

# REDEFINIR LA PLANTILLA EN TIENDAS

UNA RESPUESTA A LA PRESIÓN CONSTANTE EN COSTES



# REDEFINIR LA PLANTILLA EN TIENDAS

En un contexto en el que los costes salariales crecen más que la inflación, las empresas de distribución se ven obligadas a extraer constantemente más rendimiento de cada unidad de trabajo. En el pasado, muchas empresas del sector han reducido con éxito los costes laborales, bien a través de recortes agresivos o bien a través de cambios más sutiles, como por ejemplo reduciendo el tiempo asignado a determinadas tareas. Sin embargo, llega un momento en que dichos cambios comienzan a afectar la experiencia del cliente en la tienda, por lo que muchas empresas ya no pueden ir más lejos. Entonces, ¿cómo deberían responder ante la continua e incesante presión para reducir los costes de personal?

Hemos podido comprobar que los directivos han afrontado este desafío de diferentes formas, pero el denominador común ha sido un cambio de mentalidad: pasar de *reducir plantilla a rediseñarla*. Las decisiones se han tomado pensando en el cliente, en lugar de centrarse únicamente en la tienda o en el presupuesto. En lugar de limitarse a plantear la pregunta “¿Cómo puedo reducir los costes laborales?”, se han preguntado “¿Qué valoran de verdad mis clientes y cómo puedo asignar mi personal para ofrecerlo?”. Al mismo tiempo, han dejado de considerar las tiendas de forma aislada para tener en cuenta toda la cadena de valor. De manera, que ahora se preguntan “¿Qué decisiones que se toman en otras áreas generan costes innecesarios en las tiendas?”

Obviamente, las tiendas no pueden realizar estos cambios de manera aislada: rediseñar el personal de las tiendas requiere una colaboración estrecha con las áreas de compras, logística, inmobiliario y, en algunos casos, proveedores. También requiere desarrollar nuevas capacidades analíticas de manera centralizada para dar más apoyo a las tiendas.

No obstante, estos cambios no conllevan necesariamente un complejo programa plurianual; en este sentido, cabe señalar que se han conseguido ganancias reales con algunas estrategias relativamente simples que suponen muy poco esfuerzo.

Este breve artículo expone un conjunto de casos prácticos que ilustran varias estrategias que pueden utilizar los distribuidores para rediseñar la plantilla de sus tiendas. Estos casos prácticos describen diferentes enfoques, requiriendo cada uno de ellos un grado diferente de compromiso y recursos:

- **Entender qué está ocurriendo realmente en las tiendas** en base al análisis de datos
- **Analizar los costes con una perspectiva global** en las decisiones de compra
- **Rediseñar la plantilla desde cero** con un planteamiento transversal

# ENTENDER QUÉ ESTÁ OCURRIENDO REALMENTE EN LAS TIENDAS

Para planificar y gestionar plantillas eficazmente, las tiendas necesitan recomendaciones basadas en análisis sólidos. Esto permite reducir personal “quirúrgicamente” y recortar gastos sin dañar la experiencia del cliente. Estos análisis no tienen que ser complejos; son, de hecho, el tipo de análisis que harían los gerentes de las tiendas si tuvieran tiempo. La clave es realizar los análisis de manera centralizada y sencilla y después suministrarlos a las tiendas en un formato fácil de usar.

## CASO PRÁCTICO 1: OPTIMIZACIÓN DEL PERSONAL DE CAJA

Una cadena de supermercados estadounidense se percató de un hecho importante al comparar los horarios del personal de caja y la afluencia de clientes en tienda: aunque había periodos ocasionales de falta de personal, generalmente había exceso de empleados en las cajas. Esta constatación presentaba una oportunidad para reducir personal, pero la cadena necesitaba información adicional más detallada para evitar cualquier impacto negativo en la experiencia del cliente.

En el pasado, la herramienta de planificación de horarios de la empresa dependía mucho de que los empleados de las tiendas dieran la información correcta (como la disponibilidad de personal y las semanas de referencia para las previsiones), mientras que los gerentes tenían que hacer ajustes manuales para cumplir con el presupuesto. Como resultado de ello, los horarios finales generalmente se parecían poco a las recomendaciones iniciales de la herramienta.

Para ayudar a los gerentes a planificar mejor los horarios, la cadena comenzó a suministrar a las tiendas nuevos informes que identificaban claramente todos aquellos tramos de media hora en los que sistemáticamente había falta o exceso de personal (véase gráfico 1). Esto permitía a los gerentes reducir las horas totales del personal de caja y las colas de clientes.

Sin embargo, la empresa tenía que superar otro obstáculo para implementar dichas mejoras: incluso cuando los gerentes sabían que tenían exceso de personal, a menudo no se atrevían a abordar el problema por desconocimiento de los convenios colectivos, miedo a crear conflictos con el personal y por otras inquietudes relacionadas con el área de RR.HH.

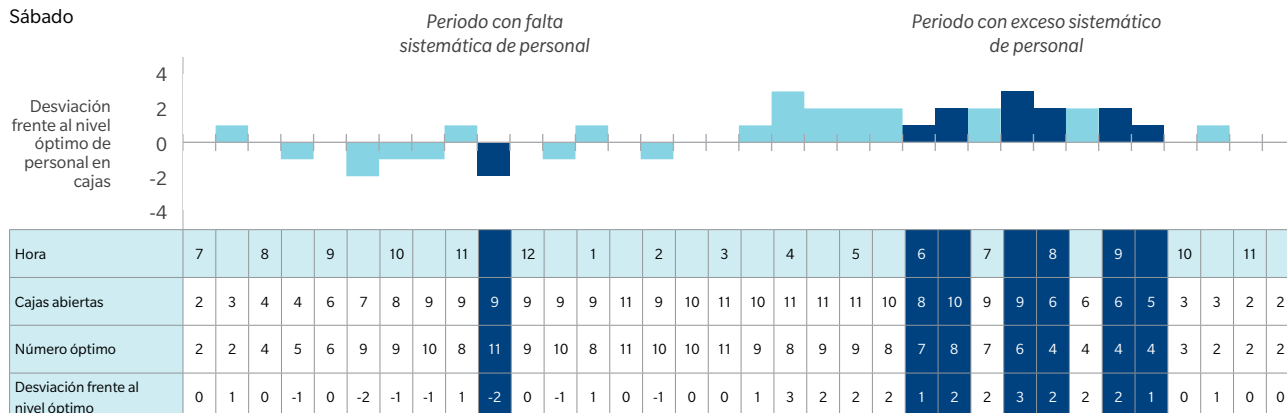
Para solucionarlo, la empresa dio a los gerentes formación adecuada; así, por ejemplo, cuando entablaban conversaciones controvertidas con el personal se les enseñó a centrarse en las razones por las que los cambios de horario eran necesarios, usando los informes como soporte objetivo de dicha conversación.

**Los resultados fueron impresionantes: esta empresa de distribución rebajó sus costes laborales un 10% y al mismo redujo los periodos de falta de personal un 10%, mejorando así la experiencia del cliente.**

Un factor determinante para el éxito de este programa fue conseguir el equilibrio adecuado entre las funciones centrales y las tiendas. La sede central podría haber prescrito directamente los horarios en función de las conclusiones de los nuevos informes, pero en lugar de eso, simplemente transmitió las recomendaciones y dejó a los gerentes de tienda tomar las decisiones finales. Este enfoque fue determinante, ya que los gerentes poseían conocimientos locales que no podían integrarse en las herramientas y, aún más importante, eran los responsables finales de la gestión de la plantilla en tiendas.

## GRAFICO 1: EJEMPLO DE INFORME DE PLANIFICACIÓN DE HORARIO DEL PERSONAL DE CAJA

Sábado



### PUNTO DE CONTROL

- ¿Se reciben muchas quejas de clientes en los periodos de mayor actividad del día?
- ¿Los sistemas de planificación de horarios o reposición requieren muchas modificaciones manuales?

## ANALIZAR LOS COSTES CON UNA PERSPECTIVA GLOBAL

Las decisiones que se toman en el departamento de compras impactan a lo largo del proceso por el que un producto llega a manos del cliente – desde que se coge del almacén de la tienda hasta que se coloca en el estante, pasando por la apertura del embalaje – así como en los costes que éstos conllevan. En nuestra experiencia, siempre que los compradores y las tiendas colaboran y adoptan una perspectiva de conjunto, se identifican un número importante de oportunidades para reducir costes, y lo mismo ocurre con las decisiones que se toman en el área de logística.

### CASO PRÁCTICO 2: EMBALAJES MAS EFICIENTES Y GESTIÓN DE SURTIDO

Con el fin de reducir las ineficiencias en los productos y los embalajes, un grupo de distribución europeo puso en marcha una iniciativa de gran envergadura en la que participaron las tiendas, el área de compras y los proveedores y que sirvió para rediseñar sus procesos desde una visión más global.

En primer lugar, el grupo rediseñó las cajas de embalaje. Comenzó revisando para cada producto el espacio asignado en los estantes de la tienda, el volumen de ventas y el tamaño de las cajas. Este análisis reveló que los planogramas y el volumen de ventas estaban generalmente en consonancia, pero no siempre era así con los tamaños de las cajas: por ejemplo, un planograma podía estar configurado para solo 12 unidades de un determinado producto que venía en una caja de 24 unidades, lo que significaba que se perdía tiempo devolviendo al menos la mitad de las unidades al almacén. Sabiendo esto, los compradores

trabajaron con los proveedores para diseñar tamaños de caja más adecuados, y en las situaciones en las que los proveedores demandaron precios más altos por los nuevos envases, los compradores disponían de los datos necesarios para entender si el incremento en precios se compensaba con el ahorro en costes de personal.

En segundo lugar, el grupo mejoró el proceso de revisión de surtido. Cuando los compradores desconocen la operativa de las tiendas, suelen abordar los cambios de surtido simplemente como una mejora de la oferta a los clientes o como una forma de conseguir más financiación de los proveedores.

La realidad es que introducir unos pocos productos nuevos puede suponer la reorganización completa de todo un estante en cada tienda, lo que consume muchas horas de trabajo. En concreto, en este distribuidor se comunicó a los gestores de categorías un indicador de “horas de reorganización por tienda” que cuantificaba el efecto derivado de la introducción de nuevos productos y que contribuía a ponderar adecuadamente el coste generado versus las ventajas conseguidas.

Como resultado de ello, se pospusieron los lanzamientos futuros de productos hasta que la redefinición de surtido trimestral programada se llevara a cabo (reduciendo así los costes adicionales), a menos que fueran grandes lanzamientos y los proveedores financiaran los costes de dicha reorganización.

**La combinación de estos cambios redujo más del 8% las horas que se dedicaban en esta empresa a tareas de reposición**

#### PUNTO DE CONTROL

- ¿Los compradores son responsables de los costes adicionales que generan en las tiendas?
- ¿Los compradores evalúan la configuración de los pallets, los tamaños de las cajas o los embalajes de los proveedores?
- ¿Quién determina el momento en que se lanzan nuevos productos, los proveedores o los compradores?

## REDISEÑAR LA PLANTILLA DESDE CERO

Algunos distribuidores ya proveen análisis detallados a sus tiendas y probablemente también hayan optimizado los costes de acuerdo a una perspectiva más global. El siguiente paso a la hora de reducir los costes laborales es aún más ambicioso y requiere un replanteamiento fundamental de la operativa de las tiendas, paso a paso. Supone empezar con el número mínimo absoluto de horas necesarias para que una tienda opere y después ir añadiendo recursos tarea a tarea, en base a un trabajo conjunto con los departamentos de compras, proveedores e inmobiliario.

### CASO PRÁCTICO 3: UN PROTOTIPO DE TIENDA OPTIMIZADA

Con la finalidad de diseñar un nuevo prototipo de tienda, un distribuidor norteamericano reunió un equipo interdisciplinar formado por expertos en inmobiliario, diseño de tiendas, equipamiento, compras y operaciones. El objetivo era diseñar la distribución de la tienda y la plantilla de la tienda *conjuntamente* para desarrollar un nuevo establecimiento lo más eficiente posible, pero a su vez limitando los posibles efectos adversos para los clientes. Para ello, se comenzó con el personal mínimo necesario para el funcionamiento de la tienda y posteriormente se fueron añadiendo tareas selectivamente en función de su valor para el cliente.

Como ocurre a menudo, este enfoque de mínimos identificó un número sorprendente de tareas que simplemente podían eliminarse o al menos reducir su frecuencia. Por ejemplo, cambiar el tipo de frigorífico permitió que ya no fuera necesario descongelarlo para su limpieza; dejar de vender tarjetas regalo eliminó un proceso laborioso en caja pero con un impacto mínimo en las ventas; e instalar menos urinarios redujo la cantidad de horas de limpieza necesarias. Y así sucesivamente.

Sin embargo, los mayores ahorros se consiguieron rediseñando ciertas tareas. Por ejemplo, se revisó a fondo el proceso de paso de clientes por caja (véase gráfico 2). En primer lugar, la empresa instaló nuevos equipos con cintas más rápidas que acercaban más los productos al personal de caja. También instaló un nuevo sistema de escaneado más rápido, algo que consiguió trabajando con los compradores y proveedores para mejorar la lectura de los códigos de barras de los productos. Por último, se puso en marcha un mejor sistema de seguimiento del rendimiento del personal de caja que permitía supervisar de forma fiable las buenas prácticas.

El factor clave del éxito fue la colaboración real que se instauró entre las áreas de compras, proveedores, operaciones de tienda e inmobiliario. De hecho, al menos dos de estas “áreas silos” participaron en prácticamente todas las grandes mejoras, incluidos los nuevos envases con una mejor lectura de los códigos de barras, cajas más fáciles de reponer en los estantes, y mejores operaciones de entrega en tienda, instalaciones, distribución de espacios y diseños de los muelles de carga y descarga.

**El efecto de este rediseño fue espectacular: el nuevo establecimiento era un 30% más eficiente y mantenía los aspectos de la experiencia en tienda que los clientes realmente apreciaban.**

Además, la mayor parte de los nuevos elementos (más allá de la disposición espacial y las instalaciones) podían aplicarse a los establecimientos existentes. Los cálculos sobre la rentabilidad de la inversión derivada de estos cambios revelaron retornos positivos al cabo de uno o dos años solamente, con las tiendas mejorando sus ratios de eficiencia aproximadamente un 20%.

## GRAFICO 2: REVISIÓN COMPLETA DEL PROCESO DE PASO POR CAJA

●	COLAS DE CLIENTES	¿Una cola por caja o una única cola para todas las cajas?
●	EL CLIENTE PONE LOS ARTÍCULOS SOBRE LA CINTA	¿Cuántos clientes caben a la vez con el largo de la cinta?
●	LA CINTA HACE AVANZAR LOS PRODUCTOS	¿Con qué rapidez se mueve la cinta? ¿Está ralentizando el trabajo del personal de caja?
●	EL PERSONAL DE CAJA COGE EL PRODUCTO	¿Cuánto debe desplazarse el cajero para coger el producto?
●	EL PERSONAL DE CAJA ESCANEA EL PRODUCTO	¿Se escanean los productos siempre a la primera?
●	EL PERSONAL DE CAJA DEJA EL PRODUCTO EN LA ÚLTIMA ETAPA	¿Quién embolsa los productos?

### PUNTO DE CONTROL

- ¿Conoce el valor que tienen para los clientes las distintas tareas que tienen lugar en sus tiendas?
- ¿Cuándo fue la última vez que los procesos en tienda fueron revisados por un equipo verdaderamente interdisciplinar, formado por expertos en compras, cadena de suministro, operaciones en tienda, diseño de tiendas e inmobiliario?

## CONCLUSIÓN

Gestionar los costes de personal de las tiendas es algo que todos los negocios de distribución deben hacer constantemente y constituye una tarea cada vez más compleja. Pero cuando ya se ha eliminado todo el sobrante obvio de las plantillas, es fundamental evitar que cualquier recorte adicional empeore la experiencia del cliente en tienda, con el consiguiente rechazo por su parte.

Algunas empresas de distribución adoptan un enfoque centralizado de control y mando para gestionar el personal de las tiendas, en el que las horas se asignan estrictamente en función de las ventas, mientras que otras dejan a los gerentes de tienda la labor de tomar las decisiones y gestionar la cuenta de resultados local. En cualquiera de los dos casos, adoptar una perspectiva de conjunto de toda la cadena de valor puede sacar a la luz ahorros potenciales que las tiendas no pueden materializar por sí solas, y que implican rediseñar el modelo del personal de tienda, en lugar de limitarse a aplicar la tijera.

En nuestra experiencia, existen diferentes formas de conseguirlo: explotar los datos y los análisis para entender mejor cómo están trabajando las tiendas; adoptar una perspectiva de conjunto para garantizar que las tiendas no cargan con los costes de las decisiones que se toman en otras áreas; o acometer un rediseño profundo de todo el modelo del personal de tienda. Como revelan los casos prácticos, estas vías crean una oportunidad real para reducir los costes y mejorar los resultados financieros, sin perjudicar a los clientes.

## ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista y a los fabricantes de productos de consumo a afianzar los suyos.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

## SI DESEA MÁS INFORMACIÓN, PÓNGASE EN CONTACTO CON

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

### SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

### RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771

Copyright © 2014 Oliver Wyman

Todos los derechos reservados. Este informe no puede reproducirse o difundirse total o parcialmente sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman. En este sentido, Oliver Wyman declina toda responsabilidad por actos de terceros.

La información y las opiniones contenidas en este informe han sido elaboradas por Oliver Wyman. Este informe no constituye asesoramiento de inversión y no debe ser tenido en cuenta como tal o como sustituto de una consulta con un asesor contable, fiscal, jurídico o financiero profesional. La compañía ha hecho todo lo que está en su mano para utilizar datos y análisis fiables, actualizados y completos, pero toda la información se suministra sin ningún tipo de garantía, ni expresa ni implícita. Oliver Wyman no tiene obligación de actualizar la información o las conclusiones de este informe. Oliver Wyman no se responsabiliza de las pérdidas derivadas de actos realizados o no realizados como consecuencia de la información contenida en este informe o en algún informe o fuente de información mencionados en él, ni de los posibles daños emergentes, especiales o de naturaleza similar, aunque la compañía haya sido avisada de la posibilidad de dichos daños. Este informe no constituye una oferta de compra o venta de valores ni una invitación para la compra o venta de valores. Este informe no puede venderse sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman.