



Triunfar en las ventas al detal

Cómo desarrollar un modelo sustentable para triunfar en las ventas al por menor

por Willard N. Ander y Neil Z. Stern

RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo comercial se suele citar la vieja máxima según la cual “el cliente siempre tiene la razón”. Sin embargo, son pocos los minoristas que acatan esta regla fundamental de las ventas. Incluso hay quienes creen acatarla, pero no se dan cuenta de que están haciendo todo lo contrario.

Prueba de ello es que, normalmente, las tiendas se construyen no en donde sea más cómodo para el cliente, sino donde más le convenga a su dueño. Asimismo, las tiendas suelen estar distribuidas no para que el cliente encuentre rápidamente lo que necesita, sino para que este se pierda entre la mercancía. Estas, entre otras, son las razones por las que gran número de tiendas ha empezado a desaparecer.

En este texto, los autores nos presentan un panorama general de lo que está sucediendo en el mundo del menudeo y proponen la teoría del “Est”, un conjunto de conceptos y técnicas destinados a revigorar la industria de las ventas al detal.

La teoría

Las tiendas están fracasando porque no están tomando en cuenta que los clientes están cambiando. De hecho, están desapareciendo varios tipos de tiendas: tiendas de variedades, tiendas regionales de descuento, cadenas regionales de productos electrónicos, entre otras. Estas son tiendas que han quedado a la deriva en un “mar de mediocridad”. No se destacan en nada y no poseen una oferta clara para el cliente.

¿De qué modo pueden mantenerse las compañías a la delantera en vez de reaccionar? La clave es identificar los problemas antes de que ocurran y actuar con tiempo.

A principios de los años noventa, tras años de observar diariamente el mundo de las ventas al detal, los consultores de McMillan-Doolittle desarrollaron una fórmula para explicar lo que estaban viendo, que llamaron la teoría Est del éxito en las ventas al por menor. “Est” proviene de la palabra “best” (“el mejor” en inglés); así, en inglés, “Est barato” es “Cheap-Est”, que se traduciría como “el más barato”. “Est” quiere decir, en esencia, que cada minorista debe procurar ser el que presente mejor una oferta de ventas en particular, que sea importante para un grupo específico de clientes.

Los minoristas deben posicionarse en un grupo específico de clientes, en vez de tratar de ser de todo para todo el mundo. La teoría Est se originó a partir de un estudio sistemático de mino-

ristas exitosos (es decir, con grandes volúmenes de ventas y rentabilidad). Existe un patrón recurrente. Los minoristas que poseen una única característica que los distingue (desde el punto de vista del cliente) obtienen resultados financieros superiores al promedio.

Los clientes conocen mejor los productos que nunca y cuentan con más opciones que nunca. Hay clientes que aún compran a minoristas mediocres por razones sentimentales (es donde siempre han comprado o donde compraban sus padres), o porque fueron atraídos por una rebaja, o no tienen el tiempo de ir hasta la tienda que realmente quieren visitar, o, finalmente, la tienda a la que quieren ir está cerrada. Sin embargo, ciertos estudios han revelado que, si la ubicación es el principal motivo por el que un cliente compra en una determinada tienda, entonces siempre habrá alguien que se acerque más. No basta con que la tienda sea “bastante buena”, al menos no a largo plazo. Las tiendas “bastante buenas” no son capaces de satisfacer las crecientes necesidades de los clientes.

Est no es una estrategia de marketing como tal; no es la posición externa de la compañía en lo que a publicidad y promoción se refiere. Muchas compañías confunden el mensaje de marketing con la esencia de la compañía misma. Los “minoristas Est” se dedican religiosamente a la propuesta básica para el cliente o “posición Est”. Los empleados, a todos los niveles, están comprometidos con dicha propuesta, y la ejecutan sin errores en la tienda. Los “minoristas Est” fundamentan su estrategia y sus decisiones operacionales diarias sobre la base de este posicionamiento.

Wal-Mart es quizá el mejor ejemplo de “posicionamiento Est”. Todo lo que hace la compañía se centra en mejorar su posicionamiento como líder de los precios bajos. Este empeño en ofrecer precios bajos o más bajos define a la compañía; es el corazón de la misión de Wal-Mart; es su razón de ser. Sam Walton creó la compañía con la convicción de que, por una parte, los clientes quieren pagar menos por los productos que usan y necesitan; y, por la otra, de que la gente común debería contar con la oportunidad de comprar productos que mejoren sus vidas. Esto es lo que se llama “Est barato”.

Pero existe también el “Est grande” (contar con un gran surtido de productos dentro de una categoría en particular), el “Est de moda” (contar con lo correcto, es decir, con los nuevos productos más populares), el “Est fácil” (contar con una combinación de productos y servicios que faciliten el proceso de compra), y el “Est rápido” (organizar la tienda de tal modo que permita

comprar de la forma más rápida y eficiente posible).

Contar con una “posición Est” les permite a los minoristas comunicarse efectivamente con clientes y empleados, y permite que la tienda funcione consistentemente. Para convertirse en un “Est” es preciso intentarlo año tras año. Se trata de un ciclo perpetuo que sólo puede ocurrir cuando el minorista se compromete a ser el mejor para un grupo específico de clientes.

El “Est” causa un gran impacto en los resultados financieros de las compañías. En el período que va desde 1993 a 2002, la industria de ventas al por menor creció a una tasa de 5,3%; y sus ventas pasaron de US\$ 1,7 billones a US\$ 2,7 billones. Sin embargo, un grupo selecto de “minoristas Est” creció el doble que las demás compañías durante el mismo período. Incluso algunos de los “minoristas Est” lograron tasas de crecimiento superiores a 15% (Kohl’s, Home Depot y Wal-Mart, por ejemplo). La teoría Est es muy poderosa, incluso en términos de rentabilidad. Si nos fijamos en los 100 primeros minoristas de Estados Unidos, descubriremos que su promedio de ganancias netas es de 2,72%; en cambio el promedio de ganancias netas de las “compañías Est” supera 4%.

El cliente es lo primero

Pocos minoristas entienden de verdad lo que significa que el cliente sea lo primero, y muchos menos lo ponen en práctica. Será de mucha ayuda, mientras se desarrolla la teoría Est, entender algunos de los mayores mitos relacionados con la atención al cliente.

Los minoristas suelen creer que están colocando al cliente de primero, cuando en realidad están colocando sus intereses antes de los intereses del cliente. Esto es evidente con sólo ver la distribución de una tienda por departamento. Los minoristas quieren que sus clientes se pierdan dentro de la tienda o que tengan que revisar en cuatro o cinco departamentos para conseguir lo que quieren. La idea es que el cliente se antoje de otras cosas que no tenía pensado comprar.

Muchos minoristas creen que entienden lo que es el servicio al cliente. Pero según el estudio de McMillan-Doolittle, los minoristas y los clientes poseen concepciones muy diferentes sobre lo que es el servicio al cliente. Para la mayoría de los minoristas, un buen servicio al cliente es lo mismo que ser cortés. Sin embargo, para los clientes, la cortesía no es el elemento más importante del servicio al cliente. Lo más importante es que comprar sea sencillo y que haya el producto que está buscando.

Contrario a lo que creen los minoristas, al cliente le interesan no tanto las personas sino los procesos. El cliente quiere el producto que está buscando, quiere información (oportuna), y quiere moverse con facilidad por la tienda. En opinión de los clientes, eso es servicio.

Desde un punto de vista demográfico, los consumidores han cambiado drásticamente durante las últimas décadas; sin embargo, muchos minoristas no han cambiado a la par. Durante las últimas dos décadas (1980-2000), el rico se volvió más

rico, mientras que el poder adquisitivo de la gran mayoría de la población aumentó moderadamente. La clase media alta se está reduciendo, y fue esta misma clase la que inspiró hace tiempo las estrategias de la mayoría de los minoristas. Estos hechos económicos han propiciado que las clases menos adineradas sean cada vez más conscientes del valor de las cosas, y que hayan impulsado a Wal-Mart no sólo como el mayor minorista de la nación sino como la mayor compañía de la nación.

Además, la población estadounidense es más vieja que nunca, y le está presentando retos inusitados a la industria de las ventas al detal.

Finalmente, los estadounidenses son hoy en día más diversos desde un punto de vista étnico. De hecho, se espera que para el año 2010 un tercio de la población sea hispana, asiática y afroamericana.

Los minoristas suelen cometer el error de creer que al cliente le encanta comprar en sus tiendas. La realidad es que al cliente no le encanta comprar; es más, a algunos ni siquiera les gusta comprar. Simplemente quieren encontrar lo que están buscando y dedicarse a cosas más importantes en sus vidas. Según un reciente estudio, nueve de cada diez personas preferiría no pasar tanto tiempo comprando. Para prosperar en el futuro, los minoristas deben tomar en cuenta al cliente, lo que significa pasarle a este el control de los procesos de compra. Por lo general, el cliente quiere productos de calidad, precios justos y buen servicio. Pero, ahora, el tiempo también es importante. Los minoristas tendrán que desarrollar tiendas y procesos de compra que sean eficaces y que le otorguen el control al cliente. Hoy en día, los clientes hacen viajes más cortos y visitan menos tiendas, lo que explica por qué las tiendas de tercera o cuarta están en peligro. Cualquier cosa que no sea lo mejor ya no es suficiente.

La teoría Est en acción

“Est barato” (Cheap-Est)

“Est barato” significa que el minorista mantiene los precios más bajos que la competencia. Ser un “Est barato” supone disciplina y excelencia operacional de parte del minorista. En cierto sentido, el “Est barato” permite un menor margen de error que el resto de los “Est”. Para ofrecer los mejores precios, las tiendas deben lograr los menores costos operativos. Es imposible ser un “Est barato” si nuestros costos operativos son mayores que los de la competencia. Ofrecer bajos precios supone disfrutar de bajos costos operacionales.

Pero además de tomar en cuenta todos los factores relacionados con un bajo costo operativo (comprar astutamente, envíos baratos, controlar inventarios, contar con una cadena de suministros eficaz), es necesario también tomar en cuenta los pequeños detalles (pequeños gastos), porque estos pueden sumar mucho. Las “compañías Est barato” deben establecer y promover una cultura en la que cada centavo sea tomado en cuenta.

Wal-Mart es un campeón en la categoría “Est barato” porque su fundador vio las operaciones desde el punto de vista del distribuidor y no desde el punto de vista de la tienda. Wal-Mart suele ser criticada por los requisitos que les exige a sus proveedores; sin embargo, con el fin de ofrecer bajos precios, la compañía debe disfrutar de bajos costos.

Para poder ser “Est barata”, la compañía debe contar con una cultura de bajo costo. La cultura de la compañía es un elemento clave para el éxito. Aunque Wal-Mart suele ser un líder reconocido (en tamaño, rentabilidad y volumen de ventas), hay otras compañías (Dollar General, Fred’s, Family Dollar, Trader Joe’s y Costco) que están tratando de innovar constantemente en lo que a bajar sus costos (y precios) se refiere.

“Est grande” (Big-Est)

Los “minoristas Est grande” ofrecen la mayor variedad posible de productos de una categoría determinada. En este sentido, algunos representantes son: Home Depot (productos para el hogar), PetsMart (alimento y productos para mascotas), Bed Bath & Beyond (lencería y artículos de baño), Toys “R” Us (juguetes) y Barnes & Noble (libros). Estos no son necesariamente los minoristas más baratos y quizá no son los que ofrecen mayores facilidades para comprar, pero los clientes pueden estar seguros de que ofrecen una mayor variedad de productos que la competencia.

Para ser un “Est grande” no es necesario contar con la mayor cantidad de mercancía. En lugar de esto, este tipo de minoristas deben prestarle constante atención a la reposición del inventario y a lograr grandes márgenes brutos sobre la inversión, para así balancear la reposición del inventario con las ganancias que generan los productos. Así pues, la productividad de la tienda y la reposición de mercancía son críticas.

Otros dos puntos que debe tomar en cuenta el “minorista Est grande” son el tamaño de la categoría de productos que está vendiendo y la competencia por parte de los grandes almacenes (Wal-Mart, Target, etc.). Lo mejor en este sentido es que la categoría de productos sea amplia y que los grandes almacenes no puedan competir seriamente en dicha categoría. Por ejemplo, Home Depot, que es el mayor minorista de productos para el hogar de toda la industria, no se ve afectado por Wal-Mart, pues esta no ofrece la variedad de productos para el hogar que ofrece aquel.

Sin embargo, las cosas se les han complicado a los “minoristas Est grandes”, debido al cambio que han sufrido los hábitos y patrones de compra. La mayoría de los consumidores quiere invertir menos tiempo en comprar; de aquí el auge que han logrado las tiendas de descuentos y los superalmacenes. Aparte de bajos precios, dichos superalmacenes suelen ofrecer un surtido de productos parecido al de las tiendas especializadas. En muchas categorías, Wal-Mart y Target están robándoles grandes porciones del negocio a sus rivales más especializadas, pues ofrecen un gran surtido de mercancías y a bajos precios. Pero las tiendas más pequeñas y especializadas en ciertos

nichos también están en auge. Además, los grandes minoristas especializados están siendo retados por el comercio electrónico, que, en cuanto a variedad, es prácticamente invencible.

Los minoristas ya no se pueden conformar con ser “Est grande”; deben desarrollar con excelencia alguna de las categorías de “Est”, pero también deben ser buenos en uno o dos “Est” más. Para ser “Est grande”, deben además fortalecerse en otras áreas (moda, precio, servicio) y lograr que el cliente:

1. Los vea como solucionadores de problemas (en vez de sólo ofrecer una gran variedad de productos).
2. Los considere como un ahorro de tiempo, pues, dado que ofrecen exactamente lo que quiere el cliente, este no tiene que hacer varias compras.

Este tipo de minoristas deben convencer a los clientes de que valió la pena ir a la tienda. Por ejemplo, Barnes & Nobles, aparte de libros, ofrece un ambiente tranquilo en el que se puede disfrutar de la lectura bebiendo una taza de café.

“Est de moda” (Hot-Est)

Estos son los minoristas que ofrecen los productos de moda. Este es un “Est” emocional. A los clientes interesados en este tipo de tiendas no les importa el precio ni el servicio ni la ubicación ni la variedad. Todo lo que les importa es la moda. Esta es la razón por la que vuelven a la tienda.

La ventaja de ser un “Est de moda” está en el volumen de ventas y en el gentío que entra a la tienda; por el contrario, la desventaja es tener una tienda repleta de mercancía que ya no está de moda.

La moda es un fenómeno cíclico difícil de mantener en el tiempo, lo que explica por qué la lista de este tipo de minoristas cambia con tanta frecuencia. Aunque todas las tiendas quieren estar de moda, los “minoristas Est de moda” hacen de la moda parte de su misión. Están organizados de modo que puedan percibir con rapidez las nuevas tendencias y llenar sus inventarios; pero, además, si se equivocan, son capaces de recuperarse rápidamente. Este tipo de minoristas suele cambiarle la imagen a sus tiendas para atraer al cliente.

“Est fácil” (Easy-Est)

Los consumidores buscan tiendas donde sea fácil comprar. Quieren que elegir entre productos sea una tarea sencilla. Así que pretenden que el minorista proponga soluciones: quieren el “Est fácil”. Este tipo de minorista le vende a personas que normalmente no saben qué quieren.

Llegar a ser un “Est fácil” puede ser una de las tareas más difíciles que existe, porque tiene que ver con productos, servicios y precios (a diferencia de los demás “Est”, que tienen que ver con: ofrecer la mercancía más barata, la mercancía más nueva o la mejor selección de mercancía). Los “minoristas Est fácil” deben dominar casi todos los factores de las ventas para poder ser exitosos.

Algunos ejemplos de este tipo de minoristas son: CarMax (automóviles), Kohl's (tienda por departamentos), Publix (supermercado), The Container Store, Pottery Barn y Crate and Barrel; porque, independientemente de la mercancía que venden, están estructurados desde la perspectiva del cliente. No se conforman con presentar la mercancía en departamentos tradicionales. No venden productos, sino soluciones para estilos de vida.

Para este tipo de minoristas es fundamental contar con la mercancía adecuada a un público en particular. Los "minoristas Est fácil" deben ser un poco como los "Est de moda", es decir, deben estar pendientes de lo que quiere el cliente y tenerlo a la disposición del mismo. El concepto de "Est fácil" no supone necesariamente la existencia de representantes de venta accesibles.

"Est rápido" (Fast-Est)

El factor tiempo se ha vuelto determinante a la hora de elegir dentro de una tienda. Los "minoristas Est rápido" proveen servicios con rapidez y le ahorran tiempo al cliente. Pero debemos hacer notar la diferencia entre el "minorista Est fácil" y el "minorista Est rápido". Los primeros se concentran en ofrecer soluciones mientras que los segundos se concentran en ofrecer servicios con celeridad.

Los "minoristas Est rápido" cuentan con tiendas a las que es fácil llegar y de las que es fácil partir. Además, tienen muchas tiendas porque saben que los clientes no quieren conducir muy lejos para conseguir lo que necesitan. Estas son tiendas que están diseñadas para personas que saben lo que quieren. En las "tiendas Est rápido" se paga rápidamente y sin complicaciones.

En los últimos cinco años, 80% del crecimiento de los restaurantes de comida rápida proviene de las ventanillas para comprar desde el automóvil. Hoy en día, 60% del negocio de McDonald's está relacionado con la susodicha ventanilla. Por su parte, Wendy's logra mayores ingresos que el resto de sus rivales porque su servicio por ventanillas es el más rápido y preciso de la industria.

Pero el servicio por ventanillas ya no es una característica exclusiva de los establecimientos de comida rápida. Ahora son muy corrientes en farmacias y supermercados. Otras innovaciones de este tipo son: estacionamientos más cercanos a la tienda, servicio telefónico para pedir una receta médica y después pasarla buscando, servicio las 24 horas del día, etc. Algunos ejemplos de este tipo de minoristas son: Kinko's, Blockbuster y Auto Zone.

Implementación de la teoría Est

Al examinar la teoría Est uno se da cuenta de por qué triunfan quienes triunfan. Es fundamental para todo negocio entender el contexto de cada situación: clientes, categoría comercial, competencia, mercados, etc. Los minoristas deben tomar en cuenta todas las estrategias "Est". No se puede rechazar ninguna de estas.

Existen tres niveles básicos de desempeño para cada una de las estrategias, en analogía con el juego de Golf: Green fees (tarifa que hay que pagar para jugar), Par (promedio) y Est.

La Tarifa para Jugar es hacer lo mínimo necesario para que el cliente los acepte, así como la tarifa de juego le permite al jugador de golf entrar al campo, pero nada más. La "Tarifa para Jugar" no es un concepto tan negativo como podría parecer al principio. Elegir estar a este nivel es una decisión tomada sobre la base de lo que los principales clientes de un minorista no quieren o no necesitan. Por ejemplo, Wal-Mart está al nivel de "Tarifa de Juego" en lo que a "Est fácil" y "Est de moda" se refiere. Sus clientes no están buscando el modo más sencillo de comprar ni los productos de moda; están buscando los mejores precios. Para Wal-Mart, ser "Est barato" es más importante que ser "Est fácil" y "Est de moda". Si bien tiene sentido para ciertos minoristas estar al nivel de "Tarifa de Juego" en ciertos "Est", ninguno puede correr el riesgo de caer por debajo.

"Par" significa "bastante bien", es decir, que el minorista está bien en cierta categoría pero no es extraordinario ni el mejor. Los minoristas deberían estar al nivel "Promedio" en las áreas que son más importantes para sus clientes, pero que no son la razón por la que estos les compran. Wal-Mart está más arriba del nivel "Promedio" en lo que a "Est grande" se refiere, porque sus clientes quieren que la tienda ofrezca gran cantidad de productos, si bien van a la tienda por los bajos precios. Los minoristas no pueden estar al nivel "Promedio" en todo. Es preciso que sean los mejores en algo. Deben cumplir con los estándares mínimos en todas las áreas (Tarifa de Juego), ser buenos en algunas áreas (Promedio) y ser los mejores en una de las áreas (Est). Los "minoristas Est" entienden la necesidad de apuntar a un grupo específico de clientes y, a la vez, determinar qué podrían ofrecerle a este con excelencia.

Para aplicar la teoría Est, los minoristas deben determinar cómo son percibidos por los clientes en cada categoría Est. Esta tarea debe ser llevada a cabo a partir de la percepción de los clientes, no a partir de la percepción que tiene la gerencia sobre sus tiendas. El siguiente paso es tomar en cuenta a la competencia, en términos de mercancía y situación geográfica. Aunque los minoristas se deben comparar en términos inmediatos con la competencia directa, también deberían tomar en cuenta a los rivales en todo el país o en todo el mundo con el fin de mantenerse siempre a la vanguardia.

Una vez que tienen una idea de cuál es su puesto en el universo competitivo, los minoristas pueden empezar a pensar en hacia dónde quieren llevar su negocio. Por ejemplo, ¿qué se necesita para ser un "Est de moda"? ¿Cómo afectará esto a las demás categorías Est? Todo este proceso debe tomar en cuenta el contexto competitivo particular del negocio, así como las debilidades y fortalezas del mismo.

Ningún Est dura para siempre

Cuando un minorista fracasa, los medios invariablemente lo

atribuyen al aumento de la competencia. Y, de hecho, ha habido una explosión de nuevas tiendas en las tres últimas décadas. A finales de los años noventa, había demasiadas tiendas en Estados Unidos. Esto se sabe por tres razones: la gran cantidad de tiendas que quebraron en la época, la desaceleración de la productividad de los minoristas y la disminución de la capacidad de generar ganancias de todos los minoristas, salvo de un pequeño grupo.

Aquellos que aumentaron su capacidad de generar ganancias son "minoristas Est". Las tiendas que más crecieron en los últimos treinta años son las que siguen triunfando hoy en día entre los clientes (Wal-Mart, Target, Walgreens y Home Depot, entre otras). Los clientes cuentan con más y mejores opciones hoy en día. Las expectativas de los clientes han aumentado con creces. Mientras que los metros cuadrados de tiendas sólo se han triplicado en las últimas tres décadas, la competencia se ha quintuplicado en el mismo período. Los minoristas han tenido que lidiar con una competencia cada vez más sofisticada. A medida que la competencia creció, los minoristas comenzaron a fusionarse. Sin embargo, a veces, la única salida fue despedir personal.

De igual modo, el ciclo de vida de las tiendas (concepto, crecimiento, madurez y declive) se ha vuelto más corto a medida que nuevos conceptos de ventas han entrado en el ciclo. Esto se puede explicar, en parte, por la creciente globalización de las comunicaciones. Las ideas y los procedimientos le pueden dar la vuelta al mundo en cuestión de días, mientras que antes las buenas ideas permanecían confinadas a una región durante un buen tiempo. Aunque los minoristas tienen hoy en día mayor acceso al capital, este último viene condicionado por la necesidad de que el negocio crezca rápidamente. El resultado de todo esto es un acortamiento del ciclo de vida de las tiendas, que precisa de nuevos conceptos y de una rápida maduración, y que saca del juego a las tiendas ya establecidas si estas no innovan o se arriesgan.

¿Cómo pierden los minoristas su "posición Est"? Puede ser debido a:

- La competencia. Para tener éxito, los minoristas deben ser los mejores en su mercado. Pueden triunfar cuando no hay competencia, pero sólo por un tiempo.
- La entrada de un nuevo contendor al mercado, capaz de cambiar las reglas del juego, es decir, de cambiar lo que significa ser "Est".
- Sus acciones u omisiones. Le pierden la pista a lo que los clientes quieren. Dado que la tecnología ha acelerado el ritmo de vida, las necesidades, deseos y hábitos de los clientes han cambiado también rápidamente. Lo que satisface una necesidad hoy en día tal vez no lo logre mañana. Las tiendas deben tomar más en cuenta al cliente y deben estar en constante innovación y adaptación.

Todo esto nos lleva de nuevo a la conclusión de que "bastante bueno" no es suficiente.

Dados estos factores (y no a pesar de ellos), la innovación en las ventas al por menor es más importante que nunca. Los minoristas están obligados a desarrollar nuevas ideas y conceptos. Aunque la innovación se desaceleró un poco a partir de finales de los años noventa debido al entusiasmo por el comercio electrónico, los minoristas aún necesitan desarrollar nuevos conceptos o, al menos, mejorar los viejos conceptos.

Las buenas ideas del mañana pueden ser previstas si les prestamos atención a las tendencias de hoy. La clave para desarrollar una buena idea es evaluar correctamente tres cosas:

1. Las necesidades de los clientes.
2. El clima competitivo.
3. Las debilidades y fortalezas del minorista.

La zona de interés yace en la intersección de:

1. La respuesta correcta a las tendencias que siguen los consumidores.
2. La capacidad del minorista de implementar una estrategia.
3. Encontrar una posición en el mercado, que sea sustentable.

Los minoristas deben estar pendientes de las tendencias. Antes de convertirse en una buena idea, un concepto debe resolver algún problema. Luego, el concepto debe ser comunicado. Finalmente, el minorista debe ser capaz de ofrecer el concepto al cliente y obtener así ganancias aceptables. Todo esto toma paciencia, tiempo y dinero. Por lo general, los nuevos conceptos no funcionan. Los minoristas exitosos son los que aprenden de sus fracasos.

Los minoristas pueden conseguir nuevas ideas cuando se dan cuenta de que están pasando por alto ciertos clientes, o cuando descubren una nueva manera de promocionar una marca ya existente a nuevos clientes.

En el pasado, los minoristas construían sus tiendas y esperaban que los clientes vinieran. Pero, hoy en día, hay que ver dónde están los clientes y construir en el sitio. El cliente debe estar en el centro de la mente del minorista. Independientemente de lo lleno que esté el mercado, si el minorista conoce a su cliente, tendrá éxito.

Los minoristas que se centran en mejorar la experiencia de compra, y en hacerla más productiva, se ganan a los clientes. Existen cinco factores fundamentales para mejorar la experiencia de compra del cliente:

1. Claridad: es decir, segmentación. Las tiendas se diferencian cuando se concentran en ciertos productos, ciertos clientes y cierta categoría Est.
2. Variedad: mucha o muy poca variedad es un problema para el cliente. Es fundamental encontrar la cantidad justa de opciones.
3. Control: los clientes quieren tener el control. De hecho, están dispuestos y hasta prefieren resolverse sus propios

problemas si tienen el control. Esto es lo que ha hecho tan exitoso el comercio electrónico: los clientes compran cuando quieren, a quien quieren, y cuentan con información específica sobre lo que están comprando.

4. **Comunicaciones:** los clientes quieren información que sea consistente.

5. **Cierre:** a los clientes no les gusta esperar. Es importante mejorar los procesos de pago, entrega, devolución, etc.

Entender estos cinco factores es el primer paso para mejorar nuestra eficiencia como minoristas. Luego, es preciso determinar qué áreas son ineficaces desde el punto de vista del cliente y corregir los problemas. El mejor modo de hacer esto es estudiar a los clientes mientras compran en la tienda. Otra posibilidad es que los ejecutivos de ventas compren en la propia tienda y en las tiendas de la competencia para obtener mejor información al respecto.

Aunque es difícil, predecir el futuro es muy importante en la industria de las ventas al por menor. A continuación, algunas tendencias que jugarán un gran papel en los próximos cinco o

diez años:

1. **El "factor Wal-Mart":** Wal-Mart continúa siendo el mayor minorista y la mayor compañía del mundo, y no hay señales de que esto vaya a cambiar en la próxima década. La influencia de Wal-Mart será duradera.
2. **Multicanales de ventas:** valerse de todos los medios disponibles para llegar hasta el cliente como este quiere.
3. **Multiformatos de venta:** diferentes tipos de tienda para una misma marca (tiendas por departamento, tiendas rápidas, minitiendas) o lugares nuevos.
4. **Cambio de los papeles de los minoristas y proveedores:** el riesgo para los proveedores está concentrado en menos manos, mientras que los minoristas están asumiendo un mayor control de las marcas.
5. **Tecnología:** jugará un gran papel a la hora de analizar y planificar negocios.
6. **Los clientes son lo primero:** son más diversos que antes, son más exigentes y cuentan con más opciones.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Winning at Retail

Editorial: John Wiley & Sons

Publicado el: junio de 2004

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/390>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.