

# Los retos del comercio



Desde hace unos años, los detallistas están viendo cómo sus clientes y su mercado están cambiando. Los profesionales son conscientes de que los efectos de estos cambios van a permanecer a largo plazo, pero quedan muchos retos a los que hacer frente y muchas posibilidades que aprovechar, como son la experiencia de compra, el canal online, el uso constante del móvil y la especialización, entre otros.

## Redacción: Jaime Rubio

Los puntos de venta se están enfrentando a los cambios en los hábitos del consumidor que han venido provocados no sólo por la coyuntura económica, sino también por el mayor valor que se está dando a aspectos como la sostenibilidad y la superación del consumismo.

Lo explica Guillermo Ricarte, director general de Crea-futur: "Hemos visto estos últimos años una ola de compra más racional como consecuencia de un consumidor con menos recursos económicos, más ahorrador (por efecto de la incertidumbre económica) y con más herramientas tecnológicas y canales" para comparar y comprar, a lo que se suma una preocupación por los temas de responsabilidad social y sostenibilidad, "va en aumento".

Y es que los detallistas no pueden obviar que estamos ante un consumidor diferente: racional, post consumista y multicanal, como ya recogía *Licencias Actualidad* en el informe especial "Cómo vender al nuevo consumidor" (número 59, octubre de 2013).

Además y en el caso de los productos dirigidos a la infancia, el retail se enfrenta a una disminución en la natalidad: en los primeros seis meses de 2013 el dato ha caído un 6,2%, acumulando un recorte del 18,3% desde 2008, debido al menor número de hijos por mujer y a la progresiva reducción del número de mujeres en edad fértil, dado que la población envejece y la inmigración disminuye.

Estos cambios sociales y en el consumo no se consideran pasajeros, como apunta Javier Tenor, responsable de marketing de las jugueterías Tío Sam (Barcelona): "El consumidor se ha vuelto más racional y busca la mejor relación calidad-precio (justo nuestro posicionamiento), y es también más activo en la búsqueda de información. Este cambio creo que será permanente".

## Una adaptación más lenta de lo deseado

Es evidente que si el cliente cambia, las empresas que venden a estos consumidores también han de evolucionar. Pero como apunta Víctor Valencia, consejero delegado de Entorno & Estrategia, "la adaptación por parte del retail

está siendo mucho más lenta de lo que el mercado necesita en este momento, puesto que el cambio se ha producido a velocidad de vértigo. Pero el cambio es posible y fácil". Se trata de cuidar todos los aspectos del proceso de venta: la oferta, la experiencia en tienda, la apertura a diferentes canales y la comunicación de cuanto se está haciendo para mejorar la satisfacción de los clientes.

Coincide Fran Arteaga, consultor de Alpenstock y profesor de la escuela de comercio Escodi, que explica que a muchos comercios "les está costando adaptarse a esta nueva situación, pues supone, en la mayor parte de las ocasiones, una ruptura total con su tradicional filosofía de trabajo en el negocio". Un ejemplo: el hecho de que en muchas tiendas no se permita hacer fotos: "La reacción debería ser la contraria, pues en la mayoría de esos casos la foto termina en una red social, compartiéndose con amigos que pueden acudir a la tienda".

Estos casos de estancamiento son preocupantes para Víctor M. Molero, profesor de marketing en la Universidad Complutense de Madrid y co-autor del libro *Conducta del consumidor* (ESIC), que explica que "el pequeño y mediano comercio de presencia urbana está yendo muy lento, ya que procede del mundo offline, de la venta desde el mostrador". Molero explica que los cambios en el consumo no son coyunturales, dado que "estamos en la Tercera Revolución Industrial".



### Vigilar de cerca la oferta

Los detallistas compran a los fabricantes en menores cantidades y más a menudo que antes, en una estrategia que Víctor Valencia, de Entorno & Estrategia, califica de lógica: "El stock forma parte del activo y su crecimiento va contra los beneficios del ejercicio en curso, de modo que si encima no hay ni beneficios, el stock es una fórmula inicial de financiarse con capital propio". Arteaga, de Escodi, subraya que "el stock se ha convertido en la única y principal palanca financiera sobre la que puede actuar un comerciante para garantizar una tesorería que le permita continuar con la actividad", lo que requiere una gestión al día. Este control del stock tampoco puede dejar de lado que, por muy importante que pueda ser el no adquirir producto que después quede sin vender, hay que tener presente que

"es imprescindible que el cliente encuentre producto suficiente para que su impresión sea positiva -afirma Tenor, de Tío Sam-. Este binomio riesgo-rentabilidad es clave para nuestro sector".

Esta tendencia a controlar los inventarios y los pedidos es reflejo de la del consumidor final, que en periodo de crisis compra más al día, recurriendo menos al crédito y acumulando menos con el objetivo de controlar el gasto. Además, muchos fabricantes se han visto obligados a dejar de exigir cantidades mínimas de compra y a gestionar de forma continua las reposiciones durante la campaña, como explica también Arteaga.

### La importancia de diferenciarse

Una forma de aportar valor a un consumidor que cada vez compara más entre productos y puntos de venta es diferenciar la oferta. Como apunta Ricarte, de Creafutur, "para este nuevo consumidor, las empresas deberían primero analizar qué necesita y qué le preocupa, más allá de su producto. Y a partir de aquí pensar qué le pueden ofrecer. Esto se aplica también al retail, y en concreto a la experiencia de compra". El modo de diferenciarse, según apunta Víctor Valencia, de Entorno & Estrategia, pasa por "hacer un estudio de mercado de la competencia de proximidad y apostar por una de las ventajas competitivas, asegurándose de que no las trabajen".

Una de las formas de diferenciación que los expertos creen que será la principal para el pequeño y mediano comercio es la especialización, como apunta Molero, co-autor de *Conducta del consumidor*, que cree que la apuesta por nichos de mercado de los que se tenga un conocimiento y una oferta muy exhaustiva será una de las principales tendencias que veremos entre estos profesionales de la distribución. Esto puede permitir al establecimiento "convertirse en un referente no sólo en su entorno, sino también propiciando que la gente se desplace hasta el punto de venta". En este sentido, Tenor, de Tío Sam, habla de "asesoramiento profesional", además de "cuidar el sector de los juguetes otorgándoles dignidad y potenciando su valor en la formación de los niños y niñas".

Arteaga, de Escodi, añade que se pueden aprovechar "las posibilidades que ofrece internet para vender productos muy específicos que interesan a muy poca gente a nivel local, pero que pueden suponer un mercado enorme a nivel global", es decir, el modelo de negocio *long tail*.

El mismo Arteaga recuerda además que un punto de venta tiene su valor diferenciador "en las personas y no en los objetos que se venden". Este aspecto supone "una vuelta a los orígenes de lo que eran los auténticos comerciantes apasionados por su oficio: la profesionalidad, la cercanía, la amabilidad y demás competencias del buen comerciante siguen siendo la clave para fidelizar a los clientes". De hecho, este es también el método para combatir el temido *showrooming*: "Asociar servicios de valor añadido al producto vendido o crear vínculos importantes entre vendedor y cliente".

Aunque el peligro del *showrooming* es una queja de no pocos profesionales del canal, Molero, co-autor de *Conducta del consumidor*, recuerda que no se puede cambiar esta conducta del consumidor: no vamos a dejar de buscar información en internet antes de comprar, ni vamos tampoco a dejar de ver y tocar el producto en la tienda para luego comprarlo en internet si las condiciones nos convencen. Hay que adaptarse y ver cambios "como una oportunidad y no como una amenaza".

### Mejorando la experiencia de compra

Uno de los aspectos que más se están impulsando actualmente es el de la experiencia en los puntos de venta: "Simplemente analizando modelos exitosos recientes vemos como en general no es tanto por haber sido innovadores en los productos que venden sino en cómo los venden", afirma Ricarte, de Creafutur.

Las tiendas físicas pueden diferenciarse del canal online subrayando sus puntos fuertes: la posibilidad de ver y tocar el producto, y el hecho de que las compras formen parte de nuestras actividades de ocio, además de la importancia que mantiene el trato personal. Por ejemplo, hay puntos de venta como *Baby Deli*, que ofrecen talleres, charlas y espectáculos; jugueterías como Almacenes Faro (Igualada, Barcelona), en los que se organizan espectáculos de magia para los niños; las tiendas *Apple* ofrecen asesoramiento a los clientes y la librería madrileña *Tipos Infames* permite hojear libros y tomar una copa de vino, organizando tanto presentaciones como catas.

En cuanto a estas experiencias, Valencia, de Entorno & Estrategia, subraya que "no se trata de buscar el marketing experiencial para generar sensaciones de compra, se trata de entender los valores de la compra". Es decir, "no se puede vender si no se sabe lo que el otro desea comprar".

En el caso del *licensing* cobra además importancia la agrupación en la tienda por licencias y no por categorías, siempre que sea posible y que la propiedad cuente con variedad de producto suficiente. "Si la venta no es asistida -apunta también Valencia-, agrupar los productos licenciados nos puede ayudar a subir el ticket medio por incremento de unidades compradas y a que se potencie la venta cruzada".

### Nadie renuncia a internet

Cada vez son más los detallistas que optan por ofrecer al consumidor la posibilidad de comprar sus productos online, o que al menos ofrecen información sobre su oferta tanto en su web como en las redes sociales. Y es que, como apunta Ricarte, de Creafutur, "hasta hace poco nos encontrábamos con muchos detallistas que huían del canal online, en muchos casos por falta de conocimiento y miedo al fracaso".

En cambio, "recientemente observamos una concienciación y una apuesta por este canal". No hay que olvidar que el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones apunta que el comercio online alcanzó una facturación de 12.383 millones de euros en 2012, un 13,4% más que el año anterior. Un 69,9% de la población española ya realizó al menos una compra online. Se trata de un segmento de mercado que no hay por qué perder.

Eso sí, según Ricarte, este canal requiere trabajo y su éxito no está ni mucho menos asegurado: "Aunque normalmente hablemos de casos de éxito, podemos contar muchos más fracasos. Se necesita invertir en captar clientes y en la llamada conversión (no sólo que entren en la web, sino que hagan clic y compren). Y hay que invertir necesariamente en plataforma fiable, además de una buena dinamización y actualización de este canal".

Según Valencia, de Entorno & Estrategia, muchos detallistas parten de un error conceptual en lo que se refiere a internet, ya que algunos piensan "que la venta en internet se consigue poniendo una web con cesta de compra y trabajando también las redes sociales. Nada más lejos de la realidad: la venta se consigue trabajando la red como se trabaja la relación en el punto de venta, es decir, con un modelo offline aplicado al online". Además, el negocio online requiere una estructura para que sea efectiva, y esa estructura se ha de poder rentabilizar.





## El futuro pasa por el móvil

Tampoco se puede olvidar que el comercio online incluye también los dispositivos móviles: un estudio de Vertic apunta que el comercio móvil podría alcanzar el 7% de cuota de mercado en 2016 en Estados Unidos. En Europa y según Forrester, la cifra sería similar, por lo que estos dispositivos han de formar parte de la estrategia de los puntos de venta. Hay que recordar que, como apunta Víctor M. Molero, co-autor de *Conducta del consumidor* (ESIC), el móvil es el primer medio de comunicación que tenemos las 24 horas del día al alcance de la mano, y hay que aprovechar las oportunidades que ofrece esta herramienta,

tanto para la venta como para la comunicación.

Además, España es líder en penetración de smartphones, a pesar de que el comercio online está por debajo de

Como apunta Arteaga, de Escodi, la tienda online "debe representar realmente un canal más del negocio y estar interconectado con el canal offline", además de ser "un medio privilegiado de comunicación con el cliente", que permita "generar valor añadido: resolver dudas, gestionar quejas y reclamaciones, completar información, compartir experiencias en redes sociales, etcétera". La logística, tanto los stocks como la distribución, son asimismo fundamentales. Tanto es así que en este terreno hay posibilidad de que los detallistas online y físicos se alíen, como en el caso de 7Eleven, que ofrece en Estados Unidos buzones de recogida de productos comprados en Amazon.

También hay que tener en cuenta el aspecto de la experiencia de compra online. Como explica NPD en un informe sobre las necesidades del comercio electrónico, los detallistas online deben combinar la dimensión de "tocar y sentir" de las tiendas físicas con "la información y el impulso de la experiencia online", ofreciendo información más allá de las fotos del producto y del precio. En esta línea trabajan muchos detallistas online, como es el caso de Amazon y Netflix, que personalizan al máximo su oferta y gracias al seguimiento de compras y consultas, recomiendan productos que podrían interesarnos y además recuperan los que hemos visto últimamente. De hecho, la página de inicio de Amazon es diferente para cada persona y cada vez que entra, y muestra además ofertas a medida, cosa que también ocurre con las ofertas que envía por correo electrónico.



## Factores de cambio en el retail

El consumo está cambiando y los detallistas tienen que adaptarse y, en la medida de lo posible, anticiparse a estos cambios. Los principales retos que se encuentran son los siguientes:

- **La compra es cada vez más racional** y el consumidor quiere información de los productos tanto en la tienda, como en el ordenador, como en el móvil.
- **Hay que aprovechar que el consumidor entra en la tienda con el móvil** y ponerle fácil que llegue a nuestros contenidos.
- **La experiencia de compra es fundamental:** la facilidad, el servicio, la atención... Todo ha de formar parte de una vivencia que se recuerde y comparta.
- **Los consumidores no tienen ningún problema en comprar a través de cualquier canal,** sea online u offline, siempre que les convenga por precio, comodidad o servicio.
- **La tienda online se ha de cuidar y trabajar como una tienda más,** cuidando especialmente todos los aspectos de logística y envíos.
- **Hay que controlar los stocks:** no sólo porque los pedidos han de seguir la demanda estrechamente, sino también porque son una herramienta financiera más.
- **La comunicación es imprescindible:** tanto a través de los canales tradicionales, como gracias a las redes sociales y a acciones que llamen la atención del consumidor,- haciendo incidencia en los valores del producto y de la empresa. ●



la media: el 63,2% de los usuarios móviles tenía uno de estos dispositivos en 2013, un 15% más que hace un año, y por encima de la media de Francia, Alemania, Italia, y el Reino Unido, que está en el 55%, según datos de Comscore. En Estados Unidos, el porcentaje es del 54%, según la revista *Business Insider*. Como apunta Guillermo Ricarte, de Creafutur, "es una oportunidad que el retail no puede dejar escapar", y añade que "las nuevas aplicaciones móviles para el sector retail seguro que serán muchas. La reserva y el pago de servicios y productos vía móvil es uno de los grandes cambios que veremos próximamente".

Las oportunidades que ofrece y que ya están aplicando muchos detallistas son muy variadas: "El número de tiendas que empiezan a disponer de tecnologías tipo NFC por ejemplo para pagar con el teléfono móvil sigue creciendo -explica Arteaga, de Escodi-. Sacar una foto de un producto para compartirla con otra persona por WhatsApp, Facebook o Twitter se ha convertido en habitual". Y para aprovechar todas estas posibilidades, recomienda "disponer de wifi gratis en la tienda", además de "desarrollar aplicaciones móviles corporativas que faciliten la experiencia de compra", como el plano de la tienda, comparadores de precio, información...

### La necesidad de comunicar

Aplicar estos cambios puede ser un trabajo en balde si el consumidor no conoce la tienda y sus servicios: hay que realizar una labor de comunicación, utilizando todos los medios de comunicación que sean posibles, ya que el consumidor recibe contenidos a través de múltiples plataformas. Como apunta Ricarte, de Creafutur, "hay una oportunidad muy grande para utilizar las redes sociales. Cuando hablamos de retail hay unas necesidades específicas de información (localización de la tienda, precios, productos) que todavía no están bien cubiertas por los canales tradicionales". **Lo fundamental, como apunta Molero, co-autor de *Conducta del consumidor*, es que la empresa "sepa crear conversaciones relevantes con el consumidor".**

**Además, hay que tener muy en cuenta que estamos ante un consumidor que no se fía de la publicidad tradicional y que tiene más en cuenta las opiniones y comentarios de otros consumidores. Así, hay que trabajar el llamado marketing experiencial, en el que se prescinde de los medios masivos, buscando la interacción directa con el consumidor, a través, por ejemplo de acciones innovadoras (marketing de guerrilla, campañas virales, acciones callejeras...).**

Se busca por tanto llegar al consumidor de una forma diferente: por ejemplo, llevando a cabo campañas solidarias o incluso acciones en redes sociales como la de *Monopoly*, que pidió a sus seguidores que votaran qué pieza debía ser reemplazada en el tablero. También podemos mencionar la campaña de Mattel en la que se anunciaba que *Barbie* vendía su casa y la sacaba al mercado por 25 millones de dólares. El objetivo: anticipar el lanzamiento de la nueva mansión de la muñeca.

Además, se han de primar contenidos por los que una sociedad no tan consumista tiene cada vez más interés. Las empresas deben "empezar a responder a la pregunta 'por qué' hacemos algo antes de presentar 'qué' es lo que hacemos y 'cómo' -explica Arteaga, de Escodi-. Y si consideramos que venimos de vivir una crisis fundamentalmente de confianza (entre consumidores y empresas), donde las personas están particularmente sensibles a lo social y ecológico, dentro de ese 'por qué' deberíamos explicar qué aportamos a la sociedad, a nuestra comunidad, con nuestra actividad".

### Una venta moderna, pero también tradicional

Los profesionales de la distribución son conscientes de que los cambios de los últimos años han venido para quedarse y no pueden seguir dejando de lado las oportunidades que trae consigo este nuevo escenario. Es cierto que apostar por el canal online y el móvil supone una inversión de tiempo y de dinero, pero no hay que olvidar que el pequeño y mediano comercio ha de apostar por un buen servicio y una atención al cliente que vaya más allá del mero ahorro económico, sin dejar de lado las nuevas plataformas. Todo pasa por generar una experiencia de compra memorable y conseguir un cliente, no una venta.

Es decir y como se ha apuntado en el informe, las nuevas estrategias suponen en gran medida el retorno a las formas tradicionales de venta y a sus valores de proximidad y servicio. ●

