



**ACTUALIZA
RETAIL**
CON CELESTINO MARTÍNEZ



CELESTINO MARTÍNEZ

Guía 2024
para la actualización
del comercio local

Guía 2024 para la actualización del comercio local
Ebook gratuito exclusivo para suscriptores. Prohibida su venta.
Autor: Celestino Martínez
Diseño de portada: Celestino Martínez + Mikel Azpiri + IA
Fotografías de unsplash.com



Guía 2024 para la actualización del comercio local
© 2024 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

Agradecimientos	6
Prólogo	10

Primera parte: Evolución del comercio local y tendencias de actualización

Cómo ha sido la evolución del comercio local en 2023	15
Tendencias 2024 para la actualización del comercio local	31

Segunda parte: Punto de partida para la mejora

10 principios erróneos para la mejora del comercio local	57
Cómo es la actitud de los comerciantes locales	76

Tercera parte: Acciones para la mejora del comercio local

10 soluciones para 10 errores frecuentes del comercio local	87
20 claves para que sea más fácil vender en el comercio local	111
Cómo ser un comercio propositivo y atraer más clientes	136
¿Cómo podemos trabajar juntos en la actualización del comercio local?	151

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 más tiempo para escribir, es difícil leer un texto y que no parezca que lees. Por eso hay que aprender a escribir de otra manera y a practicar la locución. Después de casi cien episodios, creo se me da algo mejor. También hay alguna ventaja, como estar seguro de lo que dices, y esto es importante cuando tratas temas que influyen en los negocios de los demás. Además, en su día pensé que, escribiendo muchos episodios, tendría material para publicar un libro. Sin embargo, este propósito quedó pendiente hasta que pasaron más de 80 episodios.

Vale, esto no es del todo un libro, ni del todo un ebook. Pero creo que no está lejos en extensión de alguno de los libros y ebooks que he leído últimamente y tampoco lo está en calidad de producción. Porque esa era la intención: hacer un libro o un 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 tampoco quiero extender el agradecimiento a Bolsalea, que patrocinaron el podcast durante varias 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



Prólogo

Si estás leyendo este ebook es porque tu día a día tiene relación con el comercio local. Es posible que seas comerciante o técnico de comercio, incluso puede que consultor. Sea como sea, has llegado a esta guía, así que lo más adecuado será que me presente.

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 es que durante este tiempo he sido comerciante, he trabajado para grandes corporaciones, asesorado a centenares de empresas de proximidad y colaborado con decenas de instituciones.

Toda esta experiencia me llevó a crear Actualiza Retail, la consultora especializada en el diseño y la implementación de proyectos para reactivar las economías locales, algo que hacemos a través de la dinamización y actualización de las empresas comerciales urbanas: comercio, hostelería, servicios, etc.

En estos proyectos trabajamos con los agentes e instituciones alrededor del comercio, por un lado, para dinamizar sus áreas comerciales urbanas. Lo hacemos partiendo del conocimiento de las demandas de los consumidores y del diagnóstico del comercio del área. Para ello utilizamos metodologías y herramientas de las grandes corporaciones adaptadas a la realidad del comercio local.

Por otro lado, combinamos las acciones de dinamización con programas o acciones de actualización de los comercios. Porque, como comprobarás en el desarrollo de la guía, la actualización es clave para que el comercio local tenga futuro. Por eso diseñamos y ponemos en marcha proyectos personalizados de actualización en los que acompañamos a los comerciantes en el proceso.

Te cuento todo esto porque me gustaría trasladarte que los contenidos de esta guía están basados en esta experiencia y extraídos de 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.

Para empezar, en la primera parte nos centraremos en el contexto del comercio local a través de los resultados de la encuesta de la evolución del comercio local en 2023 y de las tendencias de actualización para 2024. Es decir, que veremos cómo ha evolucionado el comercio local en los últimos meses, qué retos ha tenido que afrontar y cómo lo ha hecho. Y completamos esta primera parte con repaso a las principales tendencias de actualización que marcarán 2024 para el comercio local.

A continuación, en la segunda parte tratamos el punto de partida que se debería dar para abordar la mejora del comercio local y la actualización en los casos en los que sea necesario. Esto lo hacemos a partir del listado de los principios erróneos más habituales en la mejora del comercio local y de la presentación de los aspectos más recomendables de la actitud de los comerciantes actualizados.

Por último, en la tercera parte nos centraremos en las acciones a través de las cuales conseguiríamos la mejora del comercio local y la aproximación a la actualización. Para ello, comenzaremos presentando diez errores frecuentes en el comercio local con las soluciones correspondientes, un recorrido por el proceso de compra recopilando veinte claves para que sea más fácil comprar en el comercio local y, por último, una introducción al concepto de comercio propositivo y unas recomendaciones para serlo.

Como he dicho antes, se trata de una aproximación a la actualización que tiene la intención de que el lector se aproxime a todos estos conceptos y recomendaciones para que después pueda trabajar sobre 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.

Si quieres pasar de la inspiración al diseño de acciones de mejora y actualización puedes contactar conmigo a través de mi web celestinomartinez.com. Hablaremos de los retos que tiene por delante tu área comercial urbana y de cómo podemos afrontarlos con alguno de los programas de actualización y dinamización del comercio local que ya hemos puesto en marcha en otras localidades.

Quizás prefieras que traslademos esta visión a los comerciantes a través de una conferencia o un taller sobre cualquier de los temas que he incluido en esta guía o de los que he tratado en el podcast Actualiza Retail, que está disponible en todas las plataformas de podcast.

Creo que con esta introducción ya está más o menos dicho lo que quería trasladarte antes de que empieces a leer la guía y, como los mejores prólogos son los cortos, te invito a comenzar la lectura, que espero que te resulte entretenida e inspiradora.

Primera parte

Evolución del comercio local y tendencias de actualización

Cómo ha sido la evolución del comercio local en 2023



Por qué una encuesta de la evolución del comercio local

La idea se me ocurrió sentado en la mesa de una cafetería bilbaína, en una tarde lluviosa y oscura de principios de diciembre de 2021. Todavía había restricciones en los locales públicos, aunque ya habíamos dejado de contar las olas de contagios que se habían sucedido en los últimos meses.

En realidad, estaba haciendo tiempo mientras esperaba a que mi hija terminase unos recados, pero quería aprovechar ese rato para planificar lo que sería el último episodio del podcast de ese año.

Después de desechar varias opciones, pensé en algo muy habitual en mis conversaciones con los comerciantes con los que mantengo contacto. No era nada extraordinario. Al contrario, preguntar por el rumbo del negocio es algo muy natural y siempre me da mucha información.

No es nada formal. Casi siempre empezamos con algo parecido a ¿qué tal te va? y, a partir de ahí, salen cuestiones interesantes. Desde el estado de las ventas a la afluencia de clientes o a problemáticas concretas de cada sector, esta información me ayuda mucho a tomar el pulso del comercio local.

Ahí estaba la idea: improvisar algo parecido entre los comerciantes que conocía y compartir los resultados de la encuesta con la audiencia del podcast.

Así que en la mesa de aquella cafetería surgieron las preguntas que, una vez en casa, trasladé a un formulario online. Después las envié a una selección de comercios locales que conocía, a otros que seguía en redes sociales y también a técnicos.

Había nacido la primera encuesta de la evolución del comercio local del podcast Actualiza Retail.

Para qué una encuesta del comercio local

Si es la primera vez que llegas a una de estas encuestas es posible que te preguntes para qué sirve un sondeo de este tipo. Y, aunque hay varias razones, quizás la más importante es que durante el año encuentro a muchos comerciantes que no tienen ocasión de conocer estas impresiones de otros compañeros.

Más allá de los balances, muchos comerciantes encuentran inspiración en la experiencia de otros comerciantes como ellos. Porque lo cierto es que no hay muchos estudios realizados entre comerciantes locales.

Casi siempre, cuando se habla de comercio para hacer estudios y balances, pesan mucho más los datos y las impresiones de las grandes empresas multinacionales. Y, claro, no son negocios en los que el comercio local se pueda ver reflejado.

Sin embargo, y a pesar de la pequeña dimensión de esta encuesta, creo que un comerciante local puede inspirarse y sacar conclusiones de las experiencias y los planes de futuro de otros comerciantes.

Por mi parte también me resulta muy útil para conocer los retos del comercio local, las diferencias entre sectores y otros datos que me ayudarán a afinar las temáticas de los próximos episodios.

Por todo ello, espero que los resultados de esta tercera encuesta sobre la evolución del comercio local también sean interesantes para ti, que tienes un comercio o eres un técnico que trabaja con comerciantes locales.

Qué deberías saber sobre la encuesta de evolución del comercio local

Antes de empezar a compartir los resultados de la encuesta, creo que hay un par de cosas que debes saber.

La primera es que no hay un método muy científico detrás del desarrollo de esta encuesta porque ni es el objetivo que busco ni puedo dedicar los recursos necesarios para hacerlo.

Y digo que el método no es muy científico porque, aunque año tras año aumenta la participación de comercios, la muestra total no es tan grande como las que se utilizan en estudios con más recursos.

Además, la selección de comercios es muy heterogénea tanto en los sectores de actividad como en el tamaño de los negocios o su localización. Esto supone que la representatividad de estas características estará descompensada.

Por otro lado, y debido a mi actividad y mis gustos, tengo más contacto con comercios actualizados. A su vez, suelen ser estos comercios los más predispuestos a participar. Sin embargo, la encuesta es secreta. Así que, salvo que se identifiquen, no tengo manera de saber si este tipo de comercio es mayoritario en las respuestas. Pero sospecho que sí, porque entre los comercios que se identifican son mayoría los que considero actualizados.

Por eso te recomiendo que te tomes los resultados como yo. Es decir, que vas a tener en tu mano una información que podrás contrastar con tus propias impresiones y con otros estudios que te lleguen. Y, a partir de ahí, quizás veas confirmada algunas de tus impresiones o encuentres inspiración para llegar a otras conclusiones.

A esto último creo que pueden ayudarte las respuestas a las preguntas abiertas que he lanzado y que siempre me parecen muy interesantes. Por ejemplo, vamos a ver cuántos comercios han hecho cambios y hacia dónde los han enfocado. O qué retos han identificado para el próximo año y cómo piensan que evolucionará su negocio en ese periodo.

Interesante, ¿verdad?

Tipología de comercios y subsectores

Una vez hecha esta advertencia, vamos a conocer la composición y tipología de los comercios participantes. De acuerdo con mi costumbre de considerar comercio local a todas las empresas comerciales independientes situadas a pie de calle, he invitado a participar a negocios de comercio, hostelería y servicios. Y, como ya ocurrió el año pasado, la mayoría de los negocios que han participado corresponden a la categoría de comercio.

Entre los negocios que han participado en la encuesta, están representados los sectores de moda y complementos, alimentación, hostelería, cultura, salud, hábitat, tecnología y servicios.

Como te decía antes, la encuesta es anónima, pero existe la opción de identificarse o de explicar la actividad. Y entre los que se han identificado destacan las tiendas de moda y complementos, con distintos grados de especialización, incluyendo una de alquiler y venta de ropa de segunda mano. El grueso lo componen negocios de moda para mujer, de moda infantil y de complementos, aunque también encontramos tiendas especializadas en lencería y otras en vestidos de ceremonia.

También hay varios negocios de alimentación con enfoques muy distintos, desde la especialización en productos artesanos locales a la especialización en experiencias gastronómicas. En cuanto a la hostelería, los negocios identificados incluyen propuestas de restaurante de menú, pastelería con cafetería y bar de pintxos.

Y, en menor número, también se han identificado peluquerías, ópticas, farmacias, un centro cultural y una boutique de papelería. Si los agrupamos por sectores, el más representado es el de moda y complementos, con un 49% de participación. Le siguen los comercios de alimentación con un 13%, hostelería con un 10% y salud con un 7%. El resto se reparte en porcentajes menores entre el sector hábitat y comercios de tecnología, servicios y otros.

¿Cómo ha sido 2023 para el comercio local?

La primera pregunta de la encuesta es una de las que más información nos da sobre la evolución del comercio local en este año, ya que los participantes responden cómo ha sido 2023 para su negocio.

Y la opinión mayoritaria, para un 59% de los participantes, es que 2023 ha sido un año bueno o muy bueno para la evolución de su negocio. Mientras tanto, para el 24%, ha sido un año regular. Por último, un 17% de los participantes califican la evolución de su negocio en este año como mala.

Comparado con el año pasado, ha bajado un 6% el porcentaje de negocios que consideran su año como bueno o muy bueno, pero es 11 puntos mayor que en 2021. Mientras tanto, ha aumentado en un 7% la valoración negativa de este año comparado con 2022 y 2021. Sin embargo, ningún comercio ha valorado su evolución en este año como muy mala.

Aunque es difícil llegar a una conclusión con la diversidad de negocios, sectores y situaciones de los comercios que han participado en la encuesta, creo que las valoraciones están muy condicionadas por la evolución de los últimos meses.

Según me han comentado algunos comerciantes, el año había empezado bastante bien, pero se ha empezado a complicar a partir del final del verano. Y en este punto creo que pesan mucho las valoraciones del sector moda y complementos, que está viviendo una mala campaña de otoño invierno y que suponen más de la mitad de los participantes en la encuesta.

También es conveniente recordar que la encuesta anterior se cerró a principios de enero por lo que los resultados positivos de la campaña de Navidad pudieron favorecer el aumento de valoraciones positivas.

Aspectos positivos en la evolución del comercio local 2023

Además de preguntas cerradas, en la encuesta también hay preguntas abiertas. Y en la primera les pido a los comerciantes que compartan el aspecto positivo más destacado del año en su negocio.

Como pasa siempre con las preguntas abiertas, las respuestas han sido muy variadas, pero se pueden agrupar alrededor de varios conceptos: fidelidad de los clientes, mejoras en la gestión y acciones de marketing.

Los aspectos positivos relacionados con la fidelidad de los clientes se han reflejado en frases muy similares, aunque no explican si detrás de este resultado hay acciones concretas. Por ejemplo, unos comerciantes destacan como positivo la fidelidad de los clientes mientras que otros encuentran positivo que sus clientes les sigan dando su confianza. Incluso hay quien valora su adaptación a las subidas de precios.

Mientras tanto, los aspectos positivos relacionados con mejoras en la gestión se concentran en dos aspectos. Por un lado, si hablamos de gestión del inventario, varios comerciantes resaltan como positivo que han comprado mejor o que han ajustado mejor las existencias a las ventas. Y, por otro, si hablamos de la gestión de personas, se ha resaltado como positivo tanto la capacidad para mantener la ilusión y el buen ambiente en el equipo como la habilidad de ampliarlo y delegar funciones. Además, esta delegación de funciones al equipo ha permitido a los gestores dedicar más tiempo a tareas relevantes que antes no podían desarrollar.

Dentro de los aspectos positivos relacionados con las acciones de marketing, encontramos tanto acciones definidas como otras que no se detallan, que serían

la gestión de redes sociales y otras relacionadas con la atracción de clientes. A pesar de la falta de detalle en las acciones de atracción de clientes, entiendo que son acciones promocionales o publicitarias porque hablan tanto de clientes nuevos como de personas que no conocían el negocio.

Por último, hay respuestas que podrían relacionarse con varios aspectos, pero necesitaríamos profundizar más para averiguarlo. Por ejemplo, uno de los participantes ha destacado como positivo las colaboraciones, aunque no sabemos si se han hecho con otros comerciantes. Y otro destaca el aprendizaje, pero no explica si habla de formación o de conclusiones sobre experiencias pasadas.

También hay varios participantes que han hecho cambios en sus instalaciones, bien a través de una reforma o de un traslado a un local más pequeño. En los dos casos, es más que probable que detrás de estas decisiones haya estrategias de especialización.

Aspectos negativos en la evolución del comercio local 2023

Como podemos imaginar, no todo ha sido positivo en 2023, así que también les he pedido a los participantes que compartiesen el aspecto negativo más destacado del año en su negocio.

Las respuestas también han sido muy variadas pero la mayoría de los aspectos negativos se pueden agrupar en cinco bloques, según su relación con la inflación, la actitud de los clientes, la degradación del entorno, el desgaste personal y la competencia.

Ya el año pasado encontramos que muchos de los aspectos negativos estaban protagonizados por la inflación y en 2023 se mantienen o aumentan, ya que vemos las consecuencias. Y estas consecuencias están enlazadas porque si aumentan los costes y los precios de los productos, es muy difícil que no termine afectando a la rentabilidad. Porque, entre otros resultados, esta situación ha

provocado el descenso de las ventas o del ticket medio. Todo ello hace que casi la mitad de los aspectos negativos se concentren alrededor de la inflación.

Es muy probable que la inflación, sumada a otros eventos locales y mundiales, hayan influido en otro de los aspectos negativos, relacionado con la actitud de los clientes. Ya sea por la inestabilidad mundial, la volatilidad de la economía o por eventos locales como cierres de grandes empresas, la respuesta de los clientes se ha contagiado de esta inestabilidad. Por ello hay comerciantes que han hablado de clientes apáticos, poco predecibles y con poca predisposición a la compra. También hay quien cree que ha aumentado la impaciencia y el individualismo, que ha subido el nivel de exigencia y que los clientes más jóvenes siguen comprando principalmente a plataformas online.

Quizás conectado con lo anterior, este año han aparecido por primera vez varios comentarios con aspectos negativos relacionados con la degradación del entorno. En algunos lugares se ha relacionado con el aumento del turismo y la delincuencia y en otros con el cierre de comercios tractores como grandes supermercados o tiendas de multinacionales de la moda. En todos los casos ha provocado un descenso en el tráfico de personas, que es el síntoma que se ha señalado en otras respuestas sin identificar la causa.

También, y quizás arrastrado de la etapa de la pandemia, ha habido varios aspectos negativos relacionados con el desgaste personal. Son varios los comerciantes que se han visto saturados por la enorme cantidad de tareas que deben realizar, las áreas sobre las que deben formarse y trabajar y la necesidad de tener que innovar y sorprender continuamente.

Por último, algunos comercios han coincidido en señalar como negativos las fricciones con la competencia. Y aunque en su mayoría citaban la competencia online, también es interesante señalar que algunas de estas fricciones las causaban sus propios proveedores. Es decir, que consideran como competencia desleal la de muchas de las marcas que venden.

Principales retos que ha traído 2023

En cuanto a los retos que ha presentado este año, tienen mucha relación con los aspectos negativos que acabamos de ver, aunque hay alguna sorpresa. Como era de esperar, la mayoría de los retos están provocados por la inflación, que ha generado retos en la gestión del negocio y de las personas y la necesidad de ser más activo en las estrategias de marketing. Pero también ha aparecido un nuevo reto, relacionado con el cambio climático, que afecta especialmente al sector de la moda y los complementos.

Por un lado, el reto que está suponiendo la inflación ha provocado que muchos comerciantes hayan tenido que aumentar los precios de los productos que venden y pagar más por los suministros y otros gastos fijos. A pesar de sus esfuerzos en ajustar los márgenes comerciales y reducir los costes al máximo, son varios los que han tenido problemas para afrontar los pagos durante el año.

Esta situación ha presentado, a su vez, retos en la gestión del negocio y de las personas. Por un lado, muchos comercios han hecho cambios en su oferta, tanto de marcas como de productos y servicios. Pero también han tenido que sortear retos en la gestión de personas tanto en la contratación como a la hora de cubrir bajas y mantener la motivación. Incluso en ciertos sectores, como la hostelería, se han hecho esfuerzos tanto en la formación de los equipos como en su fidelización.

Otra derivada de la inflación ha sido el reto de ser más activo en las estrategias de marketing, especialmente para darse a conocer, captar nuevos clientes, reactivar a los clientes existentes y, sobre todo, redoblar los esfuerzos en comunicación.

Por último, y como decía antes, ha aparecido un nuevo reto relacionado con el cambio climático. Y es que son varios los comercios de moda y complementos que han relacionado este problema con los pobres resultados en ventas de las campañas de verano e invierno, al no coincidir el clima con lo habitual en esas estaciones.

Acciones de mejora del negocio en 2023

En otra de las preguntas abiertas, les pido a los comerciantes que me digan qué cambios y mejoras han hecho en su negocio durante el año para afrontar los retos que se les han ido presentando.

En este caso, podemos agrupar las respuestas en cuatro tipos de cambio: mejora en las acciones de marketing, mejoras en la gestión de negocio y de personas y, por último, mejoras en las instalaciones.

En el apartado de mejora en las acciones de marketing hay muchos comerciantes que han redoblado sus esfuerzos de comunicación en redes sociales o se han incorporado a redes en las que no estaban presentes. Pero también hay muchos que han hecho mejoras en las estrategias de venta y fidelización y otros las han hecho en los escaparates y en la presentación de los productos, para atraer a más clientes y mejorar su experiencia.

A causa de la inflación también se ha notado un aumento importante en las acciones de mejora de la gestión del negocio. Por ejemplo, son varios los comerciantes que han comenzado a analizar más a fondo los indicadores de su negocio y a hacer cambios en su oferta de productos y servicios. Este análisis también ha servido para mejorar los procesos internos y, a su vez, mejorar la experiencia de compra y conseguir tiempo para dedicar a otras tareas.

Algo similar ha ocurrido en las acciones relacionadas con la gestión de personas. En algunos casos se han aumentado los equipos para poder repartirse mejor las tareas y mejorar la experiencia que se ofrece al cliente.

Por último, también hay varios comerciantes que han hecho cambios en sus instalaciones. En algunos casos se han trasladado a locales más grandes, o más pequeños, que se adaptaban mejor a su nuevo modelo negocio. Y en otros casos, lo han hecho redistribuyendo el uso del espacio para mejorar la experiencia de compra.

Retos para la evolución del comercio local en 2024

Ya casi en el final de la encuesta intentamos hacer una proyección de futuro. Y empezamos por conocer los retos que los comerciantes creen que tendrán que afrontar en 2024. De ellos dependerá, en buena parte, la evolución del comercio local en general y de sus negocios en particular.

Después de conocer las respuestas anteriores es bastante previsible pensar que la inflación y sus consecuencias planearán sobre los retos que los comerciantes esperan afrontar en 2024. Y así es, pero la diferencia está en la reacción de cada negocio a estos retos, que podemos agrupar en tres grupos: gestión del negocio, marketing y modelo de negocio.

Por supuesto, si pudiésemos conocer más a fondo el contexto de cada negocio entenderíamos mejor las razones que hay detrás de cada decisión, pero como no es así, me limitaré a listar los retos. Para empezar, encontramos un gran grupo alrededor de la gestión del negocio y que identifican el reto principal como mantenerse. Para ello, y aunque lo han expresado de formas diversas, estos comercios seguirán insistiendo en las decisiones que los han llevado a superar los retos de 2023. Es decir, controlar los gastos, ajustar los precios y mejorar los procesos para que la calidad de la experiencia no se vea perjudicada y para mantener la clientela y las ventas.

Otro gran grupo está formado por comerciantes cuyo reto es el aumento de la facturación para compensar la pérdida de rentabilidad. Son el grupo mayoritario y van a afrontar este reto a través de la puesta en marcha de acciones de marketing. Estas acciones van desde una mayor utilización del potencial de comunicación de las redes sociales hasta la puesta en marcha de campañas de publicidad. También pondrán en marcha acciones específicas para aumentar el tráfico en la tienda y para mejorar la fidelidad de la clientela.

Por último, un pequeño grupo de comerciantes han identificado sus retos alrededor del cambio o la adaptación de su modelo de negocio. Por ejemplo, hay varios que quieren reposicionar el negocio, dirigiéndolo a otra clientela más receptiva a los productos alejados del low cost que predomina en su sector. También están los que añadirán nuevas líneas de negocio e, incluso, los que han identificado ya que la clave de su éxito está en la continua presentación de productos nuevos.

Acciones de mejora del negocio en 2024

A partir de estos retos, les pedimos a los comerciantes que detallen las acciones de mejora que piensan desarrollar en 2024 para hacerles frente. Y como ha pasado con todas las preguntas abiertas, las respuestas han sido muy variadas, pero las he agrupado en las mismas áreas que los retos: gestión del negocio, marketing y modelo de negocio.

Las acciones de mejora en la gestión del negocio están relacionadas con la continuidad de las acciones puestas en marcha este año y el añadido de alguna más. Por ejemplo, trabajar de manera más estratégica a partir de datos, mejorar los procesos y profundizar en la digitalización.

En cuanto a las acciones de mejora del área de marketing, muchas tienen que ver con un mayor aprovechamiento de las redes sociales, tanto para hacer publicidad como para ganar visibilidad con la clientela. Pero también hay otras más específicas como el cambio en la compra de los productos para sortear los problemas que plantea la diferencia entre la meteorología y las colecciones de cada temporada. Incluso varios comercios han coincidido en incrementar el número de actividades que propondrán a sus clientes y la mejora en la presentación de los productos y la información.

También son numerosas y variadas las acciones de mejora que se plantean en el área de modelo de negocio. Por ejemplo, hay unas cuantas que tienen relación con la gestión de personas, como la contratación de más personas, formar al

equipo actual para una nueva orientación del negocio o, incluso, cambiar a un miembro del equipo que genera fricciones en el resto.

Por supuesto, en esta misma área también se plantean cambios en los surtidos de marcas y productos, el añadido de servicios o la profundización en la especialización. Por último, también hay varios comerciantes que van a hacer mejoras en sus instalaciones que van desde la reforma completa hasta pequeñas mejoras.

Como en otras ediciones de la encuesta, me sorprende que haya no pocos comerciantes que, a pesar de haber identificado retos, contesten que no van a hacer ningún cambio. Hay quien dice no tenerlo claro todavía, otros que están muy desanimados y también hay quien dice que no tiene margen de maniobra para hacer cambios.

¿Cómo será la evolución del comercio local en 2024?

Llegamos a la última pregunta del cuestionario, en la que pedimos al comerciante que nos dé su impresión sobre cómo cree que será 2024 para su negocio. Como en las ediciones anteriores, es una respuesta que siempre me sorprende después de conocer el resto de los resultados, y este año no podía ser menos.

Lo digo porque, después de los datos que hemos ido viendo, uno podría entender que los comerciantes tuviesen miedos o al menos dudas sobre la evolución del próximo año en sus negocios.

Todo lo contrario, un 71% de comerciantes consideran que 2024 será un año bueno o muy bueno para su negocio. Mientras tanto, suman un 29% los comerciantes piensan que 2024 será regular para su negocio y ninguno cree que será malo o muy malo.

Si comparamos estos resultados con los de años anteriores, encontramos que hay un ligero aumento del optimismo. De hecho, los comerciantes que pensaban que 2023 sería un año bueno o muy bueno sumaban un 65% y en la primera edición de la encuesta eran un 55%.

Es decir que, aunque es evidente que no dejan de aumentar los retos y las complicaciones para el comercio local, las previsiones son cada vez más optimistas. Y lo cierto es que las previsiones han estado siempre bastante cerca de los resultados finales. No ha sido así este año, aunque por poca diferencia, pero incluso ha habido años en los que los resultados han superado las previsiones.

Así que mientras esperamos a la encuesta sobre la evolución del comercio local 2024, me parece bueno que nos quedemos con esta nota positiva, que un 71% de los participantes en la encuesta piensa que 2024 será un año bueno o muy bueno para su negocio.

Conclusiones

Después de repasar los resultados de esta nueva encuesta sobre la evolución del comercio local en 2023, creo que será útil resumirla en unos pocos titulares. Que podrían ser los siguientes:

- 2023 ha sido bueno o muy bueno para un 59% de los comerciantes, regular para el 24% y malo para el 17%.
- Los aspectos positivos del año han tenido relación con la fidelidad de los clientes y la efectividad de las mejoras en la gestión del negocio y las acciones de marketing.
- Los aspectos negativos son consecuencia de la inflación y la inestabilidad y se traducen, principalmente, en una disminución de la rentabilidad.
- Los principales retos que los comerciantes han tenido que afrontar en este año han derivado de la inflación, siendo sobre todo ajustes en el surtido de marcas y productos.
- Las acciones de mejora como respuesta a estos retos se han centrado en la puesta en marcha de acciones de marketing y la mejora de procesos.
- Los comerciantes siguen viendo en la inflación y la incertidumbre los mayores retos para 2024 y piensan afrontarlos ajustando el surtido de productos, marcas y servicios, tratando de llegar a más clientes y ajustando los modelos de negocio.

- El 71% de comerciantes considera que 2024 será un año bueno o muy bueno para su negocio, un 29% piensan que será regular y ninguno cree que será malo o muy malo.

Como en las encuestas anteriores, quiero terminar el episodio dando las gracias a todos los participantes que han dedicado un rato de su tiempo para participar en esta encuesta.

También quiero destacar ese último dato: el 71% de los participantes en la encuesta piensa que 2024 será un año bueno o muy bueno para su negocio. Y sé que detrás del número hay más que una esperanza, hay un compromiso con el esfuerzo necesario para conseguirlo.

Llevamos ya unos cuantos años encadenando crisis, eventos inesperados y toda clase de retos con los que no contábamos, y no parece fácil que la incertidumbre vaya a desaparecer de nuestras áreas comerciales urbanas. Al contrario, el mercado va a seguir cambiando, y cada vez a mayor velocidad. También cambiarán las necesidades y las expectativas de nuestros clientes. Y tenemos que seguir conectando con esas necesidades y expectativas para mantener clientes fieles.

Esto implica adaptarse y cambiar. Mejor dicho, implica estar cambiando todo el tiempo. Tenemos que asumir que la adaptación y el cambio van a ser continuos. Porque todo va a estar cambiando todo el tiempo.

Como hemos visto en muchas de las respuestas de esta encuesta, la clave es tomar decisiones. Actualizarse, especializarse, mirar más a los clientes, mejorar los procesos y mucho más.

Por eso quiero cerrar el episodio de hoy con una frase de un comerciante que participó en la primera encuesta y que, desde entonces, las ha cerrado todas. Dice así:

“En un mundo en el que todo cambia, no siempre gana el que cambia. Pero el que no cambia, siempre pierde”

Tendencias 2024 para la actualización del comercio local



No sé si a ti te pasa lo mismo, pero cada vez que comienza un año, tengo la misma sensación respecto a mi negocio. Como la de abrir una libreta en blanco. Por un lado, la ilusión de que todo está por escribir y que no importa lo que haya escrito en otras libretas. Pero también la inquietud de que todas las páginas están en blanco y que seré yo quien tenga que llenarlas.

Quizás por este tipo de sensaciones, nos da por hacer futurología en estas fechas para intentar adelantarnos a los acontecimientos que podrían afectar a nuestro negocio. Y aunque es algo que a muchos nos pasa hace mucho tiempo, creo que en los últimos años es especialmente comprensible.

Después de tantos sucesos inesperados e imprevisibles, creo que hemos aprendido dos cosas. La primera es que tendremos que gestionar lo imprevisible. Y la segunda es que conocer las previsiones y tendencias para los próximos doce meses rebajará el porcentaje de aspectos imprevisibles que tendremos que gestionar.

Así que, si se tratase solo de conocer previsiones y tendencias, estaríamos de suerte porque las hay de todo tipo. De moda, tecnología, marketing, economía y de otras decenas de aspectos relacionados con el día a día de tu negocio. Desde cuáles serán los colores de las próximas colecciones de primavera hasta las nuevas pautas de consumo o el impacto real de la última red social.

Y, por supuesto, también encontrarás predicciones sobre las tendencias en el comercio para 2024. Tanto si las buscas como si no, es muy fácil dar con decenas o cientos de referencias a tendencias relacionadas con el comercio. Por eso me gustaría contarte un par de cosas sobre este tipo de artículos antes de que te agobies.

No es fácil encontrar tendencias para el comercio local

Si buscas “tendencias de comercio local 2024” en Google, no encontrarás casi nada aplicable a tu negocio. En su mayoría, el buscador te mostrará tendencias de comercio electrónico.

Si lo intentas con el término “tendencias de retail 2024” encontrarás tendencias orientadas principalmente al tipo de negocio que representan las grandes corporaciones. Y comprobarás que la mayoría de estas tendencias no tienen aplicación en un tipo de negocio tan distinto al comercio local.

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

Sin olvidar que una parte de lo que encontremos 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.

Así que ya ves que esto de recopilar tendencias no es nada fácil.

Por eso llevo cuatro años haciendo un episodio de tendencias para la actualización del comercio local. Para que los comerciantes y técnicos de comercio podáis disponer de un recurso que os ahorre el trabajo de hacerlo.

No solo eso, espero que sea una información que realmente os ayude a avanzar en la actualización de vuestros comercios y vuestras áreas comerciales urbanas.

Antes te decía que no existen listados de tendencias específicos para el comercio local. Por eso el que te voy a presentar lo he hecho recopilando tendencias relacionadas con el sector del comercio en general y de otros aspectos conectados, como las previsiones económicas.

Después he filtrado la información bajo la perspectiva del comercio local y he interpretado cada una de las tendencias teniendo en cuenta el contexto del comercio local.

Lo he hecho así porque en las tendencias que he encontrado hay muchos aspectos que no son trasladables al comercio local. Como suelo decir, parece razonable pensar que la respuesta a cualquier tendencia tendría que ser diferente para Amazon, Adidas, Zara, el Ayuntamiento de Almendralejo o la Carnicería Juanmi, ¿no te parece?

Mi intención es que estas tendencias para la actualización del comercio local 2024 sirvan para que los comerciantes y técnicos de comercio cuenten con información para anticipar el escenario de los próximos meses.

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. Luego ya se verá si hay que ponerlas en marcha o no. Porque la otra opción es ponerse a diseñar las acciones según se vayan presentando los retos. Y ya hemos comprobado en los últimos tiempos que no suele ser buena idea tomar decisiones en caliente.

Al contrario, es mejor trabajar construyendo hojas de ruta para reaccionar rápidamente cuando los acontecimientos sucedan. Porque demasiadas veces el tiempo de reacción es lo que marca la diferencia entre acertar o fallar. Y no hace falta que te recuerde a qué velocidad va todo últimamente...

Por eso confío en que encuentres buenos puntos de partida en este listado de tendencias para diseñar acciones más efectivas y aplicables a la realidad de tu negocio y de tu área comercial urbana.

En la introducción te decía que este es el cuarto listado de tendencias que publico. En los años anteriores, las tendencias estuvieron marcadas por los efectos de la pandemia, primero, y después por la inflación. En este año creo que ya hemos dado por superado los efectos de la pandemia, pero como verás, parece que seguiremos muy marcados por la inflación. Así que, como todos los años, verás algunas tendencias nuevas y otras que se mantienen, aunque con una interpretación distinta por los cambios que se han producido en los últimos meses.

Por cierto, me parece importante recordar que todos los puntos de este listado de tendencias están respaldados por datos extraídos de decenas estudios y artículos periodísticos. Si quieres consultar estas fuentes, encontrarás los enlaces en el artículo correspondiente publicado en el blog de mi web celestinomartinez.com.

#01 Seguiremos inmersos en la permacrisis

A principios del año pasado comencé a escuchar una palabra que creo que resume muy bien la situación en la que estamos viviendo en los últimos meses: permacrisis. Aunque se explica bastante bien por sí mismo, se puede definir este término como un periodo largo de incertidumbre, inestabilidad e inseguridad producido por eventos catastróficos.

Y lo cierto es que, aunque nos vamos olvidando de los efectos de la pandemia, los eventos catastróficos se van sumando uno tras otro. Sigue la guerra en Ucrania otro año más, pero ahora tenemos que añadir la guerra en Gaza. Y dejando de lado la enorme tragedia que suponen las pérdidas de vidas humanas que generan estos conflictos, también hemos comprobado que tienen efectos negativos en nuestros negocios.

De hecho, el encarecimiento de los precios de muchos productos y servicios que consumimos, vendemos y utilizamos en el comercio local se ha agravado con cada nuevo conflicto. A ello hay que sumar algunos eventos puntuales y los efectos colaterales de estas guerras, como nuevos eventos catastróficos.

Por ejemplo, desde mediados de diciembre de 2023 se habla del aumento de ataques a barcos de transporte en la ruta del Mar Rojo. El resultado es que varias empresas de transporte marítimo han abandonado esta ruta comercial, que es la más corta para traer los productos desde Asia a Europa. La ruta alternativa es diez días más larga y el coste podría triplicarse, por lo que ya se prevén aumentos en los costes de los productos y retrasos en las entregas.

También preocupa la sequía en el Canal de Panamá, que está causando retrasos en el tránsito de los barcos cargados de mercancías. Tanto la situación como los posibles efectos recuerdan al episodio que vivimos en 2021 con el atasco de un barco de carga en el Canal de Suez.

Lo cierto es que, independientemente de que cualquier suceso inesperado pueda volver a cambiarlo todo, las previsiones económicas para Europa son de un crecimiento débil. Aunque para España las previsiones son algo mejores, con porcentajes de crecimiento alrededor del 1,5%, según estudios de CaixaBank Research o de Funcas.

De todas formas, habrá que tomar estas previsiones como una referencia más porque 2023 se habrá cerrado en España con un incremento del PIB de un 2,4%, que es más del doble de la cifra que el Consejo General de Economistas predijo hace un año.

Mientras continúa esta sensación de incertidumbre, hay unos pocos espacios para el alivio. Para empezar, las cifras de empleo están en máximos que no veíamos desde 2007, los precios de la energía están lejos de los máximos que conocimos hace unos meses, los indicadores de la inflación bajan ligeramente y también lo hace el Euribor.

Estos factores, sumados a los aumentos salariales de los últimos meses, deberían mejorar la capacidad adquisitiva de una buena parte de los consumidores. Especialmente en la segunda mitad del año, que es cuando se espera que se empiecen a aplicar las bajadas en las cuotas de las hipotecas.

Esto 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 que enfríe el consumo.

#02 Las pautas de consumo serán volátiles

En los años que han pasado desde la pandemia, los consumidores han cambiado sus pautas de consumo en varias ocasiones. Y lo han hecho por motivos muy distintos y en periodos más cortos que nunca.

Por ejemplo, haciendo acopio de productos por temor al desabastecimiento. O concentrándose en ciertas categorías para protegerse o vivir sin salir de casa. Y también recortando o anulando el gasto en determinadas categorías para compensar las subidas de precio de los alimentos, la energía y la hipoteca.

Además, algunas de estas pautas han ido de un extremo al otro en apenas unos meses, generando tensiones en las categorías de productos y en los sectores que las venden. Así, hemos visto en este año grandes descensos en las ventas de muchos productos que habían crecido durante la pandemia.

Estos descensos han sido más grandes en categorías de producto e incluso sectores en los que coincidía el menor interés de los consumidores al desaparecer las restricciones de la pandemia y los recortes que han hecho por la inflación. Quizás el mejor ejemplo sea el de muchos negocios de entrega de comida a domicilio que surgieron tras el confinamiento. Una vez que las restricciones al contacto social habían desaparecido, los consumidores prefirieron consumir en locales en los que se podían reunir con amigos y familiares.

Al mismo tiempo, la categoría de comidas fuera de casa fue una de las elegidas para hacer los recortes más grandes para compensar la subida de precios causada por la inflación. Debido a esta combinación, hemos visto cierres en negocios de entrega de comida a domicilio que apenas llevaban unos meses abiertos y también de algunas de las empresas que hacían las entregas.

Así que parece que tendremos que acostumbrarnos a estos movimientos rápidos de la demanda. Movimientos que, por otro lado, responderán tanto a sucesos puntuales como a las variaciones de algunas tendencias de los últimos años.

#03 El consumidor actuará de manera contraintuitiva y contradictoria

Como hemos dicho, los cambios en la demanda de los consumidores serán rápidos, pero no será fácil anticiparlos. Como explica el libro "Todo es terrible, pero yo estoy bien" publicado hace unas semanas y escrito por José Luis Nueno, al estudiar el gasto real de los consumidores, encontramos patrones contraintuitivos y contradictorios.

Precisamente el título del libro ilustra bien estas contradicciones ya que, a pesar de la visión negativa que tienen los consumidores del entorno económico debido a la inflación y la incertidumbre, son más optimistas al considerar su propia situación.

Esto se refleja en indicadores como el porcentaje de consumidores que esperan que su economía se mantenga o mejore en 2024, que llega al 71%. Mientras tanto, solo el 14% cree que su economía empeorará. Con estos indicadores se explica mejor que la mayoría de grandes gastos, como una reforma de la casa o un automóvil nuevo, se hayan postergado. Mientras tanto, se mantienen algunos gastos que podrían entenderse como una forma de seguir viviendo el momento, como los de comprar ropa barata, ir a bares o gimnasios y hacer pequeños viajes.

El punto curioso del estudio son las contradicciones que muestran los datos presentados en el libro, porque hay grandes diferencias entre las intenciones de recorte en ciertas categorías y los ajustes reales. Este desajuste se da especialmente en gastos diarios y de pequeño importe, como los que se hacen en bares y cafeterías, que son más difíciles de controlar que otras compras más puntuales y de mayor importe.

Por ello será recomendable contrastar los datos de opinión de los consumidores con las ventas reales, especialmente en los comercios locales que vendan productos y servicios de consumo diario y de pequeño importe. También, y este es un consejo aplicable a todos los comercios, será muy útil definir y conocer bien a los grupos de consumidores que forman el mercado objetivo del negocio.

#04 Todos los canales confluirán en la tienda física

Tras el auge del comercio electrónico durante la pandemia y los cierres de tiendas que hemos conocido en los últimos años, parecía que el comercio físico estaba en horas bajas. Sin embargo, en los últimos meses hemos visto cómo el crecimiento del comercio electrónico se ha ralentizado. Incluso en algunos sectores, como el de la alimentación, se han visto retrocesos en la facturación online.

Además, el costo de captación de clientes online no deja de aumentar, lo que hace que las tiendas físicas se vean como una mejor inversión en captación. Por ello observamos como muchas empresas se interesan por abrir puntos de venta físicos, incluso aquellas que son nativas digitales. Es cierto que, más allá de las ventas, estas firmas buscan el contacto con sus clientes, la interacción y, sobre todo, obtener datos de primera mano que les permitan ser más eficientes.

Así que asistimos a un nuevo auge de la tienda física, con las grandes empresas de comercio a la cabeza optimizando sus redes de distribución y profundizando en tendencias que llevamos viendo en los últimos años. Por una parte, mantener abiertos menos puntos de venta, pero de mayor tamaño. Por otra, profundizar en la conexión entre el mundo físico y el digital, lo que se viene conociendo como figital.

En este tipo de tiendas los clientes no solo pueden tener contacto directo con los productos de la marca, también pueden recoger sus pedidos online, hacer encargos, tramitar devoluciones y participar en eventos. No solo eso, a menudo las “tiendas figitales” recrean en el espacio físico la manera de comprar online o algunos aspectos como las recomendaciones o la personalización de ciertos productos y servicios.

Así que podemos decir que existe un auge de la tienda física, lo que parecería una buena noticia para el comercio local. Pero, como ya imaginas y como iremos viendo, no es el formato lo más decisivo, sino cómo son esas tiendas físicas y lo que pasa en ellas.

#05 La experiencia de compra será más diferencial todavía

Año tras año hay tendencias que se repiten en este tipo de recopilaciones. Y si hablamos de tendencias para la actualización del comercio local, no puede faltar la de la importancia creciente de la experiencia de compra.

En mis charlas suelo decir que uno de los retos que ha traído la digitalización es que la tienda necesita una razón para ser visitada y que esa razón es la experiencia de compra. Quizás haya quien piense que es una exageración, pero los estudios lo demuestran todos los años. De hecho, algunos estudios presentan datos que muestran que los consumidores son híbridos, casi en su totalidad. Concretamente, en el Estudio de Ecommerce de 2023 se dice que el 77% de los usuarios de internet en España lo utilizan como un canal de compra.

Y, mientras en las compras online priman los descuentos y las promociones como el mayor atractivo, para las compras en tiendas físicas lo es la experiencia de compra. Eso sí, los aspectos más decisivos de la experiencia son diferentes según el tipo de cliente.

Por ejemplo, el contacto con vendedores especializados es lo más decisivo para todos los perfiles de clientes, sobre todo para los más mayores. Sin embargo, los clientes más jóvenes valoran los aspectos que les proporcionen autonomía y entretenimiento. Esto incluye desde cajas de autopago hasta las facilidades de devolución o los eventos que organizan las marcas.

Y en este punto podríamos pensar que esto son cosas que solo pueden hacer las grandes marcas. Porque es cierto que, tanto en el uso de la tecnología como

en las opciones de entretenimiento, son muchas las marcas que están poniendo alto el listón de expectativas y marcando grandes diferencias.

Pero las marcas también están creando formatos específicos de tiendas más pequeñas, buscando cubrir necesidades concretas. Incluso han dado algún paso atrás en la adopción de tecnologías como las cajas de autopago. Por ejemplo, cadenas estadounidenses como Costco y Walmart, las van a eliminar por las elevadas pérdidas que originan los robos de productos. Pero la cadena de supermercados de lujo Booths, en Inglaterra, eliminará las cajas de autopago porque considera que las personas aportan más valor a la experiencia de compra haciendo este trabajo.

Con estos datos, que parecen contradictorios, lo que me gustaría dejar claro es que un comercio local con una buena experiencia de compra tendrá más oportunidades para vender más y fidelizar a sus clientes. Para conseguirlo necesitará conocer profundamente a su clientela y ofrecer la experiencia que pueda resultarles más valiosa.

No hablamos de montar un parque de atracciones gratuito. Hablamos de definir el surtido de marcas y productos que se ofrecerán, la manera en la que se atenderá al cliente, las instalaciones, la comunicación y todos los aspectos físicos y digitales involucrados en la decisión de compra.

#06 La percepción sobre el precio estará polarizada

Como hemos dicho antes, en 2024 continuarán la incertidumbre y la inflación, así que es bastante previsible que los consumidores sigan queriendo recortar sus gastos. Y, si lo hacen como en 2023, no será nada fácil anticipar sus decisiones. Nuevamente, el conocimiento profundo de la clientela será de gran ayuda para entender y adelantar los patrones de compra relativos al precio.

Pero, de manera general, debemos tener en cuenta que algunas de las partidas económicas que más se han incrementado en los últimos meses son gastos que no se pueden recortar o que admiten poco recorte. Sería el caso de la hipoteca, la energía o la alimentación.

Sin embargo, hay otros gastos que nuestros clientes pueden recortar poco, mucho o totalmente. Por ejemplo, ropa, viajes o comidas fuera de casa. Además, como se explica en el libro "Todo es terrible, pero yo estoy bien", encontramos grandes diferencias entre las intenciones de los consumidores y lo que hacen realmente.

Y, por si no fuera suficiente toda esta complejidad, hay que tener en cuenta que los recortes varían mucho en función de la capacidad adquisitiva, pero también de la edad y del tipo de producto. Veamos esto último con más detalle.

Según el macroestudio publicado en este libro, las tiendas y marcas que mejor han respondido en los últimos meses, creciendo en facturación, están en los extremos. En un lado están los productos de lujo y las marcas y tiendas que son líderes de su sector o que tienen un posicionamiento alto. Y, en el otro, las marcas y tiendas más baratas.

Mientras tanto, las marcas y tiendas que están "en medio" son las que peor han respondido a la inflación al no contentar ni al cliente que busca precio ni al que busca valor. Y hay que tener en cuenta que esa búsqueda de valor dependerá también de la capacidad adquisitiva. Es decir, que serán los grupos de consumidores con las rentas medias o altas quienes tengan en cuenta este parámetro.

Así que podemos concluir que habrá consumidores que solo tengan en cuenta el precio para una mayoría de sus compras. Pero para otros grupos de consumidores habrá ciertos productos en los que la compra dependerá del balance entre precio y valor. Esto implica que se puede actuar en los dos ejes a la hora de contentar al cliente, y para el comercio local es más fácil apostar por el valor.

Sin embargo, para apostar por el valor hay que conocer bien al cliente e identificar qué es lo que considera valioso. Y seguramente será un mix en el que estarán la experiencia de compra, algún servicio de valor añadido, cierta exclusividad del producto o, incluso, la cercanía a sus valores.

Como decía, hacer esta apuesta por el valor no es fácil, pero tiene una ventaja: que es mucho más difícil de igualar que un precio. Porque bajar un precio lo puede hacer cualquiera, y el comercio local siempre tendrá más que perder en esa estrategia.

#07 La sostenibilidad seguirá siendo un factor higiénico

Otra tendencia que llevamos viendo cómo aumenta año a año es la de una mayor sensibilidad del consumidor hacia la sostenibilidad. Sin embargo, hay varios obstáculos que hacen difícil que el consumidor pueda ir más allá de una declaración de intenciones.

Para empezar, está la dificultad para identificar la sostenibilidad de un producto, ya que solo en Europa hay más de 230 etiquetas de sostenibilidad oficiales y 100 etiquetas de energía. Pero incluso en estas certificaciones oficiales hay niveles de fiabilidad muy diversos. Y a todo esto podemos sumar otro tipo de etiquetas o información que deja entender la sostenibilidad de una marca o producto sin ningún tipo de certificación.

Con este panorama no es de extrañar que sean muy pocos los consumidores que dediquen un tiempo a estudiar la sostenibilidad de determinados productos. Sumado a este punto, la diferencia de precio es un obstáculo que muchos consumidores encuentran para comprar estos productos o visitar las tiendas que los ofrecen. Pero quieren disponer de estas opciones en sus lugares de compra habituales.

Porque lo cierto es que una mayoría de consumidores valoran la sostenibilidad de los productos y marcas. Pero, al menos por ahora, no muestran una predisposición

real a pagar más por ellos ni a desplazarse a otras tiendas que no sean las habituales. Por eso decimos que el factor de la sostenibilidad es un higiénico, porque no suma a quien lo tiene, pero resta a quien le falta.

Además, no debemos olvidar que en muchos consumidores hay una contradicción entre sus intenciones y sus actos. Así que esos mismos consumidores a los que les parecerá mal que se utilice demasiado plástico para el embalaje de un producto son los que luego harán un pedido online a una empresa de moda ultra rápida.

Por tanto, lo prudente será ir poniendo en marcha acciones sostenibles en función del grado de sensibilidad de nuestra clientela y, sobre todo, evitando el greenwashing. Es decir, no caigas en la exageración en la comunicación de tus políticas medioambientales.

#08 Se acelerará la segunda mano en textil moda

Otra de las tendencias que está creciendo en los últimos años es la compra y venta de productos de segunda mano y reacondicionados. Es cierto que no es todavía una tendencia general ni adoptada por el mercado en su totalidad, pero la inflación ha ayudado a que crezca. De hecho, el 66% de los españoles ha comprado en los últimos 12 meses este tipo de productos.

La ropa de segunda mano es el artículo más vendido, seguido de los muebles y la decoración y los productos electrónicos. Muchas de estas compras se hacen a través de plataformas online, pero cada vez son más las empresas con distribución física que incluyen esta opción en su modelo de negocio.

Las ventas de prendas de segunda mano todavía son un pequeño porcentaje del enorme mercado que es el textil de moda. Pero a partir del 1 de enero de 2025 será obligatoria la recogida selectiva de los residuos textiles en todos los países europeos. Es decir, que quien produce una prenda se encargará de su recogida y reciclaje.

Quizás sea esta la razón por la que Inditex lanzó a finales de 2023 una plataforma para reparar, recoger y vender prendas de segunda mano de la marca Zara. Esta plataforma, a la que se accede desde su web, la aplicación o las tiendas físicas, ya estaba en funcionamiento en el Reino Unido y Francia y, junto a España, se lanzará en otros 13 países europeos.

Es previsible que este movimiento sea imitado por otros fabricantes de textil que, en algunos casos, llegaban a tirar los excedentes en vertederos o a destruirlos para que no perdiesen valor. Afortunadamente, este tipo de acciones están prohibidas desde finales de 2021 por la Ley de Residuos y Suelos Contaminados. Esta misma ley establece, además, que antes del 31 de diciembre de 2024 deberán establecerse sistemas de recogida separada para los residuos textiles. Así que parece que en 2024 vamos a tener muchos productos de segunda mano o procedentes de stock, especialmente ropa, que tendrán que volver al mercado.

#09 Las ventas comenzarán en el móvil de nuestra clientela

Según un estudio reciente, los españoles pasamos todos los días una media de 5 horas y 45 minutos frente a la pantalla de un teléfono móvil o un ordenador. Durante todo ese tiempo es fácil pensar que cada uno de nosotros entrará en contacto con decenas de impactos de todo tipo en los que aparezcan productos y servicios.

Por tanto, parece una buena oportunidad para intentar vender alguno de esos productos e, incluso, llevar a esas personas a nuestra tienda. Por un lado, el cliente puede estar buscando un producto en internet. Y aquí encontramos la primera dificultad porque según cómo sea tu cliente, utilizará un recurso distinto. Los más habituales serán Google, Amazon, TikTok, Instagram y cualquier marketplace especializado.

Y aquí es donde podemos ver el vaso un poco lleno o casi vacío porque, en 2023, el 16% de las búsquedas online terminó siendo una compra en una tienda física. Pero, claro, para que el comprador recorra ese camino, tendrás que ponérselo fácil.

Así que tendrás que aparecer en una búsqueda de Google y que el comprador pueda no solo contactar y saber dónde está la tienda y cómo llegar. Antes de decidirse a visitarla, querrá anticipar algunos aspectos para asegurarse de que toma la decisión correcta. Por ejemplo, saber que tu negocio tiene lo que busca y que la tienda y la atención serán como espera.

Para hacerlo, además de tu perfil en Google, puede utilizar otros recursos como Instagram, TikTok o WhatsApp. Y será a partir de esta información cuando decida visitar tu tienda, hacer un pedido online o seguir buscando.

Pero también puede ser que esta misma persona esté pasando un rato en una red social y se encuentre con una propuesta de un comerciante. Muchos comerciantes consiguen conectar con sus clientes a través de los contenidos y las propuestas que trasladan tanto en su tienda como en las redes sociales.

Es lo que llamo comercios propositivos: comercios que proponen ideas, planes y soluciones a sus clientes. Pero no solo a sus clientes porque, cuando los contenidos son buenos, los algoritmos los muestran a otras personas interesadas en esos productos y temáticas. Así que estos contenidos propositivos son también una oportunidad de captar clientes online.

En mis conferencias y talleres suelo poner como ejemplo de este tipo de comercios propositivos a una serie de negocios que sigo de cerca como la tienda de quesos La Manducateca, la papelería Panda Boheme, los restaurantes Coppola y Solomonk o la tienda de tés Tucci Tea, pero hay muchísimos más en los que inspirarse.

#10 Utilizaremos más los datos para mejorar nuestros negocios

En la última encuesta sobre la evolución del comercio local que publiqué el mes pasado me llevé varias sorpresas, pero ahora me voy a centrar en una. Fueron varios los comercios que dijeron que habían conseguido mejorar los resultados de sus negocios utilizando mejor los datos.

Creo que, a pesar de que esto no es ninguna novedad si hablamos de comercio en general, sí que será una tendencia en auge para el comercio local. Porque no hablamos de comprobar si hemos vendido más que el mes pasado o que el año pasado. Hablamos de crear una serie de indicadores que puedan dar información relevante sobre el negocio, medirlos y utilizarlos para tomar decisiones.

Es decir, dejar de tomar decisiones por intuición y hacerlo a partir de datos relevantes que formarán parte de una estrategia. Esta posibilidad cada vez es más fácil porque tenemos más opciones de recopilar datos relevantes a través de las herramientas informáticas habituales ya en cualquier negocio.

Por ejemplo, datos sobre las preferencias de los clientes, la respuesta a las campañas promocionales, las marcas y productos que más se venden o los puntos de la experiencia más valorados por los clientes. Incluso se pueden tener en cuenta datos sobre eventos puntuales, sobre acciones de la competencia o de otros sectores que puedan impactar en el negocio.

Todo ello sirve para entender mejor el funcionamiento del negocio y cómo se relacionan los aspectos que lo componen. A partir de ese entendimiento será más fácil tomar buenas decisiones y, sobre todo, valorar cómo de acertadas han sido y mejorarlas. Estas decisiones pueden hacer más eficiente el inventario, ayudar a optimizar los precios o mejorar la experiencia, por poner solo unos pocos ejemplos.

Hasta hace poco tiempo era difícil conseguir estos datos. Pero era todavía más difícil y caro analizarlos y tomar decisiones a partir de ellos. Sin embargo, ahora hay recursos, como la Inteligencia Artificial, que pueden ayudar en esta tarea. Aunque, como veremos, hay que matizar este punto.

#11 Utilizaremos más y mejor la Inteligencia Artificial

En los últimos meses no se ha dejado de hablar de la Inteligencia Artificial y de los enormes avances que se han ido conociendo. Y, aunque es cierto que ya incluí esta tendencia el año pasado en este listado, creo que todavía no es un recurso muy habitual en el comercio local.

Sí que es cierto que muchos comerciantes han probado recursos como ChatGPT, que quizás sea la aplicación más popular. Es de utilización muy sencilla, funciona en castellano, es gratuita y con ella se obtienen textos e imágenes, principalmente.

Hasta ahora, la utilización de estos recursos que he visto en el comercio local ha sido muy poca y casi siempre centrada en la creación de textos para publicaciones en redes sociales. Por eso creo que en este año se empezará a sacarle más partido.

Porque lo cierto es que te puede dar información o consejos de todo tipo. Puedes pedirle que te sugiera indicadores para saber si tu negocio va bien o pedirle que te diseñe un cartel para las rebajas. Incluso puedes darle un excel con datos y pedirle que te haga gráficos para visualizarlos mejor o que los analice.

Y en este punto es donde te recuerdo que en la tendencia anterior decía que había que matizar la capacidad de ayuda de la Inteligencia Artificial para analizar datos y ayudarte a tomar decisiones.

Lo digo porque las respuestas de ChatGPT son, en el mejor de los casos, tan buenas como las preguntas que le hagas. Es decir, que tienes que conocer bien el tema sobre el que le hagas y darle información detallada para obtener

una buena respuesta. Así que será bastante habitual que tengas que repetir la pregunta añadiendo detalles para conseguir una respuesta aceptable.

También comprobarás que hay temas en los que ChatGPT no puede ayudarte demasiado.

Y en otros, te puede ayudar, pero debes tener conocimientos de ese tema para valorar cómo de adecuada es la respuesta.

De hecho, y como norma, te recomendaría que siempre revises cualquier respuesta y le des tu toque personal. Es decir, que utilices este y cualquier otro recurso similar como un ayudante, no como un experto. Por ello te sugiero que consultes las decisiones con un profesional, especialmente en los temas que más impacto puedan tener en tu negocio.

#12 La conexión personal será el gran tractor

El año pasado fue, indudablemente el de la Inteligencia Artificial. Seguro que tú también has oído hablar del tema casi a diario y te has sorprendido con los avances que se han ido presentando. Por eso me resulta curioso observar que, en un año tan marcado por la tecnología, he oído hablar de humanismo más que nunca. Y tiene sentido.

Al final, la tecnología no deja de ser un conjunto de herramientas que cualquiera puede utilizar mejor o peor. Y cuanto más asequible es la tecnología, más iguala a sus usuarios. Es decir, que como ya ha pasado con otros recursos similares, llegará un momento en el que todos tendremos integrado en nuestro negocio el uso de múltiples herramientas con Inteligencia Artificial.

Pero lo que seguirá marcando diferencias serán las personas.

Si repasas mentalmente todo lo que he dicho hasta ahora, recordarás que en la mayoría de las tendencias aparecía una clave que era la de conocer profundamente a la clientela. Pero eso es solo el principio, lo que realmente marca más diferencias

es la 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. 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 comercios que conozco que mejor funcionan y que más crecen. Es parte de la especialización. 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.

#12 +1 El comercio local seguirá haciéndose más pequeño

Según estadísticas publicadas recientemente con datos de julio de 2023, se han perdido más 18.000 autónomos de comercio en los últimos 12 meses. Mientras tanto, el empleo en el sector del comercio se ha incrementado en casi 66.000 personas.

Parece contradictorio, pero se entiende mejor si observamos el Directorio de Empresas del INE. Comprobaremos entonces que en los últimos diez años han

desaparecido aproximadamente el 12% de empresas comerciales pequeñas y el 23% de las medianas. Y, en ese mismo periodo, han aumentado en un 78% el número de empresas grandes.

A pesar de estos datos, el número de empresas comerciales de menos de 49 empleados sigue siendo muy mayoritario, con casi 428.000 en 2022. Además, la gran mayoría de estos comercios tienen entre cero y 2 trabajadores. Las empresas medianas, que tienen entre 50 y 249 trabajadores, suman casi 650. Por su parte, las empresas grandes, con más de 250 trabajadores, son 221.

Como puedes imaginar, detrás de estas cifras, especialmente de las de comercios pequeños, hay más cierres, que se compensan con nuevas aperturas. Y en este movimiento se está consolidando una tendencia: cierran las tiendas con muy pocos o ningún trabajador y aumentan el número de empresas que tienen entre 3 y 5 trabajadores.

Es decir, que se cierran más negocios del tipo autoempleo que los que se abren, y sobreviven mejor los negocios con cierto tamaño. Y esto son malas noticias para el comercio rural y de poblaciones pequeñas, que suelen tener una proporción mayor de comercios de pequeño tamaño.

Y, aunque no he encontrado ninguna estadística al respecto, te voy a compartir una tendencia que he podido observar en muchas áreas comerciales urbanas que conozco. Por un lado, he visto muchos más cierres de comercios que venden productos que de comercios que venden servicios. Y, por otro, esos locales se abren con negocios que venden servicios.

Seguro que hay muchas razones detrás de esta tendencia, pero se me ocurre que los negocios de servicios tienen menos competencia y fricciones con el comercio online.

A todo esto podemos sumar que 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.

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

#14 La actualización del comercio local seguirá siendo clave

Sea como sea, detrás de un cierre 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.

Pero, claro, 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 casos de estudio. Y tampoco con guías de buenas 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, 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. Si quieres que hablemos más a fondo de estos programas y de los retos que tiene por delante tu área comercial urbana, no dudes en contactar conmigo.

Conclusiones

Después de este repaso por este listado de tendencias que hemos adaptado para el comercio local en 2024, creo que nos vendrá bien repasar los titulares:

- **#01** Seguiremos inmersos en la permacrisis
- **#02** Las pautas de consumo serán volátiles
- **#03** El consumidor actuará de manera contraintuitiva y contradictoria
- **#04** Todos los canales confluirán en la tienda física
- **#05** La experiencia de compra será más diferencial todavía
- **#06** La percepción sobre el precio estará polarizada
- **#07** La sostenibilidad seguirá siendo un factor higiénico
- **#08** Se acelerará la segunda mano en textil moda
- **#09** Las ventas comenzarán en el móvil de nuestra clientela
- **#10** Utilizaremos más los datos para mejorar nuestros negocios
- **#11** Utilizaremos más y mejor la Inteligencia Artificial
- **#12** La conexión personal será el gran tractor
- **#12+1** El comercio local seguirá haciéndose más pequeño
- **#14** La actualización del comercio local seguirá siendo clave

Quizás te quede una sensación extraña al finalizar este listado de tendencias. La verdad es que parecen muchos retos que enfrentar y varios de ellos no parecen sencillos. Incluso alguno de los retos parece más una amenaza porque depende 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 especializado, dinámico, capaz de ofrecer experiencias de compra valiosas y comprometido con la actualización continua.

Además, según la encuesta sobre la evolución del comercio local en 2023, el 71% de los comerciantes encuestados piensan que 2024 será un año bueno o muy bueno. Así que me quedo con esto para terminar y aprovecho también para recordar una frase que he utilizado en otras ocasiones para cerrar este listado de tendencias para la actualización del comercio local.

Es una frase que se me grabó en la mente hace muchos años y que estaba enmarcada en la oficina del concesionario donde compré mi primer coche. 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.

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.

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.

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 el tipo de comercio que yo creía que era más sencillo de sacar adelante.

Mi primera intención fue hablar de un sector en el que había visto varios cierres en las últimas semanas. Pero entonces recordé que 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 es el comerciante que está detrás.

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.

Tercera parte

Acciones para la mejora del comercio local

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, 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 la atracción de compradores, sus ventas y la fidelidad de sus clientes.

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 clientes potenciales solo reparan en ellos cuando están cerca. Pero, desde la distancia, estos clientes potenciales 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 los negocios sí son visibles, pero resultan demasiado abrumadores 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 de vender.

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 cartelería 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 cartelería 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 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 es mayor cuando la combinación incluye expositores de marcas distintas. Suelen resultar muy invasivos, porque buscan 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, aplanando los volúmenes y apagando 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 sobreiluminar. 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.

Por otro lado, 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 global.

Si hablamos de ambientación musical, por un lado está la selección musical, que debería elegirse con un propósito determinado. Por otro lado, la calidad de sonido depende, principalmente, de los equipos de reproducción y amplificación y de los altavoces. Pero también es decisivo el número de altavoces y su 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 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 utilizar 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 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 cartelería 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.

El mercado objetivo es el conjunto de consumidores que tienen necesidades comunes. Por tanto, tienen una mayor predisposición a comprar un producto o servicio que el resto del mercado. Es decir, el mercado objetivo 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 y a su edad. Sin embargo, la clave para entender su comportamiento 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 que no sean muy distintos. 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, 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, del 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 abarcables 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, ni demasiado 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.

Este aspecto, el de la propuesta de valor, es esencial para la creación de experiencias de compra valiosas, así que le dedicaré un episodio específico en el futuro.

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 mie 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: Infrautilización 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 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.

Conclusión

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 han 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, revistas, discos, libros y poco más. Además, todo costaba bastante dinero y tardaba mucho tiempo en llegar. Por ejemplo, las películas tardaban meses en estrenarse en nuestro país y luego 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 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.

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 debe 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 aquellos 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 muchas 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 cartelería, 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 cuando 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, serán webs de referencia e influencers quienes elija el comprador potencial 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 la clave 6 que la información que se muestre en el negocio debería conectar con las necesidades del cliente. Y en la clave 7, 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 comprar. 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.

Lo más importante de la atención al cliente no es tanto que sea personalizada como que sea 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 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 este 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 contenga 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 ajustes de longitud. 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 20 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 64 novelas de las que te hablaba antes.

Y 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.

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.

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 utilizarasen 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 programas en los 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”.

Si no has escuchado este episodio te lo recomiendo porque 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.

Para empezar, 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 episodio, 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?

Guía 2024

¿Cómo podemos trabajar juntos en la actualización del comercio local?

Como te decía en la introducción, quizás quieras pasar de la inspiración al diseño de acciones de mejora y actualización del comercio local. Si es así, me encantaría que pudiésemos trabajar juntos en el diseño y la implementación de estas acciones.

Porque los retos a los que se enfrenta el comercio local son cada vez mayores y más complejos, por lo que no es fácil elegir los recursos más adecuados. Por desgracia ya hemos comprobado que no sirve de mucho implantar la tecnología de moda o impartir formación genérica.

Por eso, los servicios de Actualiza Retail funcionan en “clave comercio local” y facilitan soluciones a sus necesidades concretas al tiempo que se adaptan a sus posibilidades reales y a las de las instituciones que trabajan con ellos. Esta es la razón por la que ofrecemos distintos servicios focalizados siempre en el comercio local, con metodologías personalizadas y profesionales especializados.

Además, todos nuestros servicios están orientados a facilitar la mejora y la implementación de cambios. De esta manera, nuestros programas combinan actividades formativas con otras acciones como consultoría, diagnósticos, estudios, etc. Porque, aunque parezca obvio, si estas actividades no generan un cambio, no habrán servido de nada.

Cada formato y cada actividad tienen sus ventajas y sus limitaciones, así que solemos plantear combinaciones distintas para conseguir los objetivos deseados, por ejemplo, en función de lo específico de cada proyecto, para ajustarnos a determinados presupuestos o para 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 puedes mejorar la experiencia de compra de tu tienda”
- “Qué son los servicios de valor y cómo pueden mejorar 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.



celestinomartinez.com

