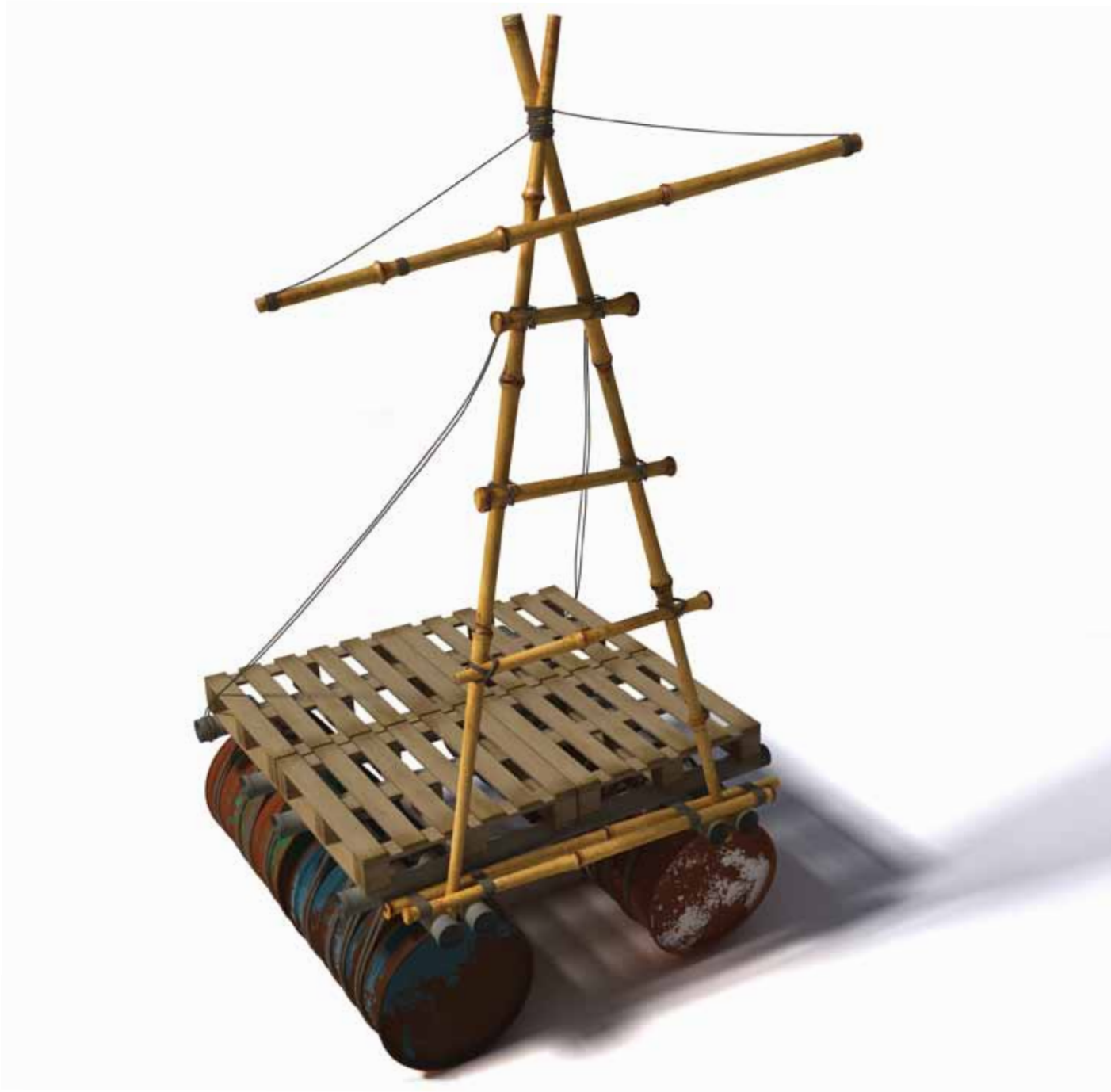
MANUALES PRÁCTICOS DE GESTIÓN

Gestionar en tempos de crisis

COMERCIO



XUNTA DE GALICIA

Gestionar en tiempos de crisis

Comercio

Dirección, coordinación y
supervisión técnica
BIC Galicia

AUTOR Analiza Técnicas de Investigación Social S.L.

COLABORADOR Ana Núñez González (C.E.E.I. GALICIA S.A.)

EDITA C.E.E.I. GALICIA S.A.

D.I. en trámite

DISEÑO Y MAQUETACIÓN Analiza Técnicas de Investigación Social S.L.

Santiago de Compostela. C.E.E.I. GALICIA S.A. 2012

Quedan rigurosamente prohibidas, sin autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y/o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 7

2. OBJETIVOS 11

3. MEDIDAS CONTRA LA CRISIS 15

3.1. Yo te doy más: mejora de los servicios complementarios 15
3.2. Porque el tamaño importa: a mayor tamaño mayor liquidez 19
3.3. Aquí tienes lo que necesitas: diversificación de la gama de productos 22
3.4. Si no puedes, te ayudo: financiación de las ventas 24
3.5. Suma y sigue: fraccionamiento de las ventas 27
3.6. También es para ti: ampliación del segmento de clientes 29
3.7. Estamos que lo tiramos: eliminación de stocks 32
3.8. Aquí también estoy: nuevos canales de comunicación con los clientes 35
3.9. Porque tú eres el mejor: concentrarse en los clientes importantes 38
3.10. El comercio somos todos: actividades conjuntas 42
3.11. Tengo lo que buscas y te lo explicaré: especialización 45
3.12. Soy diferente, soy competitivo: diferenciación 48

4. CONCLUSIONES 55

1. INTRODUCCIÓN

1. Introducción

El B.I.C. Galicia lleva haciendo, desde hace años, una decidida apuesta por incentivar la cultura emprendedora como una alternativa de futuro para impulsar la creación de pequeñas y medianas empresas en la comunidad gallega y generar así empleo y riqueza.

En efecto, y según datos del DIRCE, el 95% de las empresas existentes en Galicia en 2009 tenían entre cero y nueve asalariados/as. Se trata de un tejido empresarial, por tanto, integrado de forma fundamental por empresarios individuales y microempresas, por lo que resulta básico dedicar tiempo y recursos a atender a tan importante colectivo.

Hay que ser conscientes de que la difícil situación por la que está pasando la economía global en la actualidad, caracterizada por la destrucción de empleo y las dificultades de obtener financiación, desincentiva la creación de empresas y penaliza, sobre todo, a las más pequeñas.

El presente cuaderno tiene como finalidad, por un lado, responder a las preguntas que muchos comerciantes se hacen actualmente: "¿qué debo tener en cuenta para adaptarme al contexto actual?", "¿cómo puedo mantener a mis clientes?", ¿cómo puedo conseguir financiación?"…

Por otro lado, se abordan diferentes ideas y estrategias que pueden ayudar a las empresas ya existentes del sector del comercio al por menor a afrontar esta situación de crisis con éxito.

Además se expondrán una serie de ejemplos reales de aplicación de las medidas que se describen a lo largo del cuaderno.

2.OBJETIVOS

2. Objetivos

EL objetivo del presente manual es dotar a los empresarios del sector del comercio detallista de diferentes estrategias y medidas con las que poder hacer frente y superar con éxito la actual crisis económica.

A lo largo del cuaderno se expondrán algunas de las técnicas más utilizadas para lograrlo, entendiendo siempre que deben adaptarse a cada tipo de negocio.

En concreto, se pretende conseguir los siguientes objetivos:

- Difundir entre los diferentes sectores orientaciones o recomendaciones para aplicar ante las dificultades económicas.

- Dotar de información a los propietarios y propietarias de los negocios sobre buenas prácticas.

- Definir los requisitos de gestión óptimos para conseguir un servicio de calidad.

- Dotar al empresariado de estrategias competitivas para afrontar la crisis.

3. MEDIDAS CONTRA LA CRISIS

3. Medidas contra la crisis

3.1. Yo te doy más: mejora de los servicios complementarios.

3.1.1. ¿En qué consiste la estrategia?

Se entiende por producto formal el que físicamente se compra, es decir, el producto en si. En cambio, se habla de producto ampliado cuando se hace referencia a todos aquellos productos o servicios complementarios, que aunque no forman parte directamente del producto formal, ayudan a que el cliente decida comprarlo.

Por tanto, los servicios complementarios son aquellos que se prestan al cliente de forma adicional a la compra de un bien o servicio, agregando un valor añadido a la oferta comercial de un establecimiento, para diferenciarse de la competencia y para ser más competitivo.

Se pueden prestar antes, durante o después de entregado el producto principal.

El principal objetivo que se persigue ofreciendo servicios complementarios es eliminar o reducir, lo máximo posible, las molestias o costes adicionales que puede tener el cliente.

Existen una serie de servicios básicos que el cliente asume que cualquier comerciante debe ofrecer como mínimo. El personal tiene que ser amable y capaz de resolver las dudas de una forma rápida y eficiente, atendiendo a las posibles quejas satisfactoriamente. Además, el establecimiento debe dar la posibilidad de unos horarios adaptados a las necesidades de sus potenciales clientes.

Un comerciante, a mayores, puede diferenciarse de sus competidores dando una serie de servicios complementarios.

Muchos compradores se quejan muchas veces de la falta de aparcamiento en las ciudades. Una buena idea, es dar a los clientes vales de aparcamiento para que puedan comprar sin tener que preocuparse por tener mal aparcado el coche.

Los clientes valoran muy positivamente aquellos establecimientos que transportan los productos a su domicilio y si, además, tienen servicio complementario de montaje y puesta en funcionamiento, mejor que mejor.

En establecimientos, sobre todo de alimentación, existe la posibilidad de probar el producto, el cual puede servir para captar nuevos clientes.

3.1.2. ¿Cómo hacerlo?

Un comerciante debe pensar los productos que vende y, a partir de ahí, ver cuáles son los servicios que podría ofertar de forma complementaria.

Una buena idea para una tienda que venda electrodomésticos es tener como servicio complementario la entrega del producto comprado a domicilio y el servicio de recompra del producto usado. También puede facilitar la gestión de entrega y recogida al servicio técnico en caso de eventuales averías.

Una tienda de ropa y complementos puede ofrecer la posibilidad de comprar cheques regalo y de hacer arreglos si el producto no le sienta perfecto al cliente.

Una tienda de alimentación puede dar la posibilidad a sus clientes de hacer sus compras por teléfono, fax o internet, llevándola después a domicilio.

3.1.3. Efectos

- Prestar servicios adicionales a la clientela por encima de sus expectativas, puede ser una importante herramienta de fidelización. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

- La prestación de servicios complementarios contribuye a la diferenciación del producto, logrando que los comerciantes sean más competitivos. Las diferencias competitivas se establecen cada vez más en términos de valores añadidos.

3.1.4. Ejemplo práctico

Mangiarte es un establecimiento localizado en el mercado de abastos del ayuntamiento de Lugo. Su actividad principal es la venta de pasta fresca que su gerente, el italiano Leonardo Zordán, realiza todas las mañanas de forma artesanal.

MEDIDA: mejora de los servicios complementarios

Los productos que venden en el establecimiento se caracterizan por la alta calidad y la manufactura artesanal de todos ellos. Además, podemos encontrar pasta realizada de múltiples y originales sabores, como por ejemplo, pasta con harina de castañas o tinta de calamar; siempre usando la harina, el agua y el huevo como base. La pasta de colores se consigue empleando productos totalmente naturales, como la remolacha, espinacas o tinta de calamar. También debemos destacar la variedad de salsas con las que acompañar la pasta.

Además, como servicio complementario, los clientes pueden degustar los platos en un pequeño comedor situado en el propio local o llevarlos hechos para comer.

3.2. Porque el tamaño importa: a mayor tamaño mayor liquidez

3.2.1. ¿En qué consiste la estrategia?

El comerciante, para incentivar un mayor gasto por parte de sus clientes, puede realizar campañas en las que ofrezca rebajas en el precio o facilidades de pago a los clientes que compren determinadas cantidades de producto. Estas actuaciones están diseñadas para provocar un rápido incremento de las ventas, estimulando fuertes impulsos de compra.

De este modo, el cliente que acceda realizará un mayor gasto y, como consecuencia, el comerciante obtendrá más liquidez. A su vez, el cliente se aprovechará de descuentos en el precio unitario de los artículos, por lo que también se verá beneficiado.

Antes de implantar medidas de este tipo, el pequeño comerciante debe analizar su viabilidad, teniendo en cuenta cuales serán los costes que se puedan derivar de las mismas, ya que pueden redundar en menor rentabilidad para el negocio.

3.2.2. ¿Cómo hacerlo?

Hay tres modalidades para implantar la medida:

- Dos por uno, tres por dos…
- Envase de mayor contenido.
- Al llevar uno, descuento en otro complementario.

Recomendable para artículos frecuentes, poco diferenciados y muy competitivos.

Los artículos diferenciados satisfacen una necesidad de forma diferente, ya sea esta diferencia real o imaginaria. Mantienen una fuerte relación imagen - precio, al mismo tiempo que se acercan más al precio máximo admitido.

Los artículos indiferenciados satisfacen una necesidad de manera similar a otro.

El aspecto básico de estos productos será el precio.

Útil para introducir nuevos envases de mayor tamaño. El objetivo es conquistar una nueva cuota de mercado y mantenerla con el producto habitual.

Esta medida es a corto plazo, hay que estudiar si se quiere mantener o no.

3.2.3. Efectos

- Permiten contrarrestar las diferencias de precio o descuentos con respecto a otros establecimientos.

- Aumentan las ventas a corto plazo, consiguiendo capturar temporalmente parte de la cuota de mercado de la competencia.

- Permite dar salida entre otros, a los productos menos vendibles y eliminar stocks.

- La publicidad sirve para crear fidelidad y las promociones para romperla.

3.2.4. Ejemplo práctico

Akewuele es un establecimiento de Ferrol cuya actividad principal es la venta de velas y la aromaterapia.
Nace de la iniciativa que tienen sus gerentes Ana López y Rebeca Rico de crear una tienda especializada en este tipo de productos en la ciudad de Ferrol. El gusto por la aromaterapia y las hierbas naturales junto con el deseo de montar un negocio, hizo que creasen este establecimiento.

Los puntos fuertes de la tienda son el trato familiar y el buen asesoramiento. En este establecimiento puedes encontrar productos de aromaterapia, jabones, velas, colonias, geles de baño, sales…

MEDIDA: a mayor tamaño mayor liquidez

En este establecimiento existen varios productos que se acogen a la medida:

- Ofertan una cesta que contiene diversos productos de la tienda y que tiene un precio más económico para la clientela que si compras los productos por separado.

- Envase de distinto tamaño como las sales de 200 gramos y las de 500 gramos.

- Venta de velas de forma unitaria o en conjunto.

3.3. Aquí tienes lo que necesitas: diversificación de la gama de productos

3.3.1. ¿En qué consiste la estrategia?

La diversificación es una estrategia que puede consistir tanto en ofertar nuevos productos o servicios como en entrar en nuevos mercados.

El pequeño comerciante debe usar la diversificación para lograr el reconocimiento de sus clientes y para fortalecer su posición competitiva frente a sus competidores, a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y difíciles de repetir por sus competidores.

3.3.2. ¿Cómo hacerlo?

Toda diversificación necesita contar con una lógica empresarial y debe de estar planificada y profundamente meditada, ya que cuando se diversifica se están retirando recursos de la actividad principal.

3.3.3. Efectos

- Llegar a un grupo de clientes mayor, lo que permitiría conseguir unos beneficios mayores y crecer.

- Explotar una ventaja.

- Reducir los riesgos que supone estar centrado en una única actividad.
- Aprovechar toda la experiencia y conocimientos de la actividad actual cuando se empiece la nueva. Así los costes de su implementación deberían reducirse.

3.3.4. Ejemplo práctico

O Enredo do Abelleiro se trata de un museo viviente donde se muestra toda la historia de la apicultura gallega. En su interior se muestra una exposición fotográfica permanente sobre el mundo de las abejas, así como un laboratorio dotado con una tecnología más avanzada que permite hacer un análisis para conocer las características de la miel.

MEDIDA: diversificación de la gama de productos

O Enredo do Abelleiro, dispone de una tienda que, además de vender la miel que producen, venden otros productos como cosméticos elaborados con miel o velas procedentes de la cera de las colmenas.

3.4. Si no puedes, te ayudo: financiación de las ventas

Los comercios pueden facilitar la financiación de las ventas a sus clientes a través de diversas herramientas como el pago con tarjeta, un convenio de financiación con una entidad financiera…

3.4.1. ¿En qué consiste la estrategia?

Para facilitar la financiación de las ventas a los clientes es preciso estudiar las ventajas de las distintas alternativas, como las de las tarjetas de las entidades bancarias… para poder escoger las que mejor se adapten a nuestras necesidades y a las de los clientes.

3.4.2. ¿Cómo hacerlo?

Una forma de incentivar la venta de determinados productos de precio elevado es ofrecer a los clientes la posibilidad de que realicen el pago a plazos. De este modo, se reciben ingresos repartidos a lo largo del tiempo y habrá más clientes dispuestos a comprar determinados productos.

Un ejemplo de este tipo de financiación son las distintas tarjetas de comercio que ofrecen las distintas entidades bancarias, las que generalmente permiten a los clientes aplazar los pagos sin intereses ni comisiones, mientras que para los comerciantes pueden tener algún tipo de comisión. Estas condiciones son siempre negociables y dependerán de la posición que tenga nuestra empresa en relación a la entidad financiera.

3.4.3. Efectos

- Permite acceder a bienes sin la necesidad de realizar desembolso inicial.

- Los descuentos de efectos permiten obtener liquidez inmediata de las ventas aplazadas a los clientes sin tener que esperar al vencimiento de los créditos.

- Los préstamos suelen contar con intereses menores y permiten una mayor financiación.

- Las pólizas de crédito tienen la posibilidad de ampliar y renovar el límite de fondos.

3.4.4. Ejemplo práctico

Más Diseño surge en la ciudad de A Coruña en el año 2009 desarrollando diferentes líneas de actividades, todas ellas relacionadas con el interiorismo, mobiliario de diseño a medida, cocinas, armarios, escaparatismo, restauración, proyectos, escenografía, gremios, baños, reformas comerciales y domésticas, docencia y asesoramiento artístico.

Belén de Miguel como gerente considera que los puntos fuertes de la empresa son el diseño y el contar con carpintería propia, lo que le permite ofrecer plazos y precios de ejecución muy competitivos.

MEDIDA: financiación de las ventas

En Más Diseño financian las ventas a sus clientes, mediante un contrato, en el que se tiene que hacer por adelantado un pago del 30% del precio de venta y posteriormente se negocian las cuotas y los plazos.

Además se puede destacar que como estrategia de comunicación y para darse a conocer tiene el coche rotulado. También está pensando en definir nuevas estrategias para este fin.

3.5. Suma y sigue: fraccionamiento de las ventas

3.5.1. ¿En qué consiste la estrategia?

La clientela busca reducir sus gastos por lo que trata de adaptar sus pautas de consumo a las necesidades reales. Por lo tanto resulta adecuado vender tus productos:

- Por unidad.
- Peso.
- Volumen.

Así la clientela podrá adquirir la cantidad de producto que necesite.

3.5.2. ¿Cómo hacerlo?

Para conseguir este objetivo se pueden vender productos a granel o, en el caso de un establecimiento de productos alimenticios, ofrecer distintas cantidades de producto. Puesto que determinados clientes pueden necesitar cantidades menores que el cliente habitual, se podría cambiar del tamaño habitual a unidosis.

Una tipología de cliente que responde a estas características son los denominados "singles" o también denominados "impares", es decir personas que viven solas.

3.5.3. Efectos

- El mercado de los singles es un mercado que está en auge.

- No es necesario realizar un gran desembolso por parte del comerciante.

3.5.4. Ejemplo práctico

Milar Sampedro es un establecimiento situado en Riveira cuya actividad principal es la venta y reparación de electrodomésticos. Su gerente, Juan Sampedro, se esfuerza diariamente para adaptarse a las necesidades y características de sus clientes.

MEDIDA: fraccionamiento de las ventas a los clientes

En este establecimiento se pueden comprar determinados productos por unidades, sin tener la obligación de comprar todo el pack, por ejemplo, las pilas se venden también individualmente. Otros de los productos que se pueden comprar por unidad son los filtros para las jarras o las hojas de afeitar.

3.6. También es para ti: ampliación del segmento de clientes

3.6.1. ¿En qué consiste la estrategia?

Un comerciante cuando inicia su actividad debe identificar a qué segmentos de mercado se quiere dirigir. Cuando se tienen fidelizados a una buena parte de los integrantes de ese segmento, se puede intentar ampliar los segmentos de clientes a los que se dirige.

La segmentación es una técnica que consiste en localizar a un grupo amplio e identificable dentro de un determinado mercado, con unas características comunes que lo diferencian de otros segmentos. Se usa para conocer a fondo a la potencial clientela. Cuanto más a fondo se conozca, se podrán adaptar mejor todas las políticas y acciones de mercadotecnia a ésta.

Existen dos tipos de segmentación: la Macrosegmentación (identificación de productos- mercados que son homogéneos en términos de grupos de compradores o clientes) y la Microsegmentación (identificación de subgrupos de compradores que están buscando en el producto el mismo conjunto de ventajas o atributos).

Para dar respuesta a las necesidades y deseos de los integrantes del nuevo segmento que se quiere atender, deben conocerse sus características principales y sus gustos, pudiendo así diseñar nuevas estrategias de mercadotecnia para acceder a este segmento y aumentar la cuota de mercado.

3.6.2. ¿Cómo hacerlo?

Existen tres posibles formas de ampliar el segmento de clientes.

Por una parte, el pequeño comerciante puede elegir ampliar la gama de productos y diversificar la oferta de cara a otros segmentos identificados como potenciales.

También puede dirigir sus comunicaciones a otros segmentos de clientes que habitualmente no compran. Por ejemplo, en una tienda de ropa en la que la mayor parte de clientes son mayores de 40 años, lanzar una campaña promocional dirigida a los más jóvenes o también introducir tallas no habituales.

Además, puede hacer el establecimiento accesible a aquellos que no compran por falta de tiempo; como por ejemplo, modificando el horario por ejemplo abriendo al mediodía, o cerrando más tarde en verano.

3.6.3. Efectos

- Resalta las oportunidades de negocio existentes.
- Facilita el análisis de la competencia.
- Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios de cara a necesidades específicas (editorial – libros de texto para niños).
- Identifica puntos fuertes y débiles (asignación de presupuesto).
- Ajusta las diferentes políticas de mercadotecnia.

3.6.4. Ejemplo práctico

Calzados Capitán abre sus puertas en los años 30 como empresa familiar dedicada a la fabricación de calzado artesanal, zuecos, curtidos y pieles. Poco a poco, en los años 60, fue incorporando zapatos y zapatillas fabricados fuera de sus instalaciones.

Además de la calidad, sus señas de identidad son el buen gusto, el dinamismo de sus diseños y la atención personalizada.

MEDIDA: ampliación del segmento de clientes

La principal diferencia de esta tienda de calzado radica en el carácter artesanal que aún conserva y que proporciona un servicio de fabricación de calzado a medida, desde el número 16 hasta el 50, para aquellos clientes que no pueden utilizar el calzado convencional. En su día decidieron dirigirse también al segmento de clientes que compran calzado convencional. Lo que hizo posible mantener un flujo de ingresos suficiente para mantener la empresa en el tiempo.

3.7. Estamos que lo tiramos: eliminación de stocks

3.7.1. ¿En qué consiste la estrategia?

Se debe reducir al mínimo posible el nivel de existencias que existan dentro del establecimiento, mediante una adecuada gestión de stocks, a la vez que se debe asegurar un suministro continuo.

Uno de los efectos de la actual situación económica puede ser el descenso en las ventas de determinados productos que antes tenían mejor salida, con lo cual aumentará la cantidad de stocks. Está claro que es un poco arriesgado mantener stocks que podrán desperdiciarse, especialmente si son bienes perecederos o productos relacionados con la moda.

3.7.2. ¿Cómo hacerlo?

Todo producto en stock genera una serie de costes, vinculados a la pérdida de su valor y al convertirse en un bien inactivo. En este ámbito deberán incluirse los de almacenamiento, deterioro, pérdidas y degradación de mercaderías almacenadas.

En este caso es preferible bajar el precio de los stocks de largo plazo para así hacerlos atractivos y venderlos. Puesto que este tipo de mercaderías almacenadas están originando, además de los costes ya vistos, el coste de oportunidad y en su lugar podrían estar almacenados otros bienes.

Para dar salida a estos artículos se pueden crear promociones y rebajas especiales, crear un outlet con los mismos, acudir a ferias y mercadillos, vender en el extranjero…

3.7.3. Efectos

- Fórmula adecuada para dar salida a los excedentes.
- El número de clientela que se aprovecha de estas fórmulas comerciales va en aumento.

3.7.4. Ejemplo práctico

Covering es un comercio de ropa que nace en la ciudad de Riveira a principios de la década de los 90. Su seña principal de identidad es la de conseguir el nivel máximo de calidad y prestigio de sus productos. La prioridad da su gerente ,Marisol Paz Vidal, son sus clientes, a los que les ofrece una atención y asesoramiento individualizado. Con el fin de ofrecer a su clientela las últimas novedades en el sector textil, Marisol acude frecuentemente a salones y ferias especializadas en moda. En este establecimiento se puede encontrar una amplia variedad de ropa para todo tipo de persona, así como originales complementos.

MEDIDA: eliminación de stocks de larga duración

Con el objetivo de eliminar los stocks, en período de rebajas Covering fija unos precios muy competitivos en sus productos, bajándolos mucho en los últimos días de rebajas. Además ofrece promociones específicas a clientes habituales. En

ocasiones puntuales también acuden a ferias de venta de stocks con el objetivo de eliminar las existencias de larga duración.

3.8. Aquí también estoy: nuevos canales de comunicación con los clientes

3.8.1. ¿En qué consiste la estrategia?

La comunicación con la clientela es un elemento fundamental para mantener su lealtad y consiste en lograr el máximo impacto posible en el cliente con el menor esfuerzo económico.

Hoy en día, además de los tradicionales canales de comunicación como la prensa, la televisión o la radio, el pequeño comerciante tiene a su disposición la red y las nuevas tecnologías de comunicación que le ofrecen muchas posibilidades para mantener el contacto con la clientela.

El pequeño comerciante cuenta entre las nuevas tecnologías con:

- Móvil: permite al comerciante localizar y estar localizable, constituyendo una agenda de contactos portátil y posibilitando el envío de mensajes cortos y correos electrónicos en algunos casos. Además, los nuevos terminales móviles cuentan con diversas aplicaciones que permiten mejorar la productividad. Por ejemplo, la geolocalización, la emisión de ofertas a través de sms, intercambio de información vía bluetooth…

- Correo electrónico: facilita la comunicación con clientes y proveedores con un mínimo coste haciendo el establecimiento más accesible, permitiendo recibir pedidos, preguntas, opiniones, sugerencias…

- Página web: sirve como escaparate del negocio, dando la posibilidad de ofrecer información de los productos o servicios del pequeño comerciante. También puede ser un nuevo canal de distribución. Cada vez son más los consumidores que usan internet para comprar determinados tipos de bienes.

- Formulario de consultas: da la oportunidad a la clientela de realizar consultas sobre los productos y servicios desde la red.

- Blog: le da la posibilidad al pequeño comerciante de contar las novedades sobre el establecimiento y su historia, consiguiendo de esta manera que los clientes se sientan más próximos al establecimiento.

- Foros: se trata de un sistema de interactividad en el que la clientela puede intercambiar opiniones sobre los productos y servicios o formular cuestiones directas para que sean respondidas en conjunto a todos los participantes del foro.

- Redes sociales: Facebook, tuenti…

3.8.2. ¿Cómo hacerlo?

Una buena idea es crear una tienda virtual porque el comerciante podría encontrar un nuevo canal de comercialización dándose a conocer a nuevos clientes. Su diseño y puesta en marcha constituye un aumento de la competitividad del pequeño comerciante, teniendo la posibilidad de ahorrar espacio y gastos de mantenimiento, dándole a su negocio una imagen diferenciada de la competencia, moderna y profesional.

La creación de una página web le da al pequeño comerciante la posibilidad de hacer negocio si ofrece la opción de venta a través de la red, complementándolo con servicio a domicilio del producto comprado.

3.8.3. Efectos

- Las nuevas tecnologías pueden ayudarte en la gestión de tu negocio.
- Pueden mejorar notablemente tu comunicación con los clientes.

3.8.4. Ejemplo práctico

Daiquí se trata de un grupo de agricultores asentados en Rairiz de Veiga, en el sur de la provincia de Ourense. Estos agricultores luchan por conservar el medio que nos rodea y por garantizar un desarrollo sostenible.

Se dedican a la agricultura ecológica, producen alimentos naturales, sin aditivos artificiales, ni mientras crecen, ni al ser recogidos.

MEDIDA: nuevos canales de comunicación

Daiquí, además de la tienda donde venden sus productos, ofrecen la posibilidad de pedir a través de internet o por teléfono. Tras el pedido recogen los alimentos y luego los llevan a domicilio sin perder calidad ni alterar sus características artificialmente.

3.9. Porque tú eres el mejor: concentrarse en los clientes importantes

3.9.1. ¿En qué consiste la estrategia?

Para que un pequeño comercio sea rentable, el comerciante debe detectar qué segmento de su clientela es el más importante. Se debe tener en cuenta que la mayor parte de los ingresos de un establecimiento provienen de tan sólo una minoría de su clientela, por lo tanto, es fundamental identificar y cuidar a esa minoría porque constituyen la principal fuente de ingresos del negocio.

Una vez detectada esa minoría, el pequeño comerciante debe concentrarse en desarrollar actividades de fidelización.

Cuando un comercio sugiere un conjunto de valores, que consiguen que la clientela lo elija en la mayoría de sus compras, y además que sienta la suficiente confianza como para recomendarlo a sus amigos y familiares, entonces puede hablarse de fidelización.

La fidelización otorga una serie de ventajas a los comerciantes tales como la publicidad boca - boca gratuita, mayor adecuación de la oferta por el conocimiento creciente del cliente, gasto medio de compra superior o aumento de la satisfacción y rendimiento del personal.

Cada vez es más complicado obtener nuevos clientes, motivo por el cual es vital mantener fieles a los clientes actuales e intentar recuperar a los que dejaron de comprar.

Para conseguir la fidelización del cliente, además de ofrecer un buen producto y un excelente servicio, se les debe dar valor añadido y que ellos lo perciban. Por lo tanto, un comerciante debe tener como objetivo mejorar la calidad de su servicio y la gestión del valor percibido que le aporta.
La fidelidad del cliente se produce y se demuestra a lo largo del tiempo, siendo fruto de un proceso evaluativo de la satisfacción obtenida en las compras anteriores. Para eso, el comerciante deberá gestionar el valor percibido por el cliente, para conseguir primero su satisfacción y después su lealtad.

Si el comerciante no les da a sus clientes ningún motivo para que se vayan y se reacciona con rapidez ante el primer síntoma de insatisfacción, estará en el camino correcto para conseguir la fidelidad.

La satisfacción es muy importante, pero también se debe tener en cuenta que el comerciante debe ganarse la confianza de su clientela a largo plazo. Para esto, debe mantener una buena estrategia de relación, comprometiéndose a proporcionarles un valor superior al de sus competidores. Una buena idea sería interesarse por las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, informándoles de las novedades que aparecen en el mercado en el ámbito de su negocio.

3.9.2. ¿Cómo hacerlo?

Para concentrarse en los clientes importantes el pequeño comerciante debe reforzar los lazos racionales y emocionales con la clientela (hacer percibir a los clientes el coste del cambio de establecimiento), transmitir el valor añadido (hacer percibir a los clientes que ese comerciante vale más) y darle valor a la voz de la clientela (hacer percibir a los clientes que sus sugerencias cuentan).

El comerciante para conseguir esto, cuenta con herramientas como el trato personalizado al cliente (ventas complementarias, ofertas para personas especiales, agradecimiento de la compra por sms...), los programas de fidelización (tarjetas por puntos), las promociones orientadas a la fidelización (promociones periódicas, por importe mínimo, captación mediante prescriptores...), las bases de datos (de fidelización y comunicación) y los servicios adicionales (servicio posventa, información complementaria...).

3.9.3. Efectos

- Facilita e incrementa las ventas.
- Reduce los costes de promoción.

3.9.4. Ejemplo práctico

Azul y Rosa es un establecimiento localizado en la ciudad de A Coruña desde 1994, desde su inicio fue un referente por ser un establecimiento especializado en puericultura.

Con las mejores marcas y con su experiencia, ofrecen a sus clientes un asesoramiento total y gratuito para acertar con el cochecito, con la silla del coche más conveniente, la cuna más práctica, la ropa de mejor calidad, y así hasta que el bebé cumple 2 años.

Su principal tarea es poder servir de ayuda en esta nueva etapa que se inicia con el nacimiento del bebé. El resultado son miles de clientes satisfechos y el orgullo de más de una década dedicados al bebé.

El punto fuerte de este establecimiento es la experiencia que tienen en ese tramo de edad.

MEDIDA: concentrarse en los clientes importantes

Como estrategia para fidelizar a su clientela tienen una base de datos con las fechas de nacimientos de los niños, posibilitando el diseño de promociones individualizadas.

3.10. El comercio somos todos: actividades conjuntas

3.10.1. ¿En qué consiste la estrategia?

El apoyo externo es fundamental en esta etapa económica. La asociación entre comerciantes es una estrategia que permite obtener beneficios que por separado no se podrían conseguir.

Los comerciantes agrupados pueden incrementar su oferta de productos y servicios, reducir gastos, tener acceso a campañas de promoción conjunta o acceder a cursos de formación para el personal.

El asociacionismo es una de las líneas estratégicas del pequeño comercio. En ocasiones también puede ser conveniente asociarse de manera temporal u organizar por temporadas eventos conjuntos, como pueden ser ferias de stocks entre varios comercios; programar otro tipo de eventos con enfoque lúdico, como actuaciones en las calles donde se encuentran los comercios, donde están los escaparates; organizar concursos…

3.10.2. ¿Cómo hacerlo?

- Desde las asociaciones también se pueden ofertar servicios que generen valor añadido en los comercios asociados y dinamicen el comercio de una región determinada.
- Campañas promocionales conjuntas.
- Publicidad conjunta en medios de comunicación.
- Publicación de revistas propias y catálogos promocionales.

- Organización de cursos para los asociados.
- Asesoramiento a los comerciantes.
- Servicio de consulta legal.
- Animación comercial mediante la organización de eventos especiales: payasos, mimos, representaciones teatrales, atracciones, etc.
- Interlocución entre los comerciantes y las diferentes instituciones.

3.10.3. Efectos

- Incrementa la competitividad y profesionalización de los comercios.
- Impulsa la recuperación económica.
- Mejora la imagen da zona comercial, potenciando un entorno agradable y de calidad.
- Posibilita la atracción de nuevos consumidores y evita la fuga de los actuales.

3.10.4. Ejemplo práctico

Silvela A Tenda surge en el año 2001 en la ciudad de A Coruña, por un relevo generacional en el que se adaptó el establecimiento a los nuevos tiempos.

Según su gerente José Luís López la tienda se caracteriza por ofrecer un producto artesanal y exclusivo, fruto de piezas originales obtenidas de la colaboración con pequeños talleres.

Además, la tienda vende souvenirs, aguardientes o cerámica, entre otros productos, por lo que su oferta es muy variada.

MEDIDA: el asociacionismo y las actividades conjuntas

La tienda está asociada a Asociación comercial y empresarial de la Cidade Vella e Área Obelisco, lo que es muy ventajoso ya que organizan actividades conjuntas como el mercado medieval que se hace desde hace 3 años y que favorece a la clientela en la zona.

Por otra parte facilitan a sus clientes el servicio a domicilio, mediante envío por mensajería.

3.11. Tengo lo que buscas y te lo explicaré: especialización

3.11.1. ¿En qué consiste la estrategia?

En un mercado cada día más competitivo, el pequeño comercio gallego debe buscar algo más que dar a su clientela una oferta estándar.

El comercio detallista puede conseguir con la especialización de sus productos una oferta más competitiva frente a otras fórmulas comerciales, sobre todo grandes superficies, ya que le es posible identificar mejor las necesidades específicas e insatisfechas de sus clientes debido al trato más próximo que mantienen.

En la especialización el comerciante debe elegir y dedicarse a una de las necesidades insatisfechas, haciéndose experto en el asesoramiento en la venta de ese producto o servicio.

Se debe tener en cuenta que los clientes potenciales son conscientes de que deben de elegir entre diversos productos, y a la mayoría, les gusta comparar antes de comprar. Es por esto, que si un cliente potencial encuentra un negocio en el que puede encontrar una amplia variedad (en diseño, marcas, estilo...), lo preferiría frente a otro que no tenga esta característica.

Un pequeño comerciante puede decidir convertirse en un **especialista tradicional**, que es aquel que tiene una variedad media de productos, tiene su negocio en el centro de la ciudad en un local bien situado y su fortaleza es su variedad y el trato con el cliente; en un **especialista por diseño**, es aquel con productos y servicios exclusivos de gama alta, junto con un establecimiento de diseño impactante,

dirigiéndose a aquellos segmentos de población con un nivel de renta más elevado o en un **especialista monoproducto**, es aquel comerciante experto en una línea de productos (conjunto de productos relacionados entre si).

3.11.2. ¿Cómo hacerlo?

La especialización es una estrategia que consiste en dotar de una gran profundidad a las gamas de producto con las que se trabaje.

La especialización en un determinado tipo de productos permite la diferenciación para competir con las grandes fórmulas comerciales.

Para especializarse es necesaria la reconversión de la tienda ofreciendo una gama de productos más profunda, al mismo tiempo asegurándonos de que el tamaño do nuestro mercado es suficiente.

3.11.3. Efectos

- Ser más competitivo frente a otras fórmulas comerciales.
- El trabajo especializado permite un mayor aprovechamiento de las destrezas y habilidades del trabajador, consiguiéndose además un rápido aprendizaje.
- Se reducen las pérdidas de tiempo derivadas del cambio de tareas.

3.11.4. Ejemplo práctico

En la zona monumental de Pontevedra enclavado en un antiguo palacio del siglo XVIII, se encuentra ***Mímate Delicatessen***, un establecimiento didáctico que facilita la compra y degustación del producto al cliente.

Además de una oferta variada y exclusiva de tés, cafés, chocolates y productos delicatesen, este establecimiento cuenta con un servicio de asesoramiento para la realización de menús, compras y regalos.

MEDIDA: especialización profesionalizada

Como en esta ciudad no existía ninguna tienda especializada en té y café, y tras hacer un estudio de viabilidad comercial, decidieron que este podía ser un buen nicho de mercado para ambos productos, aumentando la variedad y la oferta de productos con chocolates y productos delicatesen.

Con el propósito de fidelizar a sus clientes ofertan un programa en el cual se imparten seminarios, cursos y catas de té y café, creando también un club del cliente "Experiencias Gourmet Mímate Delicatessen" con ventajas especiales.

3.12. Soy diferente, soy competitivo: diferenciación

3.12.1. ¿En qué consiste la estrategia?

Con esta estrategia se busca ofrecer de modo único algo de valor a los clientes.

Esta estrategia resulta rentable si los beneficios superan a los costes precisos para conseguir la diferenciación.

Se debe tener en cuenta que el primer lugar donde se produce la diferenciación entre un comercio y otro es en la mente de los consumidores. Por lo tanto, para llevar a cabo una estrategia de diferenciación es necesario:

- Tener identificados los segmentos de mercado a los que se dirige la oferta.
- Comprender cómo se produce la creación de valor de un producto o establecimiento en la mente de los consumidores.
- Ofrecer una ventaja competitiva sostenible y única que permita diferenciarse de la competencia y conseguir un posicionamiento único en la mente de los integrantes del segmento elegido.

La estrategia de diferenciación requiere del diseño de un conjunto significativo de factores que permitan distinguir los productos/servicios del comercio de los de la competencia.

3.12.2. ¿Cómo hacerlo?

Para diferenciarte debes:

- Identificar los deseos específicos de tu clientela y buscar cómo satisfacerlos.
- Comercializar algún producto que no ofrezca tu competencia directa.
- Buscar una nueva forma de vender lo mismo: por ejemplo a través de técnicas de merchandising que incidan en la presentación de los productos.
- Diseñar campañas promocionales o de publicidad diferenciadas de las de la competencia.

3.12.3. Tipos de diferenciación

- Tipos de productos vendidos.
- Accesorios que se suministran con los mismos.
- Servicios adicionales prestados.
- Estética y diseño del establecimiento.
- Presentación del producto.
- Diseño de envases y embalajes y otras características como reciclabilidad, ergonomía, o facilidad de apertura.
- Campañas de comunicación diferenciadas de las de la competencia.
- Estructura de precios, política de descuentos y ofertas.
- Disponibilidad de recambios, servicio posventa y garantías.
- Poseer algún sello de calidad.
- Respeto al medio ambiente, implantación de medidas de responsabilidad social.
- Método de venta.
- Canal de distribución.

3.12.4. Efectos

Características que debe poseer la diferenciación:

- Proporcionar un beneficio valorado por un número suficiente de clientes.
- Ningún competidor directo debe ofertar la misma diferencia.
- Debe de ser difícil de imitar por la competencia.
- Ser alcanzable para el consumidor, que debe poder y querer pagar el sobreprecio que suponga la diferencia.
- Rentable. El comercio no puede agotar sus recursos para implantar la diferencia.

3.12.5 Ejemplo práctico

Establecimiento de A Coruña cuya actividad principal es el diseño de joyas detrás de la marca ***Lucía Canabal***.

La idea de montar la tienda empezó con la misma forma pero en Londres hace 8 años, donde se formó en el colegio Británico y en 2005 vendió su parte y volvió a España.

Aquí crea la misma empresa con el mismo concepto pero con otra marca y otra persona.

MEDIDA: diferenciación

La clave del éxito de esta tienda es la diferenciación ya que es un producto creativo que se renueva cada seis meses aproximadamente.

También se puede destacar la ampliación del segmento de clientes, ya que al principio se dirigía a mujeres y, tras su segunda maternidad, la promotora identificó un segmento para bautizos y comuniones, por lo que hizo un diseño más colorido y divertido.

Es importante mencionar los servicios complementarios que da a la clientela ya que diseña y arregla en el establecimiento las piezas. Además, cuenta con una tienda on-line y participa en diversos eventos y foros donde mantiene contactos con otros creadores y empresarios del sector.

4.CONCLUSIONES

4. Conclusiones

Definiendo todas estas medidas se pretende dotar a los establecimientos comerciales de estrategias para afrontar la actual situación económica.

No cabe duda de que es necesario que las personas titulares de las empresas que configuran el comercio gallego, tengan en mente la adopción de medidas, tanto en la vertiente de gestión interna como en la externa en sus relaciones con los nuevos mercados y sus competidores.

Es necesario adaptar las estrategias para mejorar las perspectivas de futuro:

- Adaptación de las estructuras comerciales para hacer más ágil su funcionamiento.
- La especialización de la oferta.
- Búsqueda de formas de colaboración, de actuación conjunta, ya que la unión de los pequeños comercios se hace cada vez más necesaria.

Es por eso necesario demostrar a los comerciantes las ventajas de las distintas estrategias para que comiencen a pensar en como cada una de ellas puede beneficiarlas.

IGAPE

BIC GALICIA

galicia

UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO
"O FSE inviste no teu futuro"

XUNTA DE GALICIA