

Somos una fábrica con tiendas, o un retailer con fábrica?

**Por Luis Blanc y
Luis Rodríguez-Baptista**

Uno de los sectores económicos que más ha sufrido en España es el de retail. Si bien la economía ha caído en el año un 4,2%¹, el sector comercio ha sufrido una caída del 7% según el Índice general de Comercio Minorista. La respuesta inmediata del sector no se hizo esperar:

Ajuste de precios: incremento de ofertas, descuentos y promociones, adelanto de las rebajas,...; se trataba de transformar existencias en caja, a costa del margen.

Recorte de costes: con la consecuente renegociación y cierre de locales, reducción de plantillas, presión a los proveedores...

Lo que más sorprende sobre la crisis, es que las empresas que están en el mundo de retail, salvo algunas pocas excepciones, parecen estar enfocadas sólo en cumplir con sus necesidades financieras inmediatas y no en entender y satisfacer al consumidor para aumentar las ventas. Un paseo por tiendas emblemáticas de las principales marcas de retail en España, nos obliga a preguntarnos cuestiones básicas sobre la estrategia de cada marca:

¿Quién es su cliente objetivo?

¿Cuál es el portfolio de productos que se le está ofreciendo?

¿Qué valor diferencial ofrece la tienda a su cliente, más allá del mínimo exigible para existir como retailer (precio, calidad y diseño)?

¿Existe un entendimiento del formato de tienda requerido para cada tipología de cliente?

¿Cuáles son las ubicaciones de tienda necesarias para atenderlo?

¿Cómo se están comunicando con ese cliente dentro y fuera de la tienda?

Las respuestas que conseguimos nos indican que una gran mayoría de retailers parecen ser **fábricas que producen mercancía con la finalidad de colocarla en puntos de venta**, y que el personal de tienda se las “apañe” para venderla. Es un modelo donde el conocimiento del cliente y sus necesidades aparentemente lo tienen unos diseñadores y gestores de empresa ubicados en una sede central a kilómetros de distancia de la calle.

En nuestra experiencia ayudando a la gestión y expansión de conocidos retailers, situaciones como la actual se deben aprovechar para revisar los elementos fundamentales de la operación, como estrategia, producto, procesos y estructura.

Sin embargo, entendemos que no todos los retailers tienen los recursos y el tiempo para hacer lo propio, por lo cual nos atrevemos a compartir algunos **elementos claves de éxito** que hemos identificado en más de 300 aperturas de tiendas a lo largo de 15 años y en más de cuarenta países. Es importante aclarar que excluimos de estas reflexiones al sector de la gran distribución, que se rige por cánones menos emocionales y más matemáticos.

¹ Fuente: INE

1 El encargado de tienda es quien toma las decisiones en el punto de venta, y su criterio se escucha y respeta en la central.

Las personas más cercanas al consumidor son el personal de tienda, siendo el primer y último contacto con las necesidades de los consumidores. El encargado/a de tienda es la persona responsable de asimilar y canalizar toda esa información para que el producto, el precio, el espacio, el escaparatismo y el merchandising sean los adecuados.

- a. Un buen encargado de tienda debe haber trabajado previamente como dependiente, para entender la dinámica del consumidor.
- b. El encargado de tienda debe decidir qué mercancía está en la tienda, cuál debe promocionarse y cómo exhibirla: El surtido de producto que está en la tienda se decide en la tienda!
- c. La reposición automática no debe existir sino para los productos básicos. Dichas tipologías de producto se han definido a través de varios ciclos de venta como los realmente “necesarios” porque generan tráfico de consumidores. Cuando el encargado de tienda solicita producto, la central debe reponérselo con la mayor brevedad, ya que cada día que transcurre son ventas perdidas. Todo esto debe hacerse, naturalmente, en el marco de una sistemática y unos procedimientos establecidos; no se trata de convertir la organización en una jungla.

Muchas compañías de retail piensan que no pueden dejar tal nivel de responsabilidad en manos de sus encargados; que éstos no tienen el nivel suficiente para tomar decisiones de envergadura,... Muy posiblemente, el problema es de recursos humanos: estas compañías quizá no tienen los encargados que deberían.

2 El diseño de productos es universal, pero debe adaptarse a gustos locales.

Los departamentos de producto deben estar en comunicación continua con la tienda, para entender cuál es la mercancía que se vende y las razones, en cada zona geográfica. En la tienda se recaba el conocimiento de los gustos locales y los diseñadores están encargados de saber interpretar esas necesidades y las tendencias para proponer las alternativas de producto futuro. La decisión final conlleva un acuerdo entre ambas partes. En el caso de empresas que funcionen con modelo de franquicias, nuestra experiencia indica que la generación de diseño debe ser participada por los franquiciados, a través de la creación de un comité de producto.

3 Mantenga un sentimiento de escasez y oportunidad en la tienda.

Los consumidores son muy listos y si saben que el producto no rota, y por ende estará allí hasta el final de temporada (es decir rebajas), no tienen ningún incentivo para comprar. Sin embargo, si existe alguna posibilidad de que el producto no esté presente en la próxima visita, entonces la tentación se puede convertir en necesidad. Con este fin, existen múltiples técnicas que permiten generar esa sensación de escasez, como utilizar una ubicación estratégica de las mesas, las cantidades de cada producto a la vista, la cantidad de perchas en las barras; es decir, la densidad de producto en tienda, etc. La superficie de venta es sólo para productos que tengan rotación ya que está ocupando espacio muy costoso, todo lo que no se vende está robando espacio a otros productos. En muchas ocasiones es preferible devolverlo a la central, ya que puede ser más económico el coste logístico que el de tenerlo “durmiendo” en la tienda.

4 Hay que llevar la ofensiva, no esperar a ser defensivos.

En retail la ofensiva generalmente conlleva tráfico de tienda, ya que los consumidores tienen un sistema de comunicación informal que supera con creces cualquier esfuerzo de publicidad: la innovación genera atracción. Por ello, los mejores retailers están continuamente innovando, ya que entienden que eso se traduce en visitas. Sin embargo, como en las batallas, para poder determinar actividades de ofensiva estratégica, se requiere entender perfectamente a la competencia, qué hacen, cómo y cuándo lo hacen, qué funciona y por qué. Esta información debe ser distribuida internamente para que la ofensiva sea compartida por el equipo de tienda, y no impuesta por la sede central.

5 Desarrolle una Gestión del Conocimiento sistemática.

Las herramientas tecnológicas existentes nos permiten captar y procesar toda la información necesaria para entender quién es nuestro cliente, sus hábitos generales, sus hábitos de compra, su recorrido dentro y fuera de la tienda, etc. La mejor inversión que pueden hacer los retailers es en metodología y sistemas que permitan captar esta información, ya que la rentabilidad de los mismos está asegurada. Como ejemplo,

un retailer conocido que instalo un CRM en varias tiendas piloto, logro captar información que le permitió maximizar los puntos de contacto con el consumidor. Específicamente, entendió qué publicaciones leían sus clientes, qué necesidades tenían en cuanto al canal online, sus horas preferidas de visita a las tiendas, cuántas veces al año compraban, etc. Como consecuencia, su inversión en marketing tuvo un reenfoque radical, lo que generó un incremento notable de sus ventas.

6 Invierta en la generación de la marca.

En sectores muy dinámicos, cada vez más los consumidores tienen pocas oportunidades para diferenciar entre los valores reales de cada marca. Dicha cuestión está agravada por el hecho de que, en la mayoría de los retailers, los únicos puntos de contacto con el consumidor siguen siendo la tienda (y en moda el producto) y la publicidad. Dada la explosión de marcas existentes, eso no parece ser suficiente para captar y fidelizar a los consumidores. Para poder generar ventas, es indispensable tener una marca diferencial, creíble y relevante para el público objetivo. Los retailers deben definir cuál es la esencia y los valores de su marca, generar propuestas de valor para cada tipología de cliente y traducirla a los puntos de contacto relevantes (y no viceversa).

7 Impulse su estrategia digital.

El desarrollo de una presencia online es una forma eficiente de costes para abrir otro canal con los consumidores. Las estadísticas muestran que los consumidores que están expuestos a más de un canal, tienen un comportamiento que les conlleva a:

- Comprar más en todos los canales
- Ser más rentables para los retailers
- Ser más leales a las marcas

Una presencia digital permite a la empresa ampliar el espectro de consumidores (y por ende el conocimiento de marca), comunicar y escuchar a los consumidores, vender producto continuamente, y fidelizar a los clientes más deseados. Para ello, hay que diseñar una estrategia digital exitosa que integre herramientas online y offline.

8 Recorte costes que no generen valor alguno para el consumidor.

El control de gestión debe llevarse de forma que se entienda cuáles son los ítems por los que el consumidor está dispuesto a pagar un premium y cuáles le son irrelevantes. Con este fin, se debe investigar, definir y priorizar cuales son las motivaciones de compra, para luego proceder a compararlas con la gestión interna de costes de la empresa. Por ejemplo, un conocido retailer español tenía 4 oficinas locales, además de su sede central. Después de entender que las funciones que se llevaban a cabo en dichas oficinas no generaban ningún valor en la venta local, decidió centralizar las operaciones de compra, marketing, y planificación, dejando únicamente a gerentes de mercancía locales que dedicasen más tiempo a supervisar la rotación de producto. El cambio generó un ahorro de costes significativo.

9 Defina el potencial de crecimiento internacional de su marca.

La estrategia de internacionalización puede ser muy rentable, siempre y cuando se haga de forma estudiada y no por coincidencia casuística o “feeling”. Los casos exitosos de internacionalización de empresas de retail españolas se han dado por un proceso riguroso que incluye un análisis de oportunidad, definición de estrategia, planificación operativa, implantación y seguimiento.

Las prácticas anteriores garantizan una mejora en la venta y la rentabilidad de los retailers, mas sólo son complementarias a una planificación estratégica que contemple acciones que protejan el negocio en el corto plazo y lo fortalezcan en el largo plazo.



Colimbo Development

Colimbo Development es una empresa especializada en la internacionalización de las compañías de retail españolas a través de un enfoque sistemático y flexible, que permite la externalización de costes.

Colimbo colabora en proyectos con Galleon Blue, una consultora que combina pensamiento estratégico de negocio con experticia en marketing y branding. Entre ambos logran que las empresas hagan las relaciones con los clientes lo más eficiente posibles.

