

¿Por qué los clientes escogen una tienda u otra, unos canales de venta u otros, en cada acción de compra?

GESTIÓN DE TIENDAS: DE LA TRANSACCIÓN A LA EXPERIENCIA DE COMPRA

Xavier Bordanova

Profesor de márketing de EADA
y socio director de Leader Retail Market.

En el negocio del *retail*, es cada vez más necesario explorar las oportunidades existentes para añadir valor al acto de vender y comprar en las tiendas.



Se trata de gestionar una relación especial con los compradores para mantener los márgenes de forma consistente, diferenciarse de los competidores a largo plazo y aumentar la fidelidad del cliente.

“Hoy por hoy, acudir a una librería puede ser el peor método para comprar un determinado libro. Todo está contra ti: la meteorología, el tiempo y energía que hay que emplear, el precio, por no mencionar la oferta disponible. En cambio, entrando en, por ejemplo, Amazon.com, puedes encargar el libro en menos tiempo del que te llevaría llamar a tu librero local para ver si lo tiene disponible en stock. Las librerías, por supuesto, ya no están sólo para vender libros. Están para curiosear, conocer gente, tomar un café, conectar con la aventura de la vida saltando a lo inesperado. El ‘producto’ real ya no es meramente papel y tinta, sino un espacio donde llevar a cabo entretenimiento social y educacional”, afirmó Nicholas Negroponte en 1998.

¿Puede aplicarse esta reflexión sobre librerías a otros sectores? Si es así, ¿sabemos, en realidad, por qué nuestros compradores acuden a nuestras tiendas? ¿Por qué se toman tantas molestias? ¿Qué vienen a buscar realmente?

Si se analizan las motivaciones por las que las personas aún visitan las tiendas físicas, es posible desarrollar acciones concretas para aumentar el número de visitas, las compras por visita y el valor medio por compra.

¿A qué vamos a las tiendas?

Un estudio del comportamiento del comprador en las tiendas demuestra la riqueza de motivaciones de visita a las tiendas. Dicho estudio se desarrolló en el año 2005 sobre 150 tiendas especialistas del sector de los servicios en 15 países distintos. Se realizaron 6.000 entrevistas, tanto a visitantes que entraron en las tiendas como a transeúntes que pasaron por delante de los escaparates. Los primeros fueron consultados previa y posteriormente a la visita por varios entrevistadores diferentes para evitar sesgo. Asimismo, se realizaron filmaciones en vídeo para analizar el comportamiento real de los visitantes dentro de las tiendas. La diversidad de perfiles sociodemográficos que acudían a las tiendas abarcaba desde *teenagers* a consumidores maduros y, también, compradores para uso profesional. Las tiendas variaban en ubicación, tamaño y facturación. La

superficie de ventas oscilaba entre 15 y 400 metros cuadrados y la fachada, entre 2,5 y 30 metros.

En cuanto a los propósitos de visita, se evidenció que el 50% de los visitantes acudía con intención de comprar. Sin embargo, se descubrió que el 50% restante y una parte de los compradores (el 61% del total) declararon que el objetivo (principal o adicional) que los llevó a consumir tiempo y energía dentro en su visita a la tienda era distinto a realizar una transacción.

La mayoría de los consumidores compró y su satisfacción con la experiencia de compra fue elevada (el 59% de los encuestados se mostró muy satisfecho). En cambio, sólo el 6% de quienes manifestaron intenciones distintas o adicionales a comprar llegaba a efectuar una transacción. Y su satisfacción con respecto a la experiencia vivida en la tienda fue distinta: sólo el 35% se declaró muy satisfecho.

En cuanto a la decisión de ir, entre el 41% y el 66% de las visitas fueron visitas impulsivas y no planificadas. El resto respondía a una intención de visita planeada con antelación. Del grupo de visitantes espontáneos, el 49% declaró que entró simplemente porque “vio la tienda al pasar”.

En el negocio del *retail*, hay quien define tres variables básicas para el éxito de una tienda: ubicación, ubicación y ubicación. Esto es una manera de expresar que, sin flujo suficiente de visitas a la tienda, no hay gestión posterior que valga. Un reflejo de ello son los elevados precios inmobiliarios de las ubicaciones en lugares de alto tráfico. El coste de la “ubicación”, bien en concepto de compra, alquiler o traspaso, es una de las mayores partidas de coste en el desarrollo de una red de tiendas destinadas a generar visitas al punto de venta. A ello hay que añadir el gasto de comunicación destinado a fomentar más visitas.

Entonces, si las tiendas físicas pueden llegar a tener tal capacidad de generación espontánea de visitantes, ¿cómo se puede sacar partido de esta elección?

El visitante ofrece su tiempo, incurre en costes de transporte hacia la tienda y ofrece su atención y su predisposición. El estudio anterior ilustra una clara oportunidad de mejora tanto en ofrecerle un producto o servicio al que encuentre utilidad (baja tasa de transacciones) como en proporcionar los elemen-

tos que justifiquen que su visita “ha valido la pena” (baja tasa de satisfacción).

Las razones de una visita

◆ Qué desean los visitantes que no quieren comprar? En este sentido, se identifican las siguientes cuatro motivaciones básicas en cuanto a propósito de visita en tiendas físicas:

1. Los compradores

Planificada o espontáneamente, este segmento de visitantes desea comprar. Según el grado de decisión y de familiaridad con el producto o servicio, el visitante realizará una búsqueda activa entre la información disponible en la tienda. Cuando haya conseguido el grado de información y decisión suficiente, buscará con determinación un empleado. Hasta entonces utilizará el entorno de la tienda de manera activa para ampliar y reafirmar sus conclusiones. Otro comportamiento típico es la búsqueda pasiva entre los distintos elementos de interacción presentes en la tienda. Corresponde a clientes con menos familiaridad con el producto o servicio. Esta búsqueda pretende, a diferencia de la activa, obtener seguridad y transmitir autoconfianza al entorno. Cuando este comprador busca un contacto con el empleado (por ejemplo, esperando en una cola), observa el entorno de manera paciente y ordenada.

2. Los curiosos

Su comportamiento típico es entrar, dar un paseo aleatorio e ir decidiendo lo que va a hacer según le inspiren los elementos de interacción presentes en la tienda. Si dichos elementos son pobres, dará un paseo, quizá se

llevará un folleto y se irá. Si encuentra algo inesperado que cautive su atención, por ejemplo, una experiencia interactiva a través de una pantalla táctil, una demostración en vivo o una oportunidad de prueba del producto (sin compromiso de ir más allá en la compra), el curioso se quedará. En este momento, todas las posibilidades están abiertas.

3. El necesitado de información

Su propósito no es comprar, pero, a diferencia del curioso, su visita será un éxito si consigue la información específica que persigue. En el estudio mencionado anteriormente, la mitad de estos visitantes buscó información sobre novedades. La otra mitad declaró solicitar información para compararla con la oferta de la competencia. Aquí las habilidades requeridas para proporcionar una correcta experiencia de compra son dobles: por un lado, suministrar la información que dicho visitante quiere y, por otro, ayudarlo a tomar una decisión antes de que se vaya.

4. El necesitado de atención

Busca resolver un problema correspondiente al servicio postventa (garantías, etc.) o a un servicio extra necesario para resolver sus necesidades: una prestación especial que no sabe si puede conseguir, transporte, financiación, etc. El comportamiento observado es la búsqueda directa de interacción con un empleado.

La proporción de cada segmento de visitantes variará según cada sector y tipo de oferta del punto de venta. En la mencionada investigación, los resultados fueron los siguientes, teniendo en cuenta que se expresó más de un propósito de compra por visitante:

- Compradores: 50%.
- Curiosos: 20%.
- Necesitados de información: 14%.
- Necesitados de atención: 27%.

¿Cómo se puede sacar partido de los visitantes que no vienen a comprar?

Para atraer a los visitantes cuyo objetivo no es comprar, en primer lugar, es importante cambiar el punto de vista desde el que se considera la función *retail*. La visión tradicional parte del punto del vista del productor. La función *retail* es el extremo de la cadena lo-

La ubicación es una variable básica para el éxito de una tienda y su coste es una de las mayores partidas destinadas a generar visitas al punto de venta

gística por la que se entregan los productos y servicios al comprador final. El punto de venta es el espacio en el que se realizan transacciones. En muchos casos, incluso, el foco ni siquiera es la venta al cliente final (*sell-out*): el fabricante está satisfecho consiguiendo las previsiones de venta al canal (*sell-in*). Desde esta visión, llevada al extremo, se considera que vender al cliente es trabajo del punto de venta, no del fabricante.

Este punto de vista se concreta en un conjunto de objetivos e indicadores de gestión típicos, como, por ejemplo, cobertura de mercado (mercado alcanzado en función del número de tiendas servidas), eficiencia en la gestión de stocks y compras por punto de venta.

En cambio, comprender y asumir el punto de vista de quien visita las tiendas requiere nuevos retos y un sinnúmero de nuevas oportunidades. Desde esta óptica, en la tienda, el comprador nos regala un encuentro en un espacio físico y una ventana de tiempo. Sin embargo, dicho visitante pretende hacer muchas más cosas que una mera transacción.

Se puede sacar partido de los cambiantes propósitos de visita, para proporcionar en la tienda aquello que los curiosos, los necesitados de información, los necesitados de atención y los compradores realmente están buscando. Entender, gestionar y satisfacer estas cuatro motivaciones, es decir, gestionar la experiencia de compra, puede provocar un aumento de ventas a corto plazo y construir nuevas fuentes de diferenciación y de generación de valor añadido.

Algunos objetivos e indicadores típicos de la gestión de la experiencia de compra son los siguientes:

- *Sell-out* por tienda (número de visitantes).
- Frecuencia de visita, tasa de repetición y tiempo por visita.
- Tasa de *cross-selling* por comprador: ventas de más productos de diferentes categorías.
- *Up-selling*: ventas de mejores productos por comprador. *Ticket* medio.
- Acciones de boca-oreja, marketing viral aplicado a *retail*.
- Satisfacción con el nivel de servicio en tienda.
- Notoriedad y posicionamiento de la marca en el ámbito de influencia del punto de venta.

En 2001 tuvo lugar la apertura de un punto de venta de prueba de Vodafone con un “nuevo concepto” de zonificación, oferta y diseño. Este nuevo concepto dedicaba tan sólo una cuarta parte del espacio a la venta tradicional de teléfonos y accesorios. Otro 25% del espacio estaba destinado a una zona de pruebas y demostraciones del servicio. Otro 25% permitía la navegación libre por Internet. Finalmente, la tienda contaba con un espacio *shop-in-shop* que proveedores externos alquilaban para realizar sus propias exposiciones de promociones e innovaciones.

El nuevo concepto se construyó en el mismo local en el que existía previamente una tienda con el concepto tradicional, por lo que no hubo sesgo en los resultados derivados de un cambio en la ubicación. Se realizó un reducidísimo esfuerzo en publicidad días después de la apertura.

A pesar del reducido espacio dedicado a la exposición del producto, las ventas se incrementaron un 300% en sólo cuatro meses. El valor de la compra media aumentó un 40%. Investigaciones independientes posteriores, usando la metodología de *focus group*, detectaron que dicho “nuevo concepto” de tienda era el preferido por los clientes de la competencia para obtener información y asesoramiento.

Gestión práctica de la experiencia de compra en el punto de venta

Se proponen un análisis, un plan de acción y una revisión de la relación cliente-empleado en la tienda. Dicha metodología es útil, por un lado, como parte del diseño de un nuevo concepto y, por otro, para mejorar las operaciones en tiendas existentes.

El objetivo del análisis es identificar cuáles son los componentes de la experiencia de compra más valorados para cada segmento de visitantes. Tanto los componentes como su relevancia deberán ser adaptados a cada proyecto. El cuadro 1 muestra un ejemplo de trabajo.

Una vez identificados estos componentes, es importante priorizar las áreas de actuación y pasar a evaluar qué tal se están haciendo las cosas e identificar las oportunidades de mejora relevantes. Por ejemplo, es difícil que el 100% de los visitantes compradores

CUADRO 1

Ejemplo de análisis de los componentes de la experiencia de compra según el motivo de la visita					
Componentes de la experiencia de compra	Motivación del visitante	Comprador	Curioso	Necesitado de información	Necesitado de atención
Peso s/visitantes (ejemplo)		50%	20%	14%	27%
Gama de productos adecuada		✓	✓	✓	
Disponibilidad del producto en tienda		✓			
Servicios adecuados		✓	✓	✓	
Empleados adecuados, en número, formación y actitud		✓			✓
Precio		✓		✓	
Colas		✓			✓
Entiendo la tienda: disposición de la oferta clara			✓		
Tienda en la que es fácil pasear			✓	✓	
Información comprensible, accesible y adecuada		✓	✓	✓	
Puedo probar el producto/ver cómo funciona		✓	✓		
Hay complementos, accesorios y servicios asociados		✓	✓		
El ambiente es atractivo e inspirador			✓	✓	
Accesibilidad al local		✓	✓	✓	✓

realmente consume. Algunos de los factores de este fracaso (en este caso, para el cliente, el *retailer* y el fabricante) pueden ser la excesiva longitud de la cola, las dificultades para ser atendido por el personal, las roturas de stock, etc.

El segundo paso será diseñar e implementar acciones concretas para satisfacer las expectativas de cada uno de los cuatro grupos: que compren, que curioseen, que obtengan información y que reciban atención de manera exitosa y satisfactoria. En el cuadro 2 se incluyen algunas acciones contrastadas.

En tercer lugar, será útil planificar los “itinerarios” del cliente en el punto de venta, incluyendo los recursos físicos (imagen y ambiente, mobiliario, publicidad, elementos interactivos, etc.), los recursos informáticos y, especialmente, las etapas de relación con los vendedores (véase el cuadro 3). Será necesario dotar al vendedor de las “herramientas” necesarias en cada etapa, bien sean componentes de la tienda o bien argumentarios u otras ayudas a la venta.

El ‘retailtainment’

Al analizar los motivos reales por los cuales los visitantes “usan” los puntos de venta, el enfoque de gestionar la experiencia del visitante se vuelve central e indispensable de la gestión del punto de venta. Se trata de reconocer que la visita a una tienda física puede ser mucho más rica que una mera transacción de compra y venta, y ofrecer los servicios que los consumidores esperan. Para realizar meramente una transacción ya existen otros canales que pueden ser más convenientes, como, por ejemplo, Internet. La visita a una tienda física es una oportunidad para ofrecer una experiencia más enriquecedora y, por tanto, para que el consumidor lo recompense con una relación más duradera.

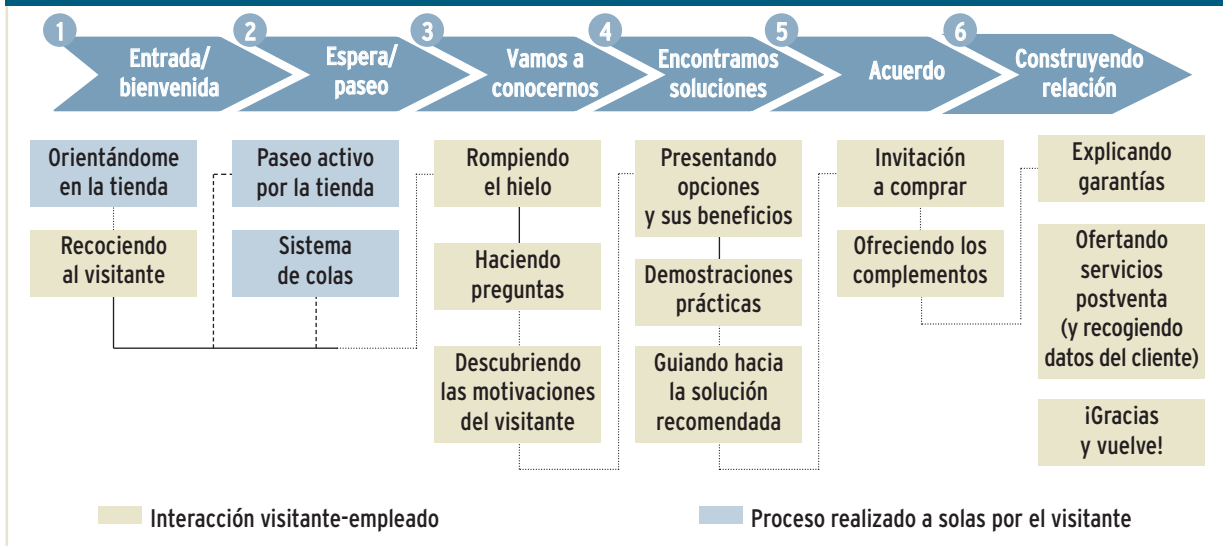
En casos paradigmáticos, la generación de una determinada experiencia en el punto de venta se convierte en un elemento nodular de la estrategia de la empresa. Con sus Apple Centers diseminados en ciudades em-

CUADRO 2

Ejemplo de plan de actividades para la gestión de la experiencia de compra	
Componente de la experiencia de compra	Posibles actividades de mejora
Gama de productos adecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos con otros fabricantes (incluso competidores o concurrentes) para completar la gama. • Alquiler de espacio a terceros para completar la gama (<i>shop-in-shop</i>). • Mejora de la comunicación de la gama disponible mediante consultas electrónicas en la tienda.
Disponibilidad del producto en la tienda	<ul style="list-style-type: none"> • Sincronización de stocks entre todas las tiendas. • Reingeniería de la cadena logística. • Compensaciones al cliente por falta de stock inmediato si hay compromiso de compra.
Servicios adecuados	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el poder de decisión de algunos empleados en la tienda para proporcionar servicios extra cuando se requieran. • Redirección de reclamaciones al <i>contact-center</i> con SLA privilegiado si la llamada proviene de las tiendas. • Acceso <i>on-line</i> desde la tienda para el cliente a servicios postventa.
Empleados adecuados, en número, formación y actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de horarios a la curva de demanda. Instalación de automatismos para medir la curva de visitantes por día/hora. • Definición de un "proceso de venta en tienda". Entrenamiento de los empleados mediante simulaciones. • Entrenamiento en gestión de horas punta. Redefinición de flujos de clientes y empleados en el área de la tienda.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de precios adecuada al mercado local. • Formación de empleados en comparativas de precio/ventajas con respecto a la competencia. • Comunicación actualizada y adecuada en la tienda.
Colas	<ul style="list-style-type: none"> • Separación de mostradores por funciones. Instalación de dispensadores de <i>tickets</i> (gestores de colas). • Gestión del cliente durante la espera.
Entiendo la tienda: disposición de la oferta clara	<ul style="list-style-type: none"> • Reestudio por zonas de la tienda; definición de flujos del cliente y flujos de los empleados. • Reestudio de la implantación del producto: por segmentos de cliente, por necesidades, por momentos de consumo, etc. • Reestudio de la jerarquía de la publicidad en el punto de venta.
Tienda en la que es fácil pasear	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinición de flujos de clientes en el área de la tienda. • Señalización. Elementos de guía del visitante durante su estancia en la tienda. • Zonas de relajación/prueba/información. Atención a las visitas en familia.
Información comprensible, accesible y adecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de actualización de la información en el punto de venta. • Análisis de soportes y funcionalidad: atractivo, facilidad de actualización, coste de reposición, etc. Introducción de soportes electrónicos de actualización centralizada.
Puedo probar el producto/ver cómo funciona	<ul style="list-style-type: none"> • Muestras, demostraciones, pruebas gratis, asistidas por empleado o autoasistidas por el cliente. • Los productos de muestra están actualizados y en buen estado de funcionamiento.
Hay complementos, accesorios y servicios asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de los empleados en oferta de complementos y accesorios por tipo de cliente. • Medición de ventas adicionales y sistema de compensación variable.
El ambiente es atractivo e inspirador	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y rediseño de los elementos de fachada. • Evaluación y rediseño de los elementos de interiorismo. • Uso de sistemas para renovación rápida y a bajo coste de elementos de decoración-comunicación.
Accesibilidad al local	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar elementos de visibilidad de la fachada y los exteriores. • Estudio de accesos en transporte público y privado. Facilidades al cliente. • Estudio y comunicación de horarios de apertura. • Atención a necesidades de bebés, familias, discapacitados, etc.

CUADRO 3

Ejemplo de proceso para la estandarización de la experiencia de compra



blemáticas de todo el mundo, Apple ha puesto en práctica un concepto de tienda en la que el comprador prueba y experimenta sus productos e innovaciones. Estos espacios han creado por sí mismos una comunidad de *fans* de los Apple Centers, dada la intensidad de la experiencia. Evidentemente, el grueso de las ventas de la compañía se realiza por otros canales.

Nike, cuyos productos no afrontan la dificultad de la adopción de innovaciones tecnológicas como Apple, sí necesita generar unos valores de marca que le permitan mantener una posición *premium* para vender sus zapatillas de deporte y sus camisetas. Además de jugar fuerte con los medios publicitarios tradicionales, creó *megastores* para transmitir, a través de los cinco sentidos, una fuerte experiencia de marca. Dada la elevada afluencia de visitantes y los márgenes capturados, las tiendas Niketown, a pesar de la inversión requerida, son sostenibles y rentables económicamente.

Otras aplicaciones probadas que requieren menor inversión pueden ser las siguientes:

- La creación de puestos interactivos con el cliente a partir de pantallas táctiles en la tienda para aumentar el servicio ofrecido.
- La provisión de información útil en tiempo real en los escaparates a través de pantallas LCD.

- La creación de espacios dentro de las tiendas en los que los clientes se pueden comunicar entre ellos.
- La creación de espacios en la tienda “no transaccionales” que permiten al cliente experimentar, recibir información, divertirse, probar los productos o recibir ayuda extra.
- El cuidado de la “atmósfera” del punto de venta.

El comprador espera realizar transacciones en las tiendas de manera eficiente y fiable. Sin embargo, esta función por sí misma dejará insatisfecha a la mayoría de los visitantes. En un entorno en el que ya existen multitud de formas de comprar, físicas y virtuales, sólo los conceptos de tiendas capaces de generar una experiencia de compra adaptada a las motivaciones de visita justificarán su presencia física en nuestras calles y centros comerciales. □

«Gestión de tiendas: de la transacción a la experiencia de compra». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3049.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 16881 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.