

COMERCIO ESPECIALIZADO, ELEMENTOS CLAVE DE SU ÉXITO

El sector comercial minorista de la Comunidad Autónoma Vasca incrementó sus ventas un 6,1% en el primer trimestre de 2006 respecto al mismo periodo del año anterior según datos del Instituto Vasco de Estadística. Si a este dato nominal se descuenta el efecto de los precios esta cifra queda en un 5,6% de incremento real.

Si nos referimos al comercio minorista tradicional especializado la cifra nominal es del 7,6%, que se convierte en un 7,0% en términos reales. Pero si descendemos a nivel de subsector de especialización, el mayor incremento está en equipamiento de la persona con un 13,5% de crecimiento real; mientras que en equipamiento del hogar solo ha crecido un 1,5% que en términos reales se queda en un 0,3%.

La pregunta que surge es: ¿la compra de productos para el hogar está descendiendo o hay un traspaso de esa demanda a otro tipo de comercio? La respuesta es compleja puesto que, por un lado, la construcción de viviendas ha estado creciendo los últimos años y, por otro, sabemos que en situación de crisis uno de los primeros subsectores de comercio que nota el descenso de ventas es en productos para el hogar, especialmente en renovación de equipamiento y mobiliario.

Pero a ambos factores hay que añadir las aperturas que realizan nuevos oferentes. Así, parece que puede haber cierto traspaso de compra a estos comercios, lo que nos lleva a la pregunta clave: ¿Qué ha cambiado para producirse esta desviación? Y la consiguiente ¿qué debe hacer el pequeño comercio especializado en productos para el hogar para mantener su presencia rentable en el sector.

Durante siglos el comerciante luchó sólo y estaba perfectamente ajustado a su clientela:

- En una dirección desde el comercio mixto y el bazar como respuesta a la demanda alta y sencilla de pequeños núcleos de población, o como complemento de otros comercios.
- En otra, con un comercio especializado como ejemplo de competencia, en su acepción de "competente" en el conocimiento de sus productos: el herbolario, la casquería, la sombrerería, la cacharrería, la ebanistería, la sastrería, etc.

Sencillamente, el comercio cumplía a la perfección su función de abastecedor de los productos que su clientela necesitaba consumir.

La razón de su permanencia estaba ligada a los dos factores clave de la existencia del comercio detallista: acercador y conocedor, es decir, garantizar que la compra será acertada y a gusto del comprador y podrá realizarla con la máxima comodidad, cerca de su casa.

Desde esta función, el comercio ayuda a los ciudadanos a abastecerse, buscando, seleccionando y poniendo en condiciones de cantidad, precio y lugar el producto o servicio que, en cada caso, sabe que sus clientes le demandan.

A mediados del siglo XIX, "Le Bon Marchais" en París marca un nuevo rumbo en la forma de llevar el comercio mixto de la pequeña población a la gran población y con amplio surtido. Es un comercio único con surtido general.

El ejemplo cunde y nuevos almacenes de todos los tamaños nacen en todas las poblaciones, algunos con criterios populares, reduciendo los surtidos, los servicios y los precios para

competir, y otros intentando imitar en lo posible a aquellos que marcaban la pauta en otros países.

Así, además del comercio tradicional independiente repartido en pequeñas tiendas atendidas por sus propietarios, de los mercados de barrio con puestos estables y de los mercadillos ocasionales, en todas las poblaciones que pueden atraer demanda, se desarrolla un establecimiento comercial con vocación de "almacén" generalista, pero donde este vocablo muchas veces aparece unido a la idea de cierta especialización: almacén de confección, de ferretería, de muebles y decoración.

En los años 50 se introduce una nueva forma de venta en España: el autoservicio. Poco a poco los establecimientos de cercanía empiezan a acondicionar sus tiendas. Así, la tranquila situación en el subsector se rompe y la competencia en autoservicio para productos de venta cotidiana crece rápidamente.

Los subsectores de venta ocasional o esporádica en productos para el hogar comienzan a ser presionados por los cambios que la sociedad está experimentando:

- o La motorización da una mayor movilidad para desplazarse a comprar.
- o La compra a plazos permite el acceso inmediato al disfrute de bienes que difícilmente hubiera sido comprados con ahorro.
- o La electrificación y, con ella, la introducción de electrodomésticos en el hogar, hace crecer la compra de nuevos productos que se convierten en indispensables en el hogar:
 - El frigorífico que permite ampliar el período de compra al conservar los alimentos.
 - La lavadora que elimina esfuerzos en una labor obligada y laboriosa.
 - El televisor que facilita la distracción y la información y, con ella, la presión publicitaria que ayuda al desarrollo creciente de la oferta.
 - Y un sinnúmero de pequeños aparatos que ayudan a las actividades en el hogar.

La década de los 70 implica una aceleración en el cambio. La aparición de los primeros hipermercados provoca expectación, empujan el cambio de hábitos en el comprador, amplían el horario, valoran el precio como factor diferenciador y eliminan, en un principio, la recomendación personal. Estos establecimientos se basan en la atracción que supone la compra de productos de alimentación, pero no olvidan ir incorporando productos para el hogar, ya conocidos de los clientes.

Poco a poco, el cambio se va acelerando y nuevos métodos y servicios aparecen: El uso de tarjetas para el pago, la introducción de la electrónica, la informática de gestión, el cambio en la negociación con proveedores, el desarrollo del merchandising, la franquicia, la renovación de canales paralelos y, por último, el desarrollo de centros comerciales. El panorama de la distribución comercial en España ya es otro:

- o Constante reducción de la cuota de mercado de los pequeños comercios tradicionales.
- o Desaparición de los almacenes populares.
- o Incremento del número de supermercados.
- o Apertura de nuevos centros comerciales integrando grandes o medianas superficies, según tamaño e incorporando comercio especializado para completar una oferta que atraiga a los compradores.
- o Desarrollo de grandes superficies especializadas, que atacan directamente al pequeño establecimiento especializado, como claramente indica su denominación internacional: "category killer".
- o Crecimiento de la venta en canales paralelos, fuera del comercio establecido (especialmente, en el crecimiento lento pero constante del comercio electrónico).

o Desarrollo de las redes sucursalistas y de franquicia, en todos los subsectores, lo que potencia la presencia de establecimientos de mediano tamaño en las áreas urbanas y e los centros comerciales, compensando la desaparición de establecimientos minoristas independientes.

o Y en los últimos años, la invasión de bazares y tiendas de conveniencia, que han ocupado antiguos locales en zonas céntricas y, en algunos casos, amplios locales creados en zonas comerciales de extrarradio.

En un reciente estudio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio se censan 16.000 locales en España. El 46% regentado por españoles y el 54% restante se lo reparten inmigrantes, destacando el 26% de chinos, un 13% de otros asiáticos, un 6% de sudamericanos y un 6% de marroquíes.

La iniciativa de los propietarios y la adaptación a la demanda son valores que están impulsando este tipo de establecimiento, pero según los datos del estudio, si se profundiza en la gestión la problemática es grave para la estructura del comercio minorista actual.

La relación de los asiáticos con las redes de distribución les permite obtener precios mas bajos a los que pueden obtener otros empresarios, vender productos plagiados y, sobre todo, los comerciantes consultados ponen en duda el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, laborales (todos son familia) y de horario. Por otra parte, se han llegado a confirmar ofertas de alquiler o compra de los locales por cifras superiores al mercado, que difícilmente puede disponer un inmigrante.

La evolución de la sociedad, imparable y, en algunos aspectos, en cambio acelerado, ha colocado al pequeño comerciante ante la disyuntiva de encerrarse en su actividad, manteniendo a ultranza su posición, entre la creciente oferta de servicios comerciales, ó cambiar drásticamente, o bien, reorientar su empresa, pero ¿hacia donde?

El comerciante pequeño tiene cada vez más dificultad de conocer, controlar y poder reaccionar, ante una competencia abierta desatada por la evolución demográfica y la transformación urbana de la ciudad, la evolución en los criterios de valor de los compradores ante el servicio comercial y, en consecuencia, su cambio de hábitos que lleva a una rotura de “fronteras” comerciales, inclusive entre ciudades y países.

Al no disponer de tiempo y, a veces, recursos para realizar una labor directiva organizada, estudiando su mercado, planificando y gestionando profesionalmente, han sido demasiados los comerciantes que han intentado copiar lo que veían como aparente éxito de otras empresas:

- Luchar a precio contra empresas que podían comprar a precio menor, obteniendo reducción de márgenes.
- Ceder descuentos a los clientes para mantenerlos como tales.
- Comprar productos que podían vender sin atender a su posición de oferta.

Pero algunos han sabido observar a sus clientes, conocer sus deseos, comprender las razones que les impulsaban a comprar en unos u otros establecimientos, y responder adecuadamente.

Todas las empresas comerciales tienen como objetivo asegurar la rentabilidad a futuro. Para conseguirlo deben desarrollar estrategias orientadas a la fidelización de la clientela actual y a la captación permanente de nueva clientela. Ello solo es posible cuando el establecimiento afronta la respuesta desde

LA ORIENTACIÓN DE LA OFERTA

Es la decisión prioritaria puesto que condiciona todo el desarrollo posterior. Cual va a ser la estructura del surtido de productos a comercializar. Esta decisión puede enfocarse desde una visión de oferente o de demandante.

ENFOQUE DESDE LA OFERTA

La especialización se considera solución clave para el comerciante y, sin duda, es la base de su buena orientación, pero ¿qué significa especialización?. De acuerdo al diccionario, “acción y efecto de cultivar con singularidad un ramo determinado de ciencia o arte” y considera especialista “al que lo cultiva y sobresale en él”. En este sentido hemos de considerar el valor de la especialización.

A nivel comercial, el cultivo con singularidad podemos aplicarlo desde tres tipos de especialización, que pueden complementarse:

- a) Especialización por tipo de producto (tiendas de muebles, de electrodomésticos, de pinturas, de textil para el hogar).
- b) Especialización por un estilo ó segmento de mercado (hogar de segmento urbano medio-alto, vivienda unifamiliar, cocinas alto standing, diseño actual + precio bajo).
- c) Especialización por uso ó dedicación de los productos (venta cruzada de productos complementarios: bricolaje, jardinería).

Los tres tipos se relacionan entre si y suelen aparecer en formatos mixtos pero, en cualquier caso, obligan a definir una estructura de surtido que debe moverse entre la amplitud y la profundidad.

ENFOQUE DESDE LA DEMANDA

El comprador de hoy está adaptándose a un mundo de transformación constante:

- P Sabe cada vez más. Conoce marcas y productos.
- P Se desplaza con más facilidad. Tiene una visión más global del mercado.
- P Desea más servicios; aparcar, pagar con tarjeta, etc.
- P Tiene menos tiempo disponible para compra porque aumenta su tiempo dedicado al ocio.

En resumen, un cambio de comportamiento en el acto de compra, que todos los comerciantes pueden observar, pero que está provocado por un cambio en la actitud ante la compra:

En la forma de usar los productos (obsolescencia rápida, no arreglos...).

En la forma de comprar (de compras es “ocio”, máxima comodidad, necesidad de variedad para elegir, facilidad para pagar...).

En la relación con el comerciante (menos contacto, mayor exigencia, menor fidelidad...).

Así, es necesario analizar:

§ ¿QUÉ DESEA?

o Diferenciar el comportamiento y, por tanto, la actitud ante el acto de compra según vaya a adquirir:

§ Productos de compra cotidiana.

§ Productos de compra ocasional.

§ Productos de compra esporádica.

Hay que tener en cuenta que en productos para el hogar puede haber comercio especializado en los tres grupos e, inclusive, mezclando los periodos de compra, lo cual provoca diferentes actitudes y comportamiento en los clientes de esos establecimientos.

§ ¿QUÉ VALORA?

Los clientes, cuando son investigados sobre lo que desean, suelen hablar en todas las encuestas de calidad, de precio, términos lógicos en una manifestación tan general como la que se manifiesta. Sin embargo, es interesante no fijarse en lo que se dice sino en lo que se hace y, en muchos casos, la valoración de calidad de un producto para el hogar no es fácil para los clientes y el precio es un factor relativo que depende de disponibilidad y evaluación de cómo el producto cubre las necesidades reales y latentes. En suma, actúa por imágenes preconcebidas creadas por la información recibida y la experiencia y las compara con la oferta que se le presenta.

§ ¿DÓNDE LO BUSCA?

El abanico de lugares-zonas-centros-locales para adquirir estos productos es tan amplio que el cliente debe razonar donde ir para no perderse en un agotador goteo de visitas. Para ello, utiliza cuatro criterios base que se cruzan:

- La distancia a que está el establecimiento. El valor de la cercanía, que tenía un peso clave por comodidad y relación personal con el comerciante, se ha ido reduciendo a medida que la capacidad de desplazamiento se ha generalizado y que la información sobre otros establecimientos es mayor, aunque puede ser un factor destacable cuando existe una garantía de post-venta.

- La amplitud de oferta. El cliente sabe que debe elegir entre diversos productos y gusta de observar antes de comprar. Si en un espacio único puede encontrar una amplia variedad que le facilite esa tarea no dudará en seleccionar primero ese espacio. Es necesario matizar que el surtido debe corresponder a las características de la demanda concreta en marcas, estilo, diseño, etc.

- La banda de precios. Cada cliente tiene una disposición previa hacia un nivel de precios y ésta condicionará la elección.

- El servicio al cliente. Este criterio que engloba desde la atención personal, la comodidad al aparcar, la facilidad para encontrar productos en el local, el servicio a domicilio, la forma de pago, la garantía y posibilidad de devolución e, inclusive, otros servicios complementarios que hagan más fácil la acción de compra.

La existencia de varios establecimientos en un mismo espacio que coincidan en oferta y precio puede atraer a muchos clientes que coincidan en ambos criterios y puede, entonces, decantar la elección el conjunto de servicios.

LA ADECUACIÓN DE LA RESPUESTA

Cuando la pyme comercial ha encontrado su oferta orientada desde la demanda debe adecuar a ella el resto de la respuesta comercial.

LA ADECUACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

No siempre el empresario puede elegir el lugar y el local idóneos. En esa circunstancia es necesario procurar la adecuación de las características de su establecimiento.

Los productos para el hogar deben ser vistos, en lo posible y según tipo de producto, en un ambiente de hogar que facilite al cliente la ubicación en su espacio real. No se trata de reproducir espacios reales, sino espacios ideales posibles y, tan malo es quedarse en un ambiente poco atractivo como pasarse por un ambiente irreal.

LA ADECUACIÓN DEL SERVICIO

El acercamiento al cliente debe realizarse por la respuesta exacta a su forma de comprar, a un trato cercano pero idóneo, al ofrecimiento de servicios que el cliente puede valorar para el

tipo de surtido. No debe olvidarse que el cliente, difícilmente es consciente de que está recibiendo un buen servicio, especialmente en aquellos en que la relación se mantiene por largo tiempo sin dar pie a comparaciones.

Si todo va bien, el cliente es virtualmente inconsciente de lo que tiene. Solo cuando las cosas no van bien o un competidor explica con detalle los aspectos que permiten la comparación, es cuando el cliente toma conciencia de la diferencia y entonces puede probar en otro establecimiento. Esta infidelidad ocasional no es un gran problema si las diferencias, en cuanto a criterios de valor por parte del comprador, no son excesivamente notorias.

Situación diferente es cuando el comprador advierte que ha estado recibiendo niveles de calidad superables y no era consciente de ello. En este caso la rotura de relaciones suele mantenerse y los comportamientos cambian.

De la misma manera, cuando una persona es muy bien tratada pero no es consciente de ello, esa realidad no existe en su mente. Así, los clientes, generalmente, no saben lo que tienen hasta que lo pierden. Solo entonces se dan cuenta de la realidad. Ello nos permite afirmar que la existencia de la satisfacción se afirma solo por su ausencia, lo que hace vulnerables a los clientes ante halagos de vendedores competidores, a mensajes de ahorro en su compra, a llamadas de atención sobre la profesionalidad de un establecimiento, la variedad de su surtido, las marcas que puede ofrecer o promociones o servicios más o menos llamativos.

LA ADECUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Tradicionalmente un buen establecimiento tenía fama por transmisión oral entre sus clientes. Hoy la información es abundante, diversa y, a veces, confusa. Los clientes cambian y la memoria es débil.

Todo comercio debe esforzarse en comunicar sus ventajas como comercio especializado, en transmitir mensajes con valor que permitan crear una imagen positiva y procurar retener a los que aún son clientes. Es más sencillo y menos oneroso, hacer lo necesario para conservar un antiguo cliente que desplegar todos los esfuerzos para conquistar uno nuevo, pero los establecimientos deben renovar su clientela, ya que de forma natural todo comercio pierde de forma continua clientes: óbitos, traslados de domicilio, cambios en comportamientos de consumo, modificación de la capacidad de decisión de compra, en suma, circunstancias que obligan a buscar la sustitución de los que se pierden.

En esta situación cambiante donde desaparecen las barreras, las relaciones entre empresas no tienen límites aparentes, las magnitudes económicas escapan al conocimiento de las pequeñas empresas, los valores conocidos cambian y la evolución es difícil de prever, la única respuesta posible es aumentar la competitividad.

Y ganar competitividad sólo puede alcanzarse mediante un esfuerzo constante de adecuación a la demanda y con un intento continuo de acuerdo con otros comerciantes complementarios que posibilite un efecto de sinergia en todas las actividades a desarrollar.

Para ello, cada empresario comercial debe mentalizarse en una disposición personal de aprendizaje continuo, con la mente dispuesta a la observación del entorno; pero, al tiempo, debe ejercitar la autocrítica y mantener una metodología de trabajo que asegure las decisiones, controlando la gestión y analizando los resultados objetivamente.