CLIENTES

Deben haber capacitado suficiente en conocimiento del producto para equipar a todos los vendedores con los conocimientos básicos necesarios que les permitan responder a las preguntas de los clientes. La clave para una venta exitosa es establecer en la mente del cliente la confianza del producto, la empresa y el vendedor. Un conocimiento débil o inapropiado del producto no lograra esto. Usted esta buscando la innovación y la creatividad constantes, así como formas para mejorar la presentación de la tienda y productos. Emplee la capacitación para facilitar y apoyar en este proceso.

CONSTRUYA UNA IMAGEN COHERENTE DE TIENDA

UTILICE UN BUEN DISEÑO Y EQUIPOS ADECUADOS AL PRODUCTO

No hay nada peor que buscar un producto en una tienda detallista y luchar con artículos mal exhibidos y equipo de pésimo diseño, como un anaquel en el que están revueltos productos de todos tamaños, colores y estilos. Consiga mejor equipo.

OBSERVA LA EXIBICION DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Llegue con la intención de adquirir un artículo específico, y vea lo que ocurre con sus anaqueles ordenados. Si existe algún problema, alguna señal de frustración, entonces de inmediato busque maneras de ser más creativo, de modo que los clientes tengan un acceso mejor, más eficaz y sencillo.

EVITE LOS ESPACIOS VACIOS

Los espacios vacíos crean un efecto negativo en el cliente. Use el espacio para una línea de productos similares, o la misma en un tamaño diferente, o bien llenarlo con un producto del todo distinto.

14

CERCA DE LOS PRODUCTOS DE MAYOR VENTA, COLOQUE OTROS ASOCIADOS

Sea más creativo con lo que hace ahora. Una vez más, tome una hoja de papel, anote las líneas de mayor venta y donde se encuentran, y luego enumere todos los artículos que pudieran asociarse a ellos. Emplee la tormenta de ideas como su principal herramienta creativa.

CAMBIE LAS EXHIBICIONES CON REGULARIDAD

Para mantener la tienda viva e interesante, asegúrese de cambiar las exhibiciones de manera regular aun si, esto llamara de nuevo la atención y el interés de las personas. Cambie las exhibiciones con frecuencia, para atraer más atención de la que atrae ahora.

SEA CREATIVO Y ATRACTIVO

Sea más creativo. Trabaje más duro y no pierda su enfoque en ello: concentre sus esfuerzos creativos en hacer que el producto llegue de la tienda al cliente, y al mismo tiempo este apoyado por sistemas y procedimientos estrictos, eficientes y bien contruidos que puedan proteger el potencial de ganancia de ese producto.

EQUILIBRE ES ESPACIO CONTRA LA RENTABILIDAD

El objetivo es ser rentable. Las líneas de alto volumen requieren espacio, a fin de ahorrar en los gastos asociados con el llenado repetitivo de anaqueles que es necesario, si es que el espacio que se les asigna es muy pequeño. Pero es posible que esa línea no sea la que mas contribuye a las ganancias de la tienda. Así, coloque las líneas de alto volumen en la parte baja de los anaqueles, dé el ochenta por ciento del espacio que de otra manera se le habría asignado. Luego coloque al nivel de los ojos una línea menos popular, que se vende en bajos volúmenes, pero que proporciona una utilidad bruta mucho mayor. La idea es influir sobre los clientes que no tienen preferencias definidas, al alentarlos a comprar al mismo precio una marca menos conocida que le proporciona a usted una mayor utilidad.

15

USE LAS EXHIBICIONES PARA AUMENTAR LA IMAGEN DE LA TIENDA

Una buena exhibición moverá el producto y aumentara la energía global de la tienda. Involucre al personal en ideas para que las exhibiciones sean más imaginativas y divertidas, y llamen más la atención. No es necesario que usted dependa de su propia creatividad; los nuevos gerentes ven que las cosas se hacen y no siempre las hacen ellos mismos.

SEPA QUE ATMOSFERA DE TIENDA QUIERE

Use un grupo de enfoque, una encuesta, o bien simplemente detenga a tres clientes en la tienda a quienes conozca y hable con ellos. Al escuchar a los clientes, hágalo con buen criterio y sentido común. Equilibre lo que dicen y busque una visión integral con base en su experiencia y criterio como operador de una tienda.

PIENSE EN IDEAS PARA MEJORAR LA PRESENTACION DE LA TIENDA

Mira a la tienda contra la atmósfera que busca, y luego cree ideas adicionales para mejorarla a partir de esa base. Haga que el personal forme parte en el proceso.

MOLDEE LA TIENDA CON BASE EN LOS DESEOS Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES

La imagen y la atmósfera de la tienda, la comercialización y la presentación de productos, las actitudes del personal, el conocimiento del producto y las habilidades de venta... todo contribuye al impacto general de la tienda sobre el cliente. Son áreas separadas y claramente identificables que pueden mejorar y actualizarse con creatividad y esfuerzo. Más bien, el proceso es de mejora gradual: un esfuerzo enfocado y determinado en cada una de estas áreas, uno por vez, es posible que tome tanto tiempo para que la conducta apropiada se vuelva un hábito entre usted y su equipo.

16

REFUERCE LAS VENTAS DENTRO DE LA TIENDA

FELICITE AL PERSONAL CUANDO LOGRAN LOS OBJETIVOS DE VENTAS

Sea entusiasta acerca de los resultados y esfuerzos de su personal. Esté siempre preparado para subir, estrechar la mano de alguien y agradecerle un trabajo bien hecho. Haga que esta forma sea normal en que el personal se relacione entre sí. Aliéntelos alegrarse cuando alguien excede una meta, y cerciórese que todos los integrantes del departamento felicitan al personal. En las reuniones semanales de la tienda, se deberá reconocer a los departamentos que hacen bien las cosas, o bien en un almuerzo convocado específicamente para ese propósito. Al recompensar una conducta positiva, elevara la probabilidad de que ésta se repita.

ESTABLEZCA METAS DE VENTAS QUE EL PERSONAL PUEDA COMPRENDER DE INMEDIATO

Las metas de ventas deberán dividirse y hacerse relevantes a la conducta real del vendedor en la tienda.

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

El mismo principio se aplica en todas las tiendas. Las personas deberán saber cuál es el promedio de ventas y, si se busca un aumento en éstas, deberán conocer el aumento porcentual en la venta promedio que representa y así mismo el aumento en el valor monetario que representa. Luego podrán realizar una tormenta de ideas y un medio de alcanzar el aumento, y de comprenderlo en relación con su propia conducta.

ASEGURE QUE EL PERSONAL AUMENTA AL MÁXIMO CADA VENTA

Como parte regular de la capacitación, haga que el personal observe los productos adicionales que pudieran vender en conjunto con las líneas principales. Si lo piensan con antelación, es más probable que lo hagan. La práctica hará de la conducta un hábito, de modo que debe practicar en las reuniones del departamento. Haga que el personal tome parte en dramatizaciones para practicar las ventas agregadas. Sus utilidades verán los beneficios.

17

INSISTA EN NORMAS DE LIMPIEZA Y PRESENTACION DE PRODUCTOS

La tienda puede estar limpia y ordenada, y todos los productos bien presentados. Comprenda la diferencia entre presentación y comercialización. El objetivo de la presentación es la limpieza, la eficacia y la eficiencia.

La comercialización agrega el punto creativo y hace que la presentación llame la atención y sea atractiva, que aumente las ventas del producto. La comercialización hace que las personas se detengan.

Los elementos fundamentales de la comercialización incluye la distribución, emplear mejor el flujo de clientes, así como los muebles y accesorios: la tienda deberá tener buena iluminación y oler a limpio. Mantenga la limpieza y un piso reluciente. Utilice música apropiada para crear una atmósfera adecuada. Sobre todo, deberá aprovechar los beneficios de los productos, no sus características.

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Recuerde que el nivel de los ojos es el nivel de las ventas, y asegúrese que en los lugares primarios se encuentran los bienes que desea mover, acomodados en forma vertical, no horizontal. La velocidad de las ventas debe equilibrarse contra las utilidades brutas.

En la comercialización, busque vacíos y oportunidades en el mercado local. ¿Existen grupos minoritarios? ¿Qué productos especializados podrían demandar? ¿Qué podría exhibirse de manera eficaz? Tal exhibición los atraería a la tienda y los alentaría a comprar más en la tienda. Cree una atmósfera divertida, haga que comprar sea algo para disfrutar, agradezca a los clientes y entreténgalos.

MEJORE LA PROMOCIÓN DE LA TIENDA

AL PROMOVER LA TIENDA, SEPA DE DÓNDE VIENEN SUS CLIENTES.

Descubra de dónde toma usted su clientela. Trabaje de manera creativa sobre la forma de hacer contacto y de comunicarse con ellos.

18

Conozca a sus clientes: lo que leen, la ropa que les gusta usar, de donde vienen, y como pueden hacer un contacto regular y mejor con ellos, a fin de promover la tienda sus productos.

DIRIJA SU PUBLICIDAD

Realice encuestas de los clientes dentro de la tienda, preguntando sobre las revistas que leen, los programas de televisión que ven, el tipo de viajes que les gusta hacer, y el tipo de transporte que emplean. Luego seleccione las revistas que tienen mayores probabilidades de impacto en los clientes.

En el caso de una tienda detallista local de un suburbio, localice el periódico local, y no se olvide de la participación en los clubes y en la comunidad locales... y no se olvide de hacer participar a las personas en cuales quiera buenas ideas. Alíentelas hablar con sus amigos acerca de la tienda y lo que esta tiene para ofrecer. Haga

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

que todos los miembros del personal sean vendedores externos eficaces. Ya que al final, después de que toda la publicidad se realiza, la promoción de boca en boca entre los clientes será su principal activo.

PREGUNTE A LOS CLIENTES POR QUE VIENEN A LA TIENDA.

Cada dos o tres meses, realice una encuesta interna de la tienda, en la que identifique a todos los clientes nuevos de esta y pregúnteles por qué vinieron a la tienda, y qué les atrajo de ésta, qué les gusto y qué le desagradó, y cómo se enteraron de la tienda.

Busque soluciones discretas de bajo costo y enfocadas a los problemas que enfrenta, entre los cuales se encuentran simplemente aumentar la cantidad de clientes, elevar las ventas y por lo tanto sus utilidades.

CONOZCA LOS PRECIOS DE LOS COMPETIDORES Y ESTÉ LISTO PARA COMPETIR

Evite las guerras directas de precio. Observe con cuidado lo que ofrece.

Mejore sus servicios sus sistemas y tiempos de entrega la variedad y calidad de productos, las facilidades de crédito; mejore el servicio de mercadotecnia directa:

19

Adopte todas o algunas de estas medidas, o cuales quiera otras, que se le ocurran para mejorar el paquete de servicio que usted ofrece.

El valor a cambio del dinero no es solo el precio de los bienes; es el servicio, el apoyo, lo amigable de las personas y todo lo demás que encuentran en la tienda.

Trabaje más duro con su personal para que o entiendan bien. Sea más creativo. Revise su totalidad las normas, de modo que ofrezca algo mejor que la oposición, no sólo un mejor precio.

RECUERDE QUE SU REPUTACION ES LA MEJOR PUBLICIDAD

Al tiempo que busca nuevos clientes, no se olvide de los antiguos. Retener a un cliente existente es mucho más barato que reclutar a uno nuevo.

PROTECCION DE LA UTILIDAD BRUTA DE LA TIENDA

ESTABLEZCA RUTINAS DIARIAS

ALIENTE LA DISCIPLINA EN EL PERSONAL

La mejor forma de disciplina es la autodisciplina. Considere ahora como podría fomentarla más en el personal. Primero, dícales. La autodisciplina es otra expectativa que usted tiene en su desempeño en el trabajo; si no se los dice, será menos probable que la exhiban. Hable con los miembros estratégicos del personal sobre la forma en que les gustaría que usted fuera su jefe. ¿Qué tipo de clima o tono debería existir en el equipo, y cual es la mejor forma de lograrlo? Construir la autodisciplina toma tiempo. Así en situaciones en las que no hay suficiente tiempo, el gerente debe dirigir a las personas. Pero es importante que solo se haga cuando las condiciones de verdad lo exigen. Cerciórese de que asumir activamente la responsabilidad de la disciplina sea necesario y no solo cuestión de hábito. Cuando uno de los empleados es incapaz de exhibir la autodisciplina necesaria, diga que se siente decepcionado, abandonado;

20

y luego pregunte al empleado que propone hacer al respecto. Si la respuesta es poco seria, o sugiere que es algo probable que el empleado vaya a desarrollar la autodisciplina que usted busca, entonces deberá exponer con firmeza sus expectativas y confrontar al empleado sobre si se comprometerá a vivir con base en ellas.

La disciplina de los sistemas o procedimientos proporciona el marco que protege el potencial existente de ganancias. Encima de este marco deben agregarse los elementos de comercialización y

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

servicio que crean la experiencia dinámica de la tienda. Al alentar al personal a ejercer autodisciplina, les ayudara a obtener satisfacción por un compromiso mas pleno y completo con los factores estratégicos que subrayan el éxito de la tienda.

COMUNIQUESE DE MANERA DIRECTA Y SENCILLA

La comunicación es otra disciplina. No hay cosas nuevas que se deban aprender; simplemente es la instrumentación cuidadosa y eficaz de las cosas que ya se conocen.

- Pida a los empleados sus ideas y opiniones, y luego elija las mejores y asegúrese de instrumentarlas
- Escuche mas y hable menos
- Mantenga un contacto visual directo al tiempo que escucha o habla
- Explique las razones para hacer las cosas
- Muestre a los empleados respeto y hable con ellos como un adulto con otro, con el corazón en la mano, no desde el cerebro ni con base en cierta noción de cómo debería hablar un gerente
- Asegúrese de que los empleados entienden lo que usted espera de ellos
- De las instrucciones y asignaciones con toda claridad, a fin de que no haya malos entendidos
- Considere los sentimientos de los empleados al tratar de ver las cosas desde su punto de vista
- Permanezca tranquilo y sereno, en especial cuando este bajo presión
- Utilice al personal y los recursos del mejor modo posible, a fin de llevar a cabo el trabajo

21

- Planee y organice cada día, haga seguimiento todos los días, y este preparado para revisar el plan todos los días, a la luz de las nuevas circunstancias
- Deleque tareas con facilidad
- Motive a los empleados mostrándoles de que manera pueden tener mas éxito, guiando su compromiso de autodisciplina con su trabajo

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

- Coopere e insista en la cooperación

TENGA UN PLAN PARA CADA DIA

Cada día, usted debe saber que hará. Pero no se aferre de manera rígida a su plan. Cuando llegue por la mañana, compruebe el plan contra cualesquiera emergencias que pudieran haberse presentado. Si las prioridades que consideraban apropiadas la noche anterior siguen siéndolo, entonces siga adelante con el plan. Si no es así, entonces ajuste el plan a la luz de los nuevos factores y prioridades.

GUIE AL PERSONAL EN SUS PRIORIDADES DIARIAS

En los casos en que sea apropiado, el jefe de departamento o el líder de sección deberá realizar reuniones semanales con el personal de su departamento o sección, para revisar la rutina, analizar como puede mejorar y examinar cualesquiera otras tareas que sea necesario completar o formas de mejora la sección o departamento.

DE ESPACIO A LO INESPERADO

No es posible aferrarse rígidamente a ningún plan. Todo gerente que desarrolla un plan semanal y lo sigue al pie de la letra, no tiene relación con lo que ocurre a su alrededor. Surgirán nuevos problemas y asuntos que habrá que considerar o absorber dentro del plan originales esencial planear, pero los planes nunca deben ser marcos rígidos que le impidan corregir problemas o hacer que pierda oportunidades creativas para aumentar al máximo el desempeño de la tienda.

22

ESTABLEZCA RUTINAS PODEROSAS EN LA TIENDA

Establezca la norma para la tienda asegurando que usted mismo posee rutinas fuertes.

Lo inesperado siempre ocurrirá, y necesitara estar listo para ello, pero no permita que domine su rutina, flexibilice ésta ante lo inesperado, y adapte éste a la rutina.

Tal vez uno de los empleados llegue a usted pidiendo una reunión precisamente cuando usted está a la mitad de una reunión importante con un proveedor: negocie una hora con el miembro del personal, de modo que pueda concluir su programa mientras está concentrado en ello y que puede dedicar su atención al empleado cuando lo vea. Busque mantener la disciplina de la rutina.

ASEGURESE QUE EL PERSONAL COMPRENDE Y SIGUE LA RUTINA

Los sistemas y procedimientos proporcionan la disciplina que protege el potencial de ganancias de la tienda. Asegúrese que cada miembro de su personal comprende este concepto básico. Si es necesario, realice sesiones breves de capacitación a la hora de almuerzo o después de la salida, discutiendo la idea hasta que las personas comprendan plenamente por que es importante. Una vez que comprendan el concepto, haga que lo apliquen con toda energía en la tienda. Esto los alentara a identificar las conductas que son consistentes con el concepto y las que no lo son.

MANTENGA CONTROLES ESTRICTOS EN LA TIENDA

SEPA QUE LOS SISTEMAS PROTEGEN LAS UTILIDADES Y LA ATMOSFERA DE LA TIENDA REALIZA VENTAS

Los sistemas y atmósfera de la tienda son los dos factores fundamentales que determinaran su éxito.

23

Los otros dos factores son tener los bienes a precios competitivos y que la tienda se encuentre en un sitio adecuado.

Los factores básicos para el éxito pueden resumirse como:

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

- Sistemas y procedimientos
- Atmósfera de la tienda y la experiencia de comprar allí
- Rango y calidad de los productos
- Ubicación de la tienda

Concéntrese en aquellas variables que tienen mayores probabilidades de darle un buen rendimiento a cambio de sus esfuerzos.

ES PROBABLE QUE EL CONTROL ESTRICTO DE LOS FACTORES EROSIONE LOS MARGENES DE GANANCIA DE LA TIENDA

La reducción desconocida es un factor importante que contribuye a las ganancias inadecuadas de la tienda. La reducción desconocida surge en varias formas, incluyendo.

- Robos por parte del personal
- Hurtos de los clientes
- Roturas de productos de la tienda
- Descuentos no registrados
- Bienes que aparecen en la lista de empaque y que no se recibieron físicamente
- Bienes defectuosos no registrados
- Bienes retornados y devoluciones de ventas en las que los productos no regresan al inventario
- Toma imprecisa de inventarios

Como puede observarse, solo dos puntos tienen que ver con robos. Todos los demás se relacionan con sistemas y procedimientos en la tienda, que aseguran que todos los movimientos de bienes se registren con toda precisión. Es esencial que estos factores se controlen de manera estrecha.

EDUQUE AL PERSONAL EN LA IMPORTANCIA DE ESTAS DISCIPLINAS

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Esto significa que deben comprender las bases de lo que hace rentable a la tienda. Hable con ellos acerca de cuales son los sistemas, como se les puede mejorar, donde ocurren los errores y que es posible hacer con respecto de ellos. Haga que comprendan la importancia de llenar el formato prescrito de verificación de existencias, o el de devolución de productos, o bien contar cada artículo en un contenedor y cerciorarse que coincide con toda precisión con la lista de empaque.

Elógielos cuando hacen bien estas cosas. Ayúdelos a mantener estas disciplinas cruciales: usted sabe que es difícil, y que se pone aburrido, y que no siempre se tienen ganas de aferrarse a la disciplina, pero es trabajo de usted ayudarlos a desarrollar su autodisciplina.

MEJORE LAS COMPRAS Y EL CONTROL DE EXISTENCIAS

AL COMPRAR, NEGOCIE CON UNA ACTITUD DE FIRMEZA

Una buena negociación comienza con la actitud. Decídase a lograr un buen acuerdo. De información a los proveedores respecto a los pedidos probables, fechas requeridas, y detalles de facturación y pago. Trátelos tan bien como pueda; son una parte importante de la organización.

ASEGURESE DE RECUPERAR CUALQUIER MARGEN QUE SE PIERDA POR UN DESCUENTO

No regale dinero sin haber planeado la forma de recuperarlo. Tenga una idea clara y un plan formulado con toda claridad sobre como recuperar esos ingresos perdidos. El descuento puede recuperarse en varias maneras:

- Elevar ligeramente el precio de varios artículos
- Permitir un margen de descuento en la utilidad bruta de todos los productos de la tienda

- Vender una cantidad adicional de una línea particularmente rentable, asociada con el líder en pérdidas

Piense en varias formas de recuperación, pero asegúrese de recobrar.

MANTENGA UN ESTRICTO CONTROL DE EXISTENCIAS

La clave para un buen control de existencias es reducir al mínimo las mercancías agotadas al tiempo que también se reduce el capital comprometido en el inventario. Hay que determinar el nivel de inventario que usted considera como apropiado para la tienda. Luego teniendo en mente la base de clientes y la filosofía global de la tienda, establezca el nivel de existencia para cada producto, de modo que el valor no exceda el nivel de inventario que se presupuestó. Se deberá llevar a cabo una toma completa de inventario cada seis meses. Esto entonces se combinara con un conjunto completo de cuentas en una base semestral. Se deberá mantener un perfil estricto de inventario. No permita exceder las existencias en ningún producto o línea específicos.

No compre de más y se quede luego con excedentes de inventario. De manera constante, audite el perfil de inventarios. Las existencias que se quedan allí durante varios meses necesitan una revisión de inmediato. Sea cauteloso con el inventario. No se permita ser convencido de comprar más de lo que necesita.

NO PERMITA QUE SE ACUMULEN EXISTENCIAS DE MERCANCIAS

Cuente con un sistema muy estricto de entrada y salida de bienes. Asegúrese que todos los artículos que entran al almacén se contabilizan y validan con todo cuidado contra las facturas. El estricto control de este sistema eliminara la reducción que no se conoce, debido a errores administrativos. Asegúrese de auditar con regularidad el procedimiento de entrada de producto, por lo menos una vez al mes y de preferencia en forma semanal. Cerciórese que el almacén está limpio, acomodado y en orden. Una forma de acumular inventario es permitir que el almacén este desordenado.

ELIMINE LAS EXISTENCIAS DESDE EL PRINCIPIO Y ACUMULE TAL ELIMINACION EN EL PRECIO INICIAL

Propóngase eliminar la totalidad del inventario de una temporada dentro de la misma. Y permita cierta cancelación de inventario no vendido en el precio. Así, si tiene 100 unidades, y piensa seriamente que el mínimo que se venderá serán 75, integre el costo de las 100 unidades en las 75. Si no es posible hacerlo por razones de competitividad. Podrá verse obligado a comprar una cantidad más pequeña y organizar un inventario de respaldo en caso necesario. O bien, reciba los productos a consignación.

Si considera que algunas existencias no se venderán, hable con el personal de mayor nivel respecto de lo que se debe hacer. Asegúrese que el producto se vende y no se queda en los estantes durante meses.

PONGA LAS NUEVAS LINEAS A PRUEBA PRIMERO

Cualquier prueba será de utilidad para establecer el volumen que es posible mover, y la cantidad de inventario que se puede tener o no en las manos al final del periodo de ventas. Mantener registros de ventas de estilos, precios y volúmenes, para guiar compras futuras. Lleve una especie de libro de venta, registrando éstas sobre una base de producto por producto, incluyendo estilo, precio, volumen y cualesquiera descuentos que se hubieran tenido que otorgar a fin de deshacerse de las existencias restantes.

Asegúrese de usar esta información de ventas cuando planee las compras del año siguiente.

PIDA SIEMPRE UN MEJOR TRATO

La primera regla de la negociación es: siempre pida un mejor trato.

- Pida un precio menor o un descuento mayor
- Pida un mejor precio a cambio de comprar un mayor volumen
- Pida apoyo del proveedor para llenar los anaqueles
- Pida apoyo del proveedor para montar exhibidores
- Pida tiempos de entrega mas breves

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

- Pida mejores condiciones de crédito
- Pida una sesión de capacitación sobre el producto, por parte del representante de ventas del proveedor
- Pida la posibilidad de vender a consignación

27

- Pida rellenos de inventario del proveedor
- Pida que las existencias rotas o dañadas se acrediten con mayor rapidez

COMPRE CON ASTUCIA

Las compras inteligentes son un factor fundamental en las ventas exitosas al detalle. Si dirige una tienda detallista de tamaño pequeño a mediano, no delegue esa tarea. O si lo hace, que solo sean los aspectos administrativos. Tome usted mismo las decisiones de lo que se comprara. Asegúrese de auditar lo que intentan comprar, y mantenga la vigilancia en ellos.

Las compras exitosas son el arte de comprar los artículos que concuerdan precisamente con las necesidades, aspiraciones y valores de la clientela. Antes de realizar compras grandes, vaya a la tienda y observe a los clientes ir y venir. Vea lo que compran, como visten y caminan, escuche lo que dicen... y de todo ello, tome sus conclusiones acerca de la naturaleza del cliente promedio

LIDERAZGO

OBTENGA RESULTADOS

SEA ENTUSIASTA

La primera señal de entusiasmo es una sonrisa. Sonría al personal, ya que ellos son clientes de usted. Cree el tono, el estado de ánimo y la energía en el personal, y ellos a su vez cuidaran de los clientes que compran en su tienda. Hágalo con vigor y de una manera profesional, pero con conciencia. Este dispuesto a ayudar a su personal cuando se sientan decaídos; con un sentido del humor vivaz y de tipo de negocios, además de grandes cantidades de energía, aliente al personal a adoptar las normas que necesitan.

Enseñe la filosofía de la tienda y los factores fundamentales del mercado, el servicio, las normas y rutinas. Comience sonriendo más al personal.

28

INSPIRE A LAS PERSONAS

Hoy en día, todos quieren estar más orgullosos de lo que hacen que de lo que son. Este sencillo punto de vista rara vez está equivocado. ¿Está dando a su personal una razón para que se sientan más orgullosos de lo que hacen? ¿En qué será mejor la tienda? ¿Qué razones tienen el personal para venir a trabajar, además de la necesidad de ganarse la vida?

Si usted se dedica a las ventas al detalle en el ramo de abarrotes, entonces busque brindar el mejor servicio, ofrecer los mejores precios, o ser la tienda más limpia y amigable en el área. Si vende ropa para damas o caballeros, ofrezca el mejor servicio o el mejor precio. Encuentre el carácter único de su tienda, que da al cliente cierta satisfacción, y luego empléelo para inspirar al personal.

TRABAJE CON LAS PERSONAS

Aliéntelas. Haga que las normas y valores de la tienda sean claras para el personal. Luego haga que adapten sus ideas a su propia conducta, a fin de alcanzar las normas de desempeño que usted exige.

Identifique y fomente sus fortalezas. Respete sus sentimientos, pero al mismo tiempo enséñeles a pensar por sí mismos. Aliéntelos a pensar sobre la tienda, las rutinas y normas, y hacer lo que puedan para alcanzar los niveles necesarios de desempeño para usted.

Es posible adoptar un enfoque disciplinado hacia las cosas sencillas como la administración del tiempo. Pero, una vez más, es importante considerar la forma de aplicar la disciplina.

Al discutir la filosofías de la tienda, propóngase ser persuasivo, de un modo que haga que las personas reflexionen. Evite las discusiones y debates prolongados; en vez de ellos, adopte una

forma tranquila de cuestionamiento que haga que el personal piense en la tienda y en su propio desempeño en ella. Sea el jefe, pero al mismo tiempo éste junto al personal.

Requiere que usted piense con todo cuidado la forma de acercarse a las personas, a fin de alcanzar el resultado que usted quiere. El aprendizaje no es algo que usted haga dos o tres veces al día. Existe en todas las interacciones que usted realiza con su personal.

29

VERIFIQUE LA TIENDA TODOS LOS DIAS

Todos los días deberá comprobar las existencias de los productos estratégicos de la tienda. Los demás deberán verificarse en forma rutinaria: diaria, semanal, mensual o trimestral. Tal vez se revisen cuando se realiza la toma de inventario, dos veces al año.

HAGA EL ESFUERZO ADICIONAL

Si es necesario hacerlo, hágalo ahora. Mantenga el sentido de urgencia. Ayúdese a mantener esa urgencia contando con su plan diario. Y luego, a mitad del día, si solo ha logrado la mitad del plan, deberá acelerar el paso. Estas fechas de entrega que usted se impone a si mismo aseguran que usted sea un modelo para su personal, dirigiendo con el ejemplo y haciendo el trabajo con el sentido necesario de urgencia.

Se deberá planear cada día. Y el plan deberá basarse en las prioridades que es preciso cumplir. Esto significa que cada mes usted deberá evaluar sus prioridades para ese mes y las tareas estratégicas que se deben lograr cada semana, a fin de asegurar que se cumple con las prioridades o metas estratégicas. Este allí. No hay mejor manera de ejercer el liderazgo que estando en el trabajo. Trate al personal con respeto y éste responderá de manera positiva. Todo gerente acumula con el paso del tiempo una lista de tareas. Cada mes, o cada seis semanas, elabore una lista de esas tareas, y luego hágala su lista de prioridades de la semana. Y llévelas acabo. Tenga una rutina regular y apéguese a ella, de modo que cuando llegue por la mañana, sepa exactamente lo que hará.

PIENSE MAS Y MEJOR

El éxito requiere tres cosas: enfoque, intensidad y disciplina para poner en su sitio las conductas necesarias que surgen de las dos primeras.

Enfoque

- ¿Cuáles son las prioridades más importantes de la tienda?
- ¿En que propone usted concentrarse a fin de mejorar las utilidades de la tienda?
- ¿Que normas propone usted que se mejore en la tienda?
- ¿Cómo pretende mejorar el servicio a los clientes?

30

- ¿Qué propone hacer para captar más clientes?
- ¿Cuál es el enfoque para usted?

No es posible tomar el enfoque en forma casual; requiere trabajo duro. Debe sentirse. Debe haber intensidad acerca del análisis y la manera de pensar y luego, una intensidad de compromiso para alcanzar las metas que surgen de su manera de pensar. Una vez que haya completado el pensamiento intenso y enfocado y que se cometi6 y que se comprometió con el plan que surgió, llévelo a la practica. Dicha instrumentación reflejara la misma intensidad y compromiso; las personas deberán sentir que tiene el compromiso de alcanzar tales metas deberá ser evidente en su conducta.

Asegúrese que, cuando esta en el trabajo, lo esta 100 por ciento. Hacer esto únicamente aumentara de forma considerable la intensidad en el trabajo. Esta es una disciplina muy difícil, pero puede aumentar los resultados del trabajo de modo considerable. Piense primero con cuidado, luego hágalo con intensidad y enfoque y luego haga las cosas.

TRABAJE DURO PARA ESTABLECER EN DONDE HACER EL ESFUERZO PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS

Usted tiene una meta: la pregunta es como podría hacerlo: ¿Qué tácticas se adoptarían? Existen dos áreas fundamentales para

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

enfocarse: sistemas y procedimientos internos. Con base en estas prioridades básicas, se deducen metas y tareas específicas sobre las que es preciso trabajar. Haga este análisis en la tienda e identifique donde hacer el esfuerzo a fin de lograr los resultados que es posible alcanzar.

- Los sistemas y procedimientos son tan estrictos como deben ser, o como podrían ser desde el punto de vista de la utilidad
- ¿tiene usted un flujo adecuado de clientes?
- ¿Qué podría atraer a más clientes? ¿y como?

Pruebe diferentes procedimientos y sistemas. Intente distintas técnicas de mercadotecnia. Guíe al personal para que trabaje en varios enfoques hacia los clientes y el servicio. Registre los resultados de todo lo que pruebe, luego haga seguimiento y valore la eficacia. Después de varios meses seleccione las mejores ideas, colóquelas en su lugar y construya con base en ellas. El éxito no es cuestión de suerte.

31

MANTENGA ELEVADA SU ENERGIA

Manténgase motivado. Pero primero comprenda la relación entre acción y motivación:

Comience actuar: la motivación vendrá después. Una vez que comience, se sentirá bien. Luego, solo disciplínese para comenzar, y sentirá que la motivación fluye hacia la tarea y la actividad.

Podrá asistir a la motivación y darle un sentido de urgencia al establecer para si mismo metas, fechas limite, tareas, normas y niveles de cumplimiento. Es importante establecer fechas de entrega para si mismo y comprometerse con ellas. Deje que su conciencia lo presione un poco y guíe al equipo hacer lo mismo. Si no esta preparado para presionarse un poco a si mismo, no espere que los miembros del equipo hagan lo propio consigo mismo.

MUEVASE A UN PASO MESURADO

Actuar con urgencia no es igual a estar frenéticos uno de los miembros de su personal entra corriendo a su oficina con un problema, escuche con cuidado y luego evalúe si en realidad es tan urgente como hicieron que usted lo considerara, las prioridades que

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

están frente a usted ahora mismo, y luego decida con calma su curso de acción.

Si ve a dos miembros del personal charlando innecesariamente, haga un comentario ligero en el sentido de que espera que no sigan en ello por mucho tiempo. Hágalo con un sentido de urgencia controlado y medido, no con una impaciencia frenética. Busque crear un sentido de urgencia controlada. Aquellos sencillos puntos fundamentales que es tan fácil pasar por alto. Cree la impresión de que aun cuando se concentra en lo hace, nunca pierde de vista los puntos más amplios que hacen de la tienda un éxito.

SEA UN GERENTE COMPLETO

CONOZCA EL NEGOCIO

Los buenos gerentes de tiendas son ejecutivos completos en el manejo de personal en todos los aspectos de la administración básica incluyendo la tecnología interna y habilidades específicas de la tienda,

32

de modo que los compradores disfruten de una experiencia de compras de alta calidad. Conozca su producto.

- ¿Cuáles son sus principales características y que beneficios se derivan de ellas?
- ¿Que ventajas tiene un tipo de producto sobre otro?
- ¿Cómo y cuando el cliente debería usar el producto y cuales son los limites al uso del producto?
- ¿Por qué un cliente debería comprar el producto: es decir, que tiene para el cliente?

Este conocimiento del producto presupone entender el mercado.

- ¿Qué tipo de personas compran en la tienda?
- ¿de donde vienen?
- ¿son personas de la localidad?
- ¿y por que vienen?
- ¿Qué están buscando?

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Si usted no conoce las respuestas a estas preguntas, ¿Por qué no pregunta a los clientes? Haga una selección de clientes regulares y luego organice que se reúnan planee la discusión, haga de esta el enfoque del producto, la calidad de la tienda y lo que buscan cuando compran en la tienda.

Trate de ver la tienda desde el punto de vista de un cliente por primera vez. Examine la propia tienda con ojo crítico.

- ¿Qué ve?
- Si usted fuera un cliente nuevo que entrara por primera vez a la tienda, ¿se entusiasmaría?
- ¿el personal podría venderle con éxito algo?
- ¿Qué fue lo primero que vio cuando entro por la puerta de la tienda?
- ¿Qué hace que la tienda sea diferente de las demás, que por tanto requiere distintas habilidades del personal?

Esto no significa que usted deba instrumentar todas las ideas nuevas o avances tecnológicos que surjan. Pero si familiarizarse con cualquier avance tecnológico, ya que si no lo hace es probable que ignore factores que pudieran dar ventaja a los competidores. El control de existencias por computadoras ya existe.

33

¿Los conoce usted toda la tecnología básicas de administración necesitan mezclarse con habilidades humanas.

El liderazgo siempre será la base de una buena administración, un buen gerente de ventas dirige con el ejemplo. Saben hacer las cosas y tienen la energía y dirigen sus esfuerzos hacia donde tienen el máximo impacto.

ADOPTA LAS CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN GERENTE

Los buenos gerentes son creativos. Son innovadores hasta el punto de expandir los límites de su autoridad. Pero obtienen resultados gracias a sus esfuerzos. Sin resultados, el gerente creativo se vuelve una molestia. Los gerentes eficaces de tienda tienen grandes talentos para desarrollar y emplear a plenitud a sus

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

empleados, y salen y obtienen resultados, establecen normas elevadas para si mismo, para sus empleados, tiendas y supervisan que se cumplan con las normas. Son exigentes, saben lo que quieren y trabajan muy duro para lograrlo.

NO ADOPTE MALOS HABITOS

Si desea fracasar como gerente de una tienda detallista todo lo que necesita es adoptar los siguientes hábitos.

- Domine y controle a sus subordinados
- Exija obediencia en ves de iniciativa y creatividad
- Evite tomar decisiones que tengan cierto riesgo de fracasar
- Aproveche todas las oportunidades de humillar al personal
- Permanezca letárgico en la tienda
- Siempre llega tarde
- Se toma mucho tiempo libre

Quizá desea agregar otros hábitos que usted conozca.

ESCUCHE A SU EQUIPO

La parte mas difícil de escuchar es dejar de pensar, concéntrese en lo que le dicen las personas asegúrese de comprender lo que dicen antes de hacer cualquier juicio evite interrumpir a las personas,

34

tómese mas tiempo para escuchar realmente lo que dicen.

Busque las ideas del personal es mas difícil de lo que suenan. Haga esto y el desempeño de su equipo mejorara como consecuencia.

SEA FIRME PERO JUSTO

¿Le gustaría ser supervisado alguien como usted? Tenga claras las normas y tareas que espera para cada trabajo, y para cada rutina en su tienda. Una vez que todos saben lo que harán asegúrese que tienen las habilidades y conocimientos para hacerlo y si no lo hacen, pregúntele por que no lo hicieron. Escuche con cuidado, y luego decida si acepta lo que dice. Con tranquilidad, pero con firmeza, insista en las disciplinas y en su instrumentación. No se

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

limite a exhortar un mejor desempeño, emplee los recursos creativos del personal y construya soluciones eficaces.

MANEJE LA ETICA DEL EQUIPO

Como gerente, es su responsabilidad controlar la forma en que los miembros del personal actúan entre si. Por ejemplo, no permitir luchas internas entre ellos. No los lleve a su oficina para actuar como mediador ni para hacer las veces de consejero. No funciona. Si el conflicto se debe a factores de trabajo y no de personalidad, entonces deberá de terminar cual será la solución y simplemente insistir que ahora esta afuera de su control y que deben calmarse.

No hable de un miembro del personal con otro. No tenga favorito. Siempre abra alguien en el personal con quien de verdad disfrute trabajar y que será una delicia que este allí, y otras personas con quien no les guste trabajar. Sea claro y firme en que los empleados deben tratarse entre si de manera abierta honesta y no defensiva. Esto puede realizarse estableciendo metas de hecho, o bien alentando. Establezca el ejemplo en el equipo conduciéndose con base en las normas éticas mas elevadas.

ESTABLEZCA METAS CLARAS

Asegúrese que todos los miembros del personal sepan lo que se esperan de ellos. Reconozca y recompense a los empleados que están a la altura de sus expectativas y alcanzan sus metas.

35

Diseñe nuevas metas de recompensar a los empleados:

- Aumento de sueldos y salarios
- Una nota de agradecimiento en publico, frente a los demás miembros del equipo
- Participación en ciertas funciones ejecutivas
- Una felicitación del consejo de administración
- Un pequeño regalo

Al establecer metas para la tienda, asegúrese que las metas que se expresan en términos con los que puedan relacionarse y que son específicos el personal debería reconocer sus objetivos semanales e incluso diarios, de ventas. Y deberá recompensar el desempeño

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

contra tales metas. Asegurase que estas se expresen claramente en términos que se relacionaran con la conducta de la persona que esta en la tienda y luego proporcione retroalimentación regular sobre el desempeño. Haga que esta sea la estructura básica, que harán que la tienda sea excelente.

SEA INNOVADOR Y CREATIVO

El punto de partida para toda creatividad e innovación consiste en identificar los problemas. No espere la inspiración para volverse mas innovador y creativo. Adopte un enfoque decidido profesional y sistemático. Los problemas que observe podrán incluir cuestiones como mejorar la presentación de un departamento o actualizar la apariencia de la tienda.

Ser mas innovador y creativo no es si no otro aspecto de la dirección en la que es preciso trabajar. Al alentar la creatividad asegúrese que las personas piensen mas haya del rango de tradición, haga que el personal piense las cuestiones básicas y los principios fundamentales en los que se basan las ventas.

NO ACEPTE UN NO

Es mas fácil pedir perdón que permiso ¿Qué tanto éxito quiere tener?

Comience con lentitud identifique un área e impulse con suavidad y tranquilidad, pruebe la reacción cuando desafía a la autoridad y toma mas de la que considera tener actualmente, cuando usted es propietario

36

y administrador de una tienda, use un asociado o consultor o bien algún empleado en quien confíe. Apéguese a estos puntos fundamentales y no podrá equivocarse.

BUSQUE MEJORAR LAS GANANCIAS DE ABAJO HACIA ARRIBA

Cada semana, por cada departamento en la tienda, asegúrese de hacer tres cosas. Proporcione información de las ventas de la ultima

semana, asegúrese que los objetivos de ventas se identifican y entienden, pregunte: ¿Qué se hará esta semana para mejorar el departamento? Si la tienda es pequeña y no existen responsables directos de cada departamento entonces tal vez deba generar las ideas usted mismo, una nueva idea para cada departamento, por semana.

CONSTRUYA UN CLIMA DINAMICO DE TIENDA

HAGA QUE EL PERSONAL PARTICIPE EN LA GENERACION DE IDEAS

Existen tres problemas a superar al hacer participar al personal en la mejora de la tienda.

El primero de ellos es el tiempo: con demasiada frecuencia, no parece haber tiempo suficiente para hacer que las personas tomen parte en la propuesta de ideas para superar un problema, mejorar la comercialización o la presentación de un departamento.

El segundo problema que desalienta a los gerentes de hacer que el personal se involucre en la generación de ideas podría llamarse problema de “calidad”. Es decir, los gerentes sienten que son los únicos que pueden proponer soluciones de buena calidad. Tal vez se tomen el tiempo de preguntar al personal, pero reciben las ideas de los empleados como inferiores, de modo que siguen adelante e instrumentan las suyas propias.

Por ultimo, los intentos para hacer que el personal participe en la generación de ideas deben mantenerse durante un lapso lo bastante prolongado para superar todo conservadurismo implícito, escepticismo o sospecha abierta.

37

Cuando pida ideas al personal, quizá al principio estén escépticos, en especial si esa no fue la forma en que la dirección se condujo en el pasado.

El primer paso hacia la mejora de la participación del personal en la superación de los problemas que enfrenta la tienda consiste en identificar cualquier conducta de usted que pudiera impedirles proponer sus ideas. Debería modificar su conducta ahora mismo,

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

creando con ello el espacio y oportunidad para que el personal genere sugerencias útiles.

MANTENGA EL NIVEL DE ENERGIA EN LA TIENDA

La energía de la tienda se crea con base en dos factores: la presentación global de la tienda: es decir, el entusiasmo que generan las palabras, las exhibiciones, la distribución, la iluminación y la música; y el entusiasmo, energía y carácter amigable del personal, combinado con las actividades de las personas en la tienda.

Esta energía debe comenzar en usted. Debe ser entusiasta todos los días, en la interacción con su personal, sobre la generación de ideas y alentar al personal a generar estas de manera diaria, para asegurar que se cumplen las metas departamentales; y usted deberá ser entusiasta sobre la generación de ideas y alentar al personal a generar estas de manera semanal, asegurar que se cumplen las metas de departamento; y deberá ser entusiasta cada año, al proponer ideas y eventos que harán de su tienda un lugar especial.

SONRIA AL PERSONAL Y A LOS CLIENTES

Sonría al personal. Sonría a los clientes. Sonría a los amigos de los clientes. Salga a la calle y sonría a las personas que pasan: incline la cabeza y saludelos. Sonría cuando tenga ganas. Sonría aun si no quiere hacerlo. Sonría cuando este de buen humor. Y hágalo también cuando este de malas. Sonría. Aprenda a separar la expresión del rostro de los pensamientos. Pero hágalo de manera tranquila y serena. No ponga una sonrisa forzada o poco sincera. Aprenda a relajarse frente a las presiones de su trabajo.

Relaje la mente, entrénela para estar tranquila y clara, de modo que este conciente de las metas, tareas y riesgos, pero que no afecten la expresión del rostro.

38

Entrene a su mente para esconder las preocupaciones: sus preocupaciones son solo de usted; son su responsabilidad, su trabajo. Muchos de sus problemas no pueden ser delegados a otros

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

miembros del personal y no deberán revelarse sin darse cuenta, mediante la expresión del rostro o el tono de voz. Cargue sus propias preocupaciones.

PROYECTE CALIDEZ AL PERSONAL

Deberá disfrutar al personal como tal, pero deberá tener cuidado al hacerse amigos de ellos. Para que la tienda sea un éxito, el personal deberá ser amistoso y entusiasta hacia los clientes, los de más empleados y la tarea de crear el entorno que caracteriza a la tienda.

Sea conciente que esto requiere energía de las personas, y en primera instancia deberá ayudar a generar esa energía mediante la que usted proyecta hacia ellos. No debe ser demasiado amistoso; deberá mantener una distancia emocional suficiente para que sepa que usted lo juzgará con base en su desempeño en el trabajo. Pero no permita que esta distancia emocional sea un frío retraimiento. Esto socavara la creación de un clima consistente con el aumento al máximo de las ventas.

EVITE EL COMPROMISO APARENTE

Si se propone aumentar el nivel de generación de las ideas de su personal, entonces evite la participación aparente: aliente todas las ideas; invite al personal a pensar en nuevas formas de hacer las cosas. Invitemos y luego hágalo de nuevo. Haga una política deliberada, por parte de usted, buscar ideas para la mejora de cada departamento, y de cada uno de los intriganes de este, establezca metas regulares de mejora. Y compruebe que se instrumenten. A través de esta conducta, comentara una actitud de constante mejora de si mismo. Analice esta actitud y señale lo que espera que el personal adopte como ética del trabajo. Pero tenga cuidado con su impaciencia permítales el escepticismo y la sospecha. Avance con calma y firmeza, de manera deliberada y directa, pero sin apresurarse. De tiempo a las personas acostumbrarse al hecho de que usted habla en serio, que es sincero acerca de el proceso y que hará seguimiento.

INSISTA EN UNA ACTITUD QUE PONGA AL CLIENTE EN PRIMER LUGAR

Reconozca a todos los clientes que visitan la tienda, en especial a los clientes que están esperando hacer servidos.

No agobie a los clientes con sus problemas y preocupaciones, sino mas bien cree un entorno en el que ellos puedan liberarse de sus agobios y se sientan vigorizados por el hecho de haber comprado en la tienda.

No existen ideas nuevas en el manejo de los clientes. Es simple sentido común. La dificultad estriba en vivir con ello. ¿Qué también lo hace usted, y que también lo hace el personal? Hable con este; analice la importancia de los clientes.

VEA LA TIENDA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE

Todos nos hemos acostumbrado haber lo que queremos ver. Para el gerente de una tienda no es suficiente. De preferencia con un miembro del personal a quien le tenga confianza, y analice con el lo que espera lograr con los clientes, como espera que sientan, y lo que espera que vean cuando entran a la tienda. Habiendo establecido el objetivo, pase algunos momentos pensando en los principios de presentación: debe llamar la atención, estar bien organizada y distribuida, y ser entretenida e interesante al mismo tiempo.

La ceguera de tienda es un importante problema que todo gerente debe superar. Es preciso dejar de ver lo que se desea ver, y comenzar a ver de manera objetiva, y luego mejorarlo.

Vea la tienda como es en realidad a través de los ojos del cliente y luego hágala mas atractiva para el.

SEA CREATIVO PARA LLAMAR LA ATENCION

Llame la atención de las personas. Las reglas son pocas, o ninguna. Si tiene duda, o bien si no esta seguro de la forma de manejarlo, obléguese a comenzar hacer las cosas. Y luego aprenda. Las ventas se beneficiaran.

IDENTIFIQUE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA TIENDA

Enumere todas las fortalezas de la tienda: todas las ventas competitivas y todo lo que usted considera que la hace un buen lugar para comprar. Las debilidades: los factores que devalúan su presentación, el servicio o el desempeño general. Asegúrese que puede identificar una fortaleza y debilidades, reflexione en el equilibrio entre ambas. ¿Cuáles son los temas generales que surgen, y donde están las oportunidades de mejora?

Coloque las debilidades en orden de prioridad, y luego desarrolle un plan para superarlas o manejarlas con mayor eficacia que hoy en día. El primer caso, trate de superar tantas debilidades como le sea posible sin gastar dinero. Sea creativo: haga que participe el personal y los clientes.

PREGUNTA AL PERSONAL COMO MEJORARIAN ELLOS LA TIENDA

Del mismo modo en que enfoco las sesiones con los clientes acerca de cómo mejorar la tienda, deberá celebrar sesiones de enfoque con el personal: ya sea de varios departamentos, en las que varias de ellos están representados al mismo tiempo, o bien de un solo departamento a la vez. Asegúrese de establecer reglas claras: pregunte pida a los líderes de sección o de jefes de departamento que harán para mejorar la presentación, servicio o desempeño de su departamento esta semana.

Los gerentes no solo adquieren ceguera de tienda, si no que los jefes de departamento o sección pueden contraer la ceguera de su área. Y es función del gerente ayudarlos a superar esto. Pero siempre aliente las ideas. Sea entusiasta y enérgico acerca de las ideas que su personal genera. La tienda se beneficiara.

CONOSCA LA CONDUCTA QUE SE ESPERA DEL PERSONAL

Existen dos aspectos importantes para conocer y entender la conducta que usted espera del personal. Primero, conozca su rutina diaria.

41

El segundo aspecto de conocer la conducta que se desea indica tipos generales de conducta, como el manejo de un cliente o la forma en que se espera que el personal se relacione entre sí, o traten con usted, como supervisor si no está seguro de la conducta general que se requiere, entonces tome una hoja de papel en blanco y anote la conducta que cree que requiere, pruébela con un miembro de confianza de su personal, y refínela hasta que cree una imagen clara de lo que la persona debería hacer. Tómese tiempo para desarrollarla de manera personal y luego invierta un poco más de tiempo para afinarla con el personal. Trabájela hasta que el punto que ellos también puedan ver con preedición la conducta que se requiere, a fin de alcanzar las normas que usted y ellos consideran que son necesarias. Si sabe y comprende la conducta general que busca, y si conoce las rutinas de cada departamento, entonces podrá dirigir con eficacia caminando por la tienda, por que sabrá lo que debe buscar.

ASEGURESE QUE EL PERSONAL CONCE LA CONDUCTA QUE SE ESPERA DE ELLOS

Identificar y establecer la conducta que usted quiere del personal es el primer acto crítico del liderazgo. La segunda es comunicarles las expectativas que tiene. Asegúrese que todos los miembros del personal saben exactamente lo que se espera de ellos. Cerciórese que conozcan las normas y que tengan acceso a ella, de manera que pueda ver si están cumpliendo o no. Luego cerciórese de proporcionarles retroalimentación, por lo menos una vez a la semana sobre si alcanzaron o no las metas de la tienda. Deberá ser por medio de los jefes de departamento. Por lo tanto, usted no solo tiene que verificar que los jefes de los departamentos están asesorando a su personal, si no también debe descubrir que tan eficaces son los jefes de departamento en la comunicación con el personal. Sea entusiasta acerca del servicio, preocúpese por el cliente y mantenga la disciplina con respecto por los sistemas y procedimientos.

PASE TIEMPO EN LA TIENDA

No sea un gerente encerrado en su oficina siempre existe cierta dosis de administración, de modo que deberá organizarse y comprobar que la hace con rapidez y eficacia.

42

Como guía, propóngase pasar el 60% del tiempo en la tienda. Sonría y converse: no con el personal si no con los clientes. Muestre con su personal la forma en que debe hacerse el trabajo, t siempre que algún miembro del personal lo hace mejor que usted, felicítelo. Sea líder comprometiéndose.

CUANDO SEA NECESARIO, MUETRE UNA IMPACIENCIA CONTROLADA CON EL PERSONAL

Las personas pueden ser desesperantes. Pero, como líder, deberá manejar su frustración y exasperación y no permitir que el humor afecte la relación entre usted y el personal. Eso no significa que no pueda enojarse. Si lo hace, debe mostrarlo, pero de una manera controlada. Si usted esta molesto, debe decirlo con una intensidad y propósitos controlados. Sea asertivo con el personal que habla demasiado tiempo o que se toma demasiado tiempo para realizar una tarea sencilla. Ellos saben que están mal, y usted llevo acabo con eficacia su función de liderazgo.

MEJORE EL RECLUTAMIENTO

AL RECLUTAR, TENGA UNA IDEA CLARA DE LO QUE DESEA

Si esta buscando un asistente para la tienda, tal vez tenga una buena idea de la naturaleza del trabajo. Sin embargo deberá trascender esto y obtener la percepción de la esencia del trabajo tal como espera que se lleve acabo. ¿Cuál es la esencia del trabajo en la tienda para la que esta llevando acabo la contratación? Tómese un poco de tiempo para pensar en el trabajo tal como es, y emplee

esta percepción para guiar su búsqueda por un candidato apropiado y calificado.

PREPARESE PARA LA ENTREVISTA DE RECLUTAMIENTO

Primero, usted debe asegurarse que comprende por completo el trabajo y su esencia. El siguiente paso es preguntar: ¿Qué calificaciones, experiencia o antecedente se requiere para realizar este trabajo con éxito?

43

Desarrolle una especificación de calificación

- ¿Qué experiencia previa debería tener la persona?
- ¿Qué tipo de conocimiento deberá poseer?
- ¿Necesitan alguna calificación formal?
- ¿A que tipo de cursos debieron haber asistido?
- ¿Cuántos años de experiencia debelan tener y en que campos?

Deberá guardar relación con los candidatos a quienes es más probable atraer con los anuncios y el método de investigación que pretende utilizar. Del mismo modo, cuando se recluta el personal de oficina, busque limpieza y precisión, y si lo que busca es una persona que maneje un puesto de mucha presión entonces busque aplomo y el tranquilo sentido común que viene con la madures.

SEA CREATIVO EN SU BUSQUEDA DE CANDIDATOS PARA EL EMPLEO

Con demasiada frecuencia, el problema no radica en conocer a los buenos candidatos cuando usted se reúne con ellas, si no hacer que los apliquen en primer lugar. Tres consejos que, si se aplican al pie de la letra, lo ayudara en su búsqueda.

- Primero, asegúrese que el paquete de ingreso que ofrece sea competitivo.
- Segundo, asegúrese que los anuncios son vigorosos

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

- Tercero, sea creativo respecto de lugar y forma en que busca solicitantes.

Sea persistente. Buscar candidatos en busca de puestos es muy similar a pescar: el estanque es muy grande, y su anzuelo relativamente pequeño.

ESTE PREPARADO PARA CONFRONTAR A LAS PERSONAS

Su responsabilidad es obtener a las mejores personas que puedan y asegurarse que puedan hacer lo que dicen que hacen. Para obtener a las mejores personas necesitara venderles los beneficios de la organización y entusiasmarlo acerca de trabajar con usted.

44

Existe un claro conflicto entre vender el empleo y verificar a las personas. Y la forma en la que usted lo resuelva determinara su éxito al conseguir a los empleados más calificados y apropiados. Siempre deberá emprender el paso adicional de señalarles los beneficios del puesto: como participaran en el, la satisfacción que será resultado de desempeñar bien el trabajo, y los demás beneficios que ofrece la empresa no solo los de tipo financiero, si no también los de carácter personal y social que se supone el trabajar en un equipo muy unido.

SI TIENE DUDA, RETRASE LAS COSAS

No caiga en la tentación de darle empleo a alguien por la sola razón de que necesita a alguien para ese puesto. Más tarde descubrirá que simplemente contrato a un problema mayor del que tenia cuando no había nadie en el puesto. Y si ha entrevistado a varias personas y ninguna de ellas es adecuada, no caiga en la tentación de seccionar menos malo, si la norma general fue muy baja. En caso de duda retrase las cosas.

BUSQUE UNA SEGUNDA OPINIO

Usted deberá realizar al menos dos sesiones de entrevista, una mas por una segunda persona y quizá hasta un perfil de

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

personalidad preparado por un consultor. Los perfiles de personalidad y en general las pruebas psicológicas, deben tratarse con cautela, pero ayudan en el proceso de selección. En resumen, entreviste con mayor vigor y franqueza. Este preparado para evaluar de forma abierta y directa. Al mismo tiempo, este preparado para “vender” el puesto a los buenos candidatos

VERIFIQUE LAS REFERENCIAS

Una minoría muy pequeña de candidatos contara sin ambages mentiras flagrantes acerca de su experiencia de trabajo. Pero la gran mayoría simplemente se cerciorara que las palabras que usan retraten una imagen muy favorable de si mismos acerca de su experiencia previa.

Siempre compruebe las referencias.

45

HAGA QUE EL NUEVO PERSONAL SE SIENTA BIENVENIDO

Adopte un proceso sencillo de normas para establecer a los nuevos empleados en la tienda.

- Tenga una buena descripción de puesto clara y especifica
- Cuando lleguen, todos los tramites administrativos ya deberán haberse realizado
- Preséntelo de inmediato al personal estratégico que trabajara
- Verifique que entiende las rutinas básicas

CAPACITE CON FRECUENCIA

Use la capacitación para mantener las actitudes positivas y el enfoque. Todo el personal de nuevo ingreso, así como el resto de los empleados, deberá tener capacitación en las rutinas básicas de la tienda, contar con las habilidades de ventas necesarias para el puesto.

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Por supuesto, si espera que los jefes de departamento realicen la capacitación de esta manera, deberán capacitarlos para que puedan hacerlo. Si les permite desarrollar confianza en lo que están haciendo, es más probable que lo hagan, con mayor frecuencia y eficacia.

Capacite con mayor frecuencia. Aliente al personal de supervisión a hacerlo más a menudo. E invite a todo el personal de la tienda a instruirse entre sí con base en sus experiencias personales. Si alguien posee un conocimiento detallado específico acerca de un sistema administrativo, una línea de productos en particular, haga que instruya al resto del personal.

Otórquele el estatus correspondiente, e invite a todo el personal a volverse expertos en un área específica de capacitación que más adelante puedan transmitir al resto del personal.

Dirija toda la capacitación preguntando al personal que harán de manera diferente como resultado de la misma, que resultados adicionales logran, y que metas alcancen. Esto asegura que la capacitación se amortice.

46

ESTABLEZCA METAS CLARAS, Y VIVA DE ACUERDO CON ELLAS

DIGA A LAS PERSONAS LO QUE SE ESPERA DE ELLAS

Las ventas al detalle, como todos los demás negocios, dependen de una actitud dinámica hacia la generación de ideas. Y, por supuesto, de grandes cantidades de energía. Con frecuencia se afirma que un buen gerente no debe ser agresivo.

Sin embargo, es esencial que un gerente, en especial si además es propietario, sea agresivo. Esto no significa que deba ser beligerante y que discuta de manera desagradable, sino que sea dinámico en su planeación y su forma de pensar, emprendedor con el mercado, y elegante con las personas. En particular debe ser dinámico, firme y decidido acerca de las normas que establece para el equipo.

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

Establecer y alcanzar altas normas es importante en todas las empresas, pero es la misma esencia de las ventas al detalle. Un detallista está “en el espectáculo” Los clientes son los participantes más importantes de éste.

RECOJA LOS PAPELES

Establezca la norma al estar ocupado, pero no tanto para realizar las pequeñas tareas correctivas que es posible realizar mientras va por la tienda durante sus pequeñas rutinas. Al hacer esto, alentará al personal a hacer lo mismo.

PROPORCIONE ENFOQUE Y DIRECCION

Para ser eficaz, la iniciativa exige un enfoque apropiado. Los cuatro factores fundamentales del éxito en las ventas al detalle son:

1. identificar el mercado
2. ofrecer servicios apropiados
3. establecer normas apropiadas para la tienda
4. tener un marco de rutinas de la tienda como la columna vertebral de su operación de ventas al detalle

47

¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué compran? ¿Y cómo es posible ponerse en contacto con ellos?

Genere la energía en su personal. El servicio al público puede ser muy difícil. Se requiere energía para proyectar hacia el cliente. Adopte conductas de aprobación y animación para ayudar al personal a mantener la energía.

SEA CONSISTENTE CON LAS NORMAS

Una vez que esté convencido que los principales temas de la tienda están bajo control, entonces deberá tomar cada una de las áreas fundamentales anteriores por turno y elevar la norma que se espera. Concentre sus esfuerzos en cada una de las áreas estratégicas durante dos meses, sin permitir ninguna caída en las

LIDERAZGO EN EL COMERCIO DETALLISTA

otras normas. Siga repitiendo al personal los aspectos estratégicos de mercado, servicio, normas y rutinas, mercado, servicio, normas y rutinas...repítalas hasta que los aburra. Hable con ellos acerca de cada una de estas áreas. Haga de estos factores los valores que penetran en la conducta de la tienda. Haga que comprendan por que son importantes estos puntos hágalo y ciertamente tendré una tienda excelente.

HAGA SEGUIMIENTO

El seguimiento es esencial. Haga una rutina de la verificación de aspectos en la tienda de todos los días. ¿Cuales son las cosas fundamentales que es preciso verificar? Hágalo. Asegure que el personal comprende esta rutina y que de hecho se haya trabajado en las cosas que usted debe verificar. Al establecer esa rutina, asegúrese que no ignora otras tareas importantes de desempeño. Para ser esto y hacerlo bien, deberá conocer su tienda.