

ÍNDICE

Prólogo de Jesús Vidal.....	9
Agradecimientos	13
Introducción. Objetivo: vendedores profesionales	17
1 Situación del <i>retail</i> y punto de partida	21
2 Advertencia: el miedo al cambio	27
3 ¿Por dónde empezamos?	31
4 Vendedores que emocionan	41
5 Responsabilidad, utilidad y pertenencia	45
6 Inteligencia emocional: ¿para qué?	51
7 Mi relación conmigo. Habilidades intrapersonales	59
8 Yo, vendedor: mi relación conmigo	67
9 ¿Para qué trabajas en lo que trabajas?	109
10 Valores y creencias	117
11 Mi relación contigo. Habilidades interpersonales	137
12 Levando anclas	171
Bibliografía	175

PRÓLOGO

Desde el momento en que creamos la marca Vidal & Vidal nos dimos cuenta de que todos los conceptos tradicionales de distribución en los que nos habíamos apoyado hasta entonces se tambaleaban y no quedaba otra opción que reinventarse e intentar comercializar nuestros productos directamente al consumidor. La necesidad nos hizo ser valientes y superar el miedo a lo desconocido, abandonando nuestra zona de confort asumiendo el reto de crear una cadena de tiendas donde atender a nuestros clientes.

Poco a poco descubrí que teníamos que comunicar todo el cariño y esfuerzo que cada uno de nosotros poníamos en nuestros productos, compartir con nuestros clientes nuestros valores y conseguir que comprar una de nuestras joyas se convirtiera en una experiencia. Los vendedores son la cara visible de la empresa y quienes nos representan frente a nuestros clientes. Por ello, nuestro vendedor tenía que convertirse en nuestro mejor embajador de marca.

Hoy contamos con cerca de 150 vendedores en las tiendas. Pero, ¿les habíamos formado adecuadamente o dedicado la misma atención que a los demás puestos de trabajo? ¿Les habíamos seleccionado por sus capacidades profesionales u otros motivos nos habían influido en nuestra toma de decisión? Y el vendedor, ¿era el candidato un verdadero profesional que se había formado para ello? La respuesta a todas las preguntas nos llevó a la conclusión de que faltaba profesionalizar ese puesto de trabajo.

Llegados a este punto en que ya éramos conscientes del enorme peso que todas estas personas tenían en nuestra empresa y que nuestro éxito estaba en la forma en que desarrollaran su trabajo, contactamos con Cristina Castillo para que impartiera tanto a directivos como a vendedores una serie de cursos y pautas que nos permitieran actuar de una forma más profesional. Quiero resaltar el enorme éxito que estas formaciones han tenido en los resultados de nuestra empresa y concretamente en los vendedores.

En este libro que tienes en tus manos, Cristina nos enseña algo mucho más importante que adquirir técnicas de venta. Nos enseña a convertirnos en verdaderos profesionales de la venta y a adquirir conciencia de ello. Si eres vendedor o quieres serlo, deberías serlo por decisión propia y deberías querer convertirte en un profesional capaz de ofrecer tu mejor versión y con ello, ser más feliz y hacer más felices a los demás.

Lo que me sorprendió de la lectura de este libro es la capacidad de recordarnos que cada uno de nosotros cuenta con las capacidades para convertirse en un profesional. La profesionalidad, depende de nuestra actitud personal ante las situaciones que vivimos. Querer mejorar es un acto de valentía, y no querer hacerlo, consecuencia del miedo que nos supone abandonar nuestros viejos hábitos adquiridos. Sentirnos responsables nos ofrece la capacidad de poder cambiar o, si más no, influir, en las circunstancias que nos rodean. Tendrás que preguntarte si deseas asumir esa responsabilidad y convertirte en una persona proactiva.

Conceptos como responsabilidad, pertenencia al grupo, empatía, disciplina, son conceptos por todos nosotros conocidos. El desarrollo y toma de conciencia de cada uno de ellos depende solo de la actitud de cada uno de nosotros frente a ellos. Cristina nos ayuda aprender a definir cada concepto; a conocer en qué grado de conocimiento personal se encuentra cada uno de ellos y cómo podemos mejorarlo.

Como responsable de empresa, no quiero dejar de mencionar la importancia de la motivación y el desarrollo. Las empresas,

por mucho que queramos, no podemos estar motivando continuamente a cada uno de nuestros colaboradores y por otro lado, no todas las empresas se comportan del mismo modo. Descubrirás la importancia de la automotivación y el autodesarrollo y cómo llevarlos a cabo de forma que seas independiente. A todos nos gustan los reconocimientos y estímulos pero no podemos depender de ellos. Aprenderás que por medio de una correcta comunicación con tus compañeros puedes recibir mucho más que lo que imaginas.

A Cristina y a mí nos une el que creemos en las personas y en su capacidad de mejorar y de dar lo mejor de cada uno. Sería fantástico si conseguimos que cada uno de nosotros sea feliz en su trabajo y ayude al propósito común del grupo. Apoyo su proyecto porque forma parte de nuestra forma de pensar: creemos que las personas merecen ser felices y todas las enseñanzas que contiene este libro van enfocadas hacia el crecimiento personal y estoy seguro de que te ayudarán convertirte en un verdadero profesional.

Jesús Vidal

Director general Vidal & Vidal

AGRADECIMIENTOS

Es mucho más fácil dar sentido a lo que vivimos cuando echamos la vista atrás, que en el momento en el que lo estamos viviendo. Observar nuestra vida desde la perspectiva de lo que en ella nos ocurrió en su día, nos permite una mirada amable, mucho más agradecida y, sobretodo, consciente de que todo lo que pasa, pasa por algo.

Desde esa mirada, hago un balance de lo que es hasta ahora mi historia para agradecer cada una de las letras de este libro y de cada minuto compartido a través de la experiencia a todas estas personas:

A mi madre Lola, por ser una de las mujeres más generosas y luchadoras que he conocido. A mi padre Ricardo, mi otro gran maestro. Un ser leal y coherente al que admiro profundamente. A ambos, mis maestros de vida, gracias.

A mi resto de familia, por estar ahí, a los que no están, también. En el fondo, siguen estando presentes. A mi hermana Sandra, por ser la hermana de mis sueños (ella sabe a lo que me refiero) y a toda esa gente bonita a la que el destino del árbol genealógico, no podía haber elegido mejor.

Agradezco la manera de haber aprendido a mirar de otra manera y a empezar a caminar desde otro lugar a Manuel Márquez, a Joaquina Fernández, a Álvaro Merino, Reyes Rite, Beatriz García-Ricondo, Noelia Estévez y a todos esos grandes maestros que compartieron su conocimiento, no sin dejar su huella en mí desde lo que, en el fondo, son. Personas muy grandes y generosas.

También a Agustín Pablo Muñoz y a Gloria Campoy, maestros de infancia y juventud que me enseñaron lo esencial de trabajar desde la pasión y vocación de cada uno.

A Jesús y Bernarda, mis primeros jefes en aquella frutería de Badalona, a Georgina Brotons, por ser la mejor compañera de *ring* en aquellos cines de Mollet y por su actitud maravillosa ante cualquier estreno.

A Sebastiano Carta, a Jaime de la Figuera, por confiar en mí durante todos aquellos años de aprendizaje en Versace y a Jordi Escrig, Cristina Jiménez, Josep, Úrsula, Montse y Oriol Sambeat por ser compañeros de equipo y grandes pacientes de una responsable de tienda inexperta. Gracias por vuestro entender y por estar ahí desde la suma. Gracias.

A Leopoldo Dionesse, Esther, Merche, Amaranta y demás personas con las que compartí pasos de aprendizaje. A Franck Benhamou y su proyecto de moda francesa, a Martine Prazovsky y a Edurne Baqués, por hacerme ver que la presencia es esencial y que estar vinculados a algo que tenga sentido, más todavía. Gracias.

A Edouard Hennebert, Christian Berlan y Antonio Vera por aquellos maravillosos años en la Cure Gourmande y por el equipo genial que quedó en Aigues Mortes y Annecy y de los que siempre llevaré un trocito de cada uno de ellos. Virginie, Jordan, Dimitri, Joanna, Lucas, Blandine, Christelle, Marie Ange Gautier y demás personas que me hicieron sentir como en casa, estando lejos.

A Clara Sandoval y a Mariola Salinas, porque allí donde vaya, las querría en mi equipo.

A Olivia Briceño, por abrirme las puertas a una de mis grandes pasiones: la formación y a Montse Sánchez por abrirme las de Talentiam como formadora. A Larry, por su esencia de compañero perfecto y a nuestras conversaciones ricas, ricas.

A Jesús Vidal, por ser unos de los mejores líderes que he conocido en mi vida y por el gran equipo de personas que lo acompañan de una manera tan emocionante e implicada. A Cristina

Calvo, por ser una persona entregada a sus equipos y por abrirme la puerta a Vidal&Vidal y a Rocío Llorente por ser inspiración y abridora de posibilidades. Gracias.

A LID Editorial y en especial a Nuria Coronado, mi editora. Gracias por ponérmelo tan fácil y a las personas que, como ella, creen en los demás.

A mis amigas del alma, Maite Arroyo, Susana Contreras, Emi Vera, Sol Aguirre (y sus maravillosas Claves) y Anne Ettori por acompañarme durante todos estos años y hacerme reír hasta lo más grande, por ser cómplices de tanto de todo y por ser personas a las que un día elegí amarlas desde el mejor lugar del mundo: pase lo que pase.

Gracias a mi familia adoptiva de Madrid, a esos amigos que abrieron sus brazos para hacerme sentir como en casa. A Vero Aperador y a Tichu, como no. A Diana, Daniela, Christian, Joanna García Rudi. Mucha suerte la mía.

A Xavi Sedó, Lourdes Domínguez, Isabel Yuste, Ana María Chediak, Elsa Rey, Roberto Alonso Clerigué y a todas esas personas que un día se cruzaron en mi camino y que me recuerdan constantemente que nada es por casualidad. A las que hoy se levantaron creyendo que podían contribuir a que la vida del otro fuese más fácil y aquellas convencidas de que, cuando uno cambia, todo cambia.

A Mateo, mi hijo. Gracias por acercarme todos los días a la niña que llevo dentro y por hacerme sentir que siempre se puede dar un poquito más de todo aquello bueno que tenemos. Gracias por enseñarme a perdonar los errores, porque es lo que siento que haces cuando los cometo yo.

Y... a Fabián Carosso, mi pareja y compañero de camino. Gracias por recordarme que todo suma, que crecer juntos es cuestión de querer estar y que el amor bien entendido se alimenta desde la aceptación de lo que el otro es, dejándolo ser para que sea más. Gracias por tu creer en mí y por, sin darte cuenta, darme lo mejor que tienes: tu tiempo compartido.

Porque gracias a todos vosotros, soy un poquito más yo.

INTRODUCCIÓN

Objetivo: vendedores profesionales

Un día -vamos a decir que fue por arte del destino- aparecí haciendo una entrevista para ocupar un puesto de directora de tienda. Una reconocida marca de prestigio necesitaba a alguien para ocuparse de uno de sus establecimientos y del equipo que allí trabajaba.

En aquella época estaba estudiando Derecho y me pareció algo divertido -y la mejor excusa para librarme de aquella carrera a la que, visto lo visto, nunca me iba a dedicar- imaginarme trabajando entre vestidos de diseño y personas a las que supuestamente organizar.

Pasé la selección y, semanas más tarde, me incorporaba en mi nuevo puesto de trabajo enfrentándome al reto de trabajar por primera vez en una tienda.

Ahora, echando la vista atrás, pienso en cuáles serían las cualidades que aquella persona vio en mí para darme la responsabilidad de ocuparme de una tienda y de liderar un equipo. No lo sé, pero de lo que estoy convencida es de que, por aquel entonces, mis conocimientos de todo lo que se supone que un profesional del *retail* (venta minorista de productos a grandes y pequeñas cantidades de clientes) debe de conocer no existían. Con los años me fui dando cuenta, por experiencia propia y por comprobación en el entorno en el que me movía, que, en

realidad, y mal que nos pese, no se nos exigía ningún conocimiento especial para trabajar en una tienda o gestionar a un equipo. Conocer los tejidos, tener nociones de cómo crear un escaparate acorde con la marca, motivar de manera efectiva a un equipo o gestionar un almacén eran, a mi entender, habilidades necesarias para generar una confianza en los colaboradores con los que trabajamos y en nuestros clientes.

Mi reflexión al respecto pasa por ver que de la misma manera que un médico necesita una formación para desarrollar su oficio y que un maestro, peluquero o chef de cocina también, ¿por qué no ocurre con los vendedores y directores de tienda de nuestros comercios? Seleccionamos a personas que, quizá, nos inspiran confianza, que parece que tienen unas ganas locas de trabajar o que tienen una imagen adecuada para estar de cara al público, pero que no tienen una formación profesional específica para desarrollar esos puestos.

Y esa falta de profesionalización real me lleva a pensar que, quizá, no estamos dando el valor que la figura de una persona que trabaja en tienda merece. Porque si realmente fuésemos conscientes del peso enorme que esas personas tienen en una empresa por ser su cara visible y la principal fuente de ingresos de la misma, por ser las responsables de transmitir los valores de la marca y por hacer posible que todos los empleados de una empresa reciban su sueldo todos los meses, otro gallo nos cantaría.

Profesionalizar el oficio de vendedor y de director de tienda pasa por empezar a valorarnos, por tomar conciencia del peso de nuestra profesión, y para ello empezar a formarnos de una manera real y a través de acciones que hagan... que las cosas pasen.

¿De qué va este libro?

Este libro nace de la necesidad de profesionalizar la relación que existe entre vendedores y clientes, de querer mejorar ese

mundo del que tú y yo formamos parte y que tiene que ver con personas que compran, con vendedores que ofrecen algo y con otras que, además de hacerlo, dirigen equipos.

Para ello vas a encontrar, junto con experiencias personales, apuntes y prácticas capaces de convertirte en un profesional capaz de ofrecer su mejor versión y, en consecuencia, más feliz en tu trabajo y en tu vida.

Las páginas que tienes por delante van dirigidas a todos aquellos profesionales de tienda que están en contacto constante con clientes y equipos y que han decidido tomar las riendas de su vida pensando que hay algo que está en sus manos para ser más profesional y para ofrecer más y mejor de que lo que hoy están ofreciendo.

Querido vendedor y director de tienda: este libro es para ti y para tu desarrollo personal y profesional. Si lo ves necesario, claro.

¿Para qué este libro?

Para que crezcas personal y profesionalmente, para que te valores y des valor a lo que haces, para que la profesión que elegiste, esa que tiene que ver con clientes y equipos, podamos empezar a llamarla PROFESIÓN. Así, con mayúsculas. Muy grandes.

También para que dejes de ser la víctima de tu propia vida y de tu profesión, para que empieces a generar contextos donde seas capaz de desarrollarte y de influir en tu vida y en la de los demás. También para recordarte que tú eres el responsable de lo que te ocurre, y de lo que te deja de ocurrir también.

En tus manos está crecer, y dejar de hacerlo también; de llevar a la firma que representas a lo más alto y de acompañarla con tu necesario crecimiento propio. Eres el embajador de la marca

que has elegido, y ella tiene la suerte de poder contar contigo, una de las personas que contribuye, con su labor, a que los demás miembros de la compañía reciban su salario todos los meses. Para ello necesitas saber, creer, crear y sentirte responsable de lo que haces y de la actitud que eliges al hacer. Necesitas ser un profesional de la venta cuando te relacionas contigo mismo, con tus clientes y con tus propios equipos.

Hagamos juntos un *retail* mejor, con el que seamos capaces de generar relaciones ricas, productivas y mucho más humanas. Un *retail* con el cual nuestra huella sea recordada por lo que fuimos capaces de ofrecer y de emocionar, porque la venta... es emoción.



SITUACIÓN DEL *RETAIL* Y PUNTO DE PARTIDA

Hace un tiempo, quise saber cuál era la situación del *retail* en España. Veía el creciente aumento de las ventas *online*, una cantidad considerable de locales vacíos donde con anterioridad hubo una tienda y otra cantidad importante de marcas que cerraron porque muy probablemente no eran rentables. En definitiva, quería saber por qué no se vendía más.

Para ello, salí a la calle a preguntar. Pregunté mucho, y a muchos clientes, vendedores, directores de tienda, directores de Recursos Humanos (RR. HH.) y *retail* manager de distintas empresas. Luego agrupé todas sus respuestas en tres partes, en función de las personas que las daban: clientes, empresa y personal de tienda, formando así un triángulo, ojalá que amoroso.

Muchos pensarán que el personal de tienda y la empresa deberían ir en el mismo sitio porque, al fin y al cabo, son una misma parte de la marca a la que supuestamente representan.

El motivo de esta separación es que, según encuesta, solo el 19% de las personas que trabajan en *retail* se sienten parte de la empresa y de un proyecto común. El sentimiento de pertenencia, que abordaremos más adelante, es un factor indispensable para el buen funcionamiento de un equipo y para que podamos hablar de auténticos profesionales en este sector, y creo que en cualquier otro. ¿Qué piensas al respecto? ¿Cómo crees que influye en el funcionamiento de una tienda el hecho de que una persona se sienta parte de su empresa? Y ya que estamos, si tuvieses que puntuarte del 0 al 10 cómo de parte te sientes de la tuya, ¿qué responderías? ¿Y qué crees que tendría que ocurrir para que esa puntuación mejorase?

Siguiendo con la encuesta, las opiniones ofrecidas por nuestro triángulo fueron algo más que significativas.

- El equipo de tienda habló de la necesidad de reeducar al cliente, de clientes que solo vienen a mirar y que luego compran desde casa, de la necesidad de ser más valorados por parte de la empresa y de la considerable falta de motivación por parte de la misma. Asimismo, trató de la monotonía del trabajo diario, de su salario poco generoso, de lo duro que es trabajar los fines de semana. Decía tener la sensación de que la empresa está más interesada por los resultados del negocio que por el bienestar de sus equipos y que no se sentían importantes. En algunos casos, hablaban de la dificultad de vender algunas colecciones por sus diseños y porque el departamento de diseño, según ellos, desconoce la necesidad real del cliente, de los precios altos y de la crisis.
- La empresa se refirió a un personal poco motivado, a la constante rotación del mismo, a la necesidad de obtener resultados y del poco tiempo que hay para dedicarse a otra cosa que no sea «vender, vender y vender». Habló también del esfuerzo que hacen para tener los mejores escaparates y la mejor presentación del producto, de los esfuerzos que llevan a cabo para que sus equipos saluden y sonrían a las personas que visitan sus establecimientos y cómo, después de toda esa inversión, siguen sin obtener los resultados deseados.
- Los clientes hablaron de poca emoción en el punto de venta, de mucha oferta en cantidad de producto, pero poca o muy mejorable calidad en el trato. Los clientes se quejaban de que hay mucho escenario, pero poca cercanía, y también de la necesidad de encontrar a auténticos profesionales, de no sentir más iniciativa ni experimentar una relación de mayor cercanía que la que obtendrían comprando desde casa. Tampoco les gustaban los vendedores que se cuentan experiencias personales delante de ellos ni la existencia de personal más pendiente de doblar y de colocar producto en las estanterías que de saludar y ofrecer ayuda.

En definitiva, parece que una tienda o un negocio no funciona lo bien o mejor que podría, porque son el resto los que tienen la solución que uno necesita para mejorar la situación en la que se

encuentra. La necesidad de sentirnos valorados y entendidos son factores importantes en el desarrollo de nuestro trabajo, pero no pueden ser los únicos motivos por los que dejemos de ofrecer nuestra mejor versión. Esperar que un algo que venga de fuera sea lo que provoque nuestra mejor aportación en el trabajo diario limita esa capacidad de entrega y con ello nuestra seguridad y confianza a la hora de iniciar algo susceptible de éxito. Esperar a que sea la palmadita en la espalda el detonante de querer mejorar nuestra actitud quizá limite nuestra creatividad a la hora de poner o sugerir la puesta en marcha de acciones que nos acerquen a un resultado que pueda depender de nosotros.

En fin, a juzgar por las respuestas obtenidas, parece ser que todos queremos que el otro se ponga las pilas para que nuestra situación mejore: que los clientes tengan una actitud diferente a la hora de comprar, que los jefes nos valoren más, que existan figuras de líderes capaces de motivarnos, que los horarios sean mejores y que los sueldos, dicho sea de paso, también, que el personal no se vaya a trabajar a otro sitio y que se quede en nuestra empresa, y que saluden, y que sonrían... Y el hecho de esta parte de la realidad es que nada cambia si uno no cambia.

Pero ¿por qué ocurre esto? ¿Por qué nos cuesta tanto hacernos con la bandera de la responsabilidad? ¿Por qué hacemos depender nuestro bienestar de lo que el otro haga o deje de hacer? La realidad es que, quizá, estamos dando demasiado poder a alguien que no sea nosotros mismos. Pero ¿por qué?

Querido vendedor y director de tienda: tenemos en nuestras manos todo lo necesario para ser felices en nuestro trabajo, para sentirnos útiles y para, si queremos, empezar a cambiar lo que no nos gusta por algo mucho mejor.

Te propongo, a lo largo de estas páginas, un paseo por el camino de tu mejora personal y profesional. ¿Te vienes?