

Venta activa para fidelizar al cliente



Daniel Pascual
Manager Altair Management Consultants

El panorama actual en España no podía ser más desalentador: según los últimos datos cerrados, la facturación de restaurantes y bares ha vuelto a caer, esta vez un 5,6% respecto al año anterior (fuente: INE). La notable desconfianza del sector continúa acentuándose desde el primer trimestre del 2012 y sólo 1 de cada 10 empresas preveía mejorar sus resultados durante la temporada de verano (fuente: ICH).

Desde hace tiempo esta situación ha llevado a muchas empresas del sector a centrarse en aligerar sus estructuras y operaciones, intentar reducir drásticamente todas las partidas de costes y entrar en un espiral de competencia de precios y promociones. Habiendo alcanzado un límite de mejora y ahorro, encontrándose ante un escenario de caída de clientes que parece agravarse cada vez más, invitamos a que las empresas hagan la siguiente reflexión: ¿Se pueden incrementar las ventas con los clientes que tengo? o dicho de otra forma, ¿Cómo puedo incentivar al cliente para que consuma más? y finalmente ¿Cómo puedo mejorar la atención al cliente con la estructura que tengo para fidelizarlo a largo plazo? Una posible respuesta es la Venta Activa (VA), una herramienta conocida pero que parece estar en desuso en gran parte del sector del retail y la hostelería. El objetivo de la VA es aumentar el valor del ticket medio mediante la proactividad comercial del equipo que está frente al cliente, ofreciendo artículos específicos.

Actualmente se está realizando la VA en establecimientos y cadenas de restaurantes. Pero hemos constatado que en la mayoría de ellos se confunde con una acción promocional puntual que al poco tiempo desaparece o se realiza de forma completamente automática e impersonal. Esto implica un entendimiento limitado del concepto hacia la acción del empleado, sin llegar a abordarlo como un sistema integral de gestión del negocio de restauración.

Para aprovechar todas las ventajas de la VA a largo plazo proponemos implantar un sistema de gestión basado en el siguiente decálogo para foodretail y fods-service:

1. Definir la oferta de artículos para la VA de forma modular bajo las dimensiones de incremento del valor y de complementariedad. Así por ejemplo cuando un cliente pide un café con leche se le ofrece que cambie por un capuccino y/o que consuma también un croissant.
 2. Aplicar criterios de merchandising y elementos de soporte para la exposición destacada de los artículos de la VA en las zonas calientes y de máxima circulación.
 3. Desarrollar cartelería, cartas y cualquier otro elemento para publicitar y promocionar los artículos de la VA, estableciendo su uso por los empleados para reforzar su venta.
 4. Exigir a los empleados que respeten el rango de acogida (saludar, sonreír, preguntar, servir y despedirse) con todos los clientes. La acción de vender requiere de una actitud de vendedor y el saber transmitir al cliente el estar atento y servicial.
 5. Realizar la formación de VA con la propia organización, permitiendo que colaboradores seleccionados por sus logros y capacidades sean los responsables en transmitir los conocimientos.
 6. Identificar los diferentes momentos de la verdad durante el día, la semana, el mes o incluso el año para adaptar los artículos y el mensaje de la VA al flujo y a la tipología del cliente.
 7. Incluir la VA como proceso recurrente dentro de la gestión y la operativa diaria de un establecimiento. La realización de la VA debe ser el resultado de un proceso continuo y habitual de planificación, control y cierre en el que todo el personal participa.
 8. Establecer objetivos, responsabilidades y funciones específicas de la VA en la organización, llegando incluso si fuese necesario a crear una organización propia de VA.
 9. Definir un modelo de incentivos (sin tener que ser siempre monetario) que reconozca el esfuerzo de la VA de forma individual, por equipos y por centro, fomentando a su vez la "sana" competitividad y la ambición en incrementar la venta.
 10. Implantar un cuadro de mandos diseñado específicamente con indicadores de VA para el seguimiento diario, contrastando datos internos y de Mystery Shopping.
- Seguir estas directrices supone convertir a los empleados en un equipo eficaz de ventas que sea una ventaja competitiva y contrarreste la caída de la clientela. Es por ello que planteamos realizar la VA de forma decidida, ya que permite transformar cada visita de un cliente en una oportunidad para aumentar las ventas. De esta forma, ponemos en valor el ciclo de vida del cliente en el establecimiento desde que entra hasta que sale. ●