

Celestino Martínez

GUÍA 2025 DE ACTUALIZACIÓN DEL COMERCIO LOCAL

Claves para un comercio de proximidad con futuro



+200
PÁGINAS

ACTUALIZA
RETAIL 

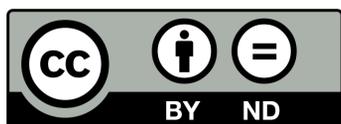
Guía 2025 de la actualización del comercio local

Ebook gratuito exclusivo para suscriptores. Prohibida su venta.

Autor: Celestino Martínez

Diseño de portada: Celestino Martínez + Mikel Azpiri

Fotografías de unsplash.com y adobe.com



Guía 2025 de la actualización del comercio local

© 2025 by Celestino Martínez is licensed under CC BY-ND 4.0.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Índice

Prólogo 6

Primera parte: Actualización y tendencias

De qué sirve dinamizar el comercio local sin actualización 10

Tendencias 2025 para la actualización del comercio local 28

Segunda parte: Punto de partida para la mejora

10 principios erróneos para la mejora del comercio local 56

Cuál es el punto de partida de la mejora del comercio local 75

¿Está preparado el comercio local para el crecimiento? 89

Cómo es la actitud de los comerciantes locales 108

Qué tienen en común los mejores comercios locales 120

Tercera parte: Acciones para la mejora

Desmontando 10 mitos del comercio local 138

10 soluciones para 10 errores frecuentes del comercio local 156

20 claves para que sea más fácil vender en el comercio local 181

Cómo ser un comercio propositivo y atraer más clientes 206

Epílogo 222

Agradecimientos 227

Prólogo

Si estás leyendo este ebook es porque tu día a día tiene relación con el comercio local, bien como comerciante, técnico de comercio o consultor. Sea como sea, me alegro mucho de que hayas llegado a esta guía y, como vamos a estar en contacto en las próximas páginas, creo que será bueno que comience presentándome brevemente.

Mi nombre es Celestino Martínez y suelo decir que llevo más de 25 años dedicándome a esto del comercio, aunque lo cierto es que hace tiempo que dejé de contar. Lo que me parece realmente importante que sepas es que durante este tiempo he sido comerciante, he trabajado para grandes corporaciones, asesorado a centenares de comercios locales y colaborado con decenas de instituciones.

Toda esta experiencia me llevó a crear Actualiza Retail, la consultora especializada en el diseño y la puesta en marcha de proyectos actualización y dinamización de las empresas comerciales urbanas: comercio, hostelería, servicios, etc.

Te cuento esto porque me gustaría trasladarte que los contenidos de esta guía están basados en esta experiencia y se han extraído o inspirado en proyectos reales en los que he trabajado con comerciantes locales.

Y ahora que hablamos de la guía, me gustaría contarte cómo he pensado que puede serte útil. Por el título ya imaginarás que los contenidos de estas páginas están escritos alrededor de la actualización del comercio local, pero he querido hacer una aproximación desde tres puntos distintos que se corresponden con las tres partes de la guía.

En la primera parte introduciré el concepto de actualización y su relación con la dinamización para, a continuación, presentar las tendencias de actualización que marcarán la actividad del comercio local en los próximos meses.

Después, en la segunda parte, expondré el punto de partida que se debería dar en los comercios para abordar la mejora y la actualización que necesitan los comercios para responder a esas tendencias. Esto lo haremos a partir de una combinación de capítulos que, por un lado, desmontan creencias erróneas extendidas sobre aspectos importantes de la mejora del negocio y, por otro, presentan tanto las características más frecuentes de los comercios locales actualizados y exitosos como los aspectos comunes en la actitud de sus gestores.

Por último, en la tercera parte me centraré en las acciones a través de las cuales se puede conseguir la mejora del comercio local y la aproximación a la actualización. Para ello, comenzaré desmontando una serie de creencias asumidas por muchos comerciantes sobre la mejora de su negocio para, a continuación, proponer soluciones a los problemas más frecuentes que hay que abordar en los procesos de mejora del comercio local. Y, para terminar, presento una recopilación de veinte claves para que sea más fácil comprar en el comercio local y una introducción al concepto de comercio propositivo con recomendaciones para serlo.

Como he dicho antes, esta guía trata de ser una aproximación a la actualización con la intención de que el lector se aproxime a estos conceptos y recomendaciones para trabajar en ello. Sin embargo, para aplicar estos enfoques y adaptar las acciones, recomiendo tener mucha información de partida del negocio y acompañamiento especializado.

Así que la utilidad de esta guía está más en la inspiración que en la acción directa. Sobre todo porque, como explico en la propia guía, cada negocio, cada sector y cada entorno geográfico son un mundo y pueden requerir soluciones distintas para problemas similares.

Esta guía es una edición revisada y ampliada de la que publiqué el año pasado así que, si la leíste, seguro que te sonarán algunos capítulos y espero que la ampliación te ofrezca una visión más completa y de mayor utilidad.

Creo que la presentación está más que hecha, así que te invito a comenzar la lectura, que espero que te resulte entretenida e inspiradora.

Primera parte

Actualización y tendencias

**De qué sirve dinamizar
el comercio local sin actualización**



Una gran mayoría de las acciones y estrategias que se ponen en marcha alrededor del comercio local se enfocan a la dinamización. Es decir, a llevar compradores potenciales a las tiendas.

Lo cierto es que, como veremos ahora mismo, muchas de estas acciones ni siquiera tienen la posibilidad de acercar a estas personas a las tiendas. Como mucho pueden llevarlas a un área más o menos cercana, a menudo desviándola de su camino a la tienda.

Pero, aún en el caso de que las acciones consigan llevar esos compradores potenciales a las tiendas, el resultado no es siempre el esperado. Porque, como revelan numerosos estudios, es bastante habitual que los compradores potenciales no encuentren los productos que buscan o la experiencia de compra que esperan.

Esto es así porque una parte importante de los modelos de negocio y las experiencias de compra que encontramos en el comercio local están desactualizadas, cuando no obsoletas.

A pesar de que esta situación queda reflejada todos los años en decenas de estudios de opinión de los consumidores sobre el comercio local, es frecuente que las acciones y estrategias alrededor del comercio local dejen de lado la actualización y se sigan centrandose en la dinamización y en acciones de animación.

Año tras año se celebran un buen número de eventos especializados en abordar los retos de futuro del comercio local y se ponen en marcha cientos de proyectos, iniciativas y aplicaciones tecnológicas dirigidas, en el mejor de los casos, a dinamizar el comercio local.

Sin embargo, somos muy pocos los que pensamos que las acciones de dinamización son insuficientes y que deben ser complementadas con acciones de actualización. Porque no parece muy productivo poner en marcha acciones que, año tras año, lleven a una parte de la clientela a visitar negocios que van a confirmar algunos de los peores prejuicios que existen alrededor del comercio local.

Curiosamente, cuando esos prejuicios se asientan en la clientela, tampoco se ponen en marcha acciones para detectar y corregir los motivos que los han generado, sino que se ponen en marcha acciones de sensibilización.

Mientras que el entorno comercial más allá del comercio local crece y se transforma a una velocidad nunca vista, una parte importante del comercio local se deteriora por su incapacidad de responder a las necesidades de los compradores actuales y, sobre todo, de satisfacer sus expectativas.

A pesar de la enorme evolución de los hábitos de compra y consumo de los últimos años, seguimos insistiendo en aplicar las mismas acciones y estrategias de dinamización sin preocuparnos de actualizar los negocios a los que dirigimos a la clientela potencial.

Aunque esto se haga utilizando la última tecnología o recurso digital de moda, en una gran mayoría de los casos, estamos intentando solucionar problemas nuevos con recetas viejas.

Como explicaré con más profundidad, poner en marcha acciones de dinamización para llevar compradores potenciales a comercios desactualizados que van a confirmar sus peores sospechas sobre lo poco que responden a sus necesidades y expectativas, es una de las mejores maneras de acelerar el deterioro del comercio local.

Porque, como dice una cita popular, “a veces, lo peor de pedir algo es que te lo den”.

De qué sirve dinamizar el comercio local sin actualización

Aunque solemos hablar mucho de dinamización del comercio local, lo cierto es que utilizamos este término con acciones y estrategias de todo tipo. Y muchas de ellas no podemos considerarlas dinamización.

Si buscas definiciones de dinamización, encontrarás que la dinamización está asociada a acciones que buscan generar tráfico hacia las tiendas, incentivar el consumo y fidelizar a los clientes.

Es interesante que tengamos en cuenta estos tres pasos porque, por lo general, las acciones de dinamización tienen costes importantes. De hecho, estas acciones suelen ser el grueso de los presupuestos que manejan muchas asociaciones de comerciantes, ayuntamientos y otras instituciones que trabajan alrededor comercio.

Por esta razón, las acciones de dinamización pueden considerarse rentables si consiguen fidelizar a los clientes. Pero no podemos decir lo mismo si solo se quedan en generar tráfico hacia las tiendas o, incluso, incentivar ligeramente el consumo.

Voy a explicarlo mejor con un caso práctico.

Una de las acciones de dinamización que más hemos visto en los últimos años, especialmente tras el confinamiento, han sido los bonos descuento. Con esos bonos, por ejemplo, una persona pagaba 30 euros por un bono que en la tienda tenía un valor de 50. Es decir, que los 20 euros restantes los pagaba la institución.

Como hemos visto después de repetidas campañas, en el mejor de los casos, los bonos han conseguido incentivar el consumo ligeramente. Pero han fallado en su objetivo de generar fidelidad en los clientes.

En la mayoría de los casos, los bonos han incentivado el consumo en los comercios que ya vendían bien sin los bonos. Y también han generado más fidelidad en aquellos comercios que ya contaban con una buena base de clientes fieles. Y si estudiamos más a fondo los datos, encontramos que los bonos han tenido un mayor efecto en los comercios más actualizados.

Sin embargo, en los comercios menos actualizados, los bonos han funcionado como un descuento más o menos encubierto, pero no han fidelizado a esos compradores. Es decir, que hay tiendas que solo venden cuando ofrecen un producto al mejor precio del mercado porque no ofrecen ningún valor más allá del propio producto. Esta es una de las características más habituales en los comercios desactualizados y la razón por la que no consiguen fidelizar a la clientela.

Por lo tanto, cuando los bonos se canjean en comercios actualizados, pueden considerarse rentables porque, al conseguir la fidelización de ciertos clientes, la inversión se rentabilizará en las compras futuras.

Mientras tanto, cuando los bonos se canjean en comercios desactualizados, solo se han conseguido unas ventas puntuales “regalando” una parte del precio a los compradores. Por ello, esta inversión solo se puede considerar rentable desde el punto de vista de la ayuda económica más o menos directa a un colectivo que estaba viviendo momentos muy duros, como fueron los de la pandemia.

Vaya por delante que me parece una decisión acertada para sostener el sector en un momento concreto y evitar un daño más grande e irreparable. Pero, desde la perspectiva de la dinamización estaremos de acuerdo en que una acción de este tipo, que consigue generar tráfico hacia las tiendas e incentivar el consumo puntual, resulta muy cara si no consigue fidelizar a los clientes.

Y eso si no tenemos en cuenta que algunas de esas ventas habrán servido para que los compradores confirmen sus prejuicios sobre lo poco que responde el comercio local a sus necesidades y expectativas.

Principales acciones de dinamización del comercio local

Me gusta definir la dinamización como poner en marcha acciones que llevan clientes a las tiendas. Lo digo porque, muchas veces, es difícil marcar una línea entre las acciones de dinamización y las de otro tipo. Por eso, voy a hacer un pequeño resumen del tipo de acciones de dinamización más habituales.

Sorteos. Quizás es la acción de dinamización más frecuente. Suele consistir en el sorteo de vales de compra en el comercio local o de regalos. El comprador obtiene participaciones a partir de los tickets de compra, consiguiendo una participación cada X euros consumidos. O, directamente, los tickets de compra se transforman en boletos.

Regalo directo. Es parecida a la acción anterior, pero sin sorteo. El comprador obtiene un regalo directo en cada compra o presentando los tickets de compra.

Bonos descuento o bonos comercio. Lo he explicado en el ejemplo anterior. El cliente adquiere un bono para comprar en los comercios participantes en la acción, y paga menos dinero que el valor nominal del bono. La diferencia la abona una institución al comerciante.

Rutas de compras. Una variante de los sorteos. En este caso, el comprador debe comprar en un mínimo de establecimientos y acreditarlo para participar en un sorteo u obtener un regalo directo.

Rutas comerciales. En este caso son rutas, a menudo guiadas y temáticas, en las que se acompaña a un grupo de personas. Durante el recorrido, los guías les presentan la historia, los productos y otros aspectos de los comercios que visitan mientras que el grupo interacciona con el equipo de la tienda o los productos.

Talleres y demostraciones. Experiencias, pruebas, formación y demostraciones que un comercio ofrece, de manera gratuita o previo pago de una cuota, a grupos de clientes. Por ejemplo, clases de cocina, presentaciones de productos, catas, etc.

Con más o menos variantes, la mayoría de las acciones que se diseñan para dinamizar el comercio encajan con alguno de estos modelos. A partir de aquí, hay muchas otras acciones que se suelen catalogar como de dinamización, pero que no lo son.

Veamos unos cuantos ejemplos.

Qué no es dinamización del comercio local

Como he dicho antes, hay muchas otras acciones que suelen presentarse como de dinamización, pero que no lo son. Esto no tiene nada de malo, porque desde la perspectiva del conjunto del comercio local caben muchas actividades para ayudarlo y unas son más adecuadas que otras para conseguir ciertos objetivos.

Pero sí que es importante diferenciar las acciones de dinamización de las de otro tipo porque los objetivos que se pueden conseguir son diferentes, y esto es importante a la hora de determinar si un presupuesto es adecuado o no.

Lo importante es recordar que solo deberíamos hablar de dinamización si las acciones que se ponen en marcha llevan clientes a las tiendas y consiguen que estos compren y se fidelicen.

Porque, si volvemos a la perspectiva del conjunto del comercio local, la mayoría de las acciones que se ponen en marcha son, en realidad, de animación comercial. La diferencia es que el objetivo principal de las acciones de animación es el de llevar clientes potenciales al entorno en el que están las tiendas. Como efecto secundario, este tipo de acciones también evitan la fuga de clientes y de compras a otros entornos.

Algunas de las acciones de animación más conocidas son los conciertos, concursos de escaparates o de fachadas, las pasarelas de moda, las actividades para niños y los mercados de temporada. El acceso a estas actividades no suele ir asociado a una compra, por lo que el usuario puede disfrutar de ellas sin comprar.

Por ello podríamos considerar que el objetivo principal de estas acciones sería el de llevar clientes potenciales al área comercial urbana, evitando la fuga de compras a otros entornos. Así que los pasos de la generación de oportunidades de compra y de fidelización quedarían en manos de los comercios y los objetivos secundarios podrían ser los de mantener o mejorar la percepción del comercio local.

Este último objetivo es también el de las campañas sensibilización que, junto con las de fomento del turismo, podemos considerar como acciones publicitarias.

En otras categorías encontramos los directorios de comercio y los marketplaces, en los que la iniciativa de la acción depende del usuario, y que no han demostrado mucha efectividad.

Por último, las ayudas directas tienen un impacto más o menos importante en los negocios locales, pero no necesariamente generan tráfico, ni ventas. Por ello, tampoco pueden considerarse acciones de dinamización.

Después de este repaso, seguro que coincidimos en que muy a menudo se llama dinamización a muchas acciones que no lo son.

A qué le llamamos actualización del comercio local

Después de tener más claro lo que es la dinamización del comercio y lo que no, creo que toca explicar mejor el concepto de actualización.

Curiosamente, la actualización es uno de los conceptos que atraviesa la mayoría de los contenidos que he creado en los últimos años y en muy pocas ocasiones me he parado a definirlo con detalle. Quizás porque pensaba que era un concepto que todos, de una manera u otra, entendíamos.

Sin embargo, hace unos días, una persona me pidió en una reunión que le explicase lo que yo consideraba que era un comercio actualizado. Entonces me di cuenta de que hasta ese momento no me había parado a plantear una definición más o menos formal.

Un comercio actualizado es un comercio que responde a las necesidades y expectativas de los consumidores actuales. Así que la actualización son las acciones que se ponen en marcha para facilitar que los comercios locales puedan satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores actuales.

Nada más y nada menos.

Las acciones de actualización del comercio local suelen ser de varios tipos. Por un lado, las investigaciones que permitan conocer las necesidades y expectativas de determinados grupos de clientes y las tendencias del mercado. A estos estudios hay que sumar los diagnósticos que determinen el grado de actualización del que parten los comercios y las características específicas del territorio en el que se ubican los comercios.

Con todo ello, se elaboran hojas de ruta de actualización, que son un conjunto de estrategias y acciones ordenadas en un calendario de trabajo para abordarlas en una secuencia determinada. Dependiendo de la previsión de recursos de los que se disponga, las hojas de ruta de actualización pueden ser más o menos complejas y abarcar un espacio temporal mayor.

Además, suelen implementarse en paralelo a estrategias y acciones de otro tipo, como las de dinamización y actualización. Es decir, que mientras se trabaja en la mejora de los comercios, se llevan compradores potenciales a esos comercios y, de esta manera, se transmite la idea de movimiento y cambio. Así que, aunque los procesos de actualización necesiten de más o menos tiempo para ser efectivos, se empieza a trabajar en la mejora de la percepción de los consumidores desde el primer día.

Las acciones que se incluyen de forma más habitual en las hojas de ruta de actualización dependen de los puntos de partida iniciales. Pero suelen comenzar con acciones de concienciación y formación de los comerciantes, que se complementan con otras de consultoría y acompañamiento.

De esta manera, los comerciantes toman conciencia de la necesidad y las ventajas de actualizar sus negocios, adquieren la formación que los ayudará a enfocar el cambio y se apoyan en profesionales para diseñar las acciones de mejora y supervisar su aplicación.

Desde el punto de vista del conjunto del comercio local, las acciones específicas para comerciantes se complementan con estudios que hacen seguimiento de los indicadores de percepción de los consumidores. Esto permite comprobar la efectividad de las acciones que están en marcha y facilita su ajuste.

Este es uno de los planteamientos más habituales y de partida de hoja de ruta de actualización, pero cada proyecto es distinto, tanto en retos, puntos de partida y posibilidades. Por ello cada hoja de ruta de actualización es distinta.

Por ejemplo, algunas de estas hojas de ruta se complementan con programas específicos de fomento del emprendimiento comercial o con acciones para hacer frente a los retos que plantean los locales comerciales vacíos. También suelen ser habituales las acciones y estrategias que buscan reducir el impacto de retos como la falta de sucesión de una parte del comercio y otras situaciones particulares de cada zona.

Actualización del comercio mal enfocada

Como hemos visto, hay muchas acciones distintas que pueden utilizarse para actualizar tanto los comercios de un área comercial urbana como de la oferta comercial del área. Desde acciones formativas hasta talleres pasando por consultoría y acompañamiento. Y algunas de estas acciones pueden incluir la implementación y el uso de recursos tecnológicos de cualquier tipo.

Sin embargo, esto no quiere decir que la puesta en marcha de acciones formativas, talleres y consultoría o la implementación y el uso de recursos tecnológicos, consigan actualizar un negocio.

Aquí podíamos abrir una reflexión, porque llevamos muchos años viendo cómo se ponen en marcha acciones formativas e implementando tecnología en el comercio local. Pero son acciones que no consiguen actualizar estos negocios, ni que experimenten cambios reseñables o mejoras en sus resultados de ventas.

Y no lo consiguen porque el fondo del problema es que muchos de esos comercios no tienen capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores. Pero, sobre todo, no responden a las expectativas de estos consumidores sobre lo que es una compra en un comercio en nuestro tiempo.

Generalmente son negocios poco especializados, con experiencias de compra con escaso valor añadido y, muy a menudo, con grandes oportunidades de mejora en as-

pectos como las formas de pago, las devoluciones o la autonomía del comprador en la tienda.

Por eso podemos considerar que muchos de estos comercios están desactualizados e incluso no es extraño que estén obsoletos. Es decir, que tanto su modelo de negocio como su experiencia de compra no responden a los estándares mínimos actuales.

En estos casos, cuando tenemos a un comercio obsoleto o con un surtido que no le interesa a su clientela potencial, ¿de qué sirve que haga un curso de redes sociales o que ofrezca ese producto en un marketplace? La respuesta parece clara, pero seguimos viendo cómo se siguen poniendo en marcha este tipo de acciones sin prestar atención a la actualización de los comercios.

Lo peor es que, como estas acciones no consiguen los resultados prometidos, muchos comerciantes han decidido dejar de participar en cualquier otra iniciativa. Además, han aceptado una visión catastrofista en la que parece que el destino del comercio local se ha decidido ya y que no hay nada que puedan hacer para mejorar.

Dentro de esta visión catastrofista, muchos comerciantes asumen que los consumidores son como un ente único que piensa y actúa de la misma manera. Y se convencen con frases como “la gente solo quiere lo más barato” o “los jóvenes solo compran online”, lo que parece una evidencia clara de que su negocio no se dirige a un grupo concreto de consumidores y que, por tanto, desconocen sus expectativas más básicas.

Este punto de partida impide a muchos comerciantes ser conscientes de su situación e identificar las áreas en las que su negocio necesita actualizarse. Por eso piensan que sus problemas están fuera de su negocio y, por lo tanto, las soluciones también deberían venir de fuera.

Lo cierto es que no es así. Y tampoco es cierto que haya una mayoría de personas que no quieren saber nada del comercio local. De hecho, en todas las áreas comerciales urbanas encontramos muchos ejemplos de comercios de todos los sectores que contradicen esta visión. Son comercios que venden bien, ofreciendo experiencias valiosas y con modelos de negocio que están suficientemente actualizados.

Y estas son sus claves del éxito: la actualización de sus modelos de negocio y la prestación de experiencias de compra valiosas. Para conseguirlo, parten de un diseño del mercado objetivo al que dirigen su negocio y del conocimiento de los hábitos de compra y de vida de esas personas. Y una vez que tienen claro estos puntos, es cuando utilizan las redes sociales y cualquier otro tipo de recursos, tecnológicos o no, para crear valor.

Cuando a un comerciante le falta la base que supone el diseño del mercado objetivo y el conocimiento de las personas a las que debería dirigirse, es imposible que pueda ofrecer experiencias valiosas. Y también es poco probable que pueda articular un modelo de negocio con posibilidades de éxito en nuestro tiempo, aunque fuese posible y exitoso hace treinta o cuarenta años.

Pero, claro, todos estos aspectos que forman parte de la estrategia del negocio de un comercio exitoso no son fáciles de identificar. Al contrario, sí es fácil apreciar el uso de una red social o de una tecnología, y pensar que son estos recursos en sí mismos los responsables del éxito y no tanto la planificación anterior y el uso estratégico de los recursos.

Así que, cuando se copia la integración del recurso en concreto, pero no la planificación previa ni el uso estratégico, lo habitual es que no funcione. Y es en estos casos cuando se asientan esas opiniones de “ya lo intenté y no me funcionó” y otras frases hechas del mismo estilo.

Por eso digo que, en muchas ocasiones, se ha entendido mal la actualización poniendo el foco en los recursos, sobre todo tecnológicos, y no en la manera de utilizarlos. A esto me refiero cuando digo que en la actualización no importan tanto los qué como los cómo.

Es decir, que no importan tanto las acciones y los recursos en sí mismos como la manera en la que se planteen y se pongan en marcha.

¿Qué pasa cuando dinamizas sin actualizar?

Hasta ahora hemos visto qué es la dinamización y cuáles son las acciones más habituales para llevar compradores potenciales a las tiendas. Y también hemos visto qué es la actualización y la importancia que tiene en la conexión con las necesidades y expectativas de esos compradores potenciales.

Además, hemos comprobado que muchas de las acciones que se plantean como de actualización no están bien enfocadas, por lo que no consiguen generar cambios relevantes. Y cuando sí los producen, estos cambios no siempre van en la dirección que demandan los compradores potenciales.

Esto es así porque los consumidores tienen a su disposición una enorme cantidad de opciones para hacer sus compras y eligen las que consideran que mejor responden a sus necesidades y expectativas. Y aquí es cuando se queda fuera una buena parte del comercio local, sobre todo en ciertos sectores que requieren de gran especialización, como son los de la moda y la electrónica de consumo.

Mientras pasa esto, muchos técnicos y comerciantes creen haber puesto en marcha acciones en la dirección que quieren los clientes. Por eso, cuando comprueban que no consiguen los efectos que buscaban, achacan la falta de afluencia a las tiendas al desconocimiento de los consumidores. Así que, a partir de este punto comienza una secuencia con un punto de partida equivocado y con consecuencias desgraciadas.

Para empezar, se centran las acciones en concienciar, promocionar y dinamizar al comercio local, intentando llevar clientes a las tiendas. Eso sí, abordando estas acciones desde unos argumentos positivos que creen haber conseguido. Es decir, desde los argumentos habituales en los comercios actualizados.

Sin embargo, una mayoría de estas acciones no funcionan porque, en realidad, los clientes sí conocen los comercios, pero no los han considerado aptos para comprar. En otras palabras, las acciones de concienciación, promoción y dinamización les están prometiendo ventajas y conveniencias que ellos no consideran que lo sean, al menos a nivel general.

Un buen ejemplo de esta situación son las campañas de bonos de descuento que hemos visto multiplicarse en los últimos años y que implican una gran rebaja del precio, que suelen pagar instituciones como ayuntamientos o gobiernos autonómicos.

La señal clara de la opinión de los consumidores es que, a pesar de las grandes diferencias de precio, hay comercios que no son capaces de atraer compradores. Pero incluso en los comercios que consiguen hacer ventas a partir de estos bonos, no se consigue el fin último de la acción, que es la fidelización del comprador.

Para sorpresa de nadie, los comercios que mejor aprovechan estas campañas son los comercios actualizados. Es decir, lo que no los necesitaban para vender más y fidelizar a sus clientes. Debido al coste enorme de estas campañas de bonos, resulta frustrante que no consigan los objetivos marcados.

El mensaje que manda el consumidor al comercio desactualizado a través del resultado de campañas fallidas como las de los bonos descuento es claro y demoledor. No le interesa comprar ni en el caso en el que le vayan a regalar una parte importante del importe a pagar.

Este mensaje debería ser suficientemente claro para ilustrar el terrible efecto de poner en marcha acciones de dinamización sin actualizar el comercio, pero encontramos más interpretaciones para completar esta visión.

Una de las lecturas entre líneas más preocupantes es que, si los comercios a los que se dinamiza hubiesen hecho mejoras para actualizar sus negocios, estas acciones servirían para hacer creíbles los argumentos que se utilizan en las campañas de sensibilización.

Y mientras que los argumentos que se utilizan en estas campañas son bastante generales, los compradores potenciales esperan encontrar aspectos concretos. Por ejemplo, los que se traducen en experiencias de compra valiosas, con surtidos adecuados, independencia de movimiento y condiciones de pago y devolución como las que ofrecen los comercios en los que están acostumbrados a comprar.

Así que cuando encuentran experiencias pobres, surtidos cortos, poca independencia y limitaciones en el pago y la devolución, todo ello confirma los peores estereotipos alrededor del comercio local.

El resultado es que las campañas que deberían servir para acercar al comprador potencial al comercio local y hacer que olvide los estereotipos negativos, sirven para perpetuarlos. Y todos sabemos que muchas de esas personas se sentirán más o menos engañadas y no será fácil que concedan segundas oportunidades.

Como vemos, uno de los mayores riesgos de poner en marcha acciones de dinamización sin actualizar el comercio, es que, en lugar de llevar a los compradores potenciales a las tiendas, los podemos alejar para siempre.

Por qué fracasan las campañas de dinamización

Después de conocer esta visión podríamos pensar que muchos de los agentes que ponen en marcha estas campañas de dinamización en el comercio local las consideran un fracaso, pero no es así.

Al contrario, la mayoría se consideran efectivas. De hecho, año tras año, se siguen programando estas campañas porque se consideran exitosas. Y es que para medir su efectividad se suelen tener en cuenta indicadores de efectividad muy básicos.

Por ejemplo, los indicadores de efectividad de las campañas de bonos comercio suelen ser los canjes. Así que, si se han canjeado los bonos, misión cumplida. Mientras tanto, para medir el éxito del sorteo de un cheque de compra se cuenta el número de participantes y, si no es mucho menor que el sorteo de la campaña previa se considera exitoso.

Sin embargo, no se suelen establecer indicadores para conocer cuánto han impactado esas acciones en la fidelización de los compradores o en qué medida han mejorado su percepción sobre el comercio local.

Y sería importante estimar estos efectos porque este tipo de campañas tienen un coste alto y, como hemos visto antes, pueden generar un efecto contrario al deseado. Es

decir, que podemos estar invirtiendo una gran cantidad de recursos para llevar compradores potenciales hacia comercios puntuales desactualizados, que van a perpetuar entre ellos la percepción de desactualización del comercio local en general.

Así que, aunque hayan comprado, solo volverán cuando las ventajas sean muy grandes.

Como resultado de la acumulación de estas campañas de dinamización sin actualización, cada vez se necesitan incentivos mayores para movilizar a los clientes. Además, esta fijación de la percepción inutiliza otras acciones sin ventajas como las de promoción o concienciación.

De esta manera, el efecto de todo tipo de campañas tiene cada vez un efecto menor, lo que provoca el desinterés tanto de los compradores potenciales a los que se dirigen estas campañas como a los comerciantes que participan en ellas.

Un círculo vicioso que podemos imaginar a dónde lleva.

Por qué la dinamización debe acompañarse de actualización

Sin embargo, cuando se ponen en marcha acciones de actualización se consiguen generar cambios en los comercios. Lo mejor de estos cambios es que, aunque sean pequeños, serán visibles para los compradores potenciales, que percibirán la evolución.

Además, los cambios serán más numerosos y profundos en los comercios más desactualizados. Y la mayoría de estos cambios serán visibles en pocos días y semanas.

A partir de este punto, las acciones de dinamización pueden ayudar a fijar en la mente de los clientes y visitantes la percepción de que se está trabajando en la mejora. Sumado a esto, los comercios que hayan hecho los cambios más profundos y aumentado el valor de su experiencia de compra pueden experimentar un aumento de las ventas y la fidelización.

Esto implicaría aumentar el alcance de las acciones de dinamización, que podrían llegar más allá de la acción concreta. De esta manera, no tendrían que depender de ofrecer grandes ventajas a los clientes para conseguir acciones efectivas.

De hecho, muchas de las acciones podrían ser efectivas a partir de situar al cliente en el entorno del comercio y ofrecerle un aliciente general para que no se desplace a otro centro de compras. Este tipo de acciones de animación requieren de presupuestos mucho menores que los grandes sorteos o los bonos comercio.

Como ves, las ventajas de priorizar las acciones de actualización y combinarlas con las de dinamización son muchas y muy claras. Desde luego, es un camino más difícil y complejo que el que estamos acostumbrados a recorrer. Sin embargo, día a día estamos comprobando dónde nos lleva el camino actual y el riesgo que corremos si seguimos por ahí.

Porque el resto del comercio no deja de evolucionar cada vez más rápido, y las expectativas de los consumidores no dejan de cambiar. Esta tendencia provoca que no deje de aumentar el alejamiento entre las expectativas de los consumidores y lo que ofrece una buena parte del comercio local, así que hay que actuar antes de que la distancia sea insalvable.

Tendencias 2025 de la actualización del comercio local



Hay un estudio que dice que dos de cada tres personas abandonan sus propósitos de año nuevo antes de que termine el mes de enero. Y solo ocho de cada cien consiguen mantener esos propósitos durante el año.

No sé cuánto de estos datos son aplicables al comercio local. Me gustaría pensar que son un poco mejores y que este capítulo llega a ese uno de cada tres comerciantes que no abandona sus propósitos de mejora en enero. Pero, sobre todo, a los ocho de cada cien que mantienen esos propósitos hasta el final del año, porque los mejores comercios locales que conozco son los que practican la mejora continua.

Es posible que los datos de seguimiento de los propósitos sean distintos en el comercio local. Porque los momentos de reflexión no se dan tanto con el cierre natural del año sino con el cierre fiscal. Es decir, cuando sabemos lo que hemos vendido y lo que hemos ganado. Que es también cuando pensamos dos cosas: o que podríamos haber hecho para vender más y ganar más, por un lado, y lo que vamos a cambiar en los próximos meses para conseguirlo, por otro.

Claro que tenemos experiencias recientes de hacer planes y previsiones que no han durado demasiado debido al impacto de sucesos imprevistos, tendencias que habíamos pasado desapercibidas o comportamientos de los consumidores que no esperábamos.

Creo que estaremos de acuerdo en que, si algo hemos aprendido en el comercio local en los últimos años, es que tendremos que seguir gestionando cierto nivel de incertidumbre. Por eso creo que nos atraen las previsiones de tendencias de futuro, al menos del futuro más inmediato. Y es que, si conocemos las previsiones y tendencias para los próximos doce meses, podríamos rebajar el nivel de incertidumbre que tendremos que gestionar en nuestros negocios.

¿Dónde están las tendencias para el comercio local?

Así que, por ese lado, podríamos estar tranquilos. Porque tenemos a nuestro alcance previsiones y tendencias de todo tipo. De marketing, economía, tecnología, comunicación, consumo y de otros muchos aspectos relacionados con el día a día de tu negocio. Tendencias que adelantan tanto los colores de las próximas colecciones de moda como las nuevas pautas de consumo o el impacto real de la última red social.

Las busques o no, encontrarás decenas o cientos de referencias a tendencias relacionadas con el comercio. Así que, antes de que te satures o que empieces a poner en marcha acciones enfocadas en las primeras tendencias que encuentres, me gustaría contarte algo sobre las tendencias para la actualización del comercio local.

Por ejemplo, que si buscas en Google “tendencias de comercio local 2025” no vas a encontrar casi nada aplicable a tu negocio. Porque, en su mayoría, el buscador te mostrará tendencias de comercio electrónico.

No tendrás mejor suerte si lo intentas con el término “tendencias de retail 2025” porque lo que encontrarás son tendencias orientadas al tipo de negocio que representan las grandes corporaciones. Y comprobarás que la mayoría de estas tendencias no tienen mucha aplicación en el comercio local.

Incluso puede que utilices algún recurso de Inteligencia Artificial, pero los resultados no serán mucho mejores porque te van a dar tendencias muy genéricas y que vuelven a referirse al comercio de las grandes compañías.

Las tendencias de actualización van evolucionando

También tienes que contar con que una parte de lo que vas a encontrar será información errónea, poco rigurosa o interesada. Es decir, si quien escribe es una empresa tecnológica, destacará los retos tecnológicos en los que la solución será la aplicación de la tecnología. Un buen ejemplo es que llevamos más de diez años oyendo que el uso de la realidad virtual en el comercio será un hecho, pero seguimos esperando que llegue el momento.

Y esto me lleva a otro punto que puede que te quite presión. En realidad, la mayoría de las tendencias no son nuevas, van evolucionando. Por eso, si comparas las tendencias para el próximo año con las del año anterior, no te van a sorprender demasiado, porque son similares.

Lo que realmente cambia las tendencias de manera brusca son los acontecimientos inesperados, como la epidemia del COVID. Pero el resto de las tendencias son más o menos acertadas en función de la evolución de los contextos que tengan impacto sobre ella. Por ejemplo, las tendencias relacionadas con la industria del automóvil dependen del contexto geopolítico y económico global, pero también de la legislación europea y nacional.

Como ves, esto de recopilar tendencias no es nada fácil.

Por eso llevo cinco años haciendo una recopilación de tendencias para la actualización del comercio local. Así, los comerciantes y los técnicos de comercio podéis disponer de un recurso que os ahorre el trabajo de hacerlo para que os podáis centrar en diseñar y aplicar las acciones de mejora.

Y precisamente porque este ya es el quinto año en el que hago esta recopilación de tendencias, puedo adelantarte que alguna de ellas no impactará según lo esperado. Pero seguramente lo hará más adelante. También puedo anticipar que casi ninguna de las tendencias te sorprenderá mucho en el titular, porque lo importante para la aplicación en el comercio local son los matices.

Con todo, espero que sea una información que realmente te ayude a avanzar en la actualización de tu comercio y tu área comercial urbana.

Tendencias 2025 de la actualización del comercio local

Como te decía, no existen listados de tendencias específicos para el comercio local, así que te voy a contar cómo he recopilado las tendencias que te voy a presentar a continuación.

Para empezar, he hecho una investigación de tendencias para el sector del comercio en general y también he tenido en cuenta las tendencias de otras áreas relacionadas, como las previsiones económicas.

Después he filtrado la información bajo la perspectiva del comercio local y he reinterpretado cada una de las tendencias teniendo en cuenta las particularidades del comercio local. Lo hago así porque en estos listados hay muchos aspectos que no son directamente trasladables al comercio local.

Y es que la aplicación de una misma tendencia puede variar mucho si hablamos de la red de tiendas de una marca que tiene producto propio y que hace una parte importante de su facturación en el canal online que si hablamos de un comerciante que revende productos de terceras marcas casi exclusivamente en su única tienda física.

Por supuesto, unas tendencias serán más acertadas que otra. Otras impactarán más o menos en el comercio local. Pero es mejor tenerlas en cuenta para preparar acciones de respuesta y luego ya se verá si hay que poner en marcha esas acciones o no.

Ventajas e inconvenientes de las tendencias para la actualización del comercio local

Como ves, mi intención es que las tendencias para la actualización del comercio local de este año sirvan para que los comerciantes y técnicos de comercio cuenten con

información que les facilite anticipar el escenario de los próximos meses.

Como poco, este conocimiento ayudaría a identificar las primeras señales de que las tendencias se están cumpliendo, lo que permitiría anticipar las acciones de mejora o los ajustes sin tener que improvisar.

Yendo un poco más allá, conocer estas tendencias con tiempo para reflexionar sobre su impacto también propiciaría el encuentro de oportunidades de negocio y de reposicionamiento de los negocios. Cualquiera de estas opciones, además, serviría para diferenciarse de los competidores.

Eso sí, todas estas ventajas dependen de que tengas muy claros tanto el funcionamiento de todas las áreas de tu negocio como los objetivos que quieras conseguir. Porque será ese conocimiento el que te ayude a identificar qué tendencias te pueden afectar más, cuándo lo harán y cómo puedes responder a ellas o aprovecharlas.

Porque la otra opción es ponerse a diseñar las acciones según se vayan presentando los retos. Y a estas alturas ya sabemos que no suele ser buena idea tomar decisiones en caliente.

Al contrario, es mejor trabajar construyendo hojas de ruta para reaccionar rápidamente a los acontecimientos. Porque demasiadas veces el tiempo de reacción es lo que marca la diferencia entre acertar o fallar. Y todo va bastante rápido últimamente...

Punto de partida de las tendencias para la actualización del comercio local

Antes de entrar ya en cada tendencia, creo que estaría bien marcar un pequeño punto de partida. Para empezar, creo que es importante señalar que será este año en el que demos por superado los dos eventos que han marcado el consumo en los últimos años.

Quizás de cara a los consumidores podría parecer que los efectos de la pandemia en el comercio local se habían dado por superados hace tiempo. Pero será este año cuando podamos asegurarlo porque para muchas empresas terminan los préstamos y las líneas de crédito que se concedieron excepcionalmente al inicio del confinamiento.

Por otro lado, también han mejorado mucho los índices de inflación y todas las previsiones indican que seguirá bajando durante el año. Esto es una buena noticia para quienes están pagando una hipoteca porque aumenta su capacidad adquisitiva. Y lo es todavía más si lo sumamos a las predicciones que hablan de estabilidad en el precio del petróleo, uno de los principales responsables de la subida de la inflación en los meses previos.

Sin embargo, hay varias incógnitas del terreno económico que podrían afectar al consumo. Una de ellas es la puesta en marcha de las políticas arancelarias de la nueva administración estadounidense y su impacto en la economía europea. Otra es la propia evolución de las economías europea y china. Y, por encima de estos dos aspectos, la incertidumbre por riesgos geopolíticos y la amenaza de nuevos eventos catastróficos derivados la crisis climática, como ha sido el caso del terrible impacto de la DANA en Valencia.

Desde este punto de partida, en el que se combinan buenas noticias con otras que añaden incertidumbre, comenzamos el repaso a las tendencias para la actualización del comercio local 2025.

#01 Continuaremos en la permacrisis... pero un poco menos

Ya el año pasado incluí la permacrisis como tendencia por primera vez. Es un término que se explica por sí mismo y que se refiere a un periodo largo de incertidumbre, inestabilidad e inseguridad producido por eventos catastróficos.

Y parece claro que seguimos encadenando eventos. Por un lado, sigue la guerra en Ucrania y en Gaza y, por otro, todavía seguimos conmocionados con los efectos de la DANA en Valencia. A la enorme tragedia que suponen las pérdidas de vidas humanas, hay que sumar los efectos directos de estos conflictos y sucesos tanto en la economía como en el ánimo de los consumidores.

Los efectos directos se pueden comprobar en el encarecimiento de los precios de algunos productos y servicios e incluso en ciertos desabastecimientos puntuales. Mientras tanto, los efectos indirectos afectan más al ánimo de los consumidores, generando

miedo e incertidumbre y disminuyendo la predisposición a comprar o creando patrones de compra a corto plazo. Este comportamiento es frecuente entre los consumidores más jóvenes que, considerando que tienen pocas posibilidades de independizarse, enfocan su consumo en gastos inmediatos y productos asequibles.

Sin embargo, y a diferencia del año pasado, algunos factores podrían reducir el impacto de la permacrisis. Empezando por una cierta estabilización de la economía y los niveles de empleo, en máximos históricos, y siguiendo por las bajadas de la inflación y las hipotecas, lo que podría mejorar la capacidad adquisitiva de muchos consumidores.

Con este horizonte, los comerciantes locales que mejor enfrenten esta situación serán los que hagan una adecuada segmentación de su mercado objetivo y los que conozcan muy bien las pautas de compra de su clientela. A partir de ese conocimiento podrían hacer cambios en la oferta de productos y servicios, en la comunicación y en los recursos que pongan en marcha para captar clientes.

Todo ello podría hacer que algunos grupos de consumidores que estaban recortando sus gastos en ciertos capítulos puedan recuperar el consumo parcialmente. Pero dependerá del tipo de gasto y del tipo de producto y, sobre todo, de que no suceda ningún otro evento catastrófico que enfríe el consumo.

#02 El consumo se alejará del comercio local desactualizado

En 2024 hemos visto como eran noticia algunos eventos como los conciertos o las competiciones deportivas al tiempo que se mantenía el interés en la gastronomía y en otras actividades que podríamos considerar experienciales.

Estas preferencias se van a acentuar en 2025, y algunos señalan los viajes, la música en directo y la gastronomía como las actividades en las que los consumidores españoles piensan incrementar su inversión. En 2023, el gasto en experiencias supuso en Europa un 22% del gasto total, superando los niveles del 19% de 2019.

De hecho, hasta un 28% de los consumidores declaran estar ahorrando para vivir una experiencia memorable. Y hasta el 74% de los consumidores consideran que los ele-

mentos intangibles que les ofrecen las experiencias merecen esta inversión. Así que parece que el comercio local tiene un reto en la prestación de experiencias valiosas y en la percepción del valor de estas por parte de su clientela.

Y quizás sea en este punto cuando haya que explicar que una cosa son las experiencias valiosas para la clientela y otra es convertir la tienda en un parque de atracciones. Porque si te dejas llevar por las recomendaciones más inmediatas, te vas a encontrar otra vez con aplicaciones de realidad virtual o los casos de estudio de marcas como Nike y sus canchas de baloncesto integradas en la tienda.

Pero resulta que tú no eres Nike y no tienes ni una tienda de tres mil metros cuadrados ni la posibilidad de monetizar en otros canales los contenidos que generen los visitantes de la tienda de la Quinta Avenida donde está la cancha de baloncesto. Pero tampoco tienes margen comercial para amortizar la aplicación de la realidad virtual en tu negocio vendiendo los productos que fabrican estas marcas.

Por suerte, tampoco deberías preocuparte demasiado porque es más que probable que la mayoría de tus clientes no necesite ninguno de estos recursos para considerar que su experiencia es valiosa. Al contrario, es más que posible que la percepción de valor llegue de unas instalaciones donde apetezca entrar y estar un rato descubriendo la selección de productos que les propones. O de la personalización de ese surtido de productos y de la atención, incluso de los servicios adicionales que les ofrezcas.

Es decir, el tipo de experiencias que ofrece un comercio actualizado.

#03 Las pautas de consumo serán volátiles y poco predecibles

En las tendencias de actualización del año pasado también dije que las pautas de consumo serían volátiles y mientras pasaban los meses fuimos encontrando muchas muestras de ello.

Quizás fue en el sector de la moda donde pudimos ver el ejemplo más claro, con la aparición de microtendencias que iban en líneas distintas a las planteadas en las colecciones de temporada de las marcas más tradicionales.

Estas microtendencias, a menudo de cortísima duración, suelen nacer en redes como TikTok y surgen por fenómenos tan distintos como el lanzamiento de una serie de televisión, película o disco y eventos como el Campeonato de Europa de fútbol o los Juegos Olímpicos. De ahí surgieron tendencias como mob wife, cowboy, brat o wicked.

Aunque más difíciles de detectar, también se han dado estas microtendencias en otros sectores como la gastronomía, donde hemos vivido, por ejemplo, una auténtica fiebre por conseguir turrónes de especialidad con sabores exóticos. Otras veces se han viralizado productos de pequeños productores, poniendo en dificultades a estos negocios para atender los picos de demanda, que pueden desaparecer tan pronto como han llegado.

Es bastante factible que se mantengan estas tendencias y que, de un día para otro, veas cómo aumenta la demanda de un producto o una marca en concreto. Por eso el comerciante tendrá que estar preparado para detectar esa demanda, decidir si puede atenderla y, sobre todo, tener la flexibilidad para responder a ella y gestionarla con éxito.

Si bien algunas de estas tendencias serán generadas por las propias marcas, las experiencias de los últimos meses nos muestran que la aparición de estos fenómenos es muy poco predecible.

Así que, si sumamos la impredecibilidad de estas tendencias con su volatilidad, es más que probable que solo los comercios con un alto grado de especialización y conocimiento de la clientela puedan aprovecharlos. Por lo tanto, la oportunidad que supongan estas microtendencias quedará fuera del alcance de los comercios locales más generalistas que, en muchos casos, ni llegarán a conocerlas.

#04 El consumidor actuará de manera más contraintuitiva y contradictoria

A principios del año pasado explicaba que el libro “Todo es terrible, pero yo estoy bien”, escrito por José Luis Nueno, ilustraba muy bien las contradicciones de una gran mayoría de consumidores. Y es que, ya en 2024, había una gran diferencia entre la visión negativa que tenían los consumidores del entorno económico general fren-

te al optimismo al considerar su situación. Y lo curioso es que, conforme avanzaban los meses se han agrandado las distancias entre esos dos puntos.

Por un lado, el consumo de los hogares había subido un 6,6% al final del tercer trimestre de 2024 frente al mismo periodo del año anterior, en el que la inflación era mayor. Por otro, también se había incrementado el ahorro, pasando de un 5,4% a un 7,1%. Es decir, en la suma de los hogares españoles se ha consumido más y se ha ahorrado más, lo que supondría un aumento general de la capacidad adquisitiva.

Según un informe reciente de Funcas, hasta un 51% de los encuestados afirma que su economía personal ha ido bien en el año, por lo que encajaría con los datos anteriores. Sin embargo, los porcentajes caen al 20% cuando se pregunta por la situación general, e incluso descienden al 7% en el caso de los jóvenes.

Para explicar esta distancia, el informe apunta a una combinación de percepciones individuales, influencias mediáticas y posicionamientos políticos. Sea por el motivo que sea, parece claro que seguirán conviviendo la desconfianza en el futuro y la capacidad de gasto.

Aunque podríamos adivinar que esta situación perjudicará a los productos de precio más elevado, seguirá generando pautas de compra aparentemente contradictorias y contraintuitivas.

Por ejemplo, veremos como en los mismos clientes y a veces en el mismo sector, se combinan criterios de compra muy centrados en el precio y las ofertas con otras pautas guiadas por la búsqueda de la calidad y la exclusividad.

Fuera de consideraciones económicas, también encontraremos más contradicciones entre la voluntad de ser más sostenibles mientras se compra a empresas contaminantes. O la intención de apoyar al comercio local al mismo tiempo que se compra a las plataformas online y a las grandes multinacionales.

Nuevamente, los comerciantes que mejor gestionen estas pautas aparentemente contradictorias serán los que dirijan su negocio a nichos de consumidores y los conozcan muy bien.

#05 La percepción sobre el precio estará más polarizada

Durante los últimos años hemos visto cómo aparecían y se asentaban los patrones de compra que se podían considerar contradictorios y contraintuitivos. Ya en las crisis anteriores pudimos comprobar que convivían el consumo de necesidad y el de indulgencia, es decir, un consumo más dirigido al placer y a la satisfacción. Dicho de otra manera, comprobamos que muchos consumidores buscaban el ahorro en ciertos productos necesarios para poder permitirse otros que no lo eran.

Este tipo de consumo se da principalmente en el sector de la alimentación, pero abarca también al resto de sectores del comercio. Según un estudio reciente, lo practican hasta un 29% de los consumidores y es una respuesta a la incertidumbre que se tangibiliza en el consumo de comida rápida, dulces y bebidas alcohólicas, principalmente.

Al mismo tiempo, y según un estudio de Kantar, un 58% de los hogares dice que ahorra para lo que quiere y que, para ello, está dispuesto a sacrificar ciertas compras en favor de las que considere que le aportan más valor.

Por lo tanto, aquí podríamos tener la clave de la polarización del precio de una parte de los consumidores. Por un lado, la renuncia a la compra de ciertos productos, o la elección de los más básicos, frente a una mayor disposición a gastar en los productos que considere que le aporten más valor.

De esta manera, una misma persona puede actuar como varios perfiles de comprador distinto según los productos que quiera comprar, incluso en el mismo sector y negocio.

Quizás uno de los ejemplos más utilizados para explicar la polarización del precio sea el ranking de los teléfonos móviles más vendidos en Europa. De los diez modelos listados, la mitad tienen un precio por debajo de los 200 euros mientras que la otra mitad se sitúa alrededor de los 1000. Llama la atención que los tres primeros modelos sean los de precio más alto y que encabece la lista un iPhone que ronda los 1500 euros, el precio más alto alcanzado por un modelo de Apple.

Como se explicaba en el macroestudio publicado en el libro “Todo es terrible, pero yo estoy bien”, las tiendas y marcas que han crecido en facturación en los últimos meses

están en los extremos. Por un lado, las marcas y tiendas líderes de su sector o con un posicionamiento alto y los productos de lujo. Y, por otro, las marcas y tiendas con un enfoque low cost.

Mientras tanto, las marcas y tiendas que están “en medio” son las más afectadas al no contentar ni al cliente que busca precio ni al que busca valor. Y, como hemos visto, la búsqueda de no dependerá tanto de la capacidad adquisitiva como de las preferencias personales de cada nicho de mercado.

Así que, otra vez más, los comercios mejor preparados para responder al reto de la polarización del precio serán aquellos más especializados en el cliente y la propuesta de valor o en el precio.

Eso sí, el enfoque en el precio no es el más recomendable para el comercio local, que no tiene ni los recursos ni las posibilidades de las que disponen las grandes multinacionales y los operadores online. Al contrario, aunque la apuesta por el valor no es fácil, tiene la ventaja de ser mucho más difícil de igualar y, por tanto, más diferencial y segura como apuesta de medio y largo plazo.

#06 La sostenibilidad no termina de ser un argumento de ventas universal

El año pasado decía que la sostenibilidad seguiría siendo un factor higiénico. Es decir, un factor que a igual de condiciones puede decantar la balanza pero que, de otra manera, no haría que el consumidor decidiese pagar más por un producto.

Y decía esto a pesar de las decenas de estudios que hablan del aumento de la sensibilidad del consumidor hacia la sostenibilidad y que destacaban especialmente esta tendencia entre los jóvenes. Sin embargo, según un estudio reciente de Kantar, los menores de 35 años están menos preocupados por la sostenibilidad, menos dispuestos a cambiar sus comportamientos y más preocupados por marcas y precios.

Es más, los jóvenes duplican la media de los encuestados que encuentran poco importante la reducción de la huella de carbono y también es más numeroso entre este

grupo de edad la creencia de que las prendas hechas con materiales reciclados o sostenibles son solo productos de marketing. En cuanto a la ropa de segunda mano, la eligen sobre todo por ahorro y porque les permite encontrar prendas acordes a su personalidad.

Sería interesante comparar estos porcentajes con los del negacionismo climático para determinar si, como en el caso de la percepción de la economía, encontramos patrones ideológicos detrás de estas opiniones y pautas de compra.

Lo cierto es que no es nada fácil identificar la sostenibilidad de un producto, ya que solo en Europa hay de 230 etiquetas de sostenibilidad oficiales y 100 etiquetas de energía. Por otro lado, muy pocas marcas se libran de tener contradicciones entre las políticas de sostenibilidad que declaran y las que realmente ponen en marcha, lo que conocemos como greenwashing.

Con este panorama no extraño que los consumidores sean recelosos o directamente escépticos, especialmente cuando la diferencia de precio es grande entre un producto sostenible y otro que no lo es.

Sin embargo, parece que son los consumidores de más edad y poder adquisitivo los que valorarían la sostenibilidad de las marcas y productos que compra e, incluso, estarían dispuestos a pagar más por estos productos. La buena noticia para el comercio local es que es en este grupo de consumidores donde están la mayoría de sus clientes.

#07 El consumidor silver puede ser el mejor objetivo para el comercio local

Uno de los objetivos más frecuentes cuando trabajo acciones de mejora con los comerciantes es el de rejuvenecer a su clientela. Y resulta curioso que cuando intentamos poner cifras a ese objetivo suelo encontrarme con franjas de edad tan incompatibles como poco asequibles.

Por ejemplo, no es factible que un comercio con una clientela de unos 60 años de edad media se plantee empezar a captar a jóvenes de 30. Las razones son muchas, pero no

vamos a entrar ahora en ellas porque es posible que tampoco sea interesante para el negocio.

Vamos a empezar por decir que los mayores de 50 años son el 42% de la población y que concentran el 66% de la riqueza en España. De hecho, los mayores de 65 años son la franja de edad con el mayor poder adquisitivo en España, seguido de la franja de 45 a 64 años.

Además, este grupo de consumidores dispone de más tiempo para comprar y disfrutar de experiencias. Les gusta cuidarse, por lo que invierten una buena parte de sus ingresos en alimentación saludable. Y son la parte de los consumidores más sensibilizada con la sostenibilidad, hasta el punto de estar dispuestos a pagar más por los productos sostenibles.

A esto hay que sumar que los comerciantes locales no tendrían que hacer muchos cambios para captarlos porque ya son el perfil medio de consumidor del comercio local, ya que prefieren las tiendas físicas para hacer sus compras.

Esto no quiere decir que no sean exigentes, así que buscarán comercios actualizados que les aporten experiencias valiosas. Sin embargo, sus hábitos de compra son bastante estables y valoran aspectos como la relación calidad/precio, el trato personal y el contacto con el producto.

La estabilidad de sus hábitos de compra hace que sean fieles a las marcas y los productos que compran regularmente y también a los comercios donde los adquieren. Por eso suelen ser clientes recurrentes que valoran el reconocimiento de los vendedores y cierto nivel de confianza, elementos de valor que son más fáciles de poner en marcha en comercio local.

Al contrario, los consumidores más jóvenes valoran más la independencia en el espacio de venta, evitan la interacción y, sobre todo, cambian muy rápido de preferencias. Estos puntos de partida complican la satisfacción de los consumidores jóvenes en el comercio local porque se necesitan locales muy grandes para favorecer la independencia de los clientes. Tampoco es fácil el cambio de surtidos para el comercio local por las exigencias de las marcas.

Todo ello hace del consumidor silver un buen objetivo del comercio local para aumentar su clientela y mejorar las ventas. Eso sí, existe un riesgo en confundir las características del consumidor silver con las de un comprador conformista cuando no lo es en absoluto.

#08 La experiencia de compra será más diferencial todavía

Desde que llevo haciendo este listado de tendencias, y salvo en el periodo tras el confinamiento, la experiencia de compra ha ido tomando un papel más diferencial y protagonista en el comercio local.

Posiblemente sea la mejor opción que pueda presentar el comercio local frente al auge del comercio electrónico, que sigue creciendo, aunque a menor ritmo desde la pandemia. Porque, como hemos dicho antes, una parte del valor que perciben los compradores está en la parte física de la compra, en pasar tiempo relacionándose con las marcas y los productos que les importan.

Pero este valor también se consigue desde una experiencia más cercana al ocio, porque muchas tiendas se han planteado así. Por ejemplo, las tiendas que se plantean como espacios de encuentro, multisensoriales, con experiencias que hibridan la hostelería y el comercio.

Muchas marcas nativas digitales han optado por abrir tiendas físicas de este tipo porque el coste de captación de clientes por el canal online no deja de aumentar, lo que los ha llevado a considerar que las tiendas físicas les dan un retorno de la inversión mayor, en forma de contacto e interacción con sus clientes y, sobre todo, de datos de primera mano que les permitan ser más eficientes tanto online como offline.

Si, como decíamos antes, el consumo se va a polarizar más, tiene sentido pensar que será en la tienda física donde se busque el consumo más experiencial ligado al valor, y es ahí donde el comercio local puede tener una oportunidad.

Como diré después en el capítulo en el que describo cómo son los mejores comercios locales, todo parte de conocer muy bien a los clientes. A partir de aquí, tratar de

ofrecer lugares atractivos en los que apetezca pasar tiempo, ofrecer atención excelente, proponer planes, soluciones y servicios personalizados, pueden ser algunas de las claves para propiciar las experiencias de compra valiosas.

#09 Las ventas comenzarán en el móvil de nuestra clientela

Según un estudio reciente, los españoles utilizamos internet una media de 5 horas y 42 minutos al día, una cifra ligeramente inferior a la del año pasado.

De todo ese tiempo de uso, el teléfono móvil es el que se lleva la mayor parte y el 65% se concentra en la utilización de aplicaciones de utilidad, videojuegos y aplicaciones de entretenimiento. Así que podríamos calcular que la media de la población española utiliza aplicaciones de mensajería y redes sociales durante unas 2 horas diarias, aproximadamente.

Pero, como hablamos de medias, tu clientela puede estar muy por encima o muy por debajo de ese tiempo. Por otro lado, es fácil pensar que, durante todo ese tiempo, esas personas entrarán en contacto con decenas de impactos de todo tipo en los que aparezcan productos y servicios. Incluso utilizarán esos mismos canales para buscar productos que le interese comprar.

Así que parece una buena idea llevar a nuestra tienda a esas personas que se pasan dos horas al día utilizando aplicaciones de mensajería y redes sociales para tener más oportunidades de vender alguno de esos productos.

Sin embargo, las redes sociales se han convertido en plataformas de entretenimiento en las que hace tiempo que sus usuarios no ven los contenidos de sus amigos y familiares, sino de influencers y de otras temáticas que les interesen. Y las plataformas hacen lo imposible para que sus usuarios no salgan de sus aplicaciones y para que sigan haciendo scroll indefinidamente.

Estas son algunas de las razones por las que es cada vez más difícil llegar a la clientela potencial a través de las redes sociales. Incluso es difícil llegar a aquella parte de la clientela que sigue a un comercio determinado a través de las redes sociales, aunque conozco a varios comercios que lo consiguen.

Por esta dificultad, si no se te da muy bien la generación de contenidos cercanos al entretenimiento, suelo recomendar como primera opción el uso de aplicaciones de mensajería como WhatsApp Business, en las que el alcance es más fácil y seguro de conseguir.

Conozco varios casos de comercios locales que utilizan listas de difusión para enviar ofertas y promociones de productos a cada lista y que consiguen muchas ventas directas y visitas a la tienda a partir de estas comunicaciones. Es lo que llamo comercios propositivos: comercios que proponen ideas, planes y soluciones a sus clientes.

Por supuesto, también hay compradores potenciales que siguen buscando productos y lugares donde comprarlos a través del buscador de Google o en otras plataformas online. De hecho, casi una cuarta parte de los consumidores que investiga online termina su compra en una tienda física. Por eso también es imprescindible mantener actualizados los Perfiles de Empresa de Google con información completa, buenas fotos, buenas reseñas y la posibilidad de contactar.

Así que, por orden, deberías poder aparecer en una búsqueda cuando un comprador potencial esté buscando un producto en una zona determinada. Como mínimo en Google, pero puede ser en alguna plataforma más.

Por otro lado, deberías tener listas de difusión segmentadas en WhatsApp Business para poder proponer ofertas y promociones a quienes ya son tus clientes.

Finalmente, si tienes tiempo, recursos y habilidad para crear contenidos que conecten con tu clientela actual y potencial en las redes sociales, adelante. Pero solo cuando los dos puntos anteriores estén bien cubiertos. Siempre teniendo en cuenta la dificultad de conseguir la atención de los usuarios en estas plataformas y que las utilizan para entretenerse, con lo que ciertos mensajes pueden estar fuera de tono.

#10 Utilizaremos más y mejor la Inteligencia Artificial

Hace poco más de dos años que la aparición de ChatGPT provocó una de las revoluciones tecnológicas más impactantes y profundas de las últimas décadas. Por eso es

una tendencia que figura en este listado por tercer año, ya que las posibilidades que ofrecen las distintas aplicaciones de la Inteligencia Artificial no dejan de crecer.

Por lo que he visto en el trabajo con los comerciantes, todavía no es un recurso muy habitual en el comercio local. Son pocos los que han ido más allá de utilizar ChatGPT para generar textos e imágenes para las redes sociales y comunicación en general.

Sin embargo, creo que en este año veremos cómo se utilizan mejor estos recursos en dos líneas distintas y complementarias. Por un lado, se diversificará el uso de asistentes buscando una mejor adecuación, así que veremos a Perplexity, Gemini o Copilot sumarse a los habituales ChatGPT y DALL-E.

De esta manera, los comerciantes elegirán unas u otras herramientas en función de sus objetivos y necesidades. Por ejemplo, si necesitan información respaldada por fuentes, ayuda para mejorar la calidad de las búsquedas o simplemente recomendaciones para generar contenidos.

La otra línea será la de utilizar estos recursos como apoyo en la gestión del negocio. Por ejemplo, para el control del inventario o el estudio de indicadores. Y es que en estos meses ha mejorado la fiabilidad de estos recursos y disminuido las alucinaciones que tenían las primeras versiones, aunque no hay que olvidar que siguen existiendo.

Además, se espera que este año sea el de la proliferación de los agentes de IA, que podrían prestar una ayuda más especializada. Los agentes de IA son sistemas que se pueden “entrenar” para especializarse en entornos determinados y responder como ayudantes cualificados porque tendrán un conocimiento más profundo de ese entorno.

Es decir, que podrías trabajar con un asistente especializado en gestión de comercios locales que te ayude a mejorar la gestión del inventario, la atención al cliente o la interpretación de los indicadores. Incluso podrás utilizar aplicaciones de la IA integradas en tu teléfono móvil para, por ejemplo, traducir en tiempo real las conversaciones con turistas que hablen otros idiomas.

Seguramente seguiremos viendo más aplicaciones de la IA en el comercio local durante los próximos meses y años. Por ello creo que hay que aprovechar las ventajas y

valorar cómo de sensible es el área en el que se aplican y los mecanismos de control que establecemos, porque todavía cometen errores. Para esos temas sensibles, sigue siendo mejor que consultes las decisiones con un profesional.

#11 El comercio local seguirá haciéndose más pequeño... todavía

Según un estudio reciente, desde 2016 se han perdido 117.000 trabajadores en el comercio local. En la actualidad, se cierran 24 pequeños negocios cada día, mientras crecen las franquicias y las grandes empresas multinacionales de comercios.

Algunos de estos cierres se explican porque un tercio de los trabajadores del comercio local se jubilarán en los próximos diez años y que, por ahora, el relevo generacional no está funcionando. Pero también dice el estudio que citaba antes que el comercio local factura lo mismo que en 2006 lo que, descontada la inflación, equivale a caídas de entre el 37% y 50%.

Esto hace que muchos comerciantes tengan que trabajar más horas y tener menos personal, lo que, a su vez, empeora la experiencia de cliente y aumenta las posibilidades de pérdida de parte de la clientela.

Como en todos los problemas que aquejan al comercio local, no es sencillo el diagnóstico y mucho menos la solución, pero podemos imaginar algunos componentes del problema. Por ejemplo, el precio de los alquileres, que hace inviable ciertos negocios en poblaciones o barrios determinados.

Algunos de los locales cerrados se han convertido en pisos, lo que puede afectar al potencial del mix comercial de la población o barrio en el futuro. La turistificación también está impactando gravemente, porque las actividades de muchos comercios clásicos no tienen correspondencia con las necesidades de los turistas que, por ejemplo, no suelen cocinar en los pisos que visitan.

Quizás como una combinación de todo lo anterior, sigo observando una tendencia que ya cité el año pasado y de la que sigo sin tener datos para respaldarla. He comprobado que una mayoría de comercios locales que se cierran se dedicaban a vender

productos y no tanto servicios. Y que los negocios que se abren en esos locales, en su mayoría se enfocan a vender servicios.

Imagino que una de las razones de esta tendencia es que los negocios de servicios tienen menos competencia y fricciones con el comercio online, pero parece que vamos a un modelo de ciudades de servicios.

Así que, viendo todo en perspectiva, no me parece descabellado pensar que, a pesar de ser el formato más numeroso, los comercios locales más pequeños descenderán en número en los próximos meses y algunas áreas comerciales urbanas también se harán más pequeñas.

#12 La conexión personal será el gran tractor

Como ya decía el año pasado, cuanto más avanza la tecnología más escucho hablar de humanismo y de conexiones emocionales. Y tiene sentido porque la tecnología no deja de ser un conjunto de herramientas que cualquiera puede utilizar y que, antes o después, termina igualando a sus usuarios. Como ya pasó con los ordenadores, los teléfonos móviles, las redes sociales y otros recursos tecnológicos, llegará un momento en el que todos tendremos integrado en nuestro negocio el uso de herramientas con Inteligencia Artificial.

Pero lo que seguirá marcando la diferencia serán las personas.

Después de recorrer casi todo el listado de tendencias de actualización habrás visto que en la mayoría de ellas aparecía una clave que era la de conocer profundamente a la clientela. Ese es el primer paso necesario para tener capacidad de conectar con esas personas. Ser capaz de entender no solo lo que les gusta sino entender sus miedos, sus deseos, sus necesidades, sus expectativas y sus valores. Y tomar decisiones teniéndolo en cuenta.

El conocimiento profundo del cliente es valioso cuando manejamos las razones que están detrás de las decisiones de compra. Y en la mayoría de las ocasiones, estas razones tienen más relación con argumentos emocionales que racionales. Esto es lo que

hace tan importante la conexión entre el comerciante y el cliente.

Este punto es una de las fortalezas de los mejores comercios locales que conozco que mejor funcionan y que más crecen. Llámale hiperespecialización, ultraespecialización o como quieras, pero hablamos de especialización en el cliente.

Por eso estos negocios utilizan sus instalaciones y los canales sociales para compartir su día a día. Es decir, que además de presentar los productos que venden y mostrar cómo hay que utilizarlos o consumirlos, van más allá. Presentan a las personas de sus equipos, comparten los acontecimientos importantes y hasta se implican en campañas o acciones relacionadas con los valores de sus clientes.

Y esto es algo que un comerciante local puede hacer mejor que nadie, porque las personas confiamos en otras personas.

#Extra La actualización del comercio local seguirá siendo clave

Detrás del cierre de un comercio local siempre hay más de un motivo. Pero lo cierto es que muchos de estos negocios que han cerrado, no han podido adaptarse a los cambios que se han sucedido en los últimos años. Es decir, no han podido actualizarse.

Claro que la actualización del comercio local no es un proceso rápido ni sencillo. Para el comerciante implica planificar y ejecutar muchos cambios que no podrá afrontar él solo. Y para las instituciones supone poner en marcha acciones coordinadas y personalizadas que necesitan del compromiso de los comerciantes.

Por si no fuera poco, la actualización implica hacer cambios. Y para la mayoría de estos cambios se necesitan recursos. Porque estoy hablando de actualización de verdad. Actualización de los modelos de negocio de los comercios locales y del mix comercial del área comercial urbana. Es decir, el mix de comercio, hostelería, servicios, ocio, deporte, cultura, entretenimiento y turismo.

Mientras tanto, parece que seguimos empeñados en resolver problemas nuevos con soluciones viejas. Porque la actualización no se consigue con decálogos de recomendaciones ni con recopilaciones de casos de estudio. Y tampoco con ejemplos de bue-

nas prácticas. Entre otras cosas, porque cada subsector es un mundo y requiere de soluciones específicas, y lo mismo pasa con cada área comercial urbana.

Es decir, que el comercio local es heterogéneo y tiene una problemática compleja, y por eso no funcionan las soluciones generales ni simples.

La actualización debe ser un objetivo para trabajar con estrategias en el medio y largo plazo, así que comerciantes e instituciones deben ser conscientes de esta necesidad y comprometerse con el objetivo.

Los programas y las estrategias de dinamización pueden ayudar a mejorar la relación de la clientela potencial con los comerciantes y generar nuevas oportunidades en el corto plazo. Sin embargo, y como expliqué en el capítulo anterior, las estrategias de dinamización tienen un tope. Y si no se van combinando las acciones de dinamización con los cambios hacia la actualización, dejarán de ser efectivas.

Por eso creo que las instituciones locales y regionales tienen que liderar la actualización del comercio local. Es el camino más razonable para propiciar la reactivación de las economías locales y mantener la calidad de vida en los barrios y las ciudades.

No es fácil alinear a todos los agentes alrededor de esta visión, pero después de trabajar varios años en proyectos con este enfoque, es muy satisfactorio ver los resultados. Incluso han llegado los reconocimientos, como el premio del Concurso de Ideas Tecnológicas para el Comercio Minorista concedido por la Secretaría de Estado de Comercio que conseguí hace unos meses.

Tendencias 2025 para la actualización del comercio local en titulares

Después de este repaso por este listado de tendencias que hemos adaptado para el comercio local en 2025, creo que nos vendrá bien repasar los titulares:

- **#01** Continuaremos en la permacrisis... pero un poco menos
- **#02** El consumo se alejará del comercio local desactualizado
- **#03** Las pautas de consumo serán volátiles y poco predecibles
- **#04** El consumidor actuará de manera más contraintuitiva y contradictoria
- **#05** La percepción sobre el precio estará más polarizada
- **#06** La sostenibilidad no termina de ser un argumento de ventas universal
- **#07** El consumidor silver puede ser el mejor objetivo para el comercio local
- **#08** La experiencia de compra será más diferencial todavía
- **#09** Las ventas comenzarán en el móvil de nuestra clientela
- **#10** Utilizaremos más y mejor la Inteligencia Artificial
- **#11** El comercio local seguirá haciéndose más pequeño... todavía
- **#12** La conexión personal será el gran tractor
- **#Extra** La actualización del comercio local seguirá siendo clave

Siempre me queda una sensación extraña cuando termino de redactar este listado de tendencias. La verdad es que son muchos retos que enfrentar y algunos no parecen sencillos. Incluso hay retos que parecen más una amenaza porque dependen de terceros o de eventos sobre los que no podemos actuar.

Sin embargo, tenemos algunos motivos para la esperanza. El primero es que la mayoría de estos retos son la evolución de otros previos que, en muchos casos, ya hemos tenido que enfrentar. También será bueno recordar que el cambio y la adaptación es algo interiorizado en el comercio y que lleva haciendo durante siglos. Es decir, que siempre ha habido comercio y siempre lo habrá.

Sí, es cierto que hemos visto que el comercio local se hará más pequeño. Pero también es cierto que las predicciones, las estadísticas y los hechos que vemos a diario parecen apoyar la idea de que hay futuro para un comercio local un comercio local especializado, dinámico, capaz de ofrecer experiencias de compra valiosas y comprometido con la actualización continua.

Además, en mi trabajo diario siempre encuentro comercios locales que crecen, que se actualizan y que son un buen ejemplo del futuro del comercio local. Así que me quedo con esta visión para terminar y aprovecho también para recordar una frase que ya es un clásico para cerrar este listado de tendencias para la actualización del comercio local.

La encontré hace muchos años, enmarcada en la oficina del concesionario donde compré mi primer coche nuevo. Decía así:

“Es probable que no seamos los más grandes, pero podemos ser los mejores”

Segunda parte

Punto de partida para la mejora

10 principios erróneos para la mejora del comercio local



Por primera vez en la historia europea, en los primeros cuatro meses de 2023, las ventas de automóviles eléctricos fueron superiores a las de los coches con motores diésel. Si vamos a los números, hablaríamos de unos 559.000 coches eléctricos por 550.000 automóviles diésel. Y aunque esta situación no se da en todos los países de igual manera, la tendencia parece imparable.

Quizás ahora esta pauta te parezca lógica y poco sorprendente, pero si retrocedemos cinco o diez años atrás, tendrías más dudas. Porque los grandes cambios suelen ser lentos y se desarrollan durante largos periodos de tiempo.

Pero lo cierto es que, en esta ocasión, muchos gobiernos y corporaciones están haciendo grandes inversiones para acelerar la transición hacia la movilidad eléctrica. Esto, unido a los avances en la duración de las baterías y el aumento de estaciones de carga y de la variedad de modelos para elegir, ha originado un cambio en la percepción pública. Los vehículos eléctricos ya se ven como una alternativa viable, y en muchos casos preferible, a los vehículos de gasolina o diésel.

Además, los incentivos fiscales y las subvenciones, por un lado, y las regulaciones más estrictas sobre emisiones, por otro, están haciendo que la adopción de vehículos eléctricos sea también una opción económica.

Como ves, se han tenido que encadenar muchos factores para llegar a la situación actual. Por esta razón, quizás te cueste creer que hace casi treinta años se lanzó al mercado uno de los primeros vehículos eléctricos de producción masiva.

EV1, el primer vehículo eléctrico de producción masiva

En el año 1996, General Motors lanzó en Estado Unidos uno de los primeros vehículos eléctricos de producción masiva, el EV1. Este modelo derivaba de un prototipo que la empresa había presentado en 1990 como el coche del futuro.

Lo cierto es la compañía hizo una gran inversión en tecnología, así que las expectativas sobre este vehículo eran altas, y no solo dentro de la propia empresa. También lo fueron para los consumidores más avanzados y los defensores del medio ambiente.

El vehículo que finalmente salió al mercado tenía un buen diseño, un rendimiento aceptable y era viable comercialmente. Por ello, en General Motors creyeron que tenían el éxito garantizado.

Pero en el desarrollo EV1 se había asumido un principio erróneo.

Sí, es verdad que el coche tenía un buen diseño y buenas prestaciones en carretera. Pero también es cierto que su autonomía era muy limitada y que había muy pocas estaciones de carga. Además, el EV1 solo contaba con dos plazas, lo que lo hacía muy poco práctico para el uso diario.

Simplificando mucho, el final de la historia llegó en 2002, cuando General Motors decidió dejar de fabricar el EV1 y recuperar y destruir la mayoría de los vehículos que había vendido.

El fracaso del EV1 es un buen caso de estudio sobre cómo un principio erróneo puede llevar al fracaso de un producto bien diseñado e innovador. En este caso, y aunque hay más, uno de los principios erróneos más graves fue centrar la atención en el producto y olvidarse de la importancia de la infraestructura y de la conveniencia del usuario.

Principios erróneos para la mejora del comercio local

Cuando conocí la historia del EV1, me pareció que tenía mucha relación con ciertas situaciones que encuentro en algunos proyectos en los que trabajo o sobre los que me documento. Se trata de afirmaciones o ideas preconcebidas erróneas que suelen

estar detrás de algunas estrategias y acciones de mejora tanto de comerciantes como de instituciones.

Como podemos imaginar, cualquier estrategia o acción de mejora que parta de un principio erróneo no conseguirá su objetivo. Eso en el mejor de los casos, porque también puede volverse en contra y conseguir el objetivo contrario. O malgastar el presupuesto que se le haya destinado o, todavía peor, acabar con la ilusión y las ganas de intentar nuevas estrategias y acciones.

En las últimas semanas he encontrado varios principios erróneos en unos cuantos proyectos de mejora del comercio tanto de comerciantes como de instituciones. Algunos de ellos estaban en proyectos en los que participaba, así que he podido rediseñar la estrategia o la acción en concreto. Pero en otros casos son proyectos que he conocido una vez ejecutados, así que lo más que puedo hacer es seguirlos para ver si puedo confirmar mis predicciones.

En todo caso, he decidido recopilar algunos de estos principios erróneos y presentarlos con un pequeño análisis con la intención de que comerciantes y técnicos de comercio los eliminen de sus estrategias y acciones de mejora.

10 principios erróneos para la mejora del comercio local

Decía antes que cualquier estrategia o acción de mejora que parta de un principio erróneo no conseguirá su objetivo. Y también que podría volverse en contra y conseguir el objetivo contrario, malgastar el presupuesto o acabar con las ganas de intentar nuevas estrategias y acciones.

Como ves, ninguno de estos resultados es muy apetecible cuando se busca la mejora de un comercio porque cualquiera de ellos será muy costoso en términos de negocio. A pesar de ello, es fácil asumir alguno de estos principios erróneos porque están muy extendidos o, incluso, porque alguno de ellos fue cierto en el pasado.

Así que, a continuación, paso a presentarte una selección de diez de estos principios erróneos y, en cada uno de ellos, explicaré cuál es el principio, por qué es erróneo y cuál sería el principio correcto o alternativo para el comercio local. Y este último punto es importante porque algunos principios pueden ser correctos para el comercio más corporativo pero erróneos para el comercio local por muchas razones.

#01 Existen productos milagro que pueden mejorar un comercio local

Muchos comerciantes todavía creen que la mejora de sus negocios depende de incorporar un producto o una marca determinada. Como si hubiese productos o marcas milagro que tuviesen una capacidad extraordinaria para generar ventas espectaculares que puedan salvar un negocio.

Quizás hubo un tiempo en que esto podía ser cierto. Hasta hace relativamente pocos años, era frecuente que hubiese marcas y productos que se vendían exclusivamente en ciertos comercios.

Así que, si un producto determinado se ponía de moda, esos comercios concentraban las ventas, que podían ser más o menos masivas según el tipo de exclusiva que tuviesen. Y es que, según el tipo de marca y producto y también de la zona, la distribución podía concentrarse en un solo comercio de una población o de una zona geográfica. Sin embargo, esto era más habitual en productos y marcas de lujo.

Pero cuando se generalizó el uso de internet y el comercio electrónico, las exclusivas pasaron a ser irrelevantes porque desde cualquier dispositivo puede comprarse casi cualquier producto. Además, las modas cada vez van más rápidas y las tendencias duran muy poco. Por eso, las oportunidades de venta masiva de cualquier producto son pequeñas y duran muy poco.

Tampoco hay que olvidar que en cuanto un producto destaca del resto, no tardan en aparecer copias de todos los precios y calidades, saturando el mercado. Y da igual si el producto es de fabricación o diseño propio, hay cientos de ejemplos de copias y plagios comercializados por empresas de todo tipo.

Dicho esto, no hay que quitarles la importancia a los productos. De hecho, las tiendas se dedican a venderlos, ¿no? Un buen surtido de marcas y productos, diseñado pensando en las necesidades y los gustos de los grupos de clientes a los que se dirige el negocio, es algo imprescindible para tener una oportunidad.

Pero, a partir de ese punto, lo que marca la diferencia es la capacidad que tengamos de ofrecer una experiencia de compra que esté a la altura de las expectativas de esos mismos grupos de clientes. Porque los productos son fáciles de encontrar, y son iguales en todos comercios. Pero las buenas experiencias de compra, esas que añaden valor a la compra del producto, son mucho más escasas y, generalmente, muy diferentes unas de otras.

Por lo tanto, no hay productos ni marcas milagro. En cualquier sector hay marcas y productos que destacan, pero lo hacen especialmente cuando van acompañados de una experiencia de compra valiosa.

#02 Hay soluciones universales aplicables a todo el comercio local

Cuando hablo con técnicos de comercio que están a cargo de un área comercial urbana, siempre empezamos hablando de buscar soluciones. Y, en muchos casos, la conversación comienza con la propuesta de alguna solución determinada que parece aplicable a todo el comercio local.

Quizás un buen ejemplo de esto sea la tendencia de abrir marketplaces locales que hubo al inicio del confinamiento. Es posible que, en aquel momento de gran incertidumbre en el que estábamos y en el que se buscaban soluciones a corto plazo, pareciese una buena opción. Incluso puede que muchos pensaran que no se perdía mucho por intentarlo.

El caso es que se demostró que, en líneas generales, los comercios que ya vendían bien antes del confinamiento vendían bien durante él y después. Y los comercios que vendían mal antes, seguían vendiendo mal. Pero los recursos universales como el marketplace no cambiaban estas tendencias.

Cuando poníamos la lupa descubríamos que, además de la trayectoria antes del confinamiento, también había aspectos particulares que condicionaban que ciertos comercios vendiesen más o menos. Por ejemplo, que respondiesen a nuevas necesidades surgidas del momento tan excepcional que vivíamos, casi sin poder salir de nuestras casas.

Incluso ahora, que ya podemos considerar superado ese momento, hay enormes diferencias en los resultados de unos comercios y otros, especialmente si comparamos sectores. Por ejemplo, en los últimos meses he comprobado que hay más cierres en comercios que venden productos y más aperturas en comercios que venden servicios. Y también que hay sectores en los que las ventas, a nivel general, están más estancadas que en otros.

Es decir, que los problemas de un negocio tienen que ver con su propio planteamiento, con el sector en el que estén, con el entorno comercial en el que estén situados, con eventos y sucesos puntuales y otros muchos factores.

Además, la tipología de estos problemas también es muy distinta. Hay problemas puntuales que tienen que ver con situaciones momentáneas, como la subida de precios. Pero otros tienen su origen en cambios en la forma de vida de los consumidores, como el descenso en el consumo de carne y pescado. O pueden deberse a la competencia desleal de otros competidores o de las propias marcas que vende el comerciante.

Así que podríamos decir que no parece razonable pensar que pueda haber soluciones universales ni sencillas para todo el comercio de un área comercial urbana. Y esto es así porque los problemas que debe enfrentar son enormemente variados y complejos.

#03 La incorporación de herramientas mejora el comercio local

Algo muy similar sucede con las herramientas, sean digitales o convencionales. La actualización y la mejora de un negocio no depende de la creación y gestión de perfiles en redes sociales ni de la instalación de un terminal de punto de venta o una balanza electrónica. En realidad, esas acciones deberían ser una consecuencia de otras decisiones que van a actualizar el modelo de negocio y mejorar la percepción de valor de los clientes. Me explico.

Simplificando mucho, empezaré por aclarar que el modelo de negocio es la manera en la que una empresa crea y ofrece experiencias de compra valiosas. Y consideramos una experiencia como valiosa cuando satisface las necesidades de los clientes, cumpliendo sus expectativas y, al mismo tiempo, generando ingresos y beneficios para la empresa.

En todos los modelos de negocio hay una serie de aspectos que están relacionados entre sí como si fuesen los bloques de un cubo de Rubik. Por ejemplo, la propuesta de valor, el mercado objetivo o los canales de distribución. Hay más, pero no entraré en detalle ahora.

Lo importante es saber que, como todos estos aspectos están relacionados entre sí, el cambio de uno de ellos afectará a otros. Por ejemplo, si un producto se encarece, repercutirá en la estructura de costes. O si cambiamos la composición de los grupos

de clientes que forman el mercado objetivo, es probable que tengamos que revisar la propuesta de valor para asegurarnos de que sigamos ofreciendo experiencias valiosas.

Como en un cubo de Rubik, cada vez que haces cambios en cualquier aspecto del modelo de negocio, ese cambio generará una serie de variaciones en otros aspectos. Y estas variaciones, a su vez, harán necesario aplicar una cascada de nuevos reajustes.

Voy a poner un ejemplo basado en un caso real. Hace unos días fui a visitar la nueva cafetería de un chico que conozco y que había sido varios años uno de los mejores camareros de una de mis cafeterías favoritas. La nueva cafetería ha abierto en otro punto de la ciudad, está especializada en lo que se conoce como café de especialidad y se orienta, sobre todo, a los turistas.

Como puedes imaginar el café es de mejor calidad que la media y, claro, el precio también es más alto. Pero estoy acostumbrado a este tipo de cafeterías y el café en sí no me pareció caro. Eso sí, otros aspectos de la experiencia, como la calidad de las instalaciones, no estaban a la altura de lo habitual en las cafeterías de especialidad, aunque hubieran sido razonables para una cafetería más estándar.

Volvemos entonces al planteamiento inicial utilizando este ejemplo. Por supuesto, la cafetera de este local es bastante mejor que la de una cafetería media. Pero, como ya te he explicado, el resto de la experiencia es la que se encuentra en cualquier cafetería estándar.

Parece que queda claro que la compra de una cafetera y de un café mejor no van a mejorar una cafetería estándar. Al revés, al tener que subir el ticket, la percepción de valor bajará, ya que el nivel de las expectativas del cliente será mayor.

Con esta explicación creo que ya se entiende mejor eso que decía al inicio de que la actualización y la mejora de un negocio no depende de las herramientas, sean estas del tipo que sean. La actualización de un comercio, en realidad es la actualización de su modelo de negocio y son estos cambios y ajustes los que guiarán la elección de las herramientas más adecuadas.

#04 Los cambios superficiales no sirven para nada

El siguiente principio erróneo tiene mucha relación con lo que acabo de contar sobre la actualización y los cambios que afectan al modelo de negocio. En concreto es una afirmación que suele aparecer cuando se plantean procesos de consultoría que mejoran aspectos superficiales del negocio. Es decir, que no están orientados a modificar aspectos esenciales del modelo de negocio, que también llamamos duros, como la propuesta de valor o el mercado objetivo.

Bien, pues a veces se piensa que trabajar en aspectos más superficiales o blandos, como la comunicación o el visual merchandising, no sirve de mucho. Y, en este caso, verás que la respuesta no es tan clara como decir si el principio es erróneo o acertado, es más bien un depende.

Por ejemplo, si estamos ante un comercio con un modelo de negocio obsoleto, no conseguiremos gran cosa haciendo mejoras en la comunicación o el visual merchandising. Pero, al menos, puede servir para romper la resistencia al cambio. Porque es tan difícil como peligroso que un comerciante que no ha hecho ningún cambio en años tenga que tomar decisiones tan importantes como las que supone actualizar los aspectos esenciales de un modelo de negocio.

Hablo de peligro porque los cambios profundos generan mejoras grandes, pero también se logran asumiendo grandes riesgos, porque no siempre se acierta. O no siempre se acierta a la primera.

Y, sí, los cambios superficiales generan mejoras pequeñas, pero muchos negocios no necesitan más, porque su punto de partida ya es bueno, solo hay que hacer pequeños ajustes.

Por lo tanto, los cambios superficiales sí que tienen utilidad, tanto para los que no necesitan grandes cambios como para los que sí los necesitan, pero primero tienen que ganar confianza tomando decisiones más pequeñas y con menos riesgos.

#05 Las charlas y la formación hacen que el comercio local mejore

Uno de los recursos más habituales cuando se busca la mejora del comercio local son las charlas y la formación. Y, sobre el papel, son buenos recursos porque a los comercios que necesitan mejoras les viene bien conocer otras realidades y puntos de vista y tienen que actualizar sus conocimientos.

Pero, claro, las mejoras vienen cuando se toman decisiones sobre el negocio, se diseñan acciones de mejora partiendo de esas decisiones y, finalmente, se ponen en marcha las acciones que se han diseñado.

Y si seguimos esa secuencia, podemos comprobar que las charlas y la formación, por sí solas, no acompañan al comerciante en el recorrido completo. Lo que hacen, en el mejor de los casos, es animar al comerciante a iniciar ese recorrido y a hacerse las preguntas que le pueden llevar a tomar decisiones en su negocio.

Sin embargo, es muy probable que se necesite ayuda profesional para tomar esas decisiones y, sobre todo, para diseñar las acciones más adecuadas y ponerlas en marcha. Porque, como hemos dicho antes, los problemas de un comercio local pueden ser muy distintos en función de su contexto, su sector y muchos otros factores.

Así que tiene sentido que, incluso ante problemas similares, sean distintos los diagnósticos, las soluciones y las acciones más adecuadas para enfrentar esos problemas.

Por eso, las charlas y la formación son un buen revulsivo que, idealmente, se deberían combinar con consultoría personalizada para que realmente se puedan convertir en mejoras. Por todo ello, podríamos decir que este principio no es del todo erróneo, pero es muy matizable.

#06 Replicar los casos de estudio es una garantía de éxito

Otro principio que suelo encontrar en algunos proyectos enfocados a la mejora del comercio local es la utilización de casos de estudio como ejemplo de tendencias o incluso como referencias. En realidad, tiene mucha relación con el principio anterior,

en el que hablaba de la importancia de las charlas y la formación porque muchos de estos formatos incluyen casos de estudio.

De igual manera que las charlas y la formación son un buen revulsivo para animar al comerciante a pasar a la acción, los casos de estudio deberían utilizarse solo como puntos de apoyo para conseguir inspiración. De hecho, en los procesos de diseño es habitual utilizar casos de estudio para inspirarse, pero nunca para replicarlos.

Porque, como decía antes, incluso ante problemas similares, los diagnósticos serán diferentes y, por tanto, también deberían serlo las soluciones y las acciones que se diseñarán para hacer frente a esos problemas. Copiar casos de estudio sin un diagnóstico correcto es tan peligroso como auto medicarse a partir de unos pocos síntomas.

Pero es que, además, los casos de estudio, también conocidos como casos de éxito, no siempre han sido exitosos. No hay que investigar demasiado para descubrir casos de estudio que llenaron páginas virtuales que no pasaron de ser anécdotas y experimentos o que fracasaron estrepitosamente. Eso sí, casi nadie se ocupó después de compartir este final. Incluso muchos de esos casos de estudio siguen paseándose por charlas y todo tipo de recursos online.

También hay que tener en cuenta que el éxito de muchos casos de estudio es fruto de un contexto determinado y que replicar esos casos en contextos diferentes puede llevar a resultados catastróficos.

Por ejemplo, conozco muchos negocios de hostelería que se abrieron justo después del confinamiento y que se centraron en el modelo delivery. Y, claro, mientras había restricciones y miedo, funcionaron bien estos negocios de recogida y envío a domicilio. Pero, cuando cambió el contexto, el consumidor pasó a querer lo contrario. Querían sentarse en una mesa a disfrutar de la comida con otras personas.

Así que en este principio sí podemos ser claros. Replicar casos de estudio no es una garantía de éxito.

#07 La actualización de un comercio garantiza su éxito

Como ya sabrás a estas alturas, creo que una gran parte de los problemas del comercio local se solucionan con la actualización de estos negocios. Esto es así porque la actualización mejora la competitividad de estos comercios frente a otras empresas más grandes y ofrece experiencias difíciles de igualar.

Así que podríamos pensar que la actualización es una garantía de éxito para cualquier comercio. Sin embargo, estamos ante otro de esos principios que son parcialmente erróneos.

Y es que, para empezar, las soluciones a los problemas de un negocio no están siempre a su alcance. Por ejemplo, un comercio tiene posibilidades de actuar sobre su propio negocio, pero no sobre su entorno.

En muchas ocasiones he encontrado comercios actualizados, que ofrecen experiencias de mucho valor pero que están ubicados en áreas comerciales urbanas en las que la oferta comercial es muy mejorable. Y esto es un problema porque muchos consumidores pueden desplazarse a otras áreas comerciales a hacer sus compras regulares.

Este problema es especialmente grave cuando se trata de compras recurrentes como, por ejemplo, la alimentación. Porque si hablamos de compras ocasionales, como puede ser un electrodoméstico, el comprador puede desplazarse puntualmente fuera de su área comercial habitual. Pero si hablamos de una panadería, que es una compra diaria, será muy difícil forzar ese desplazamiento todos los días.

Es decir, que una parte de la solución de los problemas de un comercio local depende de su entorno más que de sí mismo. Así que estas soluciones dependerán también de lo actualizada y valiosa que le resulte a su mercado objetivo la oferta comercial del área en su conjunto.

Por otro lado, cuando la actualización apunte hacia un modelo de negocio hiper especializado, hay que tener en cuenta que se necesita una masa crítica de compradores potenciales. Esto es así porque las ventas se concentrarán en menos grupos de clientes o en grupos más pequeños. Y, a pesar de que estos clientes comprarán más productos

y de precios más altos, el total tiene que ser suficiente para garantizar una facturación que permita cubrir costes y generar beneficios.

Así que, volviendo al principio inicial, podríamos decir que la actualización es una buena manera de garantizar el éxito para un comercio local, pero no una garantía. El éxito estará más garantizado cuanto más actualizada esté la oferta comercial del área en la que esté situado el negocio.

#08 Hay que empujar a los comerciantes hacia la actualización

Vamos a empezar el análisis de este principio recapitulando un poco. Por un lado, hemos dicho que la actualización es una buena manera de garantizar el éxito de un negocio. Por otro, también decíamos que el éxito está todavía más garantizado cuanto más actualizada esté la oferta comercial del área en la que esté situado el negocio.

Entonces, parecería una buena idea empujar a los comerciantes a emprender procesos de actualización. Pero, como ya imaginas, no es lo más recomendable.

Y no es recomendable porque la actualización de un comercio puede ser un proceso largo y duro. En este proceso habrá que tomar muchas decisiones, algunas de ellas dolorosas, y también hacer inversiones. Pero, sobre todo, habrá que actualizar también la mentalidad del comerciante y del equipo de vendedores.

Por todas estas razones, el proceso de actualización tiene que ser algo que un comerciante haga por iniciativa propia. Otra cosa es que hagamos esfuerzos para presentarle los argumentos que le convenzan y que pongamos en marcha recursos para animar e inspirar confianza a los comerciantes que tomen la decisión.

Pero la decisión tiene que ser suya porque, además, la actualización no es un proceso que empieza en un punto y termina en otro. Es un proceso que tiene un inicio que puede resultar duro y complejo pero que luego continúa porque, no olvidemos, el contexto no va a dejar de evolucionar.

Para afrontar este proceso con ciertas garantías es conveniente tener una mentalidad abierta y ganas de cambiar, y esto no es algo generalizado entre los comerciantes. Por

otro lado, hay comerciantes que, por su edad y tener cerca la jubilación, no tiene mucho sentido que comiencen este proceso porque no les dará tiempo a rentabilizar las inversiones que hagan.

Así que no, no es una buena idea empujar a los comerciantes a emprender procesos de actualización.

#09 Hay una solución para cada comercio local

Cuando se plantean programas de actualización y mejora dirigidos al comercio local, participan comercios de todo tipo y con puntos de partida muy distintos. En muchos de estos programas se combinan sesiones de trabajo grupal con sesiones individualizadas con enfoques personalizados porque, como hemos dicho antes, las soluciones para cada comercio serán distintas.

Y es en el trabajo personalizado cuando, muy a menudo, nos chocamos con la realidad y con ese principio que dice que hay una solución para cada comercio. Y, sí, es cierto: hay una solución para cada comercio. Pero también es cierto que, en muchas ocasiones, lo más aconsejable es no aplicar esa solución. Me explicaré mejor.

En muchas ocasiones he estudiado un negocio y su solución pasa por cambiar el surtido, hacer una reforma, cambiar a personas del equipo, introducir nuevos procesos y servicios y hacer inversiones en comunicación. Imagina el tiempo y los recursos que eso supone y la preocupación por rentabilizar esa inversión.

Pues bien, lo primero que hacemos es analizar varios aspectos como el margen comercial habitual en el sector, el contexto local o la exposición de la actividad a otros competidores físicos y online. En ciertos sectores, además, hay condiciones bastante exigentes para incorporar ciertas marcas y otras circunstancias concretas que pueden ser un freno.

Sin profundizar demasiado, hacemos una primera estimación de todo lo que supone y, a veces, encontramos que no hay una manera razonable de rentabilizar esa inversión. Es algo parecido al dilema de reparar un coche antiguo con una avería importante.

Esto suele pasar en negocios obsoletos que, además, están en sectores que están decreciendo, que tienen márgenes comerciales muy estrechos y están muy expuestos al precio.

Así que podemos decir que todos los comercios tienen una solución, pero la solución no es rentable en algunos casos. Que es lo mismo que decir que esos negocios no tienen solución.

#10 Para mejorar la oferta local hay que actualizar los comercios

Con todo lo que hemos visto hasta ahora, parece claro que la actualización y la mejora de los comercios no solo es un objetivo deseable, también es un pilar fundamental de la mejora de la oferta local. Esto nos haría pensar que la única manera de mejorar la oferta local es actualizando los comercios existentes.

Por suerte, este principio no es del todo cierto. Y digo por suerte porque, como hemos visto, ni todos los comercios son actualizables ni todos los comerciantes deberían poner en marcha procesos de actualización. Además, algunos de estos procesos pueden ser profundos y necesitar su tiempo, por lo que el objetivo de mejorar la percepción de los consumidores sobre la oferta local podría tardarse en conseguir.

Así que hay que tener en cuenta que la actualización es una línea de trabajo interesante, pero no es la única manera de mejorar la oferta local. Por ejemplo, potenciando y facilitando el emprendimiento comercial se puede conseguir sumar comercios actualizados a la oferta comercial en poco tiempo.

Eso sí, hay que asegurarse de ayudar a estos nuevos emprendedores para que salgan al mercado en buenas condiciones y con propuestas comerciales atractivas. A pesar de los programas y las ayudas existentes, esto no es una tarea fácil porque, como he comprobado en muchas ocasiones, una parte importante del emprendimiento no recurre a las instituciones en busca de ayuda y no es detectado por ellas hasta que el negocio está prácticamente constituido.

Otra opción, aunque conozco muy pocas experiencias de este tipo, es ayudar a los comerciantes exitosos locales y de otras localidades cercanas, a abrir nuevos puntos

de venta en zonas donde la demanda no está atendida. Claro que, para ello, hay que hacer estudios de mercado, diseñar la oferta comercial y disponer de incentivos para que esta opción resulte interesante para esos comerciantes.

No hay que olvidar, además, que estamos hablando de una percepción. Es decir, que más o menos consumidores decidan que la oferta comercial de la población en la que viven es suficientemente buena para ellos, es una valoración subjetiva. Por lo tanto, también se puede trabajar esa percepción con comunicación y campañas específicas. Eso sí, sería conveniente huir de las campañas que presentan al comercio como algo a salvar y que inciden en aspectos muy funcionales. Lo más efectivo es potenciar el atractivo del comercio local a través de la mejora de la experiencia de compra individual como colectiva, sin olvidar todos los aspectos que la propia ciudad puede aportar a esa experiencia de compra colectiva.

Así que, como decía antes, la actualización es una de las líneas de trabajo que podemos poner en marcha para mejorar la oferta local, pero no es la única manera de hacerlo.

Conclusiones

Una vez hecho el análisis de estos diez principios erróneos para la mejora del comercio local, creo que será bueno terminar haciendo un pequeño balance a modo de conclusiones.

Empezábamos diciendo que no hay productos milagro que, por sí mismos, puedan ser la base de la mejora de un comercio local. Esto es así porque en estos tiempos los productos son fáciles de encontrar y lo que marca diferencias de verdad son las buenas experiencias de compra que pueden añadir valor a la compra del producto.

También decíamos que no hay soluciones universales ni sencillas para todo el comercio de un área comercial urbana, porque los problemas que debe enfrentar son muy variados y complejos. Y, si hablamos de soluciones, desde luego que no son las herramientas. La actualización de un comercio es la actualización de su modelo de negocio y son estos cambios los que guiarán la elección de las herramientas más adecuadas.

Tampoco había que despreciar los cambios superficiales para mejorar un negocio. Es cierto que los cambios profundos producen mejoras más grandes, pero los cambios superficiales sirven para que el comerciante vaya tomando confianza. Es mejor que experimente tomando decisiones pequeñas y con menos riesgos.

En cuanto a las charlas y la formación son un buen revulsivo para los comerciantes, ya que los ponen delante del contexto y los puede animar a cambiar. Pero se deberían combinar con consultoría personalizada para que realmente se puedan convertir en mejoras. Y en ningún caso se deberían utilizar los casos de estudio con otro objetivo que no sea el de servir de inspiración.

En este sentido es importante que sea el comerciante quien dé los pasos y se decida a poner en marcha procesos de actualización. No tiene sentido empujarlo, y hay que tener en cuenta que no todos los comercios tienen una solución viable. Además, en mayor o menor medida, la solución de muchos comercios depende de su entorno y de la calidad de la oferta comercial del área en el que se ubica.

Y, por último, decíamos que la mejora de la oferta comercial no solo depende de la actualización de los comercios existentes. También se puede apoyar en los nuevos negocios que pongan en marcha los emprendedores de comercio y los nuevos negocios de comerciantes exitosos del entorno que decidan expandirse.

Como ves, cuando hablamos de la actualización y mejora del comercio local hay muchos aspectos que hay que tener en cuenta y algunas creencias generalizadas no nos ayudarán a conseguir resultados positivos.

Cuál es el punto de partida
de la mejora del comercio local



Las opciones de futuro de los jóvenes europeos en la década de 1950 eran casi inexistentes. Con una economía marcada por la reconstrucción posterior a la Segunda Guerra Mundial, el proyecto de vida de la mayoría de los jóvenes estaba marcado desde su nacimiento.

Salvo los pocos que habían nacido en familias acomodadas, estos jóvenes solían abandonar los estudios cuando eran adolescentes. Por un lado, les era imposible acceder a estudios superiores, pero también necesitaban aportar ingresos a la economía familiar. Así que muchos de ellos entraban a trabajar a una edad muy temprana en las mismas fábricas o talleres donde ya lo hacían sus familiares masculinos.

A sus 16 años, el joven George era uno más de los miles de jóvenes que, en unos pocos años, pasaban de ser niños a vivir la vida de sus padres. Tras abandonar la escuela, trabajaba como aprendiz de electricista en un taller, lo que le daba una cierta estabilidad económica.

Pero el joven George tenía una pasión que lo llevaría a desviarse del camino marcado para él: la música.

Decisiones difíciles

A George le apasionaba tocar la guitarra. Había aprendido a tocarla durante la convalecencia de una enfermedad, cuando tenía doce años, y solía juntarse con amigos para tocar la música que escuchaban en la radio o en los pocos discos que podían comprar.

Al principio tocaban unas pocas canciones en fiestas o pequeños acontecimientos, sin grandes pretensiones más allá de divertirse o de utilizar su popularidad para ligar con chicas.

Poco a poco, se vieron tocando en salas locales y empezaron a tener cierta popularidad en su ciudad. Desde el punto de vista económico no podía considerarse una actividad muy rentable, pero desde lo personal era muy gratificante. Por ello, George mantenía su trabajo y lo compatibilizaba con la actividad de la banda.

Pero pronto llegaría un momento que puso a prueba la determinación de George.

A mediados de 1960, la banda recibiría una oferta para tocar durante varios meses en un club situado a más de mil kilómetros de su ciudad natal. Esto hizo que George tuviera que elegir entre la seguridad de su trabajo y la posibilidad de dedicarse durante un tiempo a su gran pasión.

Además del aspecto económico, que no era nada ventajoso, hay que señalar que la elección también implicaba renunciar a la aprobación social que tenía un empleo estable frente a la carrera musical, que en aquellos años no tenía muchos referentes exitosos ni glamurosos.

Como puedes imaginar, el joven George Harrison dejó su trabajo para centrarse en la música y empezar a escribir una de las páginas más grandes de la historia de la música junto a sus amigos John Lennon, Paul McCartney y Ringo Starr.

El que algo quiere, algo le cuesta

A pesar de lo conocido y asumido que es el éxito de The Beatles, el camino hasta conseguirlo no fue nada fácil, pero esa es una historia que no contaré hoy y que te animo a conocer.

He querido traer este pequeño relato como un modesto homenaje a mi banda favorita en los días en los que han presentado su último tema juntos. Pero también porque la historia del sacrificio y la renuncia de Harrison enlaza muy bien con algo que he encontrado en las últimas semanas en los trabajos con comerciantes locales.

Y, recordando aquella frase que dice que “el que algo quiere, algo le cuesta”, en este episodio planteo cuál es el punto de partida que tienen que asumir los comerciantes que quieren mejorar sus negocios.

Porque no hay mejoras sin coste, sin dificultades, sin renunciaciones y sin cambios.

**Cuál es el punto de partida
de la mejora del comercio local**

Cuando estoy desarrollando cualquier actividad enfocada al comercio local, entiendo que el objetivo de los asistentes es propiciar la mejora de sus negocios. Y digo propiciar porque el potencial de determinadas actividades es limitado.

Por ejemplo, una charla puede servir de inspiración para empezar a trabajar en ciertas mejoras del negocio o, incluso, para asumir que hay que actualizar el negocio. Y podríamos profundizar en la diferencia entre lo que supone actualizar un negocio y hacer mejoras, pero lo dejaremos para otro día.

Lo realmente importante es que estamos en un entorno que evoluciona a una velocidad cada vez mayor y uno de los principales retos del comercio local es adaptarse a esos cambios. Día tras día surgen nuevas tendencias, nuevas tecnologías y demandas de los consumidores, y los comercios que mejor funcionan son los que se adaptan a todos estos cambios.

La adaptación no es sencilla porque ni siempre es suficiente con adoptar nuevas tecnologías y desarrollar nuevas estrategias ni siempre es sencillo determinar cuánto nos afectan todos estos cambios. Pero parece bastante lógico pensar que la adaptación supone hacer cambios en ciertos aspectos del negocio.

Por eso me sorprende mucho cuando voy a una actividad relacionada con el comercio local y me encuentro con asistentes que emplean su energía en intentar demostrar que no necesitan cambiar. Es entonces cuando me pregunto cuál era el objetivo que tenían para asistir a la actividad.

Así que he pensado que estaría bien hacer una pequeña reflexión sobre lo que sería el punto de partida mínimo que un comerciante debería plantearse si quiere mejorar su negocio.

Mejora del comercio local y la necesidad de cambiar

Casi resulta obvio decir que la mejora, en general, implica un cambio. Por lo tanto, si queremos mejorar, tenemos que estar dispuestos a cambiar. De hecho, deberíamos querer cambiar, porque es la manera en la que se produce la transformación y el progreso. Por supuesto, el cambio resulta incómodo y, por ello, podemos intentar convencernos de que no lo necesitamos.

Como hemos dicho antes, a nuestro alrededor hay decenas de nuevas tendencias, avances tecnológicos y acontecimientos inesperados que impactan a diario en nuestras vidas y en los hábitos de los consumidores.

Ante esta evidencia, tenemos tres opciones: no hacer nada, adaptarnos o buscar las oportunidades.

Sí, podemos ser complacientes y decidir que ya estamos haciendo todo suficientemente bien. Esta posición es habitual en los negocios que han tenido años de mucho éxito. Pero, como hemos leído muchas veces en los anuncios de inversiones, “rentabilidades pasadas no garantizan rentabilidades futuras”. De hecho, todos hemos visto grandes negocios desplomarse en pocos años y desaparecer.

Creo que no hace falta explicar demasiado lo que pasa con los negocios que deciden no hacer nada, pero suelen ser superados y sustituidos por otros comercios u otras opciones. Y, lamentablemente, cuando se dan cuenta del error y quieren cambiar, suele ser demasiado tarde.

Sin embargo, hay otros comercios que buscan la mejora, pero con dos estrategias distintas. Antes decía que, además de no hacer nada, las otras formas de responder a los cambios en los hábitos de los consumidores era adaptarse o buscar las oportunidades.

Y, aunque son similares, estas opciones se diferencian en la actitud ante el cambio. Adaptarse es reaccionar a los retos cuando ya se han presentado mientras que buscar las oportunidades implica adelantarse a ellos. Es decir, en la estrategia de adaptación se reacciona a la presión externa y en la búsqueda de oportunidades hay una búsqueda proactiva de la mejora.

Mejora del comercio local y apertura a nuevas perspectivas

Como comprobamos a diario, los retos a los que se enfrenta el comercio local son cada vez más numerosos y evolucionan a una mayor velocidad. Pero también son cada vez más complejos y afectan de manera distinta según el sector, la localización y el ecosistema en el que se encuentre un negocio.

Por eso deberíamos asumir que una de las cualidades que debemos tener en el punto de partida de la mejora del comercio local es la capacidad de añadir nuevas perspectivas al análisis del entorno del negocio. Porque no podemos hacer un diagnóstico de los retos que debemos afrontar ni de los aspectos del negocio que hay que mejorar si analizamos el negocio con perspectivas desactualizadas. De la misma manera, necesitaremos esas nuevas perspectivas para tomar las decisiones correctas.

Sin haber incorporado las nuevas perspectivas, interpretaremos mal lo que pasa en nuestro negocio y tomaremos malas decisiones en un ciclo sin fin. Es como salir todos los días a la calle con unas gafas que distorsionen la imagen que percibimos.

Por ejemplo, es muy frecuente que no sepamos en realidad cuáles son los aspectos importantes para un consumidor. Por ello es muy fácil pensar que el precio es lo más decisivo para tomar una decisión de compra. Pero hay comercios que tienen precios muy bajos y no venden. Y también hay muchos ejemplos de lo contrario.

Eso sí, hay que hacer un trabajo importante para incluir estas nuevas perspectivas y lo primero es acotar muy bien el mercado objetivo y la manera en la que el negocio se especializa. Este trabajo es imprescindible para los comerciantes que opten por la búsqueda de oportunidades que, frecuentemente, aparecerán al observar el negocio desde estas nuevas perspectivas.

Mejora del comercio local y reconocimiento de prácticas obsoletas

Aunque parezca una obviedad, hay que recordar que, en esencia, mejorar es dejar de hacer lo que ya no funciona y comenzar a hacer lo que nos acerca a los resultados que buscamos. Así que una parte del punto de partida de la mejora del comercio lo-

cal implica asumir que hay prácticas, métodos, productos y estrategias que ya no son efectivos.

De hecho, podemos encontrar comercios locales en los que, más que prácticas obsoletas, nos encontramos con modelos de negocio obsoletos. En estos casos suelen acumularse prácticas, métodos, productos y estrategias obsoletas. Es decir, negocios en los que tanto los productos como la manera en la que se venden no están a la altura de las expectativas de los consumidores actuales.

Por ejemplo, hace unas semanas estuve en un comercio con un surtido escaso, sin información de producto más allá del precio y, eso sí, con un cartel enorme en el que advertía de que solo admitía el pago en efectivo. Como puedes imaginar, no había colas de clientes esperando en la caja para pagar sus compras con los billetes en la mano.

Por otro lado, con la evolución tan rápida en los hábitos de los consumidores, en muchos casos respondiendo a eventos inesperados, cualquier práctica que es efectiva hoy puede quedar obsoleta mañana. Así que nos encontramos con un trabajo que debe plantearse de manera continua.

Pero, claro, una vez que se han identificado las prácticas obsoletas hay que diseñar y poner en marcha nuevas prácticas. Y tanto un trabajo como el otro no son sencillos de llevar a cabo por uno mismo. Por eso es recomendable contar con un profesional que pueda aportar una visión externa y objetiva y el conocimiento adecuado para acompañar al comerciante en el proceso.

Mejora del comercio local, sacrificios y renunciaciones

En la introducción he utilizado la frase que dice que “el que algo quiere, algo le cuesta”. Y la historia que he elegido es un ejemplo de cómo los sacrificios y las renunciaciones son casi siempre imprescindibles para conseguir un objetivo.

Como en cualquier otro proceso de mejora, en la mejora del comercio local también son necesarios los sacrificios y las renunciaciones. Por ejemplo, la inversión económica y

de tiempo necesarias para aprender, analizar, diseñar, implementar y perfeccionar las mejoras implican un sacrificio a corto o medio plazo. Por supuesto, son inversiones que se hacen con la vista en obtener resultados a medio o largo plazo.

Así como los sacrificios para afrontar un proceso de mejora son bastante universales, las renunciaciones son más diversas y complejas. Incluso diría que, aunque la palabra sacrificio suene más grave, las renunciaciones son más difíciles de aceptar.

Depende de la magnitud del cambio que deba hacerse, el comerciante puede tener que renunciar, por ejemplo, a vender ciertos productos y marcas o, incluso, a líneas de negocio al completo. Las renunciaciones también pueden incluir a ciertos perfiles de cliente o a determinados posicionamientos como marca.

Hay otros tipos de renuncia que tienen más que ver con la resistencia al cambio, con renunciar a la comodidad que supone seguir haciendo algo igual que siempre. En muchas ocasiones, esta resistencia estará más presente en la plantilla que en la gerencia, y será un aspecto fundamental para que las mejoras sean efectivas.

Además, los sacrificios y las renunciaciones suelen producir fricciones y tensiones porque los resultados no son inmediatos. De hecho, es frecuente que en los procesos de mejora se llegue a puntos en los que parece que el objetivo se hace inalcanzable. Por ello es importante asumir que para afrontar un proceso de mejora los sacrificios y las renunciaciones serán inevitables.

Mejora del comercio, aprendizaje y aceptación de errores

Los procesos de mejora implican, en mayor o menor medida, adentrarse en territorios poco conocidos y, para recorrerlos, es imprescindible aceptar que cometeremos errores. De hecho, esa será una parte fundamental del aprendizaje.

Pero, claro, el reconocimiento del error no es algo que suele gustar ni a lo que estamos acostumbrados. Esta es una de las razones por las que, en general, preferimos añadir que renunciar, porque no implica aceptar un error.

Sin embargo, una vez incorporada la aceptación de errores a la dinámica habitual del negocio, será de gran ayuda porque el cambio continuo implica acertar y fallar. Incluso algunos errores nos ayudan a hacer grandes avances al intentar resolverlos.

Por ejemplo, cuando un comerciante presenta una nueva línea de productos, puede que no consiga venderlos bien en un inicio. Al estudiar las razones de este comportamiento, puede descubrir que lo que falla es la comunicación. Y es muy probable que las mejoras que haya hecho en la comunicación de esta línea de productos mejoren las ventas generales al aplicarlas al resto de líneas de productos.

Sé que en esto de la aceptación de los errores hay mucha romantización y que, casi siempre, los errores son dolorosos económica y anímicamente, pero son inevitables en los procesos de mejora. Además, cuanto más conozcamos a nuestros clientes y hayamos hecho más mejoras, los errores serán menos numerosos y graves.

Y no deberíamos olvidar que los únicos que no cometen errores son los que no hacen nada.

Mejora del comercio y creencias antiguas

Antes hablábamos de la necesidad de adoptar nuevas perspectivas para interpretar el entorno y tomar decisiones adecuadas. Bien, pues para ello también será necesario abandonar ideas y creencias antiguas. Tenemos que asumir que muchas prácticas y estrategias que fueron exitosas hace unos pocos años, pueden haberse vuelto obsoletas.

Por ejemplo, suelo recordar que los consumidores son autosuficientes desde que se ha generalizado el uso del comercio electrónico. Ya no necesitan ir a una tienda para descubrir nuevos productos, ni para informarse de ellos o comprarlos. Por lo tanto, el comercio físico necesita algo más que los productos para conseguir que los compradores potenciales se desplacen a una tienda.

Este es solo un ejemplo del tipo de ideas y creencias que cambian, pero hay muchas otras relacionadas con la evolución de la tecnología, los altibajos de la economía, los eventos inesperados y la repercusión de todos estos aspectos en los hábitos de consumo.

Por eso es fundamental que pongamos al día las ideas y creencias que tenemos y que impactan en la gestión del negocio. Para ello hay que estar abierto y consultar fuentes y profesionales solventes, porque lo cierto es que es bastante fácil encontrar información sesgada e interesada.

También es recomendable probar a pequeña escala las ideas y creencias nuevas en lugar de oponernos a ellas. De esta manera podremos actualizarlas y asegurarnos de que estamos entendiendo bien nuestro entorno y, por tanto, tomando decisiones correctamente.

Cualidades y actitudes necesarias para la mejora del comercio local

Hasta ahora hemos detallado una serie de actitudes que deberían formar parte del punto de partida de cualquier comerciante que quiera mejorar su negocio. Y ahora me gustaría hacer un pequeño listado de las cualidades más aconsejables para afrontar el proceso.

Una de las cualidades más importantes es la humildad, que permitirá escuchar las opiniones de clientes, empleados y profesionales. Esto es esencial para identificar las áreas de mejora y las oportunidades para innovar.

La capacidad de reflexión también será imprescindible porque los procesos de mejora se construyen con reflexiones sobre lo que se puede mejorar y sobre cómo hacerlo. Para hacerlo, será conveniente disponer de información y datos.

La resiliencia es otra cualidad necesaria porque los procesos de mejora son duros y, como hemos dicho, no terminan nunca. Esta es la razón por la que es imprescindible contar con la capacidad de enfrentarse a adversidades, aprender de ellas y salir fortalecido.

Por supuesto, la adaptabilidad será imprescindible porque, como hemos dicho, el cambio implica la adaptación a nuevos escenarios y la reacción a los cambios. Incluso, como hemos dicho antes, anticiparse a ellos y encontrar nuevas oportunidades para el negocio.

Por último, la curiosidad y el gusto por el aprendizaje continuo llevan al comerciante a mantener actualizado sus conocimientos y a estar abierto a nuevas ideas y acciones de mejora.

Todas estas cualidades, combinadas, son una magnífica base para la construcción del punto de partida de la mejora del comercio local.

Conclusiones

Si hay algo que espero que haya quedado claro en este capítulo es que el cambio y la mejora son imprescindibles para la supervivencia del comercio local. Pero para cambiar, hay que querer hacerlo y asumir lo que implica el cambio y el proceso de mejora.

Así que hay que estar abierto a nuevas perspectivas para interpretar bien los cambios en el entorno y tomar decisiones adecuadas. Esto implica reconocer las prácticas que han quedado obsoletas y abandonarlas.

Los procesos de mejora no son fáciles ni rápidos de alcanzar, por lo que tendremos que asumir que habrá que hacer sacrificios y renunciaciones. Es decir, que no solo invertiremos tiempo y dinero, sino que puede que tengamos que renunciar a ciertos aspectos del negocio que querríamos mantener.

También podemos contar con que aparecerán la frustración y los errores y tendremos que aceptarlos como parte del camino a recorrer y del aprendizaje que iremos acumulando. Y para evitarlo, será bueno abandonar las ideas y creencias antiguas y sustituirlas por otras más actuales.

Por último, decíamos que estas eran las actitudes que deberían formar parte del punto de partida de cualquier comerciante que quiera mejorar su negocio. Y, para completarlo, las cualidades más aconsejables para afrontar el proceso serían la humildad, la capacidad de reflexión, la resiliencia, la adaptabilidad, la curiosidad y el gusto por el aprendizaje continuo.

La conclusión de este capítulo es que el comercio local tiene que asumir que el cambio y la mejora son tan inevitables como necesarios. Pero cambiar y mejorar supone,

para empezar, querer hacerlo y, después, empezar desde el punto de partida correcto, sabiendo cómo será el proceso y lo que se necesitará para llegar hasta el final.

Como dijo Charles Darwin, “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio.”

**¿Está preparado el comercio local
para el crecimiento?**



Aunque no seas muy aficionado a los videojuegos, seguro que sabes que, actualmente, este mercado lo dominan las empresas Sony, Microsoft y Nintendo. Y si entramos en el detalle de las cuotas de mercado de cada consola, la superioridad de Playstation es aplastante, acaparando casi un 70% del mercado.

Por eso resulta difícil pensar que, hace unos años, la Playstation no existía y el mercado se repartía, principalmente, entre dos empresas: SEGA y Nintendo. Así era a finales de los años 80 cuando en el mercado mundial de los videojuegos reinaban las consolas SEGA Megadrive, que también se llamó Génesis en algunos mercados, y la Super Nintendo.

A finales de 1994, SEGA lanzaría una gran novedad: la SEGA Saturn, una consola de 32 bits que utilizaba CDs como soporte en lugar de cartuchos. A pesar de no contar con demasiados juegos y de su alto precio, en su estreno en Japón resultó un éxito.

SEGA se adelantaría así a Nintendo, que llevaba unos años trabajando con Sony en la posibilidad de crear una consola de videojuegos que utilizase como soporte el CD ROM. Sin embargo, y después de presentar un prototipo en 1991, Nintendo rompió su acuerdo con Sony, que dio por cerrado el proyecto. Sin embargo, un ingeniero de Sony consiguió convencer a su compañía de que, partiendo de los desarrollos que tenían, podrían lanzar una consola propia.

Así que, unas semanas después del lanzamiento de la SEGA Saturn en Japón, Sony presentó la primera Playstation. Al contrario que la Saturn, la consola de Sony se presentaba con un catálogo de juegos amplio y variado. Pero esto no fue suficiente para batir a la SEGA Saturn, que en sus primeras navidades vendió 500.000 unidades por las 300.000 de la Playstation.

Pero todo iba a cambiar con el lanzamiento de las dos consolas en Estados Unidos y Europa.

Una serie de catastróficas decisiones

En marzo de 1995, SEGA anunció en la mayor feria de videojuegos de Estados Unidos que lanzaría la Saturn en septiembre de ese mismo año al precio de 399 dólares con uno de sus juegos estrella. Querían, con ese anuncio, adelantarse a Sony.

En el mismo evento, el presidente de la división de videojuegos de Sony se subió al escenario y limitó su discurso a decir “299 dólares”.

Este anuncio encendió todas las alarmas en SEGA, que puso en marcha una enorme campaña publicitaria y decidió adelantar el lanzamiento de su consola, a pesar de disponer de muy pocos juegos. No le serviría de mucho ya que, solo dos días después de su lanzamiento en Estados Unidos a primeros de septiembre de 1995, la Playstation había conseguido vender más consolas que Saturn en todos los meses previos.

A SEGA no le quedaría más remedio que igualar su precio con la Playstation, con lo que consiguió mejorar las ventas hasta que, en la feria de los videojuegos de Estados Unidos de 1996, Sony anunció un nuevo precio de la Playstation: “199 dólares”.

A partir de este punto, SEGA encadenará varias decisiones desastrosas, como dejar de fabricar la consola Megadrive, que era un éxito de ventas. Quería así centrar el foco en la Saturn que, después de otras decisiones erróneas, terminaría vendiéndose a un precio por debajo de los 200 dólares.

El gran problema para SEGA fue que su consola era mucho más cara de fabricar que la Playstation. Así, mientras que la consola de Sony conseguía beneficios tanto por la venta del dispositivo como de su gran catálogo de juegos, SEGA perdía dinero en cada unidad vendida. Además, y debido a lo limitado de su catálogo, tampoco podía recuperar demasiado a través de la venta de juegos.

El tercer contendiente

A mediados de 1996, el mercado se complicaría todavía más con la aparición de la nueva consola de Nintendo. Sorprendentemente, la Nintendo 64 seguía apostando por el cartucho como soporte para sus juegos. Así y todo, fue bien recibida porque aportaba otras novedades importantes tanto en gráficos como en jugabilidad.

Este lanzamiento afectó sobre todo a las ventas de la SEGA Saturn y no tanto a la consola de Sony. Tanto es así que, al finalizar el año 1997, la Playstation ya triplicaba las ventas de la consola de SEGA. De hecho, la cuota de mercado de Sony alcanzaba ya el 47% mientras que la de SEGA se había recortado hasta un 12%.

En 1998, SEGA dejó de vender la Saturn en Estados Unidos y anunció el lanzamiento de una nueva consola de 128 bits: la SEGA Dreamcast. A pesar de lo revolucionario de su propuesta y de su indudable calidad, fue barrida por el lanzamiento de la Playstation 2 que, todavía hoy, es la consola de sobremesa más vendida de la historia.

El 31 de enero de 2001, SEGA anunció que dejaría de fabricar la Dreamcast y que abandonaba el negocio del desarrollo de videoconsolas para centrarse en el diseño de videojuegos.

En la actualidad, después de ser absorbida por otra empresa, SEGA se dedica a desarrollar juegos para consolas y teléfonos móviles. Curiosamente, algunos de sus personajes más famosos, como el erizo Sonic, siguen apareciendo en algunos videojuegos de las consolas de los que fueron sus competidores, Sony y Nintendo.

En los últimos años se ha experimentado una moda retro que ha traído de vuelta versiones en miniatura de antiguas consolas y ordenadores. Así, los más nostálgicos han podido disfrutar de los juegos originales en una versión micro de la Game Gear y dos versiones de la Megadrive.

Hasta la fecha, no parece que SEGA tenga intenciones de recrear la consola Saturn ni la Dreamcast.

¿Está preparado el comercio local
para el crecimiento?

La historia de SEGA es un caso de estudio clásico sobre los riesgos que implica un crecimiento mal gestionado. A pesar de contar con buenos productos, bastaron menos de diez años para que la compañía pasara de una posición de liderazgo en el mercado a la desaparición.

El de SEGA me parece un buen ejemplo de que el crecimiento no consiste solo en vender más, y me vino esta historia a la cabeza después de leer un artículo de un periódico y unos comentarios en LinkedIn.

En el artículo publicado en El País se contaban las dificultades que han vivido tres pequeños comercios de Madrid después de volverse virales por alguno de los productos que venden. Por ejemplo, citan el caso de un pequeño obrador de pastelería que pasó en pocos días de vender ocho New York Rolls a más de 400 unidades y de tener una plantilla de cuatro personas a verse obligados a doblarla.

Algo similar le ocurrió a un puesto de un mercado de abastos que vende comida para llevar y que en pocos días tuvo que triplicar la producción y contratar a siete personas más. Y cierran el artículo contando el caso de una tienda de yogur helado que ha tenido que alquilar varios trasteros solo para almacenar los ingredientes que necesita para multiplicar la producción.

Si nos quedamos con estos titulares podríamos pensar que todo son historias felices, de tiendas que han multiplicado sus ventas y puede que sus beneficios. Pero lo cierto es que en estos casos no es del todo así y, en muchos casos que he conocido, tampoco. Así que vamos a profundizar un poco más allá de los titulares.

Los costes del crecimiento en el comercio local

Creo que es importante partir de que estos casos son anecdóticos. De hecho, no conozco situaciones en las que el crecimiento se haya producido de una manera tan rápida. Lo que nos interesa de estos ejemplos es que muestran bien las tensiones que puede sufrir un negocio cuando crece.

Y quizás el denominador común de estas tres historias es el enorme desgaste personal de sus protagonistas. Es decir, que asumir el crecimiento de sus negocios ha supuesto trabajar muchas más horas quitándoselas al sueño y a la vida en familia. En el artículo se habla de jornadas de 14 horas, de negocios abiertos los siete días de la semana o de dormir tres horas.

Pero lo peor es que estos sacrificios no han sido suficientes para conseguir ofrecer una buena experiencia a los clientes. Los mismos comerciantes hablan de enormes colas de espera, de clientes enfadados porque se habían acabado los productos que querían y de la pérdida de los clientes habituales.

Si conectamos las tensiones internas con las que expresan los clientes, y si estas tensiones se mantienen en el tiempo, será casi inevitable que algo se rompa en el negocio. Puede ser el equipo de la tienda, que se quemará trabajando a estas intensidades de manera continuada. O la clientela, que encontrará poco valor en la experiencia más allá del producto.

A pesar de que estos casos son anecdóticos, me parece que dan pie para hablar de algunos aspectos que rodean al crecimiento. Porque los crecimientos de un negocio suelen ser más progresivos, pero hay que preparar lo necesario para absorberlos y poner en marcha acciones para facilitarlos.

Y de eso hablaremos en este capítulo. Repasaremos la situación de partida y los aspectos que hay que tener en cuenta para posibilitar y gestionar el crecimiento de un negocio local.

El crecimiento no es algo obligatorio en el comercio local...

Vamos a empezar por un punto que quizás parezca obvio pero que va un poco en contra de las narrativas de los casos de éxito que se suelen utilizar como ejemplo. Crecer o no crecer, hasta cierto punto, es una decisión de cada comerciante y cualquiera de las dos opciones es válida.

Aunque quizás sería más correcto decir que la decisión de cada comerciante es el tipo de gestión que quiere hacer de ese crecimiento. Porque, por un lado, cada comerciante puede tener distintas visiones de lo que es el crecimiento. Pero, por otro lado, una parte de ese crecimiento no depende del todo de él. Vamos a verlo todo poco a poco.

El crecimiento de la facturación y de los beneficios es uno de los principales indicadores de éxito de las grandes empresas porque tienen accionistas. Y esos accionistas invierten su dinero esperando una rentabilidad, que vendrá del reparto de beneficios, lo que en este ámbito se conoce como reparto de dividendos.

Sin embargo, los indicadores de éxito en el comercio local pueden ir más allá de lo económico. Evidentemente, un comerciante necesita tener unos beneficios para vivir de su negocio. Pero, a partir de ese punto, puede valorar otros aspectos más relacionados con su calidad de vida como la conciliación familiar o dedicar tiempo a una afición.

Esto implica que un comerciante puede considerar que su negocio es exitoso sin tener abrir más puntos de venta o sin facturar mucho más. Porque, como veremos, cada una de estas opciones implicará otras decisiones y necesidades. Y hasta podemos encontrarnos con una situación contraintuitiva: que no siempre vender más implica ganar más.

... pero es mejor que estés preparado para gestionarlo

Pero también debemos tener en cuenta que el crecimiento puede venir impuesto. Es decir, que cuando un negocio vende productos o servicios prestando experiencias valiosas a sus clientes, es razonable esperar que las ventas y los clientes aumenten. Y el reto está en poder gestionar ese aumento de ventas y clientes manteniendo el valor de las experiencias.

Según el sector, las características del mercado, los objetivos de cada comerciante y sus posibilidades, habrá muchas maneras de gestionar ese crecimiento. Por ejemplo, para aprovechar la capacidad de prestar experiencias valiosas, el comerciante puede abrir otros puntos de venta o trasladarse a un local más grande. Incluso puede añadir nuevas líneas de negocio, incluir servicios, abrir otros negocios complementarios y otras muchas opciones.

Como vemos, hay un gran número de alternativas para gestionar el crecimiento. Pero lo que no debería ser una opción es no gestionarlo y dejar que el negocio se tense. Porque las colas de espera continuas, la rotura de stocks o los procesos de atención apresurados y asistidos por un equipo de personas quemadas, van a hacer desaparecer el valor de la experiencia más pronto que tarde.

Esto supondrá que muchos clientes buscarán otras tiendas o formatos para comprar esos productos y servicios. Porque, como hemos dicho muchas veces, los productos y servicios ya no son el motivo para ir a una tienda. Y mucho menos para soportar continuamente experiencias de compra pobres o penosas.

Así que creo que ya tenemos un punto de partida: el crecimiento en el comercio local no es una opción obligatoria. Lo que sí es obligatorio es tener un modelo de gestión del crecimiento para evitar los riesgos que implicaría un crecimiento descontrolado.

Ventajas y desafíos del crecimiento en el comercio local

Como decíamos antes, el crecimiento en el comercio local puede implicar la toma de decisiones en muchos aspectos de un negocio. Desde las instalaciones a los procesos pasando por el equipo humano, las relaciones con los clientes y los proveedores o las necesidades financieras de marketing y publicidad.

Además, creo que será bueno que empecemos a diferenciar dos tipos de crecimiento, que podríamos llamar proactivo y reactivo.

El crecimiento proactivo sería el que aprovecha las oportunidades que ofrece el mercado y las ventajas competitivas del negocio para conseguirlo. Los objetivos principales de esta opción serían la obtención de mayores ingresos y rentabilidad.

Mientras tanto, el crecimiento reactivo sería la gestión del aumento de la actividad del comercio. En este caso, como objetivo principal, habría que administrar el aumento para evitar que las tensiones que pudiera provocar ese crecimiento no desborden la capacidad del negocio de seguir ofreciendo experiencias valiosas a sus clientes.

Así que toda la exposición que desarrollaré a continuación tendrá dos lecturas: la del comerciante que opte por el crecimiento proactivo o por el crecimiento reactivo.

Además, estas posiciones no tienen por qué ser inamovibles, cualquier comerciante puede cambiar de enfoque según las circunstancias particulares que se encuentre en cada momento. Para ello, puede valorar la relación entre las ventajas y los desafíos de las dos opciones. Y digo desafíos y no inconvenientes porque no creo que, salvo casos extremos, podamos considerar el crecimiento como un inconveniente.

Una de las principales ventajas del crecimiento en el comercio local es que permite llegar a un negocio a más clientes y expandirse a otras zonas, lo que supondrá más ingresos y rentabilidad. Además, una parte de esas ganancias podría reinvertirse en el negocio, para seguir creciendo y mejorando. Esto haría que la empresa fuera más fuerte y pudiera enfrentar mejor cualquier reto o dificultad que se le presente.

El principal desafío que plantea el crecimiento en el comercio local es el riesgo de desbordamiento de las capacidades del negocio. Puede ser por la excesiva dependencia del negocio de las habilidades de sus fundadores o gestores. También por las necesidades estructurales, que pueden ir desde la necesidad de ampliación de un local al aumento de la capacidad de fabricación o a la necesidad de contratar personal. Y no debemos olvidar que todo ello requerirá de inversiones económicas importantes para las que se necesitarán recursos propios, créditos y ayudas.

Pensar en el crecimiento desde el principio

Si estás acostumbrado a participar en actividades enfocadas al comercio local, habrás observado que hay muchas orientadas a vender más, pero en contadas ocasiones se habla de crecimiento. No sé cuál es la razón, pero lo cierto es que, desde su planteamiento inicial, muchos negocios no tienen previsto el crecimiento.

Hace tiempo que trabajo en programas para emprendedores de comercio y lo más habitual es encontrar negocios que se plantean como un autoempleo. En estos comercios el centro del negocio es el propio comerciante y el crecimiento está limitado por sus posibilidades.

Por ejemplo, un artesano que depende de su producción para sacar su negocio adelante. Si aumenta la demanda, aumentarán en la misma medida las horas de dedicación. Es decir, para vender el doble, tendrá que trabajar el doble. Así que hay un punto a partir del cual el crecimiento es imposible y cualquier crecimiento implica un enorme coste personal para el comerciante.

Los autoempleos son negocios que, además, tienen el inconveniente de que dependen de una sola persona. Esto supone, por ejemplo, que el negocio tiene que permanecer cerrado si esa persona enferma o que son negocios difíciles de traspasar. También son negocios difíciles de replicar y, si se abren más puntos de venta, se pueden apreciar grandes desequilibrios en las experiencias de compra de cada uno de ellos.

La escalabilidad en el comercio local

Sin embargo, otros negocios se plantean como una empresa con posibilidades de absorber el crecimiento. En estos casos se utiliza un término que viene del ámbito de las empresas tecnológicas y hablamos de empresas escalables.

Consideramos que una empresa es escalable cuando su crecimiento no implica que el propietario tenga que trabajar más. Idealmente, la escalabilidad también supone que el aumento de las ventas no conlleva un incremento de costes proporcional. Por ejemplo, si hablamos de una aplicación o de un programa informático, el hecho de que se dupliquen las descargas no implica que se dupliquen los costes.

Si lo trasladamos al comercio, diríamos que, en una empresa con cierto grado de escalabilidad, las ventas se pueden incrementar sin que ello se refleje de la misma manera en los costes. Por ejemplo, una cafetería puede vender un 30% más sin que sus costes se incrementen un 30%. Esto es así porque hay aspectos del negocio que tienen costes fijos y, respecto a los variables, muchos de ellos no ejercen un impacto directo.

No quiero enredarme mucho en explicar estos conceptos porque creo que la base se entiende. Lo importante es saber que antes de planificar cualquier acción relacionada con el crecimiento hay que saber si partimos de un autoempleo o de un negocio con un cierto grado de escalabilidad.

Porque si partimos de un autoempleo, es bastante posible que el primer paso sea transformarlo en un negocio escalable. Sin embargo, en muchos casos no será posible y habrá que tenerlo en cuenta.

Así que ahora vamos a ir recorriendo los diferentes aspectos del negocio que debemos tener en cuenta para diseñar la estrategia de crecimiento en el comercio local.

Crecimiento en el comercio local: espacio e infraestructuras

Cuando se inicia un negocio de comercio, es muy frecuente que los primeros planteamientos sean poco ambiciosos. Esta cautela es comprensible ya que muchos comerciantes tienen poca o ninguna experiencia cuando empiezan en la actividad y mucho temor al fracaso.

Si a estos temores les sumamos la escasa inversión económica que se suele hacer en los inicios de un negocio de comercio, es fácil encontrarnos con locales mal elegidos y mobiliario escaso, precario y poco funcional. Esto limita desde el principio tanto las posibilidades de crecimiento como de poder ofrecer una experiencia adecuada. Pero vamos a ver en qué aspectos deberíamos fijarnos para evitarlo.

- **Tamaño del local.** Los locales pequeños limitan mucho el crecimiento por razones obvias. Al principio pueden parecer adecuados, sobre todo por el precio a pagar por su alquiler. Pero en cuanto se necesita añadir nuevos productos, no queda más remedio que hacerlo a costa de empeorar la experiencia del cliente. Por ejemplo, se exponen los productos de manera masificada y poco intuitiva, abrumando al cliente.
- **Distribución del local.** El escaso tamaño del local hace que se intente aprovechar demasiado y da lugar, por ejemplo, a pasillos muy estrechos. Pero, además, muchos locales pequeños y con alquileres bajos tienen distribuciones que

no ayudan a vender. Por ejemplo, las distribuciones en forma de U complican mucho las posibilidades de ofrecer buenas experiencias, especialmente si hay estrechamientos. Por ejemplo, puede ser difícil crear un recorrido o dar un buen servicio sin molestar a la clientela.

- **Mobiliario.** Otro aspecto mejorable y muy relacionado con el anterior es el tipo de mobiliario escogido. Por ejemplo, los muebles de cierta cadena muy popular pueden ser funcionales para una casa, pero ser poco adecuados para un negocio y un uso intensivo. Además de trasladar una imagen de profesionalidad, los muebles de una tienda deberían ser suficientemente versátiles para responder a los cambios que necesite la tienda. Pero cuando no son muebles adecuados, se transforman en limitadores y condicionan el crecimiento.

Crecimiento en el comercio local: financiación y viabilidad económica

En los autoempleos es muy habitual que la gestión económica se haga de una manera poco exhaustiva. Conozco a muchos gestores de comercios que cobran cuando pueden y que cubren algunos valles de tesorería con dinero de su propio bolsillo.

Pero, claro, estas acciones son insuficientes cuando un negocio crece. De igual manera que no se le puede pedir este tipo de implicación a las personas que trabajan en tu equipo. Y lo digo por propia experiencia porque algunas veces me han impuesto, como trabajador, unas condiciones que solo serían asumibles como socio.

Así que, para afrontar cualquier proceso de crecimiento, habría que partir de un estudio de viabilidad. Las conclusiones del estudio nos tendrían que dejar claro si realmente es viable crecer y anticipar las necesidades de inversión y, en su caso, de financiación.

Porque el crecimiento puede suponer mayores necesidades de inventario y de personal, mayores costes operativos y de producción, además de la posible necesidad de externalizar ciertas actividades o de contratar servicios de apoyo.

Además, estos recursos deben ser lo más elásticos posibles para poder adecuarlos a la respuesta de la demanda o a las necesidades puntuales de campañas. Así que, por ejemplo, puede ser necesario disponer de productos bancarios como cuentas de cré-

dito o similares para las que, a su vez, habrá que disponer de las garantías correspondientes. Y también es importante tener información sobre posibles subvenciones y ayudas puntuales.

En este sentido, creo que es interesante hacer dos recomendaciones. La primera es contar con apoyo profesional, con asesoramiento especializado. E insisto en el concepto de asesoramiento, porque muchos de los que se conocen como asesores solo se encargan de gestionar el pago de impuestos y nóminas.

Por otro lado, también es imprescindible para afrontar un proceso de crecimiento asegurarse de tener un mínimo de conocimientos de los conceptos básicos de gestión financiera. Algunos de ellos podrían ser los conceptos de coste e inversión, margen de beneficio y margen comercial, punto de equilibrio, flujo de caja, control de inventario, etc.

Crecimiento en el comercio local: personas

Otro de los puntos clave para el crecimiento en el comercio local tiene que ver con la creación y gestión de los equipos de personas que van a hacerlo posible.

Una de las ventajas del autoempleo es que, para bien o para mal, suele ser una única persona la que toma las decisiones, ejecuta los procesos e interactúa con los clientes. Esto implica, al menos en teoría, una mayor facilidad para ser consistente en todos esos procesos y poder mantener esa consistencia en el tiempo.

Pero cuando un negocio crece, todas o una parte de esas funciones deben repartirse entre las personas del equipo. Y es aquí donde aparecen los riesgos de inconsistencia que pueden restar valor a la experiencia de compra.

Por si fuera poco, crear y gestionar equipos es una tarea compleja para la que hay que prepararse. La complejidad comienza ya en la fase de contratación. Para empezar, hay que tener en cuenta que los costes de la contratación son los sueldos más los impuestos. Pero también lo son la formación y los incentivos que se pongan en marcha para atraer y retener a las personas más preparadas.

Especialmente en negocios en los que se requiera personal especializado o en áreas geográficas determinadas, puede ser complejo y caro contar con especialistas. Por otro lado, la gestión y el liderazgo de estos equipos puede ser un gran desafío para el crecimiento de un negocio. Y diferencio gestión y liderazgo porque son tareas distintas y necesarias.

La gestión está más centrada en la parte operativa del trabajo diario: en los procesos, las tareas y los objetivos. Es decir, se trata de planificar, organizar y supervisar el trabajo. Mientras tanto, el liderazgo es la capacidad de inspirar, motivar y guiar al equipo. Para ello se necesita conectar con las personas, entender sus motivaciones y ayudarlos a entender la importancia de cada una de ellas dentro del proyecto global.

Resumiendo, la gestión se ocupa de que se hagan las tareas para cumplir los objetivos y el liderazgo mantiene al equipo alineado con la visión del negocio. Dicho de otra manera, la gestión se ocupa de que se hagan los procesos y las tareas, y el liderazgo se ocupa de que se hagan de una determinada manera.

Este punto, el de las personas, es uno de los más difíciles de asumir para un comerciante que ha iniciado su negocio como un autoempleo. Una de las razones principales es la de estar acostumbrado a hacer todo por sí mismo y encontrarse con la necesidad de delegar ciertas tareas y responsabilidades y confiar en el equipo de personas.

Crecimiento en el comercio local: procesos internos y modelo de atención

Otro de los puntos clave en el crecimiento del comercio local es el de la creación y adaptación de los procesos diarios y del modelo de atención. Mientras que es fácil imaginar lo que son los procesos diarios, por ejemplo, todo lo que hay que hacer diariamente para fabricar el pan que venderá una panadería, el modelo de atención necesita de cierta explicación.

Podríamos definir el modelo de atención como el conjunto de procesos que pueden darse en una tienda para que la experiencia de compra de los clientes sea homogénea y consistente. Estos procesos suelen recogerse de manera pormenorizada en un ma-

nual en el que se detalla cada uno de los procesos, los roles que se necesitan para llevarlos a cabo, las zonas de la tienda en las que se desarrollarán y los elementos físicos necesarios para hacerlo.

Cuando un negocio es pequeño, tanto los procesos como el modelo de atención suelen ser poco formales y muy influenciados por la propia personalidad del comerciante que ha fundado el negocio. Pero, claro, cuando el negocio crece y hay que repartir tareas y responsabilidades, la informalidad o el criterio individual no puede ser una opción.

La estandarización de los procesos y del modelo de atención es lo que podría asegurar que el cliente viva una experiencia de compra sin inconsistencias y percibiendo un valor similar. Si las experiencias de compra son muy distintas según el día o las personas que estén detrás, se generarán fricciones que afectarán a la percepción de valor y pueden causar daños en la reputación del negocio.

Para evitarlo hay que adaptar y establecer procesos claros y transmisibles y asignarlos a roles concretos. A partir de este punto, hay que entrenar a las personas para que puedan desempeñar uno o varios roles según la planificación que se haga.

Esto es especialmente importante en todo lo relativo a la relación con el cliente, es decir, el modelo de atención. En este caso, es importante dejar claro los límites entre la estandarización y la personalización. Es decir, que debe haber ciertos procedimientos que hagan igual todas las personas que desarrollen un mismo rol, pero también hay que dejar espacio para que cada uno pueda personalizarlos.

Por supuesto, todos estos procesos deben ajustarse para que sigan respondiendo a las expectativas de los clientes, que serán cambiantes.

Otros aspectos a tener en cuenta para el crecimiento en el comercio local

Además de los aspectos que hemos compartido hasta el momento, hay otros que deberíamos tener en cuenta al pensar en las necesidades para el crecimiento del comercio local.

Uno de ellos es la tecnología, que puede ser un buen aliado del crecimiento al aportar soluciones que quizás no tengan mucho sentido en un negocio pequeño. Incluso puede ser la propia tecnología la que ofrezca las oportunidades para el crecimiento. Por ejemplo, los sistemas de gestión del punto de venta hacen más fácil saber los gustos de la clientela, las horas de mayor actividad o el impacto de las promociones. También hay recursos similares que facilitan la gestión profesional del stock para evitar compras innecesarias o la pérdida de ventas.

Otro de los puntos esenciales es la formación de los equipos. Las expectativas, gustos y motivaciones de los consumidores cambian constantemente y es imprescindible que el equipo cuente con conocimientos actualizados para desarrollar su trabajo. La formación, además, facilita que las personas del equipo acepten los cambios y se enfrenten a ellos sin fricciones.

Pero no solo son las personas las que tienen que adaptarse a los cambios, el propio negocio debe hacerlo. Los motivos pueden ser variados: por las oportunidades que ofrezca el mercado, las acciones de la competencia, la aparición de nuevos competidores y sustitutos o sucesos concretos.

Las respuestas a estos retos pueden ser muy variadas. Desde cambios en la estructura y las instalaciones, hasta la exploración de nuevas líneas de negocio pasando por la contratación de nuevos roles o el diseño de servicios, cualquiera de estas decisiones puede ayudar a que el negocio siga creciendo.

Para diseñar y poner en marcha todos los cambios que implica el crecimiento de un comercio local, también es imprescindible que el comerciante cuente con apoyos. Pueden ser tanto instituciones como agencias de desarrollo o asociaciones de comerciantes, que les pueden ayudar a encontrar recursos, como otros comerciantes con los que compartir experiencias.

Resumen

Para ir terminando, podríamos plantear un pequeño resumen de lo que hemos tratado y una conclusión.

En los ejemplos que mostraba el artículo que comentábamos al inicio podíamos ver los efectos que puede tener sobre un comercio local el crecimiento repentino. Por eso decíamos que el crecimiento es una opción, no algo obligatorio. Pero lo que sí es obligatorio es tenerlo previsto, para gestionarlo cuando aparezca sin que suponga un riesgo para la supervivencia del negocio.

Después mostraba dos estrategias distintas frente al crecimiento, la proactiva y la reactiva. Es decir, una estrategia que busca ese crecimiento y otra que lo administra cuando llega. A partir de este punto revisábamos las ventajas y los desafíos del crecimiento.

Por un lado, las ventajas eran la posibilidad de llegar a más clientes y zonas, contar con ingresos para reinvertir en el negocio y ser más fuertes frente a las dificultades que presente el mercado. Mientras tanto, el principal desafío era el riesgo de desbordamiento de las capacidades del negocio: por depender en exceso de ciertas habilidades y por las necesidades estructurales, de personas o de inversión.

Esto hacía recomendable tener previsto el crecimiento desde el inicio del negocio y evitar plantear un autoempleo, que luego encontraría dificultades para ser escalable.

Después repasábamos diversos aspectos del negocio que era recomendable tener en cuenta para facilitar el crecimiento. El primero de ellos era el espacio y las infraestructuras, y las principales claves estaban en el tamaño y la distribución del local y la elección de mobiliario profesional, que debían facilitar el crecimiento.

También recomendaba hacer un estudio de viabilidad económica para asegurarse de que el crecimiento del negocio era viable, y disponer de financiación para afrontarlo, además de asesoramiento y conocimientos básicos de gestión financiera.

En cuanto a las personas y la creación de uno o varios equipos, lo identificaba como una de las partes más complejas del crecimiento y también de las más fundamentales. Por eso, había que asegurarse, en primer lugar, de contar con recursos para contratar y con personas preparadas para desarrollar los roles que se necesitan. En segundo lugar, también es recomendable que el dueño del negocio tenga la capacidad de gestionar y liderar el equipo para conseguir que los procesos se hagan de una manera consistente y guiados por la misma visión.

A esto ayudaría el tener definidos los procesos internos y el modelo de atención. Por supuesto, todas las personas deben conocerlos y respetarlos para que el cliente pueda vivir una experiencia homogénea, consistente y valiosa.

Y, por último, recomendábamos apoyarse en la tecnología, contar con apoyos y cuidar la formación del equipo y la actualización del negocio para evolucionar y seguir prestando experiencias valiosas a los clientes.

Conclusiones

Como he dicho en otras ocasiones, en el ámbito del comercio local nos llegan a menudo historias de éxito que, a medio plazo, terminan como un fracaso. Y las razones de una buena parte de estos fracasos están en la ineficacia al gestionar el crecimiento, ya sea por no tenerlo previsto, no hacer los cambios o las adaptaciones necesarias o no tomar las decisiones correctas.

El sueño de todos los comerciantes es vender más, pero vender más no es tan fácil como parece. Pueden aparecer problemas de disponibilidad de productos, de atención al cliente, financieros y de muchos otros tipos. Problemas que pueden llevar a cualquier negocio al cierre.

Sí, es cierto que estos problemas se le pueden presentar a cualquier tipo de negocio, desde las grandes corporaciones hasta las startups. Pero el comercio local es más vulnerable ante un crecimiento inesperado o mal resuelto porque casi todas las decisiones que hay que tomar dependen de una sola persona. Además, son negocios con recursos limitados y estructuras poco flexibles, lo que hace difícil adaptarse a los cambios que implicaría un crecimiento repentino o sostenido.

Por lo tanto, es importante que el comerciante esté preparado para gestionar el crecimiento y que tenga un plan.

Como dijo el famoso entrenador de baloncesto John Wooden: “Cuando surge la oportunidad, ya es demasiado tarde para prepararse”

Cómo es la actitud de los comerciantes actualizados



Decía Umberto Eco que las listas nos ayudan a imponer el orden cuando miramos hacia el infinito. Es decir, que nos ayudan a adentrarnos en terrenos tan vastos como la literatura, la música y hasta el deporte. Por eso nos gustan tanto las listas y por eso podemos encontrar listas de todo lo que imaginemos. Además, por raro que sea el concepto que busquemos, podremos elegir entre decenas de listas distintas.

Sin ir más lejos, si quieres saber quién es el mejor deportista de todos los tiempos, podrás elegir entre miles de listas. Y, con más o menos variaciones, hay un deportista que siempre vas a encontrar en el pódium. Estoy hablando de Michael Jordan.

De hecho, en una encuesta realizada en 2022 por el periódico británico The Sun, los lectores eligieron a Jordan como el mejor deportista de todos los tiempos. Y seguro que ahora mismo estarás pensando “muy bien, ¿y qué tiene esto de reseñable si todos sabemos lo gran deportista que ha sido?”.

La respuesta es que, cuando Michael Jordan era un adolescente que soñaba con ser una estrella del baloncesto, este objetivo era entre muy poco factible o imposible.

Inicios difíciles

Con la perspectiva que da conocer el final de la historia es difícil de creer, pero lo cierto es que Jordan no fue aceptado en su primera prueba de acceso al equipo de baloncesto de su instituto. En aquel momento era más bajo que muchos de sus compañeros y el entrenador pensó que tenía poco que aportar al equipo.

A pesar de esta primera decepción, Jordan no tiró la toalla y entró en el segundo equipo, donde se dejó la piel en cada entrenamiento. Casi siempre era el primero en

llegar a la cancha y el último en marcharse. En ese año en el segundo equipo, destrozó todos los récords de la categoría y era muy habitual que anotase más de 40 puntos en cada partido.

Por supuesto, al año siguiente entró en el primer equipo y no solo se convirtió en su mejor jugador sino también en el mejor jugador de la temporada. El resto de la historia es bastante más conocido. Michael Jordan ha sido elegido jugador más valioso de la NBA en cinco ocasiones, ganó seis títulos de la NBA con los Chicago Bulls y dos medallas de oro olímpicas.

Dicho así parece algo sencillo, pero todos estos logros se deben a la mentalidad y la actitud de Jordan hacia la mejora constante. Y es que Michael Jordan creía que el éxito no es un destino, sino un viaje. Por eso siempre estaba trabajando en la mejora.

Primero la actitud, luego el éxito

Durante toda su carrera, Jordan solía practicar durante horas después de que sus compañeros se hubieran ido. Incluso después de ganar campeonatos y reconocimientos, no se conformaba ni se desviaba de su objetivo de mejorar constantemente. Nunca dejó de buscar la excelencia.

La mentalidad y la determinación de Jordan era tan clara y potente que se transmitía. Sus padres fueron los primeros en apreciarla y potenciarla. Pero no fueron los únicos.

En 1984, la marca Nike creyó tanto en él que apostó todo su futuro y su presupuesto de marketing en su patrocinio. Como puedes ver en la película “AIR”, dirigida por Ben Affleck y protagonizada por él mismo y por Matt Damon, fue una apuesta a todo y nada.

Para que te hagas idea de la magnitud de la apuesta, en aquel momento Jordan solo tenía 21 años, era una promesa como otros tantos jugadores y no había jugado ni un solo partido en la NBA. A pesar de ello, La firma Nike le ofreció un contrato de cinco años, el lanzamiento de una línea propia de zapatillas y el 25% de los beneficios de la venta de esta línea.

Ahora ya sabemos cómo terminó la historia, pero entonces, la confianza de Jordan y de su madre en el futuro éxito del jugador fueron fundamentales para conseguirlo. Y esta confianza no hubiera sido posible sin la mentalidad y la disciplina del joven Michael Jordan.

Cómo es la actitud de los comerciantes actualizados

Hace unos días surgió una conversación interesante en un taller que impartí para emprendedores de comercio. Estábamos en la pausa del café y ya era habitual que se formase una tertulia informal entre los participantes, que solían compartir experiencias o lanzar preguntas. Y eso fue lo que hizo uno de estos participantes, que me preguntó por un tipo de comercio concreto y si yo creía que era más sencillo de sacar adelante QUE OTROS.

Mi primera intención fue decirle que sí, que era un negocio sin demasiadas complicaciones, aunque había visto varios cierres en ese sector en las últimas semanas. Pero también había conocido otros negocios de ese sector que estaban en el mejor momento de los últimos años.

Después tuve la tentación de hablar de los sectores de alimentación y hostelería, porque venden productos y servicios para los que tenemos gustos más similares. Pero también son sectores en los que hay mucha más competencia.

En todos los casos me vinieron a la mente ejemplos de comerciantes que conozco y que están consiguiendo grandes resultados en sus negocios, incluso en sectores que otros consideran complicados. Entonces pensé que lo que hace que un negocio avance, se actualice y consiga resultar más atractivo a su clientela no es tanto si el sector es más o menos complejo.

La clave del éxito es el comerciante que está detrás del negocio.

Por eso me gustaría hablar de la actitud de los comerciantes que podemos considerar actualizados, de los rasgos en común que he encontrado en ellos. Y, asumiendo que cambiar de actitud es difícil, el objetivo es dar una referencia para quien quiera trabajar estas habilidades.

La importancia de la actitud del comerciante

Como veíamos en la historia de Michael Jordan, la actitud con la que alguien afronta un reto es clave para conseguirlo. En el caso de los comerciantes con negocios actualizados o que consiguen avanzar en la actualización, encontramos el mismo punto en común: la actitud.

Igual no es una definición muy académica, pero creo que podríamos decir que la actitud es la manera en la que una persona afronta un reto, una situación vital o la vida misma. Por otro lado, la actitud está compuesta de una serie de valores, experiencias y habilidades que hacen que cada uno de nosotros tengamos una actitud particular.

Si hablamos de la importancia de la actitud del comerciante en el éxito de un negocio, deberíamos considerarla fundamental. Eso sí, a pesar de su importancia, la actitud por sí sola no es una garantía de éxito, ya que la gestión de un comercio es compleja.

Sin embargo, una actitud adecuada es un excelente punto de partida y facilita mucho el camino hacia ese éxito y la gestión del día a día. Por ejemplo, suelo identificar dos actitudes muy distintas cuando trabajamos en proyectos de actualización del comercio local. Al proponer acciones de mejora, que implican cambios más o menos profundos, hay dos tipos de reacción.

La primera es la que llamo “reacción pero”, en la que el comerciante comienza poniendo pegas o excusas de cualquier tipo para evitar enfrentarse al cambio. Y la segunda es la “reacción cómo”, que es la de un comerciante que desde el minuto uno ya está pensando en implementar la acción y lo que busca son respuestas a sus dudas.

Actitud proactiva

La segunda de las reacciones que he descrito corresponde a una actitud proactiva y es la actitud que está detrás de los comercios propositivos de los que me gusta hablar. De ellos suelo decir que son los que no se limitan a vender productos, sino que proponen soluciones, planes, experiencias y mucho más.

En estos comercios propositivos es frecuente encontrar actividades e iniciativas que no hay en otros. Ya sean catas, presentaciones o fiestas, son este tipo de actividades las que convierten estos negocios en lo que llamamos “tiendas en las que pasan cosas”.

Detrás de un negocio de estas características, hay un comerciante con una actitud proactiva y mucha motivación, creatividad y ganas de hacer cosas diferentes. Todos estos factores son necesarios para conseguir un negocio actualizado porque los clientes siempre reaccionan mejor a lo nuevo y se terminan cansando de las cosas que no cambian.

Y aquí tenemos otra ventaja de los comerciantes con actitud proactiva. Precisamente por su predisposición al cambio, son este tipo de negocios los que presentan las últimas tendencias y empiezan a vender los productos más nuevos antes que sus competidores.

Por eso, los comerciantes con una actitud más proactiva son también los que primero han adoptado los recursos tecnológicos que han marcado diferencias. Esto les ha permitido gestionar sus negocios de una manera más profesional y generar más valor para sus clientes apoyándose en estos recursos.

Así que una parte importante de la actitud de los comercios actualizados es ser proactivos. Y es fundamental porque tanto el mercado y los competidores como los clientes y sus expectativas están cambiando continuamente. Por eso tener iniciativa y predisposición al cambio son buenos ingredientes para mantener un negocio actualizado.

Actitud positiva

La actitud positiva es una forma de afrontar los negocios y la vida con una mentalidad optimista y es un buen complemento de la proactividad. Porque si la proactividad empuja las iniciativas, la actitud positiva ayuda a hacerlo con confianza.

Cuidado, que ser positivo no significa ignorar los problemas o minimizar las dificultades, como si esa actitud fuese un superpoder. Ser positivo significa afrontar los problemas creyendo que se pueden superar, con conocimiento, pero con optimismo. Este

optimismo, unido a la proactividad servirá para mantener la motivación y superar las dificultades.

Otra característica de esta actitud y de los comerciantes actualizados es que siempre se están preparando para afrontar el próximo reto o aprovechar la oportunidad que aparecerá mañana. Si has ido a un curso, taller o cualquier otra actividad para comerciantes no te sorprenderá saber que la mayoría de los que asisten son los que ya están bastante actualizados.

Dentro de sus posibilidades, estos comerciantes están atentos a las últimas tendencias de consumo, a los cambios en la economía o a los movimientos de sus competidores. Por eso, otra característica de la actitud positiva es la predisposición al cambio.

Para los comerciantes actualizados, el cambio y la adaptación son fundamentales. Además, debido a su inquietud por estar preparados, saben que los mercados cambian, que la tecnología avanza y que las pautas de compra de los consumidores evolucionan. Y también saben que los comercios que se actualizan adaptándose a estos cambios son los que tienen más posibilidades de tener éxito y sobrevivir.

Así que son los comerciantes con esta actitud los más dispuestos a ajustar las estrategias de marketing y adoptar nuevas tecnologías. Y también a cambiar los surtidos de marcas y productos y poner en marcha servicios que respondan mejor a las nuevas necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

Actitudes para superar las dificultades

Igual que decía antes que la actitud positiva no es un superpoder, creo que conviene decir también que la predisposición al cambio no es una garantía de éxito por sí misma. Cuando se toman decisiones que implican cambios, no siempre se acierta. O no siempre se acierta a la primera.

Pero los comerciantes actualizados enfocan las acciones de mejora y los cambios como un camino, no como un destino. Por eso, además de los conocimientos y las habilidades, tienen actitudes que les permiten mantener la calma, persistir y aprender de sus experiencias.

Una de estas actitudes es el autocontrol. Para un comerciante es una actitud muy valiosa ya que ayuda a mantener la calma en situaciones de mucha presión. En estas situaciones, tener autocontrol ayuda a no tomar decisiones impulsivas y a reconducir las situaciones de tensión que puedan darse. Por ejemplo, esta actitud puede servir tanto para evitar tomar decisiones comerciales drásticas, como ofertar descuentos excesivos, o para gestionar reclamaciones.

Otra actitud muy complementaria al autocontrol es la resistencia a la frustración. Como ya hemos dicho antes, muchas acciones no tienen el resultado que esperamos o no lo tienen a la primera. Incluso pueden aparecer momentos, como sucedió durante la pandemia de Covid 19, en los que el gestor de un negocio se sienta sobrepasado. En esos momentos será determinante tener la capacidad de resistir la frustración y seguir adelante.

Además de autocontrol y resistencia a la frustración, hay otra actitud imprescindible para superar las dificultades y que tienen todos los comerciantes actualizados. Hablamos de la capacidad de proyectar seguridad.

Esta actitud parte de la confianza en la visión y las capacidades propias y de ser conscientes del valor que aporta el negocio a sus clientes. Con esta base, el comerciante es capaz de vender sus productos y servicios con mayor convicción y también de transmitir esta confianza a su equipo. Esta actitud es especialmente valiosa en momentos de incertidumbre como los que llevamos viviendo en los últimos años.

Actitudes para ser sociable

Ser sociable es importante para cualquier negocio, pero es imprescindible para el comercio local. Estamos en una actividad de personas que trabajan para hacer mejor la vida de otras personas, así que las relaciones entre personas están en el centro del negocio.

Y no se trata de ser extrovertido ni de disfrutar de las interacciones con otras personas, se trata de conseguir que esas interacciones sean productivas para ambas partes. Y aquí hablamos tanto de clientes, como de la plantilla del negocio, proveedores y

competidores. Esta parte es tan importante que, en muchos negocios, es el elemento fundamental de su propuesta de valor.

Ser sociable es tener la capacidad de establecer relaciones positivas o valiosas, y para conseguirlo, hay una actitud esencial: saber escuchar. Tener la capacidad de escuchar activamente, de entender lo que los demás intentan decir y ofrecer respuestas efectivas, es una cualidad muy valiosa en el comercio local. Esto es así porque, en esencia, lo que vende un comercio son soluciones a necesidades de los clientes, que pueden ser más o menos explícitas.

Pero también hay que saber escuchar a las personas que componen el equipo, a los colaboradores y a los proveedores. Esto nos ayudará a entender mejor las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a trabajar de manera más eficaz con nuestro equipo y a aprender de nuestros competidores.

Por último, la humildad es otra actitud que tendrá un gran impacto en las relaciones comerciales y el éxito del negocio. Y aquí hablamos de la humildad entendida desde la comprensión de nuestras fortalezas y debilidades y de la disposición tanto de aprender de los demás como de estar abiertos a nuevas ideas.

Conclusiones

En el desarrollo del episodio hemos visto la importancia de la actitud de los comerciantes para conseguir la actualización de sus negocios, más allá de otro tipo de estrategias y acciones.

Tener la actitud correcta marcará diferencias enormes a la hora de afrontar retos, aprender y crecer, construir relaciones productivas y gestionar un negocio de éxito. A menudo se piensa que la actitud es algo que nos viene dado y que no cambia. O que es algo que te da la experiencia. Pero lo cierto es que es algo que se puede trabajar y desarrollar a lo largo del tiempo.

Como veíamos en la historia de Michael Jordan, es importante tener una actitud positiva y proactiva, pero la diferencia la marca el trabajo.

En el comercio local, tener esta mentalidad es la clave para adaptarse y prosperar en un mercado que está continuamente cambiando y en el que es casi inevitable que sean otros quienes propicien estos cambios.

Ya sea siendo positivo, proactivo, preparado para los desafíos y oportunidades, dispuesto a cambiar, capaz de aprender de los fracasos, resistente ante la frustración, seguro en uno mismo, sociable, buen oyente, o humilde, cada una de estas actitudes que tenga un comerciante local puede ser clave para mantener su negocio actualizado y convertirlo en un negocio exitoso.

Porque, como saben bien estos comerciantes, la actualización es un camino, no un destino.

Qué tienen en común los mejores comercios locales



Muchos de nosotros hemos tenido nuestra primera experiencia con los musicales a través de una película Disney. Si es así, puede que tu primer musical haya sido “El libro de la selva”, “Los Aristogatos” o “El Rey León”. Incluso puede que alguna de estas películas fueran una de esas que has visto cientos de veces cuando eras pequeño.

Después de estas primeras experiencias infantiles con los musicales, a muchas personas dejan de interesarles y creo que estaremos de acuerdo si digo que los musicales no son muy populares en España.

Sin embargo, en los últimos años ha aumentado la cantidad de producciones de este género y ahora mismo puedes elegir entre decenas de títulos que se representan en toda la geografía nacional. Todo ello ha hecho que uno de los atractivos turísticos de muchas ciudades alrededor del mundo sea la oferta de musicales, como sucede en Londres y New York.

Precisamente en New York está Broadway, la meca de los musicales. El lugar en el que se puede disfrutar de las mejores producciones y donde se estrenó el musical del que te quiero hablar hoy.

Un musical diferente

Si piensas en un musical, seguro que te viene a la cabeza un espectáculo en el que la trama va avanzando a través de números musicales en los que los actores cantan y bailan.

Las historias suelen ser bastante sencillas y conocidas, como “el Rey León”, “El Fantasma de la Ópera” y “Grease”. Además, en la mayoría de los números musicales se

puede reconocer un estilo bastante clásico. Es decir, que enseguida reconoces el estilo de un musical tanto en las canciones como en las coreografías.

Con este punto de partida, no parece que un musical basado en la biografía de uno de los padres fundadores de Estados Unidos fuese a tener mucho éxito. Sin embargo, desde su estreno en 2015, “Hamilton” ha batido varios récords en un género en el que parecía que todo estaba inventado.

Más allá de los récords de taquilla, los Premios Tony y hasta el Pulitzer, que en pocas ocasiones se concede a un musical, lo sorprendente de “Hamilton” es el impacto cultural y social que ha tenido. Pero ¿qué tiene de diferente este musical para conseguir estos éxitos?

Para empezar, el estilo musical de “Hamilton” es mucho más variado de lo habitual en un musical de Broadway porque combina el estilo tradicional con hip-hop y R&B. A este aspecto podemos añadir la diversidad del reparto o lo innovador de la estructura narrativa y la escenografía, que lo acercan más al lenguaje audiovisual actual.

Todo ello ha hecho que el espectáculo resulte más atractivo para audiencias más jóvenes. Incluso que se genere un debate sobre cómo generar contenidos que aumenten el interés de los públicos actuales en la representación de la Historia.

Hamilton y los mejores comercios locales

“Hamilton” es un buen ejemplo de que se puede destacar en un entorno en el que parece que está todo inventado y que todo es igual. Por eso he pensado que sería un buen ejemplo para hablar de comercios locales que destacan en un entorno en el que parece que está todo inventado y que todo es igual.

Así que en este capítulo presentaré las características diferenciales que he encontrado en los mejores comercios locales que conozco.

Y, de paso, aprovecho para decirte que si quieres ver “Hamilton” no tienes que ir a Broadway, ya que tienes una grabación disponible en Disney+.

Qué tienen en común los mejores comercios locales

De vez en cuando, me encuentro con comercios locales que marcan diferencias frente al resto por alguna razón. Unas veces los descubro en los Programas de Actualización que ponemos en marcha. Otras veces me tropiezo con ellos en los viajes que hago o en mi vida privada.

Sea como sea, siempre guardo las referencias de estos comercios porque me sirven de casos de estudio. Luego los pongo como ejemplo de lo particular de su modelo de negocio, de la manera en la que se relacionan con su clientela o de cualquier otro aspecto.

Pero más allá de esta utilización, me gusta recopilar estos casos para combatir el desánimo con el que encuentro a algunos comerciantes cuando empezamos a trabajar en un programa. Es importante tener referencias reales y asequibles que sirvan como espejo en el que otros comerciantes se puedan mirar.

Precisamente, estaba comentando esto hace unas semanas con un comerciante cuando me preguntó qué tenían en común estos comercios locales para ser los mejores, para ser una referencia que seguir. En ese momento pude apuntar cuatro características, que anoté en mi libreta, pero después añadí alguna más y pensé que tenía material para un nuevo capítulo.

Así que he reunido diez características que he apreciado en los mejores comercios locales que conozco. Por supuesto, he dejado fuera algunos aspectos muy específicos de algún comercio, pero creo que la selección es bastante representativa.

Y antes de repasar cuáles son estas características, es importante que sepas que todos los comercios que me han servido de inspiración reúnen varios de estos aspectos, aunque en combinaciones distintas.

#01 Sus gestores conocen profundamente a sus clientes

Una de las características habituales en los mejores comercios es que sus gestores conocen profundamente a sus clientes. En algunos casos este conocimiento es más exhaustivo que en otros e, incluso, se habrá conseguido durante más o menos tiempo. Pero cada uno a su manera, los comerciantes tienen claro quiénes son sus clientes y qué buscan en su comercio, qué los motiva a comprar y qué los frena.

Los métodos que utilizan los comerciantes para conocer profundamente a sus clientes son variados. La mayoría de los gestores combina el uso de unos cuantos métodos, pero los más frecuentes son la observación del comportamiento de los clientes en la tienda y el feedback.

En el primer caso, los comerciantes observan las secciones que más visitan los clientes, los productos por los que preguntan más y muchos otros aspectos. Además, las conclusiones de esta observación se suelen poner a prueba con el análisis de datos de ventas y otros indicadores.

Respecto al feedback de los clientes, lo suelen extraer de conversaciones que se dan en el propio proceso de venta, comentarios en las redes sociales o encuestas. Una vez recopiladas las observaciones más importantes, las contrastan con los resultados de estudios o las opiniones de expertos.

El conocimiento profundo de los clientes ayuda a los comerciantes a personalizar su oferta de productos y servicios y también a crear experiencias de compra valiosas. Esto no solo facilita la satisfacción de los clientes, sino que refuerza su fidelidad y propicia las recomendaciones a terceros.

#02 La atención es excelente, incluso cuando no la hay

Otro aspecto distintivo de los mejores comercios locales es la atención al cliente excelente. Utilizamos este adjetivo cuando se atiende al cliente con empatía, sabiendo escuchar sus necesidades y proponiendo soluciones desde el conocimiento profundo tanto del cliente como de los productos y servicios.

Y, como he dicho en el titular, esta atención es excelente hasta cuando no la hay. Es decir, cuando es la propia tienda quien atiende al cliente. En otras palabras, cuando el cliente tiene la autonomía suficiente para avanzar por sí solo en el proceso de compra, ayudado por la categorización del producto, la cartelería, la señalética y otros recursos similares.

Esto es posible cuando se diseña un modelo de atención y se crean políticas de atención claras y consistentes, que todo el equipo aplica de la misma manera. Para ello, se imparte formación al equipo de tienda y se trabaja continuamente en la mejora del modelo.

Por supuesto, siempre hay imprevistos o problemas, pero en estos casos los equipos están preparados para tomar decisiones desde el compromiso con la satisfacción del cliente y con la vista puesta en obtener su fidelidad. Porque no hay otra manera mejor de conseguir un beneficio duradero en el tiempo para el negocio.

La atención al cliente excelente es uno de los elementos que tienen en común los mejores comercios locales para generar experiencias de compra de enorme valor añadido. Y esto suele ser un elemento diferenciador clave frente a otros competidores.

#03 Son lugares atractivos y acogedores

Desde luego, si hay un aspecto común en los mejores comercios locales es que son atractivos y acogedores. Es decir, son lugares a los que apetece entrar y quedarse mucho tiempo a descubrir todo lo que ofrecen.

No es fácil conseguir que los clientes se sientan así, pero hay varios aspectos que ayudan a provocar estas sensaciones. Para empezar, el diseño tanto de la fachada como del interior de la tienda suele estar enfocado en estos objetivos: atraer al cliente y hacer que se sienta cómodo. Porque, una vez que el cliente haya decidido entrar, cuanto más tiempo esté en la tienda, más comprará.

Para atraer al cliente se suelen combinar diseño, decoración y comunicación. Es decir, que la tienda llame la atención desde la máxima distancia posible, pero al mismo tiempo, que informe y atraiga.

Mientras tanto, serán los aspectos sensoriales los que, principalmente, consigan que el cliente se sienta cómodo y esté mucho tiempo en la tienda. Los más habituales son la distribución y el mobiliario, la música ambiental, la iluminación y la ambientación olfativa.

No destaco la limpieza y el orden porque son aspectos que deberían ser innegociables y es muy poco probable que encontremos suciedad y desorden en los mejores comercios locales.

#04 Sus gestores son apasionados de sus productos

Otra característica habitual en los mejores comercios locales es que sus gestores son grandes apasionados de sus productos y servicios. Por tanto, también son grandes conocedores de estos productos y servicios.

De hecho, conozco varios casos de comerciantes que en su día dejaron trabajos que otras personas considerarían ideales para dedicarse a vender aquello que realmente les apasiona.

Así que, si unimos esta pasión al conocimiento profundo de sus clientes, resulta fácil explicarse porqué son comercios que venden más y que tienen clientes más fieles. Porque, además, esa pasión se nota en la manera de vender sus productos y se contagia a sus clientes, que realmente consiguen percibir el valor de lo que compran.

Esto es así porque la pasión de los gestores de los mejores comercios por sus productos hace que también sean usuarios intensivos de ellos, algo que es fundamental para personalizar la atención al cliente. Pero también, unido a las diferencias anteriores, es fundamental para diseñar y crear servicios personalizados que añaden valor a la compra.

Al mismo tiempo, como los clientes perciben mayor valor en lo que compran, es más fácil que compren productos de mayor importe, que contraten más servicios, que se fidelicen más y que recomienden la tienda a otras personas.

#05 Siempre están pendientes de la mejora

Quizás te parezca una obviedad, pero los gestores de los mejores comercios locales siempre están buscando la manera de seguir mejorando sus negocios. De hecho, este perfil suele ser el participante más numeroso en los Programas de Actualización y Mejora y en cualquier actividad que se organiza alrededor del comercio.

Por supuesto, estos gestores no siempre están aplicando grandes cambios en sus negocios. A menudo es más una acumulación de pequeñas modificaciones lo que mantiene el nivel de excelencia. Por ejemplo, la introducción de nuevas líneas de productos, la implementación de un servicio, la adopción de nuevas tecnologías o mejoras en la presentación de los productos.

Cualquiera de estas acciones, o varias de ellas combinadas, suele responder a la detección de nuevas necesidades de su clientela o a la interpretación de las tendencias de su sector. Con estas mejoras, tratan de aumentar el valor de las experiencias de compra que ofrecen tanto para fidelizar a sus clientes habituales como para atraer a nuevos compradores.

Algunos de estos cambios pueden resultar invisibles para los clientes, como la formación del equipo de ventas o la implantación de programas de gestión. Sin embargo, también mejoran la experiencia de compra de los clientes y la experiencia del personal del comercio. Esto último, a su vez, mejora la satisfacción del equipo y su permanencia lo que, nuevamente, incide sobre la experiencia de compra de los clientes.

Y, aunque antes he dicho que los cambios que aplican estos gestores a sus negocios son pequeños, lo cierto es que no siempre es así. Muchos de los mejores comercios locales afrontan cambios grandes de vez en cuando.

Quizás los más habituales sean las reformas, las ampliaciones y los traslados. Pero también he visto negocios que empiezan a crear productos propios o que abren nuevas tiendas especializadas en determinadas líneas de productos para atender mejor a alguna clientela específica.

#06 Te proponen planes y soluciones

Seguro que frecuentas unos cuantos comercios que te descubren productos y te proponen planes para conocerlos y utilizarlos. O, a la inversa, que ofrecen soluciones a tus problemas basadas en esos productos y servicios.

Estos comercios son lo que llamo comercios propositivos, y lo son porque proponen ideas, planes y soluciones a sus clientes basándose en el conocimiento de sus necesidades. Por eso, como cliente, te parece que se adelantan a tus pensamientos y consiguen sorprenderte continuamente.

Tener proactividad es esencial en un comercio para conseguir ventas, porque para la mayoría de los negocios resulta insuficiente esperar a que un cliente cruce la puerta de la tienda con una necesidad. Y es especialmente importante porque otros competidores, como los operadores online, presentan decenas de propuestas diarias a sus clientes.

Aunque ser un comercio propositivo es bueno para cualquier negocio local, es imprescindible para todos aquellos que venden productos que no sean de primera necesidad. Porque las ventas de este tipo de productos y servicios suelen ser más difíciles de activar.

Sin embargo, en este punto vuelven a tener ventaja los gestores de comercios que conocen bien a su clientela. Porque, más allá de lo que universalmente podemos considerar productos de primera necesidad, para todos los grupos de clientes hay productos y servicios que tienen tanta o más importancia.

Por ejemplo, todos los que practican un deporte o tienen una afición, serán más receptivos a las propuestas alrededor de estas aficiones y también serán más fáciles de activar. Aunque también es cierto que, por esta misma razón, cada propuesta que lance un comercio tendrá más competencia que para otro perfil de cliente.

No se trata solo de esperar a que el cliente llegue con una necesidad, sino de anticiparse a esas necesidades y proponer soluciones que agreguen valor. Esta estrategia no solo incrementa las ventas, sino que también fortalece la relación con el cliente, mostrando un interés genuino en satisfacer sus necesidades específicas.

Las propuestas suelen ser tan variadas como lo son los comercios y sus clientes, pero las más habituales suelen ser aquellas basadas en el conocimiento del día a día de sus clientes. Desde la carnicería que ofrece un pack de productos para organizar una barbacoa a la tienda de bicicletas que organiza viajes para competir en carreras, he visto decenas de propuestas interesantes e imaginativas.

Aunque son menos habituales, también conozco a varios comercios que ofrecen a sus clientes la posibilidad de suscribirse a la compra recurrente de ciertos productos fijos o de selecciones para descubrir nuevos productos. Por ejemplo, recibir un saco del pienso de tu perro cada dos meses o una selección de cafés cada quincena.

#07 Recompensan a los buenos clientes

Si te digo que otra característica de los mejores comercios locales es que recompensan a los buenos clientes, quizás pienses en algún tipo de programa de fidelización al uso. Y claro que podríamos llamarlo así, pero en el comercio local se suele aplicar de una manera distinta.

Es cierto que algunas de las maneras de recompensar a los buenos clientes son las clásicas basadas en descuentos o premios que se dan por compras acumuladas. Incluso empieza a ser habitual el acceso anticipado a las rebajas o a nuevos productos para esos clientes destacados.

Sin embargo, las ventajas basadas en descuentos no suelen ser las bazas principales de los mejores comercios locales. Primero porque, en general, el comercio local dispone de menos márgenes comerciales para hacerlo. Pero también porque puede ofrecer otras ventajas más valiosas para sus clientes.

Por ejemplo, la organización de talleres, demostraciones y catas de productos nuevos. Pero también fiestas y otros tipos de eventos en los que, a veces, los clientes pueden conocer a los diseñadores de sus productos y hasta visitar los lugares en los que se producen.

Este tipo de eventos suele programarse para un número de invitados muy reducido.

Y son muy apreciados por los clientes porque viven experiencias muy valiosas, que además fomentan la fidelidad tanto al negocio como a las marcas y productos que están presentes en estos eventos.

Según el sector y el modelo de negocio, estas actividades pueden ser una línea de negocio en sí misma. Por supuesto, y dependiendo del tipo de actividad y alcance, pueden tener un coste para el cliente que, generalmente, considerará muy por debajo del valor que recibe.

De manera menos organizada, también es muy frecuente que los comerciantes tengan pequeños detalles con los mejores clientes, más allá de las estrategias, los programas y los eventos.

#08 Te hacen sentir parte de una comunidad

Otra de las características que tienen en común los mejores comercios locales es que te hacen sentir parte de una comunidad. Y no me refiero a la definición de comunidad como el grupo de seguidores de alguna red social. Hablo de personas que consideran que las compras en una tienda determinada las hace formar parte de un grupo.

Desde este punto de partida hay muchos tipos de comunidad distintos. Pero las más habituales son las que tienen a un comerciante o un equipo de vendedores como dinamizadores, generalmente alrededor de una afición relacionada con un producto. Algunos ejemplos que conozco se dan alrededor del ciclismo, la literatura o la gastronomía.

Crear y hacer crecer una comunidad no es fácil ni rápido, porque implica establecer conexiones profundas con la clientela. Por eso es más habitual que se creen estas comunidades en comercios hiper especializados, en los que los clientes ya comparten gustos, necesidades y perfiles.

La base para crear una comunidad es que el equipo de personas que se relacione con los clientes sea tan o más apasionado que ellos por el producto que venden y todo lo que hay a su alrededor. Por ejemplo, vendedores de zapatillas de running que tam-

bién sean corredores y que prueben las zapatillas en entrenamientos y carreras. Y que, por tanto, puedan no solo recomendar las zapatillas más adecuadas a sus clientes sino también compartir conversación sobre el mundo del running.

Algunos de estos comercios llegan a convertirse en centros comunitarios en los que se organizan eventos como presentaciones de productos, firmas de libros y catas.

Pero también hay otros tipos de comunidades y comercios que se relacionan con ellas de otra manera. Son los comercios que patrocinan parte de las fiestas populares o que, generalmente desde una asociación de comerciantes, organizan eventos de todo tipo para sus vecinos. No tienen una comunidad que puedan considerar propia, pero son reconocidos por sus vecinos y clientes por sus aportaciones y acciones o por promover causas solidarias.

#09 Generan experiencias de compra valiosas

En este repaso de características que tienen en común los mejores comercios locales hemos hablado varias veces del valor de las experiencias de compra.

En otras ocasiones he explicado que la experiencia de compra es la vivencia que experimenta una persona durante un proceso de compra. Este proceso incluye todas las fases que se dan antes, durante y después de la compra. Es decir, que incluye tanto los momentos de consumo y disfrute del producto o servicio como todo lo que pueda implicar la postventa. Y aquí hablamos de posibles cambios y reparaciones o la venta de repuestos y consumibles.

Dependiendo del sector, estas fases pueden ser más o menos largas e implicar decenas de puntos de contacto. La diferencia que marcan los mejores comercios locales es que son capaces de aportar al cliente un valor diferencial en alguno de esos puntos de contacto. Dicho de otra manera, los mejores comercios locales son capaces de añadir algo valioso a sus clientes más allá de la simple compra del producto.

A veces lo valioso es el propio proceso de compra, que se produce en un entorno agradable y con una atención al cliente personalizada. También puede ser la posibilidad de probar los productos o de participar en talleres y charlas para utilizarlos mejor.

Otros aspectos de la experiencia que pueden resultar valiosos son los servicios personalizados o las garantías adicionales y pueden ser tan diferentes como lo sean las necesidades de los clientes.

Algunos de estos aspectos pueden generar algún momento memorable para el cliente o simplemente ser distintivos y aportar algo que no encuentran en otros comercios o en otros canales de compra. Lo importante es que resulten suficientemente valiosos como para que el cliente decida volver y, en el mejor de los casos, recomendar la compra a otras personas.

En el caso de las experiencias con mayor valor añadido, estos elementos diferenciales podrán, incluso, salvar diferencias de precio más o menos importantes.

#10 No hacen todo perfecto, pero no dejan de intentarlo

Ahora que llegamos al final del recorrido por las principales características que tienen en común los mejores comercios locales, creo que es importante señalar que incluso los mejores comercios locales no son perfectos. Algunos de los que me vienen a la mente cumplen varias de estas características, pero a veces fallan en otros aspectos.

Sin embargo, otra cualidad de los mejores comercios locales es que siempre intentan mejorar. Por ejemplo, participando en programas de actualización y mejora, poniendo en marcha acciones para conocer la opinión de sus clientes, escuchando podcast o leyendo contenidos que les puedan ayudar a mejorar.

La clave de estos comerciantes es que disfrutan con la mejora continua y muchos son conscientes de que el mundo y los mercados cambian continuamente. Por lo tanto, sus negocios deben estar adaptándose y cambiando.

Por eso invierten recursos en formar a su personal, en mantener y mejorar las instalaciones y en incorporar la tecnología que les ayude a mejorar. Pero también adaptan sus surtidos de productos y marcas. Y estudian su mercado, porque a veces deben ajustar el mercado objetivo al que se dirigen, tanto añadiendo nuevos perfiles de clientes como especializándose en unos pocos.

Y, claro, cuando se hacen cambios, no todo sale bien. O no todo sale bien al primer intento. Pero cuando estos comerciantes están determinados a mejorar, más tarde o más temprano lo consiguen. Además, cuanto más acostumbrados están a hacer cambios, más a menudo aciertan a la primera.

Conclusiones

En este capítulo hemos comentado un total de diez características que he listado después de analizar qué aspectos característicos tienen en común los mejores comercios que conozco.

La lista es la siguiente:

- **#01** Sus gestores conocen profundamente a sus clientes
- **#02** La atención es excelente, incluso cuando no la hay
- **#03** Son lugares atractivos y acogedores
- **#04** Sus gestores son apasionados de sus productos
- **#05** Siempre están pendientes de la mejora
- **#06** Te proponen planes y soluciones
- **#07** Recompensan a los buenos clientes
- **#08** Te hacen sentir parte de una comunidad
- **#09** Generan experiencias de compra valiosas
- **#10** No hacen todo perfecto, pero no dejan de intentarlo

Como hemos visto en el detalle de cada uno de los puntos, la mayoría de estos aspectos diferenciales aumenta la fidelidad de los clientes y las ventas, así que creo que son características muy beneficiosas para cualquier negocio.

Por eso creo que sería bueno que, si tienes un comercio, hagas lo posible por añadir alguna de estas características a tu negocio. Para ello hay que ser muy realista y decidir cuáles de ellas no se están consiguiendo, para trabajar a partir de ese punto en las que quedan fuera.

Y, claro, no es necesario que todo se haga de repente, pero sí que es bueno concienciarse con las ventajas de la mejora continua y la necesidad de adaptarse y responder a la evolución del mercado. Es posible que algunos de estos cambios necesiten su tiempo, pero a la larga los clientes terminarán premiándolos con sus compras, sus recomendaciones y su fidelidad, que es la recompensa habitual que obtienen los mejores comercios locales.

Tercera parte

Acciones para la mejora del comercio local

Desmontando 10 mitos del comercio local



El viaje que llevaría a Ulises de vuelta a su reino duró diez años. En ese tiempo tuvo que enfrentar numerosos peligros y, seguramente, el más conocido de todos ellos fueron las sirenas.

Según se relata en La Odisea, Ulises y su tripulación fueron advertidos sobre estas criaturas y el peligro de dejarse llevar por sus cantos. Por ello, la tripulación selló sus oídos con cera y Ulises se ató al mástil para no caer en el embrujo de las sirenas. Así que cuando aparecieron, su canto no produjo ningún efecto en ellos, por lo que las sirenas se lanzaron al mar y se ahogaron.

Pero... Espera... ¿Cómo se van a ahogar las sirenas si en tu mente estás viendo una criatura con el torso de una mujer y el cuerpo de un pez?

La respuesta es que, en la mitología clásica, las sirenas eran seres con torso de mujer y cuerpo de ave. Sin embargo, la versión que ha llegado hasta nuestros días, más parecida a un pez, aparece en la Edad Media.

De hecho, en inglés hay una palabra diferente para cada una de ellas. Siren se aplica a las criaturas que son mitad mujer y mitad ave, mientras que mermaid se aplica a lo que conocemos actualmente como una sirena.

Por eso el título original de La Sirenita es The Little Mermaid.

El mito de las sirenas

Lo curioso del mito de las sirenas es que nace, igual que muchos otros mitos, como un símbolo. La sirena simboliza la tentación. Y la historia de Ulises simboliza la lucha

contra nuestros deseos y tentaciones. La intención de esta historia, simbolizada en el canto de las sirenas, es prevenirnos sobre el peligro que puede haber tras la belleza, tanto en la naturaleza como fuera de ella.

Pero, a pesar de nacer como un mito, hay centenares de historias de marineros que afirman haber visto sirenas.

Sin ir más lejos, en el primer viaje de Cristóbal Colón a América, el capitán escribió en el diario de a bordo que habían visto tres sirenas. Las describió con “rostros de hombre en algunos casos y de mujeres en otros” y dijo que “no eran tan hermosas como se pintan”.

Lo más probable es que, en realidad, todos ellos hubiesen confundido con sirenas a lo que, en realidad, era un grupo de manatíes. Estos mamíferos marinos pueden recordar a las sirenas por lo alargado de su cuerpo y su cola plana y la costumbre de sacar del agua casi todo el cuerpo.

La mala visibilidad, el cansancio, el alcohol y, sobre todo, el desconocimiento de la fauna local, pudieron contribuir a esta ilusión.

Y esta última parte es la relevante para este nuevo capítulo, porque en el comercio local también hay mitos y leyendas. Leyendas que, sumadas a ciertos desconocimientos, conclusiones inmediatas o análisis con datos poco científicos, pueden llevar al comerciante local a ver sirenas donde hay manatíes, delfines o la sombra de unas algas.

Desmontando 10 mitos del comercio local

¿Es Amazon el gran enemigo del comercio local? ¿El precio es el aspecto más importante para los compradores? ¿El comercio local tiene que innovar tanto como otros formatos?

Estas y otras cuestiones que desarrollaremos en el episodio llevan años dando vueltas alrededor del comercio local. Algunas de ellas, incluso décadas. Y, si lo piensas bien, es muy raro que, con todo lo que ha cambiado el mundo en los últimos años, sigamos dando validez a muchas de estas cuestiones en el comercio local.

En su mayoría, son nuestros mitos. Mitos del comercio local que aparecen una y otra vez y que se suman a otros nuevos. Y, como siempre que utilizo una analogía para hilar algún tema relacionado con el comercio local, creo que lo primero es comenzar con una definición del término mito.

Por un lado, a todos nos suena que los mitos tienen una parte que conectamos con algo antiguo. Por eso, desde hace unos años es bastante frecuente el uso de mítico como sinónimo de clásico.

Sin embargo, lo antiguo, clásico o legendario es solo una parte del significado de mito porque hay que añadirle también el componente fantástico y mágico. De hecho, los mitos se crearon, históricamente, como símbolos para explicar comportamientos o para transmitir valores. Y esta parte es la que me interesa para este capítulo.

Porque muchas de las afirmaciones que vamos a cuestionar y que se han mantenido en el tiempo suelen ser conclusiones o argumentos bastante simples o que ya se han superado. Y es posible que algunos de estos argumentos sean válidos, pero habrá que matizarlos.

Así que ya podemos empezar a desmontar mitos del comercio local. O a confirmarlos.

#01 El precio es el aspecto más importante para el comprador

Empezamos con uno de los mitos del comercio local más conocidos y antiguos, el que dice que el precio es el aspecto más importante para el comprador.

Esta creencia hace que muchos comercios locales se obsesionen con el precio de sus productos y servicios. Por un lado, construyendo surtidos de productos en la que las franjas de precio más bajas quedan sobrerrepresentadas. Por otro lado, renunciando a una parte del margen comercial para igualar las ofertas de otros competidores.

Tampoco deberíamos olvidar que este tipo de comercios suele basar su comunicación y su argumentario comercial en el precio. Lo que hace muy difícil conectar con las necesidades de los compradores potenciales.

Lo cierto es que el precio es uno de los aspectos más importantes a la hora de comprar. Y en productos que son iguales, como un modelo concreto de televisor, puede ser determinante. Y lo será especialmente para productos de uso diario.

Sin embargo, hay otros aspectos dentro de la experiencia de compra que pueden justificar que el comprador decida pagar un precio más alto, por ejemplo, si esto le supone un ahorro de tiempo o evitar riesgos.

Además, si hablamos de servicios o de productos menos comparables, esta afirmación cambia mucho. Porque en la elección de un producto hay aspectos tangibles, y sobre todo intangibles, que pueden pesar mucho en la compra. Por ejemplo, el prestigio de una marca, la propia experiencia que supone la compra o el compartir valores con la marca y el vendedor.

Por tanto, podríamos decir que, salvo para ciertos casos muy concretos, el mito es falso. Es decir que, en la decisión de compra de un producto, el precio es un factor entre muchos otros. Pero puede haber otros tan importantes o más.

#02 El comercio local necesita hacer descuentos para vender

Muy ligado al mito anterior está el que dice que el comercio local necesita hacer descuentos para vender o para captar clientes.

En realidad, el descuento es una técnica muy habitual dentro y fuera del comercio local para conseguir estos objetivos. Pero el mito da a entender que el comercio local no puede vender o captar clientes si no hace estos descuentos.

Y lo cierto es que en mi trabajo me he encontrado con comercios en los que se cumple esta situación. Pero más que un mito, estamos frente a un indicador. Me explico.

Los comercios locales que ofrecen experiencias valiosas a sus clientes venden sin necesidad de descuentos. De hecho, los descuentos son poco recomendables, porque además de reducir la rentabilidad, también pueden disminuir la credibilidad de la propuesta de valor. Eso sí, en algunos sectores son inevitables, como es el caso de los comercios de moda y calzado. Porque las rebajas son temporadas específicas de venta con descuento.

Sin embargo, cuando un comercio solo vende cuando hace grandes descuentos, es un indicador de que esos compradores no perciben la propuesta de valor. O la perciben, pero no la encuentran lo suficientemente valiosa como para pagar por ella el precio completo.

Porque para vender cualquier producto con un gran descuento no hace falta nada. Y, al contrario, para vender un producto a su precio, o incluso por encima, tiene que haber una clara percepción del valor añadido que ofrece el comercio.

Sin valor añadido, solo queda el precio. Y si el valor no se percibe, es como si no existiese.

Por lo tanto, este segundo mito también es falso. Lo que nos muestra en realidad es que, cuando un comercio solo consigue ventas a través de descuentos, tiene una propuesta de valor poco apreciada o poco percibida por el comprador.

#03 La ubicación es lo más importante para el comercio local

Otro de los mitos más conocidos del comercio local dice que la ubicación es lo más importante para el comercio local.

Pero no solo lo dice un mito. Hay una frase muy conocida en el mundo del comercio, que se usa en inglés y que dice location, location, location. Lo que es una manera de llamar la atención sobre este punto, ya que podemos traducir location como ubicación o localización.

Incluso está en el concepto del marketing mix, también conocido como las 4P, que es uno de los básicos del marketing y que se formuló en 1960. Seguro que te suena eso de Producto, Plaza, Promoción y Precio.

Como curiosidad, estas 4P se han tenido que adaptar al paso del tiempo y a los cambios que se han dado en los últimos 60 años. Durante este tiempo, han crecido hasta 7, que son Producto, Plaza, Promoción, Precio, Personas, Procesos y Posicionamiento.

Aunque este concepto del marketing mix merecería una explicación más profunda, quería introducirlo porque parecería raro que no lo tuviese en cuenta al analizar un mito alrededor de un concepto tan importante.

Y, sí. Es importante... pero a medias. Porque, en este caso, no se puede responder sí o no a que lo más importante para un comercio local sea la ubicación, ya que depende del tipo de negocio.

Por ejemplo, cuanto más generalista sea un negocio y más venda productos de consumo diario, más importante será estar en una ubicación en la que hay mucho tráfico de personas.

Sin embargo, cuanto más especializado sea un negocio, más importante es que esté en una ubicación cercana a su mercado objetivo. Y esto puede que no sea la avenida más comercial de una población. Por otra parte, cuanto más especializado esté el negocio y mayor sea su propuesta de valor, mayor será la predisposición de su clientela a desplazarse hasta su ubicación.

Incluso para comercios que venden productos que se compran muy de vez en cuando puede que sea más importante, por ejemplo, tener aparcamiento gratuito y fácil que estar en una milla de oro comercial.

Lo que sí es claro es que lo más importante para un comercio local es elegir la ubicación más adecuada a sus características. Así que podemos decir que este mito es cierto con matices.

#04 La gran ventaja del comercio local es estar cerca del cliente

Vamos con otro mito que dice que la gran ventaja del comercio local es estar cerca del cliente.

De hecho, al comercio local también se le conoce como comercio de proximidad por esta razón. Además, este es un tema que se ha vuelto a poner de actualidad con las discusiones sobre el modelo de urbanización conocido como la ciudad de los 15 minutos.

Este modelo plantea que los ciudadanos dispongan de los servicios básicos en un radio de 15 minutos desde sus casas. Algo que, por cierto, es muy habitual en muchas poblaciones de tamaño mediano y en los barrios de las ciudades más grandes.

Y, como hemos visto ya en alguno de los mitos anteriores, es cierto... en algunos casos. De hecho, es tan cierto que hay un modelo de negocio basado en la cercanía al cliente como propuesta de valor. Y suelen llamarse negocios de conveniencia.

Los quioscos, los colmados o las tiendas de las gasolineras son buenos ejemplos de este tipo de negocios. También las cafeterías, panaderías y muchos otros negocios en los que los clientes valoran el ahorro de tiempo y la comodidad más que el precio que pagarán por los productos o servicios.

Sin embargo, esta ventaja lo es cuando hablamos de productos y servicios muy generalistas. Y también influirán el precio total a pagar y lo importante que sea para esa persona el ahorro. Porque para productos más especializados y de compra poco frecuente, el comprador preferirá desplazarse o hacer un pedido online.

Y aquí tenemos un elemento que altera el concepto de estar cerca del cliente, porque no hay proximidad física mayor que una entrega en la puerta de su casa. Eso sí, otro tema sería hablar de proximidad emocional.

Si hablamos de cercanía física, podemos decir que el mito de que la gran ventaja del comercio local es estar cerca del cliente es cierto para unos negocios y falso para otros.

#05 El cliente del comercio local no es tecnológico

Otro mito que he escuchado bastante a menudo es el que dice que el cliente del comercio local no es tecnológico.

Este argumento se suele utilizar para justificar la poca disposición del comerciante a utilizar recursos tecnológicos y digitales para la actualización de su negocio. Y lo cierto es que no hace falta más que subirse a un transporte público para comprobar que no es cierto.

Pues sí, todos hacemos uso de la tecnología. La diferencia es la medida en la que lo hacemos y los recursos que utilizamos. Pero aquí ya chocamos con la falta de la definición de un mercado objetivo y el desconocimiento de las personas a las que se dirige el comercio.

Este punto de partida provoca que se utilicen recursos poco adecuados o que se utilicen mal, porque se confunde el medio con el fin. Este resultado, y la falta de autocrítica, lleva a los comerciantes que creen en este mito a confirmarlo.

Así que llega un momento en el que el mito funciona como una profecía autocumplida. Es decir, que como se descuida el uso de ciertos recursos tecnológicos, sólo se consigue conectar con los compradores que menos los utilizan.

Curiosamente, también tenemos otro mito en el extremo contrario. Es decir, comerciantes que creen que el éxito de su negocio depende principalmente del uso de todos los recursos tecnológicos que tengan a su alcance.

Para este lado del mito tenemos que partir de aceptar que la tecnología ha proporcionado al comercio local muchas herramientas que le permiten competir y ofrecer experiencias valiosas a sus clientes.

Pero, al final, hablamos de herramientas. Y las herramientas sirven para algo cuando se utilizan con un sentido. Pero, por sí solas, no pueden cambiar nada.

Así que podemos decir, por un lado, que el mito que dice que el cliente no es tecnológico es falso. Y, por otro lado, que el mito que dice que el éxito de un negocio depende de los recursos tecnológicos es bastante matizable.

#06 El comercio local no necesita innovar tanto como otros formatos

Muy relacionado con el anterior, hay otro mito que dice que el comercio local no necesita innovar tanto como otros formatos.

Por una parte, hay comerciantes que consideran que la innovación es utilizar tecnología para hacer mejoras en el negocio, lo que nos llevaría al punto anterior. Y, por otra, están los que entienden la innovación como la actualización de los surtidos de marcas y productos, las instalaciones y otros aspectos relacionados con lo sensorial. Es decir, relacionan la innovación con las tendencias que se dan en otros formatos de comercio o en otras zonas comerciales o geográficas.

A partir de ese punto, llegan a la conclusión de que la clientela del comercio local no es tan exigente y que se conforman con lo que hay. Así que nuevamente nos encontramos con la profecía autocumplida.

Por eso creo que estaría bien recordar que la innovación es la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología para desarrollar e implantar cambios en los productos, los procesos, el marketing o la organización de una empresa para mejorar sus resultados.

Es decir, que hablamos de innovación cuando se toman como base los conocimientos y los recursos tecnológicos y, con una estrategia, se utilizan para hacer cambios en el modelo de negocio.

Pero es muy habitual encontrar comercios en los que no existe esta estrategia ni tampoco un conocimiento del modelo de negocio. Por eso parece que hacer cambios es algo prescindible, que solo responde a tendencias y modernidades.

Así que podríamos decir que este mito también es falso, y que se debe al desconocimiento de lo que son la innovación y el modelo de negocio.

#07 El comercio local no puede rentabilizar experiencias de compra diferenciales

Otro mito que he escuchado en varias ocasiones es el que dice que el comercio local no puede rentabilizar experiencias de compra diferenciales.

Y, antes de empezar a cuestionarlo, creo que es conveniente recordar que las experiencias de compra diferenciales son uno de los mejores argumentos que tiene el comercio local para competir con otros formatos de comercio. Incluso de salvar diferencias de precio. Pero lo cierto es que hay mucha confusión alrededor del concepto de experiencia de compra. A esto no ayuda que el término experiencia se haya usado para casi todo.

Como sabes, la experiencia de compra es cada experiencia puntual que un comprador potencial vive en un proceso de compra. Nada más y nada menos.

En esta experiencia puntual se puede jugar con todo tipo de elementos que puedan hacer que el comprador potencial la encuentre más valiosa que otras experiencias. Y aquí se pueden combinar tanto con aspectos sensoriales, como con el modelo de atención o, incluso, con servicios que añadan valor.

La confusión viene cuando un comerciante compara su experiencia de compra con la que puede ofrecer una marca o con un evento puntual que sucede en una tienda. En esta comparativa, precisamente, es cuando el comerciante dice que no puede rentabilizar esas experiencias. Y tiene razón.

El motivo es que las rentabilidades a las que aspira una marca pueden ser muy distintas a las suyas. Por ejemplo, a una marca puede servirle que los visitantes de sus

tiendas compartan contenidos, aunque no compren sus productos. Porque también es más que probable que esos visitantes terminen comprando los productos de su marca, aunque sea fuera de sus tiendas.

Pero un comerciante no puede hacer esto, tiene que cerrar las ventas en su tienda. Lo que implica que tendrá que diseñar experiencias de compra que sean diferenciales y valiosas y que fomenten la compra en su tienda.

Por tanto, podríamos decir que el mito que dice que el comercio local no puede rentabilizar experiencias de compra diferenciales, es falso o muy matizable. No podrán rentabilizar muchas experiencias diferenciales, pero pueden diseñar sus propias experiencias diferenciales desde la premisa de la rentabilidad.

#08 El comercio local no puede ofrecer los mismos productos que las grandes cadenas

También es muy habitual el mito que dice que el comercio local no puede ofrecer los mismos productos que las grandes cadenas. Y podemos interpretarlo desde varias posiciones distintas.

La primera es que el comercio local no puede ofrecer la misma cantidad de productos que las grandes cadenas y parece lógico por las dimensiones que suele tener un comercio local. Pero desde que existe la posibilidad de ofrecer productos desde una web de comercio electrónico, podría no haber grandes diferencias.

Otro punto de vista sería el que apunta a que el comercio local debería ofrecer productos distintos a los de las grandes cadenas. En este caso podemos estar de acuerdo en que es una ventaja ofrecer productos que no sean comparables a los de estas cadenas para evitar fricciones como la de la diferencia de precio.

Pero también encontramos que algunos sectores están más a salvo de estas fricciones, con lo que no habría problemas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en cada sector hay ciertas marcas referentes que los compradores esperan encontrar y que van a dar confianza en el comercio en cuestión. Esto hará que no se pueda prescindir de algunos productos y algunas marcas.

Mientras tanto, el último punto de vista que se me ocurre es el de sugerir que, como decíamos en el caso de la experiencia de compra, el comercio local debería ofrecer surtidos de productos que le diesen alguna ventaja competitiva. Y aquí estoy hablando de hiperespecialización.

Es decir, que mientras las grandes cadenas suelen enfocarse a un mercado objetivo muy amplio, el comercio local puede especializarse en nichos de mercado y ofrecer surtidos de producto y experiencias adaptados a estos nichos. Esto hará más fácil la diferenciación y añadirá valor.

Por tanto, podemos concluir que el mito que dice que el comercio local no puede ofrecer los mismos productos que las grandes cadenas es cierto, pero con matices.

#09 Amazon es el gran enemigo del comercio online

Quizás uno de los mitos que más ha crecido en los últimos años es el que dice que Amazon es el gran enemigo del comercio local.

Son muchos los comerciantes que creen que las ventas que han perdido en los últimos años se las han llevado Amazon y otras grandes plataformas de comercio electrónico. Y en parte, tienen razón. Pero sólo en parte.

Para empezar, llevamos viendo cómo, año tras año, aumenta la facturación de los grandes operadores de comercio electrónico. Y es razonable pensar que estos crecimientos se hacen a costa de otros canales.

De hecho, según estudios recientes, más de un 50% de los consumidores encuestados afirman hacer un pedido online al mes y casi un 25% elevan esta frecuencia hasta un pedido semanal. Y también tenemos estudios que muestran que más del 60% del total de ventas en el canal online se lo reparten entre solo nueve empresas, y Amazon está a la cabeza.

Amazon también es un gran buscador de productos, y fija opiniones entre los consumidores sobre la idoneidad de comprar un producto o de su precio. Además, son bastante distintas las condiciones y exigencias que encuentran un comercio local y

Amazon para comprar a sus proveedores, vender a sus clientes y tributar a sus gobiernos. Y, por supuesto, son desfavorables para el comercio local.

Así que, con estos argumentos, podríamos decir que este mito es cierto.

Sin embargo, el grueso de las ventas de productos y servicios sigue haciéndose en canales físicos. Y aquí tendríamos que fijarnos en el crecimiento de las grandes cadenas y de las tiendas propias de las marcas.

De hecho, varias marcas, especialmente en los sectores de la moda y el deporte, han recortado la distribución para favorecer la venta directa a través de sus tiendas, tanto físicas como online.

Esto querría decir que hay otros actores, además de Amazon y los grandes operadores online, que pueden estar llevándose una parte del negocio del comercio local. Y, como pasa casi siempre que hablamos de comercio local, el grado de afección de estos competidores será muy distinto en función del sector.

Pero, al mismo tiempo, también encontramos en el comercio local numerosos ejemplos de negocios que, en el mismo escenario, son capaces de encontrar propuestas comerciales que consiguen salvar estas dificultades. Y lo hacen partiendo de las nuevas expectativas que estos competidores fijan en el mercado.

Así que podríamos decir que Amazon y otros grandes operadores online y físicos son los grandes enemigos de los comercios locales que no actualizan su propuesta comercial. O sea, que estamos ante un mito que es cierto, pero con algunos matices.

#10 En el comercio local se encuentra la mejor atención al cliente

Otro de los mitos clásicos es el que dice que en el comercio local se encuentra la mejor atención al cliente y que esa es una de sus fortalezas.

Respecto a este mito, empezaremos diciendo que el concepto de mejor atención al cliente puede ser muy distinto para perfiles de cliente diferentes. Incluso los mismos perfiles pueden tener necesidades distintas según el tipo de compra que hagan.

Por eso, la mejor atención al cliente será la que tenga una mayor personalización. Esto implica un conocimiento profundo del cliente y, por lo que he podido comprobar personalmente, este conocimiento no es muy habitual entre los comerciantes locales.

Otra parte de esta personalización implica detectar la fase del proceso de compra en la que está el cliente y asistirle para ayudarlo a avanzar hasta la siguiente. Y esto es menos habitual todavía.

Así que podríamos admitir que, aunque no sea general, es más fácil encontrar atención al cliente profesional y de buena calidad en el comercio local que en otros formatos. Pero esto no es exclusivo del comercio local, también hay buena atención en otros formatos.

Además, habría que recordar que, salvo alguna excepción, la buena atención al cliente es un aspecto higiénico del negocio. Es decir que, como la higiene, no suma a quien la tiene, pero penaliza a quien le falta.

Con lo cual podríamos concluir que el mito que dice que en el comercio local se encuentra la mejor atención al cliente es cierto, pero con matices.

#Bonus track El emprendimiento comercial no es muy atractivo

Aunque mi idea original era desmontar diez mitos del comercio local, creo que es importante añadir uno más. Y es que, en los últimos años, el emprendimiento comercial parece estar disminuyendo.

Por ello, podríamos encontrarnos frente al mito que dice que el emprendimiento comercial no es tan atractivo como otros.

Primero vamos a partir del hecho de que cualquier emprendimiento es difícil. Se necesita tener conocimientos variados y profundos de muchas disciplinas, una inversión económica y, en muchos casos, un equipo de personas que hay que gestionar.

Sin embargo, hay pocos negocios en los que la combinación entre la dificultad de las barreras de entrada y el porcentaje de éxito sea tan favorable. Esto es así porque,

partiendo de que las barreras de entrada suelen ser muy altas para cualquier emprendimiento, hay pocos con menos barreras de entrada, tanto económicas como de conocimientos. Pero en otros emprendimientos que parecen tener barreras de entrada más bajas, como el tecnológico, las posibilidades de éxito son casi anecdóticas.

El emprendimiento comercial es una buena dirección para enfocar la creatividad porque los nuevos conceptos, ideas y productos suelen tener buena acogida. Y conozco muchos emprendedores comerciales muy creativos que han puesto en marcha negocios con éxito. Negocios que siguen creciendo incluso en momentos difíciles, como durante el confinamiento.

Además, alrededor del sector comercial hay muchos recursos para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, lo que facilita la evolución y el crecimiento del negocio.

Y, por último, y quizás sea un argumento menor para algunas personas, el emprendimiento comercial tiene un gran impacto en la mejora de las áreas comerciales urbanas y en la calidad de vida de las poblaciones que lo acogen. Porque, como suelo decir, crea empleo, mejora la economía local y crea ciudades más humanas.

Así que, por mi parte, creo que es falso el mito que dice que el comercio local no es muy atractivo.

Conclusiones sobre los mitos del comercio local

Después de analizar y desmontar estos mitos sobre el comercio local, creo que será interesante repasarlos todos seguidos. Esto nos permitirá tener una perspectiva de todos ellos junto con sus valoraciones.

- **#01** El precio es el aspecto más importante para el comprador (falso)
- **#02** El comercio local necesita hacer descuentos para vender (falso)
- **#03** La ubicación es lo más importante para el comercio local (cierto con matices)
- **#04** La gran ventaja del comercio local es estar cerca del cliente (cierto para unos comercios y falso para otros)

- **#05** El cliente del comercio local no es tecnológico (falso)
- **#06** El comercio local no necesita innovar tanto como otros formatos (falso)
- **#07** El comercio local no puede rentabilizar experiencias de compra diferenciales (falso o muy matizable)
- **#08** El comercio local no puede ofrecer los mismos productos que las grandes cadenas (cierto con matices en el sentido de la frase)
- **#09** Amazon es el gran enemigo del comercio online (cierto, pero muy matizable)
- **#10** En el comercio local se encuentra la mejor atención al cliente (cierto, con matices)
- **#Bonus track** El emprendimiento comercial no es muy atractivo (falso)

Por supuesto, como comerciante o técnico de comercio tendrás tus propias opiniones y me alegraría que esta recopilación te ayude a reafirmar o modificar alguna de ellas.

En mi opinión, lo más importante es comprobar cómo algunos de estos mitos son claramente falsos y siguen estando aceptados por muchos comerciantes. Y, lo peor, siguen condicionando sus decisiones, en este caso para mal.

Por otro lado, muchos de estos mitos tienen distintas aplicaciones según el sector e, incluso, distintas interpretaciones según la persona que esté frente a ellos. Todo ello, sin duda, refuerza esa idea que mantengo desde hace tiempo, que dice que el comercio local es muy heterogéneo y tiene problemáticas muy distintas, por ello las soluciones no pueden ser generales ni simples.

10 soluciones para 10 errores frecuentes del comercio local



Si alguna vez has visitado mi web, verás que ofrezco varios tipos de servicio.

Por un lado, están las conferencias y los talleres, que suelen ser eventos que duran un día o dos. En las conferencias suelo presentar una serie de contenidos, que terminan con un turno de preguntas. Los talleres comienzan también con una exposición de contenidos, pero suelen ser una introducción necesaria para desarrollar las actividades prácticas en grupo o individuales.

En los dos formatos busco que el comerciante se pueda llevar claves de mejora que pueda aplicar fácil y rápidamente en su negocio. Y así suele ser, aunque el formato y la duración no nos deja profundizar demasiado.

Precisamente esto es lo que sí permiten los planes y los programas, que tienen mayor duración. En ellos trabajamos individualmente con cada comercio y podemos profundizar bastante. Incluso es bastante frecuente que iniciemos este trabajo con los datos de alguna investigación previa.

Todo esto aumenta mucho los aspectos del negocio que se pueden abordar con los comerciantes y el número y variedad de las claves de mejora.

En los últimos meses estamos trabajando en programas en los que participan comerciantes locales y en los que analizamos un buen número de aspectos de su negocio. Esto nos ha permitido identificar decenas de oportunidades de mejora para las que hemos propuesto otras tantas soluciones, pensadas desde la óptica de un comercio local.

Mientras avanzábamos en este trabajo, hemos observado que muchos de estos comercios compartían los mismos errores y, por tanto, necesitaban las mismas soluciones.

Por eso he pensado que podría ser interesante que presentase una lista de los errores más frecuentes que hemos encontrado. Y, por supuesto, las soluciones que hemos propuesto para que estos comercios locales mejoren tanto las ventas como la atracción y fidelización de compradores potenciales.

10 soluciones para 10 errores frecuentes del comercio local

A partir del trabajo del que te hablaba en la introducción, he agrupado en 10 categorías los errores más frecuentes que he encontrado. Para cada una de esas categorías, propondré una serie de soluciones que corresponden a los errores que habré citado antes.

Así que vas a encontrar una secuencia para cada una de esas 10 categorías. Categoría tras categoría, iré alternando oportunidades de mejora y soluciones pensadas para el comercio local.

Error 1: Fachadas y escaparates invisibles

Seguro que estás de acuerdo en que es bastante frecuente encontrar comercios que, desde la distancia, resultan invisibles o indescifrables.

Esto es así porque no muestran el nombre ni la actividad en un rótulo o en un punto importante desde la fachada. Esto hace que, en el mejor de los casos, los compradores potenciales solo reparan en ellos cuando están cerca. Pero, desde la distancia, estas personas no pueden saber cómo se llaman estos negocios y qué les ofrecen.

Se consigue el mismo resultado en negocios con rótulos duplicados e información excesiva y redundante. En este caso la información sobre los negocios sí es visible, pero resulta demasiado abrumadora y densa como para retener la atención del transeúnte, al que le van a impactar más otros mensajes más claros y potentes.

Esta sensación abrumadora se produce cuando se quieren contar demasiadas cosas, demasiadas veces, antes de tiempo y sin un orden determinado. Por ejemplo, hemos encontrado negocios con varios rótulos que presentaban el mismo nombre con diferentes tipografías y colores. Otros mostraban demasiados mensajes desde la fachada,

varios de ellos con intención directa de vender en un punto en el que deberían limitarse a informar o, como mucho, a proponer.

En otro extremo, también hemos visto comercios que tenían la información correcta, pero utilizaban paletas de colores poco habituales en su sector. Fijándonos en las tipografías, hemos encontrado muchas difíciles de leer, otras poco adecuadas por estar en desuso o por ser poco habituales en el sector.

Por último, cuando nos fijamos en los escaparates, los errores más habituales son la ausencia de información básica del producto y la falta de técnicas básicas de escaparatismo. También es bastante habitual el exceso de cartelera informativa, tanto relacionada con el negocio como ajena a él.

Sumando todo, es frecuente que la sensación que producen el conjunto de la fachada y el escaparate sea de ruido visual.

Soluciones 1: Fachadas y escaparates

Tanto si el comprador potencial está buscando el comercio o no, la misión de la fachada es informar desde la distancia. Esta información, como mínimo, debe ser el nombre del negocio y su actividad y, si es posible, debería decirle al cliente potencial si esa tienda es para él. Por ejemplo, si es una tienda de moda clásica o de estilo urbano.

Para hacerlo de manera clara y efectiva, la información debe ser la imprescindible y respetar una jerarquía. Por ejemplo, el tamaño más grande, debería corresponder al nombre y logotipo.

También hay que tener en cuenta que ciertos colores van a trasladar al cliente a unos sectores determinados. Y que muchas tipografías van a transmitirle un estilo. Por eso, la elección de colores y tipografías y el diseño de la información deberían ser trabajo de un profesional del diseño.

En cuanto al escaparate, los mensajes y los productos deben formar un conjunto que pueda conectar con las necesidades de los compradores. Porque muchos procesos de compra se inician frente a un escaparate.

Para conseguir este objetivo, deben combinarse información y productos para formar una propuesta concreta. La propuesta deberá conectar con una necesidad del cliente y, como mínimo, presentar una solución y un precio. Además, deberá hacerlo siguiendo unas técnicas básicas de escaparatismo para que esta propuesta sea percibida, entendida y valorada por el cliente.

En todo caso, no deberíamos olvidar que el objetivo del escaparate es hacer que el cliente entre a la tienda. Por ello, habrá que seleccionar la información indispensable, no saturar con mensajes al cliente y mucho menos mezclarla con cartelera ajena a la actividad del comercio.

Error 2: Instalaciones que no ayudan a comprar

Si el objetivo del escaparate es el de hacer que el cliente entre a la tienda, el objetivo principal de las instalaciones debería ser el de guiar y ayudar al cliente a comprar.

Sin embargo, es bastante frecuente encontrar tiendas en las que la distribución no facilita que las personas se puedan mover con comodidad y tranquilidad. Esto hace que no encuentren lo que buscan y se marchen. O que solo compren lo que venían a buscar, pero no quieran quedarse demasiado tiempo. Así que no comprarán más productos y les costará volver.

Incluso se pierden oportunidades o se producen situaciones incómodas porque no queda claro qué zonas de la tienda son para el cliente y cuales para el vendedor.

También es bastante frecuente que se reproduzca la sensación de ruido visual que suele comenzar en el escaparate, y hay muchos elementos que pueden producirla. Por ejemplo, combinaciones de estanterías de diferentes estilos, materiales, colores y texturas. Esta sensación desagradable empeora cuando la combinación incluye expositores de marcas distintas. Suelen resultar muy invasivos, porque buscan destacar sobre el resto, llamar la atención del cliente sobre la marca, primero, y sobre el producto, después.

Aunque alguno de estos aspectos podría formar parte de la siguiente categoría, hay más elementos que producen ruido visual y roban la atención del cliente. Por ejemplo, la utilización de elementos decorativos que no cumplen otra función que rellenar un espacio vacío. Muchos comerciantes creen que tienen que rellenar cualquier hueco de su tienda y utilizan plantas, adornos y displays promocionales, entre otros elementos.

Otras veces son unas paredes pintadas de un color llamativo o un suelo con demasiada personalidad los que aumentan el ruido visual. Esto hace que el comprador tenga que esforzarse más para entender la disposición de los productos y encontrar lo que busca.

Soluciones 2: Instalaciones

Como decíamos, el objetivo principal de las instalaciones debería ser el de ayudar al cliente a comprar. Por eso, el espacio de la tienda debe diseñarse, primero, para que las personas tengan claro cómo se compra allí. Es decir, si pueden servirse ellos mismos los productos o tienen que pedirlos a un vendedor, cómo van a encontrar lo que buscan y qué les propone la tienda.

Por supuesto, tiene que quedar claro cuáles son los espacios a los que pueden acceder y cuáles no. Esto es especialmente aplicable a los mostradores y a las puertas de acceso a almacenes, oficinas y otros espacios privados. Para delimitarlo, se utilizarán cierres o señalización específica.

El mobiliario, las paredes y los suelos deberían ser un fondo para el producto. A no ser que fuesen una parte esencial del negocio, no deberían destacar sobre el producto. Por ello, el mobiliario debe ser uniforme en color, altura, materiales y texturas. Y como los suelos y las paredes, es mejor que sean neutros.

De la misma manera, si no hay una justificación, no deberían utilizarse elementos decorativos que puedan distraer al cliente. La tienda debe tener espacios vacíos para que el cliente pueda identificar las distintas secciones y las categorías de producto.

Error 3: Sensorialidad desaprovechada

Si hay una ventaja que tiene una tienda física sobre cualquier otro formato es el potencial sensorial. Mientras que en una compra online se utilizan, como mucho, la vista y el oído, en una tienda física podemos emplear los cinco sentidos.

De hecho, el olor de una panadería nos invita a comprar. El tacto de una prenda de vestir puede ser el detalle definitivo para decidirnos a comprar. O el sabor de un plato puede hacernos volver a un restaurante.

Dentro de los errores más habituales relacionados con la sensorialidad está el ruido visual, que empeora cuando le sumamos una iluminación deficiente. La iluminación deficiente suele ser la escasa, porque no permite presentar bien el producto. Pero también es mala la iluminación excesiva porque resulta molesta, aplana los volúmenes y apaga los colores. Incluso genera sombras y contrastes poco favorecedores para el producto.

También se desperdicia el potencial sensorial con suelos muy gastados, paredes desconchadas, muebles en mal estado o con arreglos improvisados. El mismo desperdicio lo generan los malos olores o el sonido ambiental de poca calidad, que resulta estridente y dificulta la concentración.

Esta situación es bastante habitual en tiendas que utilizan pequeños altavoces conectados al teléfono móvil para la ambientación musical. El inconveniente es que, a menudo, estos altavoces son demasiado pequeños para poder dar un sonido de calidad. También suelen ser insuficientes para cubrir bien todo el espacio, lo que hace que en un punto de la tienda el sonido sea insufrible y, en el resto de la tienda, solo desagradable.

Soluciones 3: Sensorialidad

Como decíamos, el potencial sensorial de una tienda física es un aspecto clave para marcar diferencias sobre otros comercios y formatos de compra.

Una de las soluciones principales para mejorar la sensorialidad en un comercio local es el uso correcto de la iluminación. Pero recuerda que iluminar bien no es sobreilu-

minar. Iluminar bien es, primero, conseguir que el interior de la tienda se proyecte hacia la calle, que apetezca entrar. Después, que la iluminación ayude a delimitar las zonas y guíe a los clientes hacia los productos.

Aunque los precios de los equipos de iluminación han bajado bastante, iluminar bien una tienda tiene un costo importante. Por eso es imprescindible apoyarse en un profesional de la iluminación comercial, para transformar ese coste en una inversión que nos ayude a vender más.

Conozco a muchos comerciantes que han instalado equipos por su cuenta y que siguen con una mala iluminación. Pero no pueden cambiarla después del presupuesto que han empleado en comprar los equipos. Por eso es imprescindible apoyarse en un profesional.

En cuanto al mobiliario, debería ser lo más uniforme y neutro posible, porque lo que tiene que destacar es el producto.

También hay muchas soluciones de ambientación olfativa al alcance del comercio local. Por eso esta es otra baza importante que podemos jugar, tanto si queremos acabar con algún mal olor como si lo que buscamos es una ambientación olfativa que complete la propuesta sensorial global.

Si hablamos de ambientación musical, hay dos factores a tener en cuenta. El primero es la selección musical, que debería elegirse con un propósito determinado. El segundo es la calidad de sonido, que depende de la calidad de los equipos de reproducción y amplificación y muy especialmente de la calidad de los altavoces, pero también de su número y colocación.

Error 4: Poco uso de recursos de marca

En alguno de los puntos anteriores hemos visto como se utilizaban mal algunos recursos de marca como el logotipo o los colores corporativos. Por ejemplo, en fachadas sin rótulo, o en rótulos con logotipos antiguos y colores inadecuados, que refuerzan la imagen de desactualización del comercio.

Pero, aunque es una situación bastante habitual, no podemos hablar de un error general. Sin embargo, sí hay un error en la utilización de recursos de marca que es prácticamente general en el comercio local. Y es que, una vez que hemos entrado en la tienda, el nombre de la marca desaparece hasta que no se saca una bolsa o un papel de embalar.

Esto es así porque pocos comerciantes son conscientes del valor de su marca. De hecho, muchos ni siquiera consideran que tienen una marca. Por eso no la cuidan demasiado ni piensan que haya que actualizarla.

La consecuencia es que tampoco suelen tener una idea de los atributos que quieren que se asocien a su marca ni de los que ven sus clientes en ella. Y este es un punto principal para ofrecer una imagen consistente y para actualizar todos los recursos de marca. Que, como mínimo, deberían ser el nombre y su tipografía, el logotipo y los colores corporativos.

Otra consecuencia de este desinterés por los recursos de marca es que no es raro encontrar en un negocio que el nombre se muestra con diferentes tipografías en bolsas, folletos y otros soportes. Hace unos años, en un proyecto con un comercio local, encontramos seis versiones distintas del logotipo solo al repasar los modelos de bolsa que tenía.

Soluciones 4: Marca

Las soluciones para el comercio local relacionadas con los recursos de marca deben partir de asumir lo importante que es la marca y de conocer los recursos mínimos que se deben manejar. Después será cuando se decida en qué puntos de la experiencia deben utilizarse y en qué lugares de la tienda deben aparecer.

Los recursos de marca son tan importantes porque la marca de un comercio local es uno de los recursos que tiene para diferenciarse de otros comercios. Al mismo tiempo, es un recurso para parecerse a otras marcas con atributos similares. Además, los elementos con los que se componen estos recursos son en su mayoría gráficos, por lo que las personas los interpretamos de manera automática.

Es decir, no somos capaces de explicar por qué una tipografía nos parece más amable, divertida, sofisticada o moderna que otra, pero sí que nos llegan esos atributos.

Por eso, estos recursos de marca deben estar presentes en la tienda, especialmente el nombre y el logotipo, y deberían figurar en un lugar principal. Idealmente detrás del mostrador central y, cuando esto no sea posible, en el mismo mostrador.

También deben utilizarse en la cartelería, en los uniformes y, por supuesto, en las redes sociales y otros canales de comunicación online.

En el caso de que hubiese que actualizar el diseño de estos recursos, es imprescindible que lo haga un buen profesional, ya que es un trabajo complejo. Además, el diseñador deberá trabajar con abundante información del negocio para obtener un resultado adecuado.

Por supuesto, una vez actualizado el diseño, habrá que actualizar todos los soportes en los que figure el diseño antiguo. Dentro de lo posible, hay que evitar aprovechar las bolsas con diseños previos porque el cliente las puede reutilizar y terminará paseando la imagen antigua por nuestra ciudad.

Error 5: Tratamiento del producto sin atractivo

Otro error bastante habitual en el comercio local está en el tratamiento del producto. Y la mayoría de estos errores tienen relación con que la tienda está planteada para que sea el vendedor quien guíe la compra del cliente.

Esto hace que los productos no se presenten agrupados en categorías relacionadas con las necesidades de los clientes. Y tampoco suele encontrarse información que permita que el cliente vaya avanzando en el proceso de compra por sí solo. Es muy frecuente que ni siquiera se muestre el precio de los productos.

Este error de partida origina otros errores en cadena. Pero, sobre todo, es uno de los principales responsables de que se produzcan experiencias de compra pobres. Y es que no es fácil remontar un proceso de compra que empieza haciendo perder tiempo al cliente.

Alguno de estos errores en cadena es, por ejemplo, una exposición demasiado ancha. Es decir, que los productos de una misma categoría se presentan en una única estantería corrida. Sin separaciones que ayuden al cliente a delimitar dónde empieza y dónde termina una categoría o una familia de productos. Y cuando no facilitamos que el cliente encuentre lo que busca, aumentan las posibilidades de incomodarlo, lo que disminuye las oportunidades de vender.

También es frecuente encontrar exposiciones de producto con demasiados estantes. He llegado a contar hasta once alturas en alguna tienda. Y, claro, resulta abrumador encontrar esto en un espacio pequeño o mediano. Además, suele implicar que hay productos colocados demasiado altos y demasiado bajos. Incluso demasiado cerca de la puerta.

Así no solo disminuyen sus posibilidades de venta. Por ejemplo, los productos que se exponen demasiado bajos suelen tener más polvo y pueden ser golpeados fácilmente, porque resultan menos visibles. Esto genera desconfianza, especialmente en los productos de alimentación.

Algo parecido pasa con los productos colocados demasiado altos. Además de su reducida visibilidad, pueden dar sensación de peligro si son voluminosos.

En otras ocasiones la sensación que se produce es de incomodidad, como cuando se colocan productos demasiado cerca de la puerta. Mientras observa los productos, el cliente tiene la sensación de que puede molestar a los clientes que entren o salgan de la tienda.

Por último, también suele ser habitual encontrar demasiados productos en el mostrador. La intención es que se vendan “por impulso”, pero no suelen ser productos adecuados para ello ni se presentan con la información suficiente.

Soluciones 5: Tratamiento del producto

La primera solución que debería proponer un comercio local sobre el tratamiento del producto es la de considerar que la tienda es el primer vendedor. Desde ese punto de

partida, el cliente no solo tiene que poder entender qué se le ofrece. También debería poder valorarlo e, incluso, poder comprarlo sin asistencia.

Esto evitará esperas innecesarias y facilitará que el cliente pueda ir avanzando en el proceso de compra mientras el vendedor atiende a otros clientes. Así, de rebote, se optimizará el trabajo del vendedor, que únicamente tendrá que intervenir cuando sea necesario.

Hacer que la tienda sea el primer vendedor implica estructurar los productos en categorías relacionadas con las necesidades de los clientes. También supone la creación y utilización de cartelera para guiar al cliente hacia estas categorías. Y, una vez que ha llegado, la información debe ayudarle a encontrar las soluciones a sus necesidades.

Para ello, debemos presentar el producto en estanterías con cinco o seis estantes como mucho, descartando los niveles muy altos o bajos. También es importante que se aprecien los límites de la propuesta de productos dentro de cada categoría, que estén acotados de alguna manera.

Por supuesto, deberíamos evitar exponer productos demasiado cerca de la puerta. Además de evitar robos, también rebajaremos la incomodidad del cliente.

En cuanto a los productos de compra por impulso, deberían ser muy pocos. Hace tiempo leí en un libro que recomendaban un máximo de dos categorías de productos. Además, deberían ser complementarios con los productos principales y de un coste no superior al 20% de la compra media. Es decir, deben ser un capricho, una recompensa para el cliente, no otra compra similar a la principal.

Error 6: Desconocimiento del mercado objetivo

Pero si hay un error importante y que, a su vez, es un enorme generador de nuevos errores y malas decisiones, es el desconocimiento del mercado objetivo. Son muchos los comerciantes que no tienen definido a un grupo de clientes a los que dirigir su propuesta comercial.

De hecho, muchos confunden a su mercado objetivo con su clientela. Por eso creo que deberíamos empezar por recordar las dos definiciones, para ver la diferencia.

Para empezar, el mercado objetivo debe ser un conjunto de consumidores que tienen necesidades comunes o muy similares. Por tanto, tendrán una mayor predisposición a comprar un producto o servicio que el resto del mercado. Pero le llamamos mercado objetivo porque es una elección que hace el comerciante dentro de todos los grupos de clientes que le ofrece el mercado. Partiendo de esa elección y del conocimiento de sus necesidades y expectativas, deberá enfocar su negocio en ofrecer soluciones a esas necesidades y satisfacer las expectativas.

Clientela es el conjunto de compradores que hay en un negocio. Es decir, son todos los perfiles de comprador que compran en un negocio, independientemente de los motivos por los que lo hagan. O sea, que hablamos de un concepto más pasivo y en el que se combinarán clientes que pertenecen al mercado objetivo o no. Claro, en el supuesto de que se haya definido ese mercado objetivo.

Así que muchos comerciantes analizan y toman decisiones en sus negocios en base a los productos que compran las personas que entran por la puerta, a su edad y pocos más criterios. Sin embargo, la clave para entender el comportamiento del mercado objetivo debería ser el estudio de las coincidencias en su estilo de vida y del papel que cumplen esos productos en sus vidas.

Pensemos en el gestor de una tienda de deportes. Tomará mejores decisiones pensando en personas que practican running y compiten en carreras que pensando en franjas de edad y poder adquisitivo. Porque lo que condiciona el comportamiento de compra de sus clientes es la importancia de esa actividad en sus vidas, no tanto su edad o su capacidad adquisitiva.

Este desconocimiento se amplía también a los puntos de contacto con estos grupos de clientes. Al no saber nada de ellos, resulta imposible diseñar acciones para atraerlos. Este desconocimiento también hace que se pongan en marcha acciones para intentar captar a grupos de clientes cuyas necesidades y expectativas están muy alejadas del potencial del comercio en cuestión.

Soluciones 6: Mercado objetivo

La solución para muchos problemas de un comercio local empieza con la especialización en un grupo de clientes. Mejor dicho, en el estilo de vida, las aficiones o un momento concreto de la vida de esos clientes. Por ejemplo, una tienda de deportes podría especializarse en uno o dos deportes y una zapatería generalista podría centrarse en zapatos de mujer de estilo urbano o de ceremonia.

Lo importante es que esa especialización facilitará que el surtido y la experiencia sean más relevantes para esos grupos de clientes. Evidentemente dejará a otros grupos fuera, y por eso es un paso que hay que estudiar bien antes de darlo, especialmente en pequeñas poblaciones. Sin embargo, y a pesar del riesgo, los comercios locales que conozco que mejor funcionan tienen un alto grado de especialización.

Por supuesto, en este proceso hay que conocer bien a estos grupos de clientes y centrarse en uno o dos grupos que no sean muy distintos entre sí. Pero este conocimiento tiene una recompensa importante y es que descubrirá un buen número de puntos de contacto.

Es decir, facilitará la conexión con los clientes desde el conocimiento de la importancia de esos productos en sus vidas y de cómo los utilizan. Por ejemplo, así entenderán sus motivaciones para comprar y sabrán dónde se informan y qué consideran importante y qué no.

No quiero incidir demasiado en este punto, pero es un aspecto fundamental para un negocio.

Error 7: Desconocimiento de la propuesta de valor

Simplificando mucho, podríamos decir que la propuesta de valor es lo que hace especial a un comercio. Bien, pues otro error habitual es el desconocimiento de la propuesta de valor que un comercio propone a sus clientes y suele ser una consecuencia del desconocimiento del mercado objetivo. El resultado es que, muy frecuentemente, encuentro a gestores de comercios que no saben qué es lo que hace especial a su negocio.

Aunque lo cierto es que creen saberlo. A menudo, la respuesta que me dan es algo así como “tengo buen producto y buena atención”. Lo curioso es que estos aspectos, que deberían quedar en el apartado de mínimos, ni siquiera suelen ser ciertos. Porque ningún negocio puede ofrecer buen producto y buena atención si desconoce las necesidades que tendrá que satisfacer y las expectativas que deberá cumplir.

La realidad es que muchos de estos negocios ofrecen surtidos muy descompensados, basados en el gusto de su gestor o que, directamente, se limitan a reunir las gamas más altas de ciertas marcas. Habitualmente, estos surtidos son excesivos y poco abar-cables por los clientes, ya que tratan de responder a las necesidades de clientes muy diversos.

En cuanto a la atención, una cosa es que se preste con conocimiento del producto y otra que sea personalizada. Porque sin el conocimiento profundo del cliente no puede considerarse atención personalizada.

Así que podríamos decir que, en muchos casos, no solo hay un desconocimiento de la propuesta de valor. Es que no hay propuesta de valor o es insuficiente para que haga especial o diferente a ese comercio frente al resto.

Soluciones 7: Propuesta de valor

Si hablamos de las soluciones para el comercio local relacionadas con la propuesta de valor tenemos que partir de que el comerciante conozca este aspecto del negocio y su necesidad. Es decir, que sea consciente de que necesita ofrecer algo más que productos en su negocio.

Además, esos aspectos que van a hacer especial a su negocio y que van a diferenciarlo de sus competidores, tienen que ser relevantes para sus clientes. Por eso todo comienza con la definición del mercado objetivo. Porque, para construir la propuesta de valor y una experiencia de compra valiosa, habrá que conocer las necesidades y expectativas de esas personas.

A partir de ese conocimiento se podrá pensar realmente en ofrecer el tipo de atención que los compradores consideren valiosa. O en construir un surtido con capacidad de diferenciarse de los competidores. Incluso en ofrecer servicios que, por sí mismos, sean lo que haga especial al negocio.

La experiencia de compra forma parte de la propuesta de valor y para muchos comercios es su componente más importante. Como comerciantes, no debemos olvidar que cualquier persona puede comprar casi cualquier producto desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Por ello, las tiendas físicas necesitan una razón para ser visitadas, y esa razón está dentro de la propuesta de valor. Será la experiencia de compra o su combinación con otros aspectos. Pero sin este valor añadido, un comercio local siempre quedará en desventaja frente a otros formatos de comercio.

Error 8: Falta de estrategia

A pesar de los enormes cambios que están afectando al mundo del comercio en los últimos años, muchos comercios no han cambiado de estrategia. Más o menos, siguen vendiendo los mismos productos, mantienen las mismas instalaciones y ponen en marcha las mismas acciones comerciales.

Lo curioso es que, a pesar de reconocer la magnitud de estos cambios, una mayoría de comerciantes no tiene planes para responder a ellos. Aunque hay una excepción que tiene que ver con la venta online y con las expectativas sobre lo que va a aportar a su negocio.

Por un lado, están los que han probado a vender online, ya sea en un ecommerce propio o en un marketplace. La mayor parte están decepcionados porque esperaban vender mucho más. Unos pocos están contentos, bien porque van consiguiendo ventas o porque este recurso les sirve de escaparate virtual. Así, sus clientes pueden hacer una visita a ese escaparate virtual antes de visitar la tienda física o, directamente, comprar desde sus casas.

Por otro lado, también están los que piensan dar ese paso próximamente como una manera rápida de mejorar los resultados de su negocio. Y, por mi experiencia trabajando con emprendedores y comerciantes, puedo decir que son mayoría los que tienen expectativas muy poco realistas tanto de los recursos que tendrán que dedicar como de las ventas que les reportará.

Otra situación curiosa es que muchos comerciantes piensan que sus grandes competidores están en el entorno online. Pero, cuando investigamos, descubrimos que los competidores son muy variados y que muchos de ellos están en el entorno físico, pero en otros sectores y formatos.

Por ejemplo, cuando estudiamos los competidores de un herbolario, encontramos estudios que revelaban que los principales competidores no estaban en el entorno online. Eran farmacias, supermercados especializados en alimentación ecológica y consultas especializadas en nutrición.

Además de sus versiones online, todos estos negocios están compitiendo por un cliente similar, que elige uno u otro comercio según la propuesta de valor que le ofrezca. Sin embargo, al no entender cómo compra el cliente ni sus motivaciones, los gestores de muchos comercios se limitan a vigilar quién vende sus productos a un precio más bajo.

Otro error en la estrategia suele ser el de comparar las categorías de productos que más se venden, sin tener en cuenta el margen comercial que dejan. Tampoco se valoran las fricciones que pueden generar en el cliente algunas líneas de producto que se venden en otros canales a precios inferiores. Así que se mantienen estos productos en los mejores lugares algunas categorías de producto con poco margen comercial y que pueden fijar en el comprador la idea de que todo es más caro.

Un buen ejemplo es el de los productos de alimentación, que tienen márgenes pequeños y están presentes en muchos formatos de comercio. Esto hace que sea muy fácil comparar los precios y que se puedan generar fricciones con los clientes habituales por unos céntimos. Además, muchos de estos productos tienen fechas de caducidad corta y otras necesidades que hacen que, a pesar de tener un potencial de venta alto, sea muy difícil obtener rentabilidad de esas ventas.

Soluciones 8: Estrategia

Las soluciones para el comercio local relacionadas con la estrategia deberían tener como punto de partida todo lo hablado anteriormente. Sobre todo la especialización, la definición de un mercado objetivo, el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y la creación de una experiencia de compra valiosa.

A partir de aquí es cuando resultará más fácil crear un surtido coherente y adaptarlo según la respuesta de los clientes.

Por supuesto, también será más fácil identificar a los competidores. Porque los competidores no son los que venden los mismos productos. Los competidores son los que ofrecen propuestas de valor similares.

Por ejemplo, un restaurante con una estrella Michelin no piensa que un local de comida rápida sea un competidor. Porque los competidores son los que pueden convertirse en un sustituto. Por eso, a veces, los competidores pueden venir de otro sector.

Cuando existe este conocimiento del cliente y de la competencia, también es más fácil decidir si hay categorías de producto que son prescindibles. Y aquí entra lo que comentaba antes sobre las categorías con poco margen comercial y con riesgo alto de fricciones con el cliente.

Este conocimiento también sirve para ir creando un calendario promocional, sabiendo qué momentos del año son relevantes para el cliente y cuáles son sus ciclos de compra. Porque hacer promociones no es solo hacer descuentos. En muchas ocasiones tiene más relación con ofrecer el producto adecuado, en el momento adecuado y con el mejor argumento.

Y, a su vez, el conocimiento del cliente servirá para analizar mejor su respuesta a estas promociones y para seguir mejorándolas en el futuro.

Error 9: Infrutilización de la comunicación online

En estos tiempos no podemos decir que el uso de las redes sociales y otros recursos de comunicación online sea algo nuevo. Sin embargo, este apartado sigue siendo uno de los más mejorables en la mayoría de los comercios observados. Por ejemplo, hemos encontrado muchas webs y perfiles de redes sociales abandonados, que dan la impresión de que el comercio haya cerrado.

En algunos casos, la razón es que muchos comerciantes creen que tienen que estar en todas las redes sociales y tener todos los recursos online posibles. Y la realidad es que terminan por no llegar bien a ninguna.

Esta actitud se explica por la ambición de llegar a todo el mundo y por no haber hecho una reflexión de dónde estarán sus clientes. Porque ya hemos visto antes que no los han acotado y que desconocen mucho de sus vidas. Por ello, muchos comerciantes no priorizan sus esfuerzos en una red sobre otra o frente a otros recursos.

Esto es especialmente grave con Google My Business, que es la plataforma por la que muchos clientes llegan al comercio local. De hecho, es la información que aparece en Google cuando algún comprador cercano está buscando un producto. Además, es el único lugar del entorno online en el que un comercio local tiene ventaja sobre cualquier otra marca o formato comercial solo por estar cerca del comprador.

Una vez que este comprador llega a una página de Google My Business, las reseñas adquieren una gran importancia. Y aquí encontramos otro punto de mejora, porque ni se cuidan las reseñas ni se hace un trabajo para fomentarlas.

Por otro lado, los comerciantes que hacen publicaciones en cualquier red social lo hacen de una manera muy espaciada en el tiempo. Esto hace difícil que sus seguidores lleguen a verlas porque quedan enterradas entre otros cientos de publicaciones diarias.

También observamos que muchos comerciantes desconocen que el alcance orgánico real de redes sociales como Facebook e Instagram es muy inferior al número de seguidores. Esto implica que, en muchas ocasiones, se esté haciendo demasiado trabajo para llegar a unos pocos seguidores.

Además, el tipo de publicación promedio que hemos visto, no va mucho más allá de mostrar un producto con un pequeño texto genérico. Frente a las publicaciones más elaboradas de las marcas, influencers u otras tiendas especializadas, este tipo de publicaciones tiene poco potencial para atraer la atención del cliente.

Soluciones 9: Comunicación online

Las soluciones sobre comunicación online para el comercio local serán más efectivas cuando se haya hecho un trabajo previo de definición de mercado objetivo y de especialización. Entonces será más fácil elegir las redes sociales y los recursos online más adecuados para los grupos de cliente escogidos. Porque si no sabemos a quién nos dirigimos, menos vamos a saber dónde están ni qué les interesa que les contemos. Así que será fácil caer en la tentación de intentar estar en todos los lugares hablando de productos y descuentos.

Pero vamos a suponer que ya sabemos a quién nos dirigimos. En ese caso, debemos mantener las redes sociales y los recursos imprescindibles, y solo si podemos, tenerlos actualizados. Si no es así, es mejor no tenerlos para evitar que los clientes piensen que nuestro negocio ha cerrado.

Una vez que hayamos decidido los recursos que vamos a mantener, hay que priorizarlos. Además, hay que distinguir los recursos que necesitan una dedicación continua, como las redes sociales, de los que funcionan con un mantenimiento menos exigente. Google My Business y una página web son buenos ejemplos de esto último.

Por su importancia como referente de búsqueda de comercios locales, la prioridad debería ser Google My Business. Por esta misma razón deben cuidarse y responderse las reseñas. Incluso, dentro de lo posible, promoverse.

Una vez elegidas las redes y los recursos más adecuados, es importante tener buenas fotografías tanto de las instalaciones como de los productos. Esto permitirá reforzar la imagen de profesionalidad, especialmente en Google My Business, y será un recurso que podremos reutilizar.

En cuanto a las redes sociales, no hay que tener miedo de hacer publicaciones con una frecuencia alta, incluso diaria. Siempre que sean variadas y de interés para el cliente no resultarán molestas.

Por último, a la hora de asignar recursos como presupuesto y tiempo, hay que pensar en el alcance real de estas publicaciones. Porque si no se consiguen resultados aceptables, puede ser más razonable dedicar esos presupuestos y ese tiempo a otras áreas del negocio más productivas.

Error 10: Gestión deficiente de relaciones con el cliente

También hemos encontrado abundantes errores en la gestión de relaciones con el cliente. Y quizás habría que empezar por definir de qué hablamos cuando utilizamos este término. Porque muchos comerciantes creen que están haciendo esta gestión por el hecho de responder mensajes de WhatsApp o redes sociales.

Así que deberíamos partir de la idea de que gestionamos relaciones con los clientes cuando tenemos algún tipo de recurso que nos asegura el contacto con ellos. Porque cuando se hace una publicación en redes sociales no se puede controlar a quién llega esa publicación. Ni siquiera se puede saber si llega.

Para que realmente podamos hablar de gestión de relaciones con el cliente debemos tener una base de datos a la que poder enviar un whatsapp, un correo electrónico o un SMS. Y, a ser posible, debemos poder segmentar esa base de datos, para que no tengamos que enviar todos los mensajes a todos los clientes. Elegir una opción u otra dependerá de las preferencias de nuestros clientes. En los últimos años casi se está adoptando WhatsApp como el recurso más universal y efectivo para llegar a ellos.

Sin embargo, todavía no es muy común la utilización de WhatsApp Business entre los comerciantes. Esta opción de la aplicación es la que ofrece más posibilidades para un uso profesional. Por ahora, además, es gratuita e incluye una interesante opción de catálogo de productos y no queda mucho para que se puedan efectuar pagos en ella.

Soluciones 10: Gestión de relaciones con el cliente

Después de lo dicho, parece claro que una de las principales soluciones para el comercio local en la gestión de relaciones con el cliente es la implantación de WhatsApp Business.

Además de ser el recurso más universal que tenemos a nuestro alcance, todavía no está demasiado saturado. Incluso es mucho más rápido y directo que otros recursos cuando queremos llegar a una persona y recibir una respuesta. Eso sí, precisamente por ese carácter íntimo, es imprescindible que los mensajes que se envíen sean muy cuidados y de interés para el cliente.

Para conseguir esto, es imprescindible tener una buena segmentación de la base de datos. Y esto será especialmente útil cuando, en breve, se pueda cerrar una compra completa en WhatsApp, incluyendo el pago. Por ahora ya se pueden hacer precompras en el catálogo integrado, aunque el pago se tiene que tramitar con aplicaciones externas como Bizum, Pay Pal o las pasarelas de pago de los bancos.

Esto último es muy interesante porque ya se pueden enviar enlaces de pago por WhatsApp, que el cliente utilizará como cualquier otra pasarela de pago de comercio electrónico. Si te parece interesante, pregunta en tu banco por este sistema.

Conclusiones

Quizás después de repasar todos estos errores y soluciones, te puede parecer que la fotografía que queda del comercio local es poco atractiva. Antes que nada, debes tener en cuenta que no todos los errores se daban en todos los negocios. Incluso, dentro de cada error, hay diferentes grados.

Es cierto que la mayoría de los negocios presentaban oportunidades de mejora, pero no muchos tenían deficiencias graves. De hecho, muchos de los negocios pueden mejorar mucho con acciones sencillas y pequeños presupuestos.

Pero hay un punto que marca grandes diferencias: la actitud frente al cambio. Ante la necesidad de cambiar, unos pocos gestores de comercios se esfuerzan en justificarse y buscar excusas para seguir sin cambiar, lo que no pronostica nada bueno.

Mientras tanto, otros comerciantes no pierden tiempo en justificaciones ni excusas y enseguida se ilusionan al pensar cómo mejorará su negocio con los cambios. De hecho, no son pocos los que han ido aplicando algunos de estos cambios según íbamos avanzando en el proceso.

Lo bueno es que tanto ellos como nosotros hemos podido ver los primeros resultados de esos cambios. Y eso los ha animado a seguir haciendo cambios y a esforzarse en seguir mejorando.

Espero que tú también recibas estas recomendaciones de la misma manera y que puedas ver resultados positivos cuanto antes, porque eso será bueno para tu negocio y para tus clientes.

20 claves para que sea más fácil vender en el comercio local



Calculo que tendría unos quince años cuando un grupo de estudiantes de intercambio visitó mi colegio. Ahora no podría decir cuántos eran, ni qué nos contaron, pero recuerdo perfectamente a Óscar.

En aquel momento pensé que era el tipo más molón que había visto en persona. Para empezar, podía hablar en castellano y en inglés, vestía muy moderno y, además, vivía en California.

No sé si puedes ubicarte en España en los primeros años 80 pero, en aquel momento, casi todo lo que nos fascinaba venía de Estados Unidos. Y California era uno de los lugares que más cosas fascinantes tenía: el cine, la música, la moda surfera, los skateboards y mucho más.

Como te decía, Estados Unidos en general y California en particular eran algunos de los lugares de los que más cosas fascinantes nos llegaban. Pero lo cierto es que tampoco nos llegaba mucho. Internet estaba tan lejos que ni siquiera lo anticiparon en la película Regreso al futuro.

Solo teníamos dos canales de televisión, algunas revistas, bastantes discos y libros y poco más. Además, todo costaba mucho dinero y tardaba una eternidad en llegar. Por ejemplo, las películas tardaban varios meses en estrenarse en nuestro país y todavía más en nuestra ciudad. Y con los discos pasaba parecido.

Te puedes imaginar que para nosotros era increíble hablar con alguien que vivía en el lugar más alucinante del mundo. Por eso, durante la tarde en que nos visitaron aquellos estudiantes, no paré de hacerle preguntas a Óscar.

El amigo americano

Cuando llevaban con nosotros un par de horas, Óscar y sus compañeros tuvieron que marcharse. Pero, antes de hacerlo, el profesor que organizó el encuentro nos invitó a intercambiar nuestras direcciones postales para mantener correspondencia.

Aunque esto resulte ahora un poco raro, era el equivalente de aquellos años a intercambiarse el usuario de Instagram y era frecuente tener amigos de correspondencia. Incluso en muchas revistas había una sección en la que los lectores enviaban sus direcciones postales para contactar con personas con sus mismos gustos. Algo así como unas redes sociales prehistóricas.

Por supuesto, intercambié mi dirección postal con Óscar y nos escribimos durante años contándonos lo que pasaba en nuestros entornos. Además, en muchas de esas cartas, incluíamos alguna fotografía para ilustrar el texto.

Pero, claro, esto de mandar fotografías no era algo sencillo y, como han pasado unos cuantos años, te lo voy a recordar.

Para hacer fotografías, necesitabas una cámara y un carrete fotográfico, al menos para empezar. En casi todas las casas había una cámara, y era un regalo bastante frecuente. Así que, en el mejor de los casos, solo tenías que comprar el carrete.

Los carretes solían ser de 12, 24 ó 36 fotografías. Y se hacían así porque cuando los tenías que procesar, se pagaba el revelado de cada fotografía y también el de la película fotográfica. Así que, en proporción, era más interesante comprar carretes de 36 fotografías. Lo malo es que tardabas más en completarlos y el importe total que tenías que pagar era más alto. Por eso podían pasar meses desde que tomabas una fotografía hasta que la tenías en tu mano.

Cuando la fotografía era más difícil

Incluso podía pasar que, cuando tuvieras las fotografías en tu mano, las encontrases borrosas, desencuadradas o medio veladas. Porque los carretes tenían una fecha de caducidad corta, y una vez que estaban impresionados, se deterioraban más rápido.

Pero hay más porque, una vez que hubieras escrito la carta e incluido las fotografías, el sobre todavía tenía que llegar a destino. El envío regular era en barco y, si querías que llegase más rápido, tenías que pagar la tarifa de correo aéreo, que era más costosa.

Después de toda esta explicación, te puedes imaginar que entre una carta y otra podían pasar varios meses, especialmente si querías incluir fotografías.

Sin embargo, si ahora mismo quisiese enviar una fotografía a Óscar, tendría decenas de maneras de hacerlo instantáneamente y sin ningún coste. Además, podría tomar todas las fotografías que quisiese y elegir la mejor, porque las podría ver en el momento y porque hasta en mi teléfono móvil tengo memoria de sobra para almacenar miles de fotografías con buena calidad.

Comparando lo que suponía el proceso de tomar y enviar fotografías en aquellos años y ahora, creo que es evidente que ahora es mucho más fácil.

Lo mismo ha pasado en el comercio.

En general, ahora es más fácil comprar cualquier cosa. Hay más marcas y productos para elegir. Hay más tiendas y formas de comprar. También los procedimientos se han simplificado, incluso para productos personalizados o a medida.

Así que podemos decir que comprar es más fácil y, como consumidores, estamos acostumbrados a ello. Sin embargo, ¿también es fácil comprar en el comercio local? ¿Está ofreciendo el comercio local el mismo grado de sencillez que hay en otros formatos?

Eso es, precisamente, lo que vamos a ver ahora.

20 claves para que sea más fácil vender en el comercio local

Cuando trabajo en proyectos con comerciantes locales, una de mis funciones es la de ponerme las gafas del consumidor. Es decir, me tengo que poner en la piel de un comprador potencial y analizar cada paso que podría dar.

Seguro que alguna vez has oído hablar del viaje del cliente, pero hoy no vamos a profundizar en ello. Me basta con que imagines que un proceso de compra es una sucesión de pasos que da un comprador potencial en dirección al destino final, que en este caso será la compra de un producto o servicio.

Bien, pues en este trabajo de ponerme en la piel del comprador encuentro muy a menudo dificultades para que pueda avanzar en esa dirección. Hay muchos pasos que no llevan al siguiente y demasiadas preguntas sin responder. Así que hay que poner mucho de uno mismo para llegar al destino final.

En otras palabras, muy frecuentemente compruebo que no es fácil comprar en muchos comercios locales.

Esta es una de las grandes diferencias entre el comercio local y las tiendas físicas de las multinacionales del comercio. De hecho, en muchas de estas tiendas de multinacionales, una persona puede comprar sin la intervención de un vendedor.

Como decía antes, la tienda tiene que ser el primer vendedor y el cliente tiene que poder elegir las partes del proceso de compra en las que quiere ser autónomo.

Además de la ventaja que supone para el comprador esta autonomía, para el negocio es imprescindible que sea fácil comprar en él. Porque, si no es así, el comercio necesitará tantos vendedores como clientes haya en la tienda. Y eso es algo que ningún comercio se puede permitir.

Cuanto más fácil sea comprar en el comercio local, más venderá

Muchos comerciantes no les dan importancia a estos aspectos y concentran en los vendedores la responsabilidad de facilitar la venta. Incluso hay quienes encuentran exagerado que se tengan que cuidar tanto estos aspectos.

Basándome en mi experiencia, puedo decir que muchos comerciantes desconocen los aspectos de su tienda en los que un comprador puede encontrar dificultades. Así que están convencidos de que es fácil comprar en su negocio y que si no venden más es por otras razones.

Sin embargo, la realidad es que cuanto más fácil sea comprar en un comercio, más venderá ese comercio. Así de sencillo. Pero ¿dónde ponemos el listón para determinar qué es fácil o difícil si hablamos de comprar?

Antes ya hemos nombrado las tiendas de las multinacionales del comercio. Pero si observamos las de comercio electrónico, encontraremos que hay empresas que casi son capaces de adivinar lo que quieres y situarlo a dos clicks de distancia, proceso de pago incluido.

Así que tenemos que asumir que el listón está muy alto y que necesitamos que realmente sea más fácil comprar en el comercio local.

Por esta razón he seleccionado 20 aspectos clave para conseguirlo y los he ordenado dentro de las cinco fases del proceso de compra. La idea es que viendo ordenadas todas las dificultades que puede encontrar un comprador potencial al recorrer este proceso, se entienda mejor la importancia de eliminarlas.

En cada una de estas claves compartiré aspectos de mejora, preferiblemente prácticos. De esta manera, revisando las claves y mejorando los aspectos que se citan, cualquier comerciante local podrá conseguir que sea más fácil comprar en su negocio.

#01 La fachada debe atraer e informar desde la distancia larga

La primera fase del proceso de compra es el reconocimiento de necesidades. Es decir, el momento en el que un comprador potencial identifica una necesidad y decide buscar opciones para satisfacerla.

Cuando esto sucede, uno de los primeros puntos de contacto entre un comercio y un comprador potencial podría ser la fachada de ese comercio. Así que una de las primeras claves que puede hacer que sea más fácil comprar en una tienda es que la fachada consiga atraer la atención del comprador.

Pero no solo es cuestión de llamar la atención del cliente. Los elementos de la fachada deben estar dispuestos para darle una primera información desde la distancia más larga posible. Como mínimo la fachada debe contar qué tipo de productos o servicios se venden allí y cuál es el posicionamiento del negocio.

Utilizando términos que todos manejamos, esto del posicionamiento sería transmitir si el negocio tiene un enfoque low cost o premium. Por supuesto, hay más enfoques, pero con estos dos ejemplos creo que se entiende bien.

Para conseguir este objetivo de atraer e informar contamos con los materiales de la fachada, los rótulos, escaparates, iluminación y la parte de la tienda que se ve desde el exterior. Es muy habitual encontrar comercios que, desde la distancia, proyectan una imagen que no se corresponde con su actividad ni con su posicionamiento.

También es bastante frecuente que la disposición y diseño de los elementos de la fachada se haya hecho de tal manera que provoque la confusión del comprador potencial. Esto suele deberse al exceso de elementos y de información y a un mal diseño de estos.

Algunos de los elementos cuya utilización puede mejorar claramente este aspecto son los relacionados con la marca, como el logotipo y los colores que se utilizan en la comunicación.

#02 El escaparate debe informar y proponer desde la distancia corta

Una vez que la fachada haya llamado la atención del comprador potencial desde una distancia lejana, el siguiente punto de contacto será el escaparate. En muchas ocasiones, incluso será este el primer punto de contacto con una persona que camina por la calle.

Como seguimos en la fase de reconocimiento de necesidades, la función del escaparate sigue siendo la de conectar con las necesidades del comprador potencial y conseguir que este entre a la tienda. Es decir, tiene que convencerle de que la solución a sus necesidades está ahí dentro.

Pero, claro, si queremos que un transeúnte reciba un mensaje, tendremos que crear un mensaje. Y un conjunto de productos, por sí mismos, no son un mensaje. Por esta razón, otra clave para que sea más fácil comprar en un comercio es que el escaparate informe y proponga algo que sea comprensible desde una distancia corta. Además, este mensaje deber ser entendido de forma clara en unos pocos segundos porque el escaparate compite con la atención de otras decenas de estímulos alrededor de esa persona.

Un buen mensaje es el que conecta con una necesidad, propone algo para satisfacerla e informa de su precio. Por ejemplo, una pregunta relacionada con el cansancio, la propuesta de un suplemento multivitamínico y el precio.

#03 El escaparate debe ser atractivo e informativo

En la clave anterior hemos propuesto que el escaparate informe y proponga algo que sea comprensible desde una distancia corta.

Estos dos objetivos son incompatibles con esos escaparates repletos de productos que resultan invisibles o indescifrables para muchos compradores potenciales. La razón es la misma para las dos conclusiones.

Para una mayoría de compradores potenciales estos escaparates resultan invisibles porque, como no les proponen nada, no llaman su atención. Por otro lado, para aque-

llos pocos transeúntes que deciden pararse a intentar entender qué se les está ofreciendo, resulta indescifrable porque no pueden ver más que una masa de formas y colores.

Como decía antes, un buen mensaje es el que conecta con una necesidad, propone algo para satisfacerla e informa de su precio. Por tanto, un escaparate no puede proyectar más de dos o tres mensajes si quiere conseguir resultados. Esto es así porque cada conjunto de productos y mensajes necesita un espacio para presentarse. Pero, además, necesita un espacio a su alrededor para diferenciar cada conjunto.

Así que otra clave para que sea más fácil comprar en el comercio es construir escaparates atractivos, informativos y que proyecten dos o tres mensajes con suficiente espacio libre a su alrededor para distinguir unos de otros.

Y, por supuesto, no puede faltar el precio de los productos. Además de ser obligatorio para casi todos los productos, es una información fundamental para que el comprador potencial pueda avanzar en el proceso de compra.

#04 Los escaparates digitales deben dar información previa del negocio

En las claves anteriores hemos dicho que tanto la fachada como los escaparates de un negocio deben atraer, proponer e informar.

En el entorno online, los comercios también tienen fachadas y escaparates, pero digitales. Hablamos de páginas web, de redes sociales y, sobre todo, de Google My Business. Y cuando un cliente llega a uno de estos recursos online, también debe recibir información y, sobre todo, propuestas.

Por ejemplo, al perfil de Google My Business llegan las personas del entorno geográfico que están buscando los productos o servicios que vende un comercio. Es decir, que hay una predisposición a la compra.

Por eso, la información que se muestre tiene que ayudar al comprador potencial a decidir que aquello que busca lo encontrará en ese comercio. Y aquí hablamos tanto

de marcas y productos como de instalaciones, formas de pago, horarios o servicios complementarios.

Este mismo criterio debe aplicarse al resto de recursos, teniendo en cuenta que alguno de ellos se utilizará también en las siguientes fases del proceso de compra. Porque, en la fase de reconocimiento de necesidades, el comprador potencial decidirá si entiende que lo que busca está en ese comercio y a través de qué canal quiere seguir avanzando en el proceso de compra.

#05 El negocio tiene que ser accesible

Después de la fase de reconocimiento de necesidades, el comprador potencial entrará en la fase de búsqueda de información. Esto supone que, para seguir avanzando en el proceso de compra, necesitará la información suficiente para entender qué argumentos del producto conectan mejor con sus necesidades y expectativas. Porque el objetivo de esta fase será el de llegar a una lista de candidatos posibles para la compra.

Por eso, una clave fundamental en esta fase es la de la accesibilidad. Aquí hablamos de la accesibilidad a la información tanto en el canal online como en el físico, pero también de la accesibilidad física al local y dentro de él.

Una mayoría de compradores potenciales intentará recorrer esta fase por sí mismo, así que nuestra labor será la de facilitar el acceso a la información. De hecho, cada vez es más habitual que los compradores potenciales lo hagan utilizando recursos online. Por ello, debemos cuidar la información que ofrecemos en recursos como Google My Business, la página web o las redes sociales.

Por otro lado, en el canal físico contamos para conseguir este objetivo con la exposición del producto, que deberá tener un buen tratamiento, estar bien categorizado y contar con información suficiente. Pero no debemos olvidar que, para llegar a esa información, el comprador potencial debe poder moverse con comodidad por el espacio.

Para ello es necesario eliminar barreras arquitectónicas, contar con pasillos de una anchura mínima y no invadirlos con expositores y otros elementos. He visitado mu-

chas tiendas en las que es imposible moverse con una mochila en la espalda o llevando un carrito de niño.

Así que otra de las claves para que sea más fácil comprar en el comercio local es la accesibilidad, entendida en toda su extensión.

#06 La información debe conectar con las necesidades del cliente

Hemos dicho en el punto anterior que el comprador potencial necesitará información para crear una lista de candidatos a la compra. Pero no le servirá cualquier información. Para empezar, necesitará que esta información conecte con sus necesidades. Esto supone que, antes de entrar en características específicas, el comprador necesitará argumentos relacionados con su uso.

Esto es más fácil de conseguir en unos sectores que en otros. Pero un buen ejemplo podría ser el de un cliente que busque zapatillas de running y que, antes de entrar en características concretas, pueda encontrar que la categorización agrupa las zapatillas de asfalto, montaña y pista.

Según el sector y el producto, esta conexión también puede hacerse a través de cartelera, fotografías o cualquier otro recurso que consiga esta conexión de la forma más eficaz y rápida. Esto se debe aplicar igualmente al entorno online, porque es muy probable que esta fase del proceso de compra se desarrolle en este entorno. De hecho, puede ser el método elegido por un cliente que esté en la tienda física, frente al escaparate o incluso dentro de la tienda.

Tampoco podemos olvidar, aunque no sea la situación más frecuente, que el comprador potencial puede pedir esta primera información al vendedor. Para este caso, especialmente en un punto tan inicial del proceso de compra, es fundamental que los argumentos del vendedor empiecen conectando con las necesidades del cliente.

En muchas ocasiones, el punto de partida del comprador potencial en el proceso de compra puede ser poco definido o incluso equivocado. Por eso esta primera conexión es fundamental. Luego ya habrá tiempo de avanzar hacia lo concreto. No tenemos que olvidar que estamos en un proceso.

Por tanto, otra de las claves para que comprar sea más fácil es que la información conecte con las necesidades del cliente.

#07 La tienda debe informar al cliente

Decíamos antes que el comprador potencial necesitará información para crear una lista de candidatos a la compra y que ese proceso comienza conectando con sus necesidades.

Así que, dentro del proceso de compra, hay un momento en el que el comprador potencial comienza a identificar las características o funcionalidades que son comunes en los productos que, de una u otra manera, pueden satisfacer sus necesidades. Es un punto muy cercano al anterior y, según el producto del que hablemos, prácticamente se solaparán. Pero hay que tenerlo en cuenta para compras de cierta entidad.

Por eso, la tienda tiene que facilitar que el cliente identifique fácilmente los productos que tienen estas características o funcionalidades. Como ya he dicho antes, la tienda debería ser el primer vendedor, y que sea el comprador quien decida cuándo quiere ser asistido por una persona.

Esta misma disposición de la información debería estar disponible en el entorno online. Aunque lo cierto es que, en un buen número de sectores, el comprador potencial elegirá webs de referencia e influencers para informarse.

Por supuesto, si hay un atributo de un producto que no debe faltar en una tienda es el precio. Seguro que te lo he contado en más ocasiones, pero el aspecto de mejora más universal que encuentro a diario en mi trabajo es la indicación de precios.

Así que otra de las claves para que sea más fácil comprar en el comercio es que la tienda debe informar al cliente sobre las características o funcionalidades básicas que tienen los productos que conectan con sus necesidades.

#08 Se deben cuidar las reseñas del negocio

Como hemos visto en las últimas claves, el comprador potencial parte de la identificación de una necesidad y comienza a hacer una primera búsqueda de información. Esta información es para una primera criba, en la que el objetivo es acotar la búsqueda para hacerla manejable.

Y también hemos dicho que, muy frecuentemente, este primer proceso se hará en el entorno online. Así que habrá un momento en el que este comprador potencial puede acercarse a la tienda desde este medio.

En ese primer momento buscará en su entorno físico una tienda en la que pueda ver, probar y comprar el producto que busca. Así que necesitará información de las marcas y productos que encontrará en esa tienda.

Pero, sobre todo, valorará la información del comercio que encontrará en las reseñas y que le trasladarán la experiencia de otros compradores. Desde el tipo de atención a las condiciones de venta, pasando por la opinión sobre las instalaciones o el modo en que solucionan las devoluciones.

Y, aunque el lugar de referencia para encontrar estas opiniones es Google My Business, tampoco hay que descuidar los comentarios en cualquier red social.

Por eso, otra clave para que sea más fácil comprar en un comercio local es cuidar las reseñas.

#09 Los productos se deben presentar bien categorizados

Si consigue superar la fase de la búsqueda de información, el comprador potencial pasará a la fase de evaluación de opciones. En esta tercera fase, y partiendo de la información que tiene, el comprador intentará reunir un pequeño conjunto de productos candidatos a la compra.

Actualmente, hay muchas probabilidades de que sea esta la primera fase del proceso de compra en la que el comprador potencial llegue a la tienda física. Por eso no tiene sentido que el vendedor trate de comenzar la venta desde cero.

Y esta es también la razón por la que muchos compradores potenciales entran a una tienda y no quieren ser atendidos en un primer momento. Lo que buscan en realidad es poder continuar con el proceso de compra por sí mismos hasta donde les sea posible. Para que esto suceda, lo primero que necesitamos es que la tienda pueda guiarle en su búsqueda. Esto supone que el producto debe estar ordenado y presentado con un criterio entendible por el cliente, lo que llamamos categorización.

Por ejemplo, una tienda de artículos deportivos puede tener una primera división por deportes, como el ciclismo o el running. Después, puede separar el textil, el calzado y los complementos. Y, luego, dependiendo de cada deporte, puede subdividir cada una de estas categorías en otras según el uso del producto. Para el caso de las zapatillas de running, puede haber secciones de asfalto, trail, pista o triatlón.

Así que otra de las claves para que sea más fácil comprar en el comercio es que los productos se presenten bien categorizados.

#10 Hay que ofrecer un surtido suficiente de marcas y productos

Como venimos viendo en este repaso de claves, es más que probable que el comprador potencial llegue a la tienda después de haber hecho una búsqueda online. Y en esta búsqueda, habrá encontrado decenas de marcas y cientos de productos.

Por supuesto, ni nosotros podemos ofrecer lo mismo en nuestra tienda ni el cliente lo espera. Pero va a necesitar unas cuantas opciones de las que ha encontrado para incluirlas en su lista. Y será muy difícil que lo haga si no encuentra un surtido suficiente.

La cantidad que considere suficiente variará para cada cliente, pero esta es una de las razones por las que el comercio físico debe avanzar en la especialización. Ya no sirve la estrategia de tener un poco de todo para todos. Como he dicho en otras ocasiones, hoy en día es como tener casi nada para casi nadie.

A no ser que el negocio esté enfocado a la conveniencia, como es el caso de las tiendas en gasolineras o en localizaciones muy concretas, la percepción de valor de los comercios generalistas es muy escasa.

Por eso, además de cierto nivel de especialización, otra clave para que sea más fácil comprar en el comercio es ofrecer un surtido suficiente de marcas y productos.

#11 La información debe ser comparable

Decíamos en claves anteriores que la información que se muestre en el negocio debería conectar con las necesidades del cliente y que esa información debería ofrecerla la tienda. Pero no acaban aquí las recomendaciones sobre la información, porque esas claves eran para la fase de búsqueda de información y ahora estamos en la fase de evaluación de opciones, en la que el comprador potencial intentará seleccionar los mejores candidatos para tomar la decisión final.

Por eso, otra de las claves para que sea más fácil comprar en el comercio local es que la información debería ser fácilmente comparable.

Esto supone, en primer lugar, seleccionar la cantidad de datos o características mínimas que debería manejar el comprador potencial para que pueda hacer esta comparación por sí mismo. Después deberá diseñarse un formato de etiqueta o rótulo que presente esta información de la misma manera en todos los productos de una misma línea.

Por supuesto, hay productos y servicios para los que no es necesario, como aquellos en los que las características diferenciales están a la vista, como puede ser el caso de las prendas de vestir. Aunque, incluso en estos casos, puede haber diferencias importantes que señalar, como pueden ser su composición o el lugar en el que se han confeccionado.

En el otro extremo encontramos otros productos, como los electrónicos, en los que la elección se basa en varias características no siempre fáciles de comparar. Por ejemplo, para un teléfono móvil pueden ser necesarios datos como el tamaño y la resolución de la pantalla, el número y la calidad de las cámaras y el tipo de procesador. Además de la capacidad de almacenamiento de las memorias, la posibilidad de conectarse a redes 4G o 5G y hasta la puntuación de las comparativas.

#12 El modelo de atención debe ser flexible

Cuando hablamos de modelo de atención, nos referimos a la estrategia que utilizamos para asistir al comprador durante el proceso de compra, y lo más habitual en el comercio local es que no haya estrategia. En su lugar, se intenta interactuar con el comprador potencial desde el primer momento.

Además, muchos comerciantes están convencidos de dar atención personalizada a sus clientes. Sin embargo, cuando se profundiza, se descubre que en realidad no conocen demasiado de ellos, así que es muy poco probable que la atención sea personalizada.

Cuando no es posible prestar atención personalizada, al menos debería ser flexible. Es decir, que la interacción con el comprador potencial se produzca cuando este quiera, y no cuando lo quiera el vendedor.

Este punto es importante porque es muy habitual que cuando una persona está creando su lista de opciones no quiera intromisiones. Esto es así porque quiere evitar que el vendedor intente dirigirlo hacia productos que le interese vender, pero que no resuelvan tan bien sus necesidades o que sean más caros.

Y seguro que en muchas ocasiones no es así, pero la falta de personalización también puede entenderse de esta manera. Por ejemplo, he visto muchas veces como uno de los argumentos para recomendar un producto es decir que “se vende mucho”. Es decir, uno de los argumentos menos personalizados de todos los que podríamos usar.

Así que otra de las claves para comprar en el comercio local es que el modelo de atención debe ser flexible.

#13 Las condiciones de compra deben estar claras

Entramos en las claves de la cuarta fase del proceso de compra, que es la de decisión y formalización de la compra.

El comprador potencial llegará a esta fase con una pequeña lista de candidatos a la compra entre los que tendrá que decidirse. Por último, tendrá que formalizar la compra, algo que en algunos negocios no irá más allá de pagar, pero en otros supondrá el

inicio de otro proceso. Piensa, por ejemplo, en las opciones de personalización que implican la compra de un coche o los muebles de una casa.

También es muy habitual que sea esta la fase en la que el comprador potencial y el vendedor interaccionan más. Y aunque ya estemos en un momento muy cercano a la compra, siguen existiendo muchos aspectos que pueden hacer que se pierda la venta.

Una de las claves más importantes de esta fase es que las condiciones de compra deben estar claras. Esto es así porque la introducción en esta fase de condiciones o extras que modifiquen el precio del producto o servicio se puede considerar una estrategia engañosa.

Hay muchos ejemplos de este tipo de condiciones, como la aparición de costes no indicados en la información del producto. Otros son la obligación de contratar un servicio para obtener el precio mostrado o que el precio corresponda a una versión del producto inferior a la del producto expuesto.

Dentro de este apartado creo que hay que destacar la política de devoluciones, que es una enorme generadora de fricciones en la venta. Como he visto reflejado en varios estudios de opinión de los consumidores, las devoluciones en vale son uno de los principales motivos para no confiar en un comercio.

Por ello, es imprescindible que esta información se ofrezca antes de ese momento.

#14 Se deben evitar las colas de espera o gestionarlas mejor

Otra de las fricciones más habituales en el proceso de compra en el comercio local es la relacionada con las colas de espera. Imagina que eres un comprador potencial y, después de haber recorrido todas las fases anteriores y tener una decisión clara, lo primero que te toca hacer es esperar para pagar.

Claramente es un momento en el que baja la percepción de valor de la experiencia. Y esto es especialmente malo en este momento porque luego te espera el pago, que es otro punto bajo de la experiencia. Porque a todos nos gusta comprar cosas, pero no pagarlas.

Podemos definir la percepción de valor como las impresiones que tienen las personas consumidoras sobre el valor que una marca, producto o servicio aportan a su vida. Y, claro, aquí entra también la experiencia, un aspecto fundamental para la diferenciación de un comercio local.

Para el balance final de la experiencia es muy malo que aparezcan puntos negativos en sus últimos momentos, porque van a pesar más que los aspectos positivos del inicio. Esto afectará, sobre todo, a las posibilidades de repetir una compra en el futuro o de recomendar el comercio a una tercera persona.

Pero hay otro riesgo aún peor porque es bastante frecuente que, entre el momento de la decisión y el pago, aparezca una sensación de arrepentimiento en el comprador. Por eso, cuanto más se alarguen estos momentos, más posibilidades hay de que la venta no llegue a formalizarse. Todos hemos visto a personas abandonando una cola de espera dejando el producto que iba a comprar a escasos metros del punto de cobro.

Por eso, otra de las claves para que sea más fácil comprar en el comercio local es evitar las colas de espera o gestionarlas mejor.

#15 Hay que tener el surtido y el stock adecuado

Después de todo el esfuerzo que supone haber llevado a un comprador potencial a través de las anteriores fases del proceso de compra, es una lástima que el proceso se interrumpa en el último momento.

Bien, pues esto es lo que pasa cuando, una vez que el comprador ha tomado una decisión, encuentra que no tiene disponibilidad del producto.

Por supuesto, no estamos hablando de los negocios que venden productos personalizados que requieren de un tiempo para ser entregados. Me refiero a productos que, habitualmente, un comprador se lleva a casa cuando decide comprarlos.

Ya sea porque no hay talla o color o porque, directamente, se ha planteado un proceso de venta con unas pocas muestras para ir haciendo pedidos según la demanda, el caso es que volvemos a encontrarnos con fricciones y puntos negativos que pueden

arruinar la venta. Porque cuando alguien ha decidido comprar un producto, lo quiere tener cuanto antes. Así que no sería raro que hayamos hecho todo el trabajo para que otro establecimiento se lleve la venta.

Por eso, otra de las claves para que sea más fácil vender en el comercio local es tener el surtido y el stock adecuados. Es decir, ofrecer la variedad de marcas y productos que podamos vender y entregar al cliente porque tenemos las existencias suficientes para ello.

Sé que no corren buenos tiempos para el comercio local y que muchas veces no podemos tener las existencias que nos gustaría. Pero, en muchas ocasiones, la solución es tener una variedad de productos menor y más ajustada a las necesidades del cliente y tener las existencias que eviten estos casos.

Porque este tipo de situaciones no solo hacen que perdamos una venta, también podemos perder al cliente.

#16 Hay que evitar las restricciones en el pago y ofrecer financiación

Otra de las situaciones habituales que hacen perder ventas y clientes está relacionada con las opciones de pago. Por ejemplo, no ofrecer la posibilidad de pago con tarjeta o no disponer de financiación para compras de ciertos importes.

Quizás te parezca que tras la epidemia de Covid se ha generalizado la aceptación del pago con tarjeta. Pero lo cierto es que todavía es bastante frecuente encontrar comercios y establecimientos de hostelería que no lo aceptan o que fijan mínimos. Por supuesto, cada uno tendrá sus razones para hacerlo, pero hay que asumir que es otro punto importante para perder ventas y clientes.

Otro problema similar es el de los establecimientos que venden productos de precios altos y que, dentro de la información del producto, no incluyen la financiación. En este caso es una pérdida de oportunidades porque para muchos compradores potenciales puede ser más importante el importe de la mensualidad que el precio final. Incluso este tipo de información puede facilitar la compra de productos de mayor precio.

Y, aunque es más difícil de encontrar, también hay comercios que no ofrecen este tipo de facilidades y es el propio comprador el que tiene que buscarse la financiación. En este caso no es difícil imaginar que este punto es una pérdida de oportunidades bastante importante.

#17 Se debe cuidar la calidad de los productos

Como sabemos, una compra no termina cuando el comprador se lleva el producto a su casa. De hecho, la última fase del proceso de compra es la de uso y disfrute del producto y dependiendo del grado de satisfacción que el comprador alcance al final de todo el proceso, será más factible que repita la compra. Incluso que recomiende la tienda y los productos a otras personas de su entorno.

Por eso, todo el trabajo que se haya hecho en el resto del proceso de compra se puede malograr por culpa de un producto de mala calidad. O un producto con una calidad que no responda a las expectativas que esperaba el comprador y que ha prometido el vendedor.

Salvo algunas excepciones, podríamos decir que no hay malos productos. Hay productos que no resuelven correctamente las necesidades de los compradores y productos que no responden a sus expectativas.

Por eso hay que tener en cuenta que el consumidor va a evaluar no solo los aspectos funcionales del producto, también considerará otros aspectos sensoriales, emocionales, psicológicos o experienciales, entre otros.

Así que otra clave para que sea más fácil comprar en el comercio es cuidar la calidad de los productos.

#18 Hay que ofrecer las opciones de cantidad, tamaño y ajuste más adecuadas

En otros casos, las fricciones que aparecen al utilizar el producto no tienen tanto que ver con la calidad sino con la cantidad. Por ejemplo, puede que la cantidad que con-

tenga un envase con un alimento no esté ajustada al uso del cliente y esto le haga tener que tirar una parte a la basura. También puede ser muy grande o pequeño y generar problemas de almacenamiento.

Por eso es importante conocer bien a los clientes para acertar con las cantidades y tamaños. Y tampoco hay que olvidar que algunas de las presentaciones que nos pueden parecer más lógicas en un primer momento pueden producir un exceso de residuos y generar rechazo en el cliente.

Sin embargo, en otros productos el problema puede estar en el ajuste. Un ejemplo puede ser en las tiendas de moda, donde las prendas pueden necesitar ajustarse al cuerpo del comprador. En tal caso se facilitará la compra si se ofrece un servicio de adaptación.

Esta es la razón por la que otra clave para que sea más fácil comprar en el comercio es la de ofrecer las opciones de cantidad, tamaño y ajuste más adecuadas.

#19 Las condiciones de las garantías deben estar bien claras

Algunos productos pueden ser buenos. Es decir, pueden estar a la altura de las expectativas de los compradores y hasta satisfacer sus necesidades correctamente. Sin embargo, pueden fallar en algún momento por cualquier razón y es en este punto en el que pueden aparecer fricciones con las condiciones de la garantía. Tanto porque no hayan quedado claras en su momento o porque ciertas condiciones sean muy desfavorables para el comprador.

Por ejemplo, es muy común encontrar productos en ciertos sectores que no se pueden reparar o marcas que no suministran recambios de productos con poco tiempo en el mercado y tampoco es raro encontrar que alguno de estos casos no cumple la normativa europea de garantías.

Estas situaciones harán que el balance del comprador sea malo y que se sienta engañado. Como consecuencia de ello no volverá a comprar el producto ni la marca, pero es muy probable que tampoco vuelva a confiar en el comercio.

Sí, sé que es injusto porque el comercio es un distribuidor y la garantía la tiene que cubrir el fabricante. Sin embargo, el comercio tiene una responsabilidad al elegir esa marca y aceptar sus condiciones de garantía. Pero no acaban aquí las posibles consecuencias negativas de un problema con una garantía. Como muchos comerciantes han experimentado, estas situaciones pueden afectar a sus valoraciones y reseñas en plataformas y perfiles sociales, lo que impactará negativamente en la confiabilidad del comercio.

Por eso, otra clave para que sea más fácil comprar en el comercio es dejar bien claras las condiciones de la garantía y seleccionar marcas con coberturas de garantía que protejan lo máximo posible a los compradores.

#20 Se deben facilitar y premiar la recomendación a terceros

Una de las mejores maneras de finalizar un proceso de compra es que el balance del comprador sea tan positivo que decida recomendar el producto, la marca o el comercio dentro de su entorno.

Por una parte, está la satisfacción que supone como comerciante el asegurarse de que somos capaces de prestar una experiencia valiosa. También es importante tener la certeza de que hemos podido plantear un proceso de compra exitoso, y probablemente, con pocas dificultades para el comprador.

Pero lo más valioso de esta situación es que una recomendación entre personas es la mejor publicidad que podríamos pedir, ya que las personas confiamos más en la palabra de otras personas como nosotros que en la de alguien que tiene interés en la venta. Por eso, y dentro de lo posible, hay que facilitar y premiar las recomendaciones que nuestros clientes hacen a otras personas que, a su vez, pueden convertirse en clientes de nuestro comercio.

El primer paso para facilitar estas recomendaciones es pedir las. Puede ser de manera más o menos explícita, pero es indispensable que el cliente sepa que su recomendación, reseña u opinión puede ser muy valiosa para nuestro negocio.

A partir de ese punto, podemos premiar esta acción o no. Puede ser a través de un pequeño descuento, un detalle exclusivo o el reconocimiento. Por ejemplo, estos clientes podrían ganar el acceso a eventos privados, talleres y cualquier otra actividad más o menos exclusiva.

Sea cual sea el método, lo importante es conseguir estas recomendaciones porque, como has visto, no es tan fácil conseguir que un comprador llegue satisfecho hasta el final del proceso de compra. Y las recomendaciones son un importante generador de nuevas visitas y compras y también de clientes fieles.

Por eso, la última clave para que sea más fácil comprar en el comercio local es facilitar y premiar las recomendaciones a terceros.

Conclusiones

Una vez hecho este repaso a las veinte claves, quizás te hayas dado cuenta de que algunas no son muy aplicables o relevantes para tu negocio.

Y tienes razón. De un sector a otro los procesos de compra pueden ser muy distintos. Incluso dentro del mismo sector puede haber diferencias importantes. Pero la intención es que este listado sea una base para que el máximo de comercios posible pueda hacer que sea más fácil comprar en ellos.

Por ejemplo, hay negocios en los que no hay que explicar demasiado las condiciones de compra porque son muy sencillas. Otros en los que el stock cambia de día en día y todos los días se busca agotarlo, como es el caso de las pescaderías. Hay otros negocios, como puede ser la farmacia, en los que la categorización es interna y funcionan a partir de la demanda, salvo los productos que presentan para compra por impulso.

Pero a pesar de que no tengan la misma importancia en negocios distintos, todas ellas son importantes y pueden facilitar mucho las ventas en un comercio.

A la hora de aplicar estas claves en un negocio, el primer paso es interiorizar bien el proceso de compra y, a ser posible, intentar identificar dónde se produce cada punto de contacto: la web, el escaparate, la caja... todos. Después tienes que observar mucho

al cliente cuando esté en la tienda y fuera de ella. Cuanto más conozcas de él, mejor vas a detectar las dificultades y encontrarás las mejores soluciones para facilitar las compras.

A veces es recomendable que busques referentes y que entiendas cómo ellos solucionan estas dificultades o las evitan. Y digo referentes y no competidores porque será fácil que tus competidores cometan tus mismos errores. Sin embargo, las tiendas donde tus clientes van a comprar productos y servicios diferentes al tuyo te van a dar buenos puntos de partida.

Por último, otra recomendación es no bajar la guardia, estar comprometido con la mejora continua. Es decir, estar siempre buscando qué aspecto del proceso de compra se puede mejorar y nunca darse por satisfecho.

Porque, si algo hemos comprobado en los últimos años, es que todo cambia muy rápido y que cuanto más acostumbrados y predispuestos estamos a mejorar, menos nos cuesta encontrar y aplicar estas claves de mejora.

Cómo ser un comercio propositivo y atraer más clientes



Da igual la edad que tengas, el lugar en el que vivas y cuáles sean tus aficiones. Es casi imposible que no hayas leído un libro de Stephen King o que no hayas visto una película o una serie basada en alguno de sus libros.

De su máquina de escribir han salido novelas como *El resplandor*, *Carrie*, *It*, *Cadena perpetua* o *Misery*. Y son solo unos pocos títulos porque, en lo que lleva de carrera, King ha escrito más de 64 novelas y ha vendido más de 500 millones de libros. Por eso es difícil imaginar un momento en el que las editoriales no quisieran publicar sus obras.

Pero ese momento existió. Y no duró poco...

Stephen King ya escribía relatos siendo un adolescente. Con catorce años se ganó una reprimenda en su instituto por vender entre sus compañeros un relato que había escrito e impreso de forma artesanal. Y con la misma edad comenzó a enviar sus primeros relatos a varias revistas con la esperanza de que se los publicasen y, de paso, ganar unos dólares.

Pero ni las publicaciones ni los dólares llegaron. En su lugar, lo que llegaban eran las cartas de rechazo, que King colgaba de un clavo en la pared frente a la que escribía. Lo intentó tanto y fue rechazado tantas veces que tuvo que clavar otro clavo más largo para colgar todas las cartas.

Pero poco a poco, King comenzó a ver publicados algunos de sus relatos y a dejar de recibir cartas de rechazo. Y estos pequeños éxitos, aunque no le generaban muchos ingresos, lo animaron a escribir sus primeras novelas y a construir la carrera que todos conocemos.

Bueno, y como en otras introducciones, es probable que te estés preguntando qué tiene que ver Stephen King con el comercio local. Ahora lo vas a comprobar, pero te adelanto que la pista está en el clavo...

En esta pequeña historia de los inicios de Stephen King como escritor, has visto ya que siempre tuvo muy claro lo que quería y lo que tenía que hacer para conseguirlo. Quería que sus relatos se publicaran en revistas y en libros, que los lectores los leyesen y ganar dinero con ello, así que no dejó de enviar propuestas de relatos a las editoriales.

Si se hubiese quedado en su habitación escribiendo y no hubiese enviado esas propuestas a los editores, es más que probable que hoy no existiese ninguna de las novelas de las que te hablaba antes. Es en este punto donde voy a enlazar la historia con el comercio local.

Como Stephen King, lo que quieren todos los comerciantes locales es vender sus productos y servicios, que sus clientes los usen y ganar dinero con ello, y lo cierto es que muchos comerciantes locales tienen buenos productos y servicios. Incluso algunos comerciantes saben cómo son los clientes que más van a necesitar esos productos y servicios que venden, y como conocen a sus clientes, también saben cómo van a utilizar estos productos y servicios y lo importantes que son en su vida diaria.

Pero todavía falta una cosa, y es eso lo que propició la carrera de Stephen King como escritor exitoso: las propuestas.

Hemos dicho antes que King no hubiese conseguido nada si se hubiese quedado en su habitación escribiendo mientras esperaba los contratos de las editoriales. Pues eso, precisamente, es lo que hacen muchos comerciantes: esperar en sus tiendas a que los clientes entren a comprar sus productos.

Pero hay unos pocos comerciantes que aprovechan los recursos que tienen a su alcance para proponer a los compradores potenciales soluciones basadas en sus productos. Desde los escaparates, las redes sociales y cualquier otro medio que tengan a su alcance, estos comerciantes van más allá de exponer productos. Proponen soluciones, planes, experiencias y mucho más.

Por eso los llamo comercios propositivos y voy a tratar de explicar cómo son estas propuestas y cómo convertirse en un comercio propositivo para atraer más clientes y vender más.

Cómo ser un comercio propositivo y atraer más clientes

Imagina que vas andando por la calle de camino al trabajo. Estás cansado porque has pasado una mala noche. De hecho, llevas una racha de malas noches en las que te cuesta dormirte y te despiertas a menudo.

Ahora no piensas en ello porque vas escuchando un podcast en tus auriculares y estás deseando llegar a tu cafetería habitual para pedirte un café doble. Pero antes de llegar al trabajo, pasas al lado de un escaparate que muestra un mensaje que te toca de lleno. Dice “¿Necesitas una ayuda natural para dormir bien?”.

Mentalmente respondes que sí y te giras para saber más. Al lado del mensaje hay un producto acompañado de una información que explica que son unas gotas basadas en extractos naturales que favorecen la conciliación del sueño. Además, está indicado el precio, que te parece adecuado, así que decides entrar.

Una vez dentro, encuentras el producto fácilmente en las estanterías porque reconoces alguno de los mensajes anteriores. Y cuando estás en el mostrador, el vendedor te explica algunas propiedades más del producto y te sugiere la forma de tomarlo.

Cuando sales por la puerta piensas que, si el producto cumple lo que promete, te has encontrado con la solución a uno de tus problemas sin haberlo buscado. Además, lo has hecho en unos pocos minutos y a un precio razonable.

Quizás no lo sepas, pero has sido contactado por un comercio propositivo.

¿Qué es un comercio propositivo?

He preferido utilizar una historia bastante real para explicar lo que es un comercio propositivo porque, cuando trabajo con los comerciantes locales, todos piensan que

ya lo son. La mayoría piensan que, con poner productos en el escaparate, los compradores llegarán.

Pero desde el punto de vista de un comprador potencial, muchos escaparates no ponen las cosas fáciles. A menudo resulta difícil distinguir los productos porque hay demasiados, y falta información básica para saber qué te están ofreciendo, por qué deberías comprarlo y cuánto te costará.

Eso en el caso cada vez menos probable de que te llame la atención porque, a diario, los consumidores estamos expuestos a cientos de mensajes comerciales y de otros tipos. De hecho, cada vez es más frecuente ver a personas caminando y consultando un teléfono móvil al mismo tiempo. Por esta razón, los comercios solo disponen de unos pocos segundos para llamar la atención de las personas que pasan frente a sus escaparates. Así que las propuestas deben ser muy pocas y muy claras.

Además, las propuestas tienen que estar muy centradas en las necesidades de la clientela para conseguir que los compradores potenciales entren a la tienda. Y aquí está la gran ventaja de los comercios propositivos: que consiguen atraer a más clientes.

Pero no acaban ahí las ventajas porque una vez que los compradores potenciales entran a la tienda es más fácil vender. Y una vez que han comprado, es más fácil que repitan.

Así que podríamos definir un comercio propositivo como el comercio que propone ideas, planes y soluciones a su clientela a través de propuestas claras y basadas en el conocimiento de las necesidades de su mercado objetivo.

Comercio propositivo: propuestas en el espacio físico

Con el ejemplo anterior nos podemos hacer idea de lo que es una propuesta, pero vamos a intentar profundizar en ello y ver también qué tipos de propuesta son las más habituales.

Como hemos dicho antes, las propuestas deben ser claras, fáciles de interpretar y basadas en el conocimiento del cliente. También hemos visto que, como mínimo,

deben incluir una apelación a una necesidad del cliente y un precio, aunque sea de referencia.

A partir de estos mínimos se pueden añadir otros aspectos. Por ejemplo, información que rebata objeciones del cliente, como condiciones de financiación para productos de precio alto o que no sean de primera necesidad. Y aunque en todos los ejemplos hasta ahora he utilizado propuestas presentadas en escaparates, hay otros lugares y canales en los que se pueden ubicar.

Si hablamos del espacio físico, puede haber propuestas en los lugares en los que se exponen los productos o en el mostrador. En el caso del mostrador hablaríamos de venta por impulso, que no deja de ser lo que consigue una propuesta: un impulso que propicia una venta. Para este caso, las condiciones deberían ser las mismas que hemos comentado anteriormente, pero añadiendo una limitación.

Y es que, al ser una propuesta que se hace en un momento en el que ya se ha tenido que dar una venta, el precio máximo del producto ofrecido no debería superar el 15 o el 20% del ticket medio. Es decir, que si tu ticket medio es de 25 euros, el precio de los productos de compra por impulso no debería superar los 5 euros.

Comercio propositivo: propuestas en otros canales

Por supuesto, los comercios propositivos utilizan todos los recursos a su alcance para llevar propuestas a sus clientes, y eso implica ir más allá del espacio físico.

Muchos de estos comercios utilizan el correo electrónico o WhatsApp. Para ello, han construido previamente bases de datos que les permiten comunicarse directamente con su clientela de forma activa. También es frecuente que en estas bases de datos se haya segmentado a los clientes por sus gustos o sus últimas compras. Esto facilita el envío de propuestas diversas a clientes distintos y es muy útil para personalizarlas y no molestar a los clientes con propuestas que no son de su interés.

Mientras tanto, en las redes sociales se pueden hacer propuestas más genéricas y numerosas, buscando llamar la atención del cliente y el contacto posterior. Estos canales tienen la ventaja de que suele ser más fácil y económico crear propuestas en ellos.

Por ejemplo, conocí el caso del cocinero de un restaurante que utilizaba WhatsApp para hacer propuestas a sus mejores clientes. Mientras estaba en el mercado y según las opciones de pescado que encontraba, enviaba propuestas de platos alrededor de estos pescados y con precios cerrados. Según la respuesta de sus clientes, completaba la compra antes de regresar al restaurante, pero con una parte importante del producto ya vendida.

Otros ejemplos son los packs de productos que se suelen ofrecer en épocas de regalos, que pueden hacerse llegar por cualquiera de los canales que hemos citado anteriormente. Y aunque no sea el canal más utilizado, hay que recordar que, para ciertos negocios con un área de influencia concentrada, algunos recursos tradicionales como el buzoneo pueden ser tan útiles o más para presentar estas propuestas y atraer clientes a la tienda.

Comercio propositivo: dudas y miedos frecuentes

A pesar de las ventajas que tiene ser un comercio propositivo, estos negocios no son muy habituales. Así que, cuando trabajo en programas de actualización del comercio local, suele ser una de las recomendaciones que incluyo. Pero son pocos los que dan el paso y bastantes los que tienen dudas o ponen pegas.

El primer miedo es el de dedicar el escaparate a presentar unos pocos productos. Y la respuesta aquí es muy clara, ya que poniendo muchos productos las ventas son mucho menores, porque no se entiende bien lo que se está ofreciendo. Para salir de dudas, lo mejor es hacer una prueba y convencerse.

La segunda duda es muy similar y es que, si se reduce la presentación a unos pocos productos en el escaparate, los comerciantes piensan que los clientes no sabrán lo que tienen dentro. Por supuesto, esto solo es cierto cuando desde el exterior no se entienda qué tipo de tienda es ni se vea el interior. Porque, en cuanto se identifique el tipo de tienda y se vea un poco el interior, el cliente imaginará el resto.

Otra duda muy frecuente es particular de las propuestas que se envían por email o WhatsApp y es pensar que el cliente las considerará intrusivas. Y lo cierto es que los

consumidores ya están acostumbrados a recibir este tipo de mensajes desde marketplaces como Amazon o de las marcas de los productos que compran.

Por ello, solo hay dos motivos para que estas propuestas se consideren intrusivas. Uno es recibir demasiadas propuestas, algo que es muy difícil que se produzca, comparado con la frecuencia de envío de algunas marcas. Pero el motivo principal por el que un cliente puede encontrar intrusivas estas propuestas es porque no sean de su interés o porque sean demasiado genéricas.

Definición de propuesta y ejemplos

Aunque es algo muy abierto y sujeto a la creatividad del comerciante, creo que ha llegado el momento de intentar definir lo que es una propuesta. Y podríamos decir que es una idea, solución o plan que los comerciantes proponen a sus compradores potenciales. Esto lo hacen de manera activa utilizando cualquier canal y basándose en el conocimiento de los deseos, necesidades y expectativas de la clientela.

Hasta ahora hemos visto algunos ejemplos de propuestas que encajarían en esa descripción. Desde el producto natural que buscaba mejorar el sueño hasta el dueño del restaurante que proponía platos de pescado del mercado a sus clientes. Y también apuntaba en otros ejemplos las condiciones de financiación y los packs de productos.

Pero muchas de estas propuestas que hace un comercio propositivo pueden ser servicios específicos. Por ejemplo, muchas tiendas de muebles hacen propuestas de mobiliario para sus clientes a través de simulaciones 3D. Esto hace que puedan ver de manera más clara las posibilidades y el resultado final, y como el precio puede variar dependiendo de muchos factores, se puede utilizar un precio de salida. Por ejemplo, dormitorio completo desde 1500 euros.

Otra propuesta conocida es la recompra de un producto usado para vender otro nuevo. Este tipo de propuesta era un clásico en las tiendas de electrodomésticos para fomentar la venta de afeitadoras. Por ejemplo se ofrecía un descuento de 20€ en la compra de una afeitadora nueva al entregar la antigua. Esta es una buena opción para estimular la venta de productos que, aunque vayan funcionando peor, no llegan a estropearse.

También he hablado de planes, como el caso de una pescadería que conocí a partir de un vídeo que me envió un amigo. En este vídeo que la pescadería enviaba a sus clientes por WhatsApp mostraba una selección de mariscos y una botella de vino Albariño. Y a continuación decía algo así como “mariscada para el fin de semana a 15 euros por persona”. De esta manera, en lugar de vender productos, proponía un plan a sus clientes.

Más ejemplos de propuestas y comercios propositivos

Antes he hablado de packs, y es un tipo de propuesta que da mucho juego. Recuerdo que, en una de mis últimas visitas a Asturias compré un pack para hacer fabada en una tienda de productos locales. Dentro de una caja se incluían todos los ingredientes que necesitaba para hacer la receta en casa y se presentaba con un precio atractivo y unas instrucciones sencillas.

Si haces memoria seguro que recuerdas otros ejemplos de packs, ya que durante el confinamiento fue una de las opciones más utilizadas por muchos comercios para enviar a casa de sus clientes. Había de todo. Desde packs de cervezas para hacer catas en casa a packs para tomar el aperitivo con vermut, patatas fritas y berberechos.

Pero recuerdo especialmente el pack que propuso una peluquería a sus clientas para que se tiñesen el pelo en casa y así evitar que utilizasen tintes del supermercado, de menor calidad. El servicio que esta peluquería ofrecía a sus clientas consistía en enviarle a sus casas su color habitual junto con unos accesorios e instrucciones. Esto permitía que las clientas siguiesen utilizando los mismos productos y obteniendo el mismo color mientras que la peluquería seguía manteniendo el contacto con sus clientas.

Como ves, hay muchas posibilidades y no es demasiado complicado diseñar propuestas para convertirse en un comercio propositivo. Hay muchos más tipos de propuesta y no quiero alargarme, pero me gustaría incluir un último ejemplo de propuesta que va algo más allá.

Es un ejemplo de un comercio propositivo que conozco y que ofrece a sus clientes que viven fuera una combinación de viaje, alojamiento, comida y compra de sus productos. Para ello cuentan con la colaboración de una agencia de viajes, un hotel y una bodega. De esta manera, los clientes disfrutan de un fin de semana de actividades y ocio entre las que se encuentra la visita privada a la tienda.

Cómo ser un comercio propositivo

Como has visto en todos estos ejemplos, hay tres características comunes que tienen todos los comercios propositivos: el conocimiento profundo de sus clientes, la creatividad y la predisposición a la acción. Por ello, son esas tres áreas, como mínimo, las que deben trabajarse para ser un comercio propositivo.

Para conocer profundamente a la clientela, primero hay que definirla. Es decir, hay que tener claro a qué grupos de clientes se dirige el negocio y delimitar la parte del mercado sobre la que queremos conocer más. Después habrá que profundizar en el conocimiento utilizando estudios, técnicas y estrategias para escuchar al cliente y conocer sus preferencias, objeciones, necesidades, expectativas y deseos.

Por otro lado, para fomentar la creatividad es imprescindible estar al día de las tendencias del mercado y observar y estudiar qué hacen otros comercios en otros lugares y en otros sectores.

Sin embargo, esta información tiene que ser un punto de partida para dar lugar a ideas específicas y pensadas para la clientela, no para copiar. Quiero llamar la atención sobre este punto porque es muy frecuente ver acciones dirigidas al comercio local en las que los casos de estudio se aplican sin adaptar ni al comercio ni al sector. Y, claro, luego no se puede esperar que los resultados sean buenos...

Cómo desarrollar una estrategia para ser un comercio propositivo

Antes hemos dicho que los comercios propositivos combinan un conocimiento profundo de sus clientes con grandes dosis de creatividad y, sobre todo, con una inagotable predisposición a la acción.

Desde fuera puede parecer que estos comerciantes tienen siempre a las musas de su parte. Pero, en realidad, lo que tienen es una estrategia, aunque muchos no la han desarrollado conscientemente.

Por ejemplo, estos comercios propositivos tienen muy claro quiénes son sus competidores y en qué se diferencian de ellos. Y aquí creo que es importante recordar que un competidor no es un comercio que vende los mismos productos que vendes tú. Un competidor es el que está compitiendo por tu misma propuesta de valor. Precisamente, este es otro punto clave del desarrollo de la estrategia: tener claro cuál es la propuesta de valor del negocio y trabajar a diario para aumentar ese valor.

En un episodio del podcast definía la propuesta de valor como “la promesa o el compromiso que una marca establece con sus clientes para responder a sus necesidades y motivaciones de una manera más valiosa que sus competidores”. Entender el concepto de propuesta de valor y trabajar en su mejora es fundamental para la actualización y la supervivencia de un negocio.

Por último, otro aspecto importante para el desarrollo de una estrategia propositiva es involucrar a todo el equipo de personas. Esto es especialmente valioso en los equipos con roles diferenciados porque van a hacer aportaciones a las que no se podría llegar de otra manera. Por ejemplo, un encargado de almacén o la persona que hace las entregas puede aportar ideas diferentes a las de un vendedor.

Medir y ajustar las propuestas para ser un comercio propositivo mejor

Por supuesto, debemos llevar un control del resultado de cada una de las propuestas. Para empezar, habría que registrarlas en un calendario, porque el potencial de muchas propuestas tiene relación con una fecha o temporada concreta. Es el caso de algunos packs, que pueden estar enfocados a las vacaciones o a actividades que se dan en ciertos periodos del año. Por ejemplo, un pack de accesorios para la playa, productos para hacer una barbacoa o para celebrar el año nuevo.

También habría que documentar los formatos que se utilicen y añadir información adicional como costes y proveedores cuando tenga sentido. Además, es recomendable definir indicadores y objetivos, que pueden ser cualitativos o cuantitativos, lo que hará que sean más o menos medibles. Por ejemplo, para una propuesta que implique la venta de productos, los indicadores pueden ser las unidades vendidas, la facturación o el aumento de ambos. En este caso hablaríamos de indicadores cuantitativos porque se pueden cuantificar. Pero el objetivo de otras propuestas puede ser la mejora de la percepción de valor, del recuerdo de marca o de la fidelidad. En estos casos hablaríamos de valores cualitativos porque no se pueden cuantificar directamente y se basarán en encuestas y opiniones.

Todos estos procedimientos ayudarán a calcular el impacto y la rentabilidad de cada una de las propuestas y facilitarán la repetición y la mejora de nuevas propuestas. Aunque hay que tener en cuenta que, como pasa con los indicadores, los conceptos de impacto y rentabilidad pueden ser muy distintos. Por ejemplo, una propuesta puede tener un retorno económico o en posicionamiento de marca. Aunque lo cierto es que todas las propuestas tienen retornos tangibles e intangibles, y ya desde el diseño se debe tener en cuenta qué tipo de retorno es el más deseado.

Conclusiones

Después de este recorrido alrededor del concepto de comercio propositivo, creo que toca hacer un balance para terminar.

En el inicio decíamos que un comercio propositivo es el que propone ideas, planes y soluciones a su clientela a través de propuestas claras y basadas en el conocimiento de las necesidades de su mercado objetivo.

Por otro lado, definíamos una propuesta como una idea, solución o plan que un comerciante propone a sus compradores potenciales de manera activa utilizando cualquier canal y que está basada en el conocimiento de los deseos, necesidades y expectativas de esos compradores potenciales.

También recordábamos las principales dudas y miedos que tenían muchos comercios para dar el paso a presentar más propuestas a sus clientes y, además de resolver estas dudas, veíamos que los miedos eran infundados.

A continuación, decíamos que, para diseñar y poner en marcha sus propuestas, los comercios propositivos combinan un conocimiento profundo de sus clientes con grandes dosis de creatividad y con una inagotable predisposición a la acción y añadíamos que esto lo hacen desarrollando una estrategia basada en el conocimiento de sus competidores, teniendo siempre en mente su propuesta de valor y la intención de mejorarla, y contando con el equipo de personas con el que trabajan.

Por último, los comercios propositivos hacen un seguimiento de la efectividad de las propuestas en base a objetivos e indicadores propios para asegurarse el retorno económico y de cualquier otro tipo.

Como has podido ver en el desarrollo del capítulo, para conseguir ciertos resultados solo hay que pedirlo. Aunque, claro, esta petición se debe hacer de una manera adecuada. Pero, sobre todo, y como observamos en la historia inicial sobre Stephen King, la clave es la constancia y la mejora continua.

Sí, es un trabajo adicional y no será fácil acertar a la primera. Pero también es uno de los mejores recursos que tiene un comercio local para distinguirse, destacar del resto, atraer más clientes y aumentar las ventas.

No suena nada mal, ¿no te parece?

Epílogo

Decía en el prólogo que la utilidad de esta guía estaba más en la inspiración que en la acción directa, así que espero que la lectura te haya resultado inspiradora. Si ha sido así, es posible que lleves unas cuantas páginas pensando en la mejor manera de pasar de la inspiración al diseño de acciones de mejora y actualización del comercio local.

Sin embargo, habrás comprobado que los retos a los que se enfrenta el comercio local son cada vez mayores y más complejos. Por esta razón no resulta fácil elegir los recursos más adecuados para enfrentarlos y, por desgracia, también tenemos mucha experiencia probando recursos que no funcionan, como todos los que se basan en implantar la tecnología de moda o impartir formación genérica sin cambiar nada más en los negocios.

Esta es la razón por la que planteamos los servicios de Actualiza Retail en “clave comercio local”, lo que supone facilitar soluciones específicas para necesidades concretas, que adaptamos a las posibilidades reales tanto de los comercios como de las instituciones que trabajan con ellos. Por ello ofrecemos distintos servicios focalizados siempre en el comercio local, con metodologías personalizadas y profesionales especializados.

Así que, si eres un comerciante, estoy convencido de que ya habrás apuntado varias ideas para transformarlas en acciones de mejora de tu negocio y seguro que en los próximos días y semanas tu negocio experimentará cambios y mejoras que se reflejarán de manera más o menos inmediata en los resultados.

Mientras tanto, si eres un técnico de comercio, es muy probable que estés pensando en cómo promover la actualización de los comercios de tu área comercial urbana y en la mejor manera de dinamizar su actividad diaria.

Por mi experiencia diaria, sé que no es fácil pasar de la inspiración a la puesta en marcha de acciones de mejora y actualización porque, como ya hemos dicho, el comercio local tiene una problemática compleja y distinta para cada sector, que cambia mucho según el contexto de cada territorio.

Por eso los servicios de Actualiza Retail son personalizados y tienen estos puntos en común:

- Van desde acciones puntuales a programas en los que combinamos varias actuaciones
- Comienzan con el conocimiento de los objetivos, las posibilidades y el punto de partida del área comercial urbana
- Se basan en el conocimiento de los hábitos de vida y las demandas de los consumidores
- Pueden combinar actividades formativas con otras acciones como consultoría, diagnósticos, estudios, etc.
- Utilizan metodologías y herramientas de las grandes corporaciones que adaptamos a la realidad del comercio local.
- Están orientados a facilitar la mejora y la implementación de cambios

Cada formato y cada actividad tienen sus ventajas y limitaciones y cada proyecto tiene sus particularidades. Por ello solemos plantear combinaciones de formato distintas para conseguir los objetivos deseados y así ajustarnos a determinados presupuestos o salvar la dispersión geográfica de los participantes.

Los formatos más habituales con los que trabajamos en la actualización del comercio local son los siguientes:

Conferencias. Charlas presenciales o virtuales sobre un tema de interés, que permiten un acercamiento rápido a una temática concreta. Algunas de ellas son:

- “Qué quieren los clientes para volver al comercio local”
- “Cómo mejorar la experiencia de compra de tu tienda”
- “Qué son los servicios de valor y cómo mejoran tus ventas”

Talleres. Acciones formativas apoyadas en dinámicas, que sirven para acercarse a un área de conocimiento de manera práctica.

- “Taller de claves de atracción y reconexión con los clientes”
- “Taller de mejora la experiencia de compra de tu tienda”
- “Taller de diseño de servicios de valor”

Programas. Procesos transformadores que combinan formación y consultoría en los que se combina la formación grupal con los comerciantes y el trabajo personalizado del consultor con cada uno de ellos.

- “Programa de diseño de servicios de valor”
- “Programa de mejora de la experiencia de compra”
- “Programa intensivo de actualización del comercio”

Planes. Procesos transformadores que pueden combinar investigación, formación, consultoría, dinamización y animación comercial. Se dirigen a las áreas comerciales urbanas y permiten identificar las necesidades específicas y trabajar con los agentes del área comercial en soluciones personalizadas y en la puesta en marcha de acciones dinamizadoras. Uno de los mejores ejemplos de este tipo de proyectos es Berrikusi, desarrollado en el País Vasco y que ha recibido varios premios, como el de ganador del Concurso de Ideas Tecnológicas para el Comercio Minorista concedido por la Secretaría de Estado de Comercio.

Si quieres que hablemos de los retos que tiene por delante tu área comercial urbana y de cómo podemos afrontarlos con alguno de los servicios que acabo de presentar puedes contactar conmigo a través de mi web celestinomartinez.com y seguro que encontramos una buena opción para trabajar juntos en la actualización del comercio local, como ya hemos hecho con decenas de instituciones de España y Latinoamérica.

ACTUALIZA
RETAIL 

celestinomartinez.com

Agradecimientos

Desde el primer episodio del podcast tomé una decisión que implicaba muchos inconvenientes y alguna ventaja: escribir todos los guiones y locutarlos.

Los inconvenientes te los puedes imaginar. Además de que se necesita mucho tiempo para escribir, es difícil leer un texto y que no parezca que lo estás leyendo. Por eso hay que aprender a escribir de otra manera y a practicar la locución. Después de más de cien episodios, creo se me da algo mejor.

Pero todo no son inconvenientes. También hay alguna ventaja, como estar más seguro de lo que digo, y esto es importante cuando trato temas que influyen en los negocios de los demás. Además, en su día pensé que, escribiendo muchos episodios, tendría material para publicar un libro.

Vale, esto no es del todo un libro, ni del todo un ebook. Pero no está lejos de la extensión de alguno de los libros y ebooks que he leído últimamente y creo que tampoco lo está en la calidad de la producción. Porque esa era la intención: hacer un libro o ebook que, aunque fuese gratuito, tuviese la producción más profesional que me pudiese permitir. Igual que cada episodio del podcast.

Esto es algo que no hubiese podido hacer sin el apoyo de Neuromobile, que también patrocina el podcast y a los que quiero agradecer el soporte. Y también quiero extender el agradecimiento a Bolsalea, que patrocinaron el podcast durante las primeras temporadas.

Pero al principio he dicho que escribir guiones supone más tiempo. Tiempo que hay que sumar a la grabación, edición y difusión del podcast. Mucho tiempo que, a menudo, le quito a mi familia. Así que para ellas va el agradecimiento más grande.

neuromobile



DUC: Una nueva forma de gestión y dinamización de ciudad basada en inteligencia de datos y digitalización

A través de nuestra plataforma **DUC (Dynamic Urban Commerce)**, ponemos al servicio de concejalías, técnicos de comercio, Asociaciones de Comercio, agentes de desarrollo local y empresas de dinamización nuestra tecnología y, sobre todo, nuestra experiencia en la relación con el cliente en centros comerciales durante más de 10 años.



neuromobile.es

Info@neuromobile.io

Ponemos la CIUDADANÍA en el centro



FIDELIZACIÓN

Construye una relación sólida con tu comunidad y el comercio local a través de soluciones de fidelización y dinamización que potencian la participación del usuario (gimkanas, Quiz, tarjetas promocionales y de fidelización, actividades dinamizadoras y sorteos).

PERSONALIZACIÓN

Ofrece experiencias únicas basadas en los gustos y preferencias de cada ciudadano. Desde ofertas personalizadas hasta eventos diseñados para ellos.

HÁBITOS DE CONSUMO

Entiende a fondo los patrones y hábitos de consumo de tus clientes. Utiliza esta información para diseñar promociones y eventos que se alineen con sus hábitos.

PLAN DE DIÁLOGOS

Establece una comunicación efectiva y bidireccional con la comunidad. Escucha sus opiniones, recoge sugerencias y construye junto a ellos un entorno que refleje las necesidades y deseos de todos.



¡Contamos con la IA que más sabe de dinamización de Comercio Local!

Descubre cómo la Inteligencia Artificial de DUC se va a convertir en tu aliado estratégico.

- Tu asistente de marketing
- Tu centro de Soporte
- Tu ayuda en tareas del día a día



¿Quieres conocer nuestros proyectos?

Contáctanos en info@neuromobile.io

neuromobile





240 260 280 300 320 340 20 40 60 80 100

NW N NE E SE S SW W