

La fidelización en el sector comercial minorista vasco.

Análisis cualitativo de la experiencia
basada en la implantación
de tecnología CRM.

Diciembre 2021



euskadiko merkataritzaren behatokia
observatorio del comercio de euskadi



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

TURISMO, MERKATARITZA
ETA KONTSUMO SAILA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,
COMERCIO Y CONSUMO

ÍNDICE

1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	3
1.1. Objetivos	4
1.2. Ficha Técnica	6
2. LA CONTEXTUALIZACIÓN. UNA APROXIMACIÓN A LOS PERFILES PARTICIPANTES	8
3. PERCEPCIÓN DEL SECTOR COMERCIAL MINORISTA SOBRE LOS RETOS A ABORDAR	15
3.1. El entorno competitivo y los cambios en los hábitos de consumo	16
3.2. Los retos identificados por el sector	23
4. LA VISIÓN CUSTOMER CENTRIC. ¿CONOCE EL COMERCIO MINORISTA A SU CLIENTE?	29
5. PRINCIPALES CANALES DE COMUNICACIÓN EMPLEADOS POR EL COMERCIO MINORISTA	34
5.1. Las redes sociales como canal de comunicación preeminente	35
5.2. Otros medios de comunicación con los clientes	41
6. LA DIGITALIZACIÓN DE LA VENTA. EXPERIENCIAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO	45
7. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN	50
7.1. Alternativas de fidelización planteadas desde el comercio minorista independiente	51
7.2. Sistemas CRM	56
7.3. Registro y tratamiento de datos	65
8. NECESIDADES PRINCIPALES DEL COMERCIO MINORISTA INDEPENDIENTE RESPECTO A LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	68
9. CONSIDERACIONES FINALES	74

1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Objetivos

Objetivos

El objetivo del proyecto de Enfokamer, Observatorio de Comercio Vasco, se centra en el análisis de la percepción y experiencias en torno al uso, implantación y desarrollo de los sistemas de fidelización de clientes, por parte del comercio minorista vasco independiente, aquel que no pertenece a cadenas o franquicias. Principalmente ahondando en la utilización de programas de análisis de datos basados en software CRM que les permita profundizar en el conocimiento real de su clientela.

Se trata de responder a como está de preparado el sector para abordar este reto, profundizando en las tipologías de comercio más proclives, sus características, la experiencia e insights del empresario o empresaria. Esto supone asimismo, acercarnos a las barreras existentes a un mayor acceso a estas herramientas, como ya se ha visto, muy desconocidas todavía entre el pequeño comercio.

En definitiva, tratando de responder a que dificultades encuentra el sector comercial minorista independiente a la hora de abordar este tipo de iniciativas, cómo está de preparado para dicho reto, cómo podemos salvar las barreras más destacadas, identificando las acciones que serían más efectivas.



1.2. Ficha técnica

Ficha Técnica

Para la consecución de los objetivos planteados se ha trabajado mediante un planteamiento de investigación cualitativa, como se detalla a continuación:

Técnica de investigación

El proyecto planteado se ha basado en la recogida de información y análisis de metodología cualitativa mediante **entrevistas en profundidad** al sector comercial minorista vasco independiente, tanto entre quienes han implantado sistemas CRM, como aquellos que tienen sistemas de registro de clientes más precarios.

- Las entrevistas se han realizado en la mayoría de los casos de manera **presencial** en el establecimiento de los comercios participantes. Como alternativa se ha ofrecido la realización Online a través de Teams.
- Han tenido una **duración** aproximada de **una hora** y se ha realizado sobre la base de un **guión flexible, semiestructurado**.



Universo

El universo objeto de estudio lo componen los establecimientos comerciales minoristas de la CAE dedicados a la venta de bienes de consumo ocasional, de menor tamaño de empleo y que no pertenecen a cadenas, franquicias, etc...

Se ha contactado con establecimientos que disponen de sistemas CRM, así como quienes se encuentran en estadios más incipientes en el uso de la información de sus clientes.

Número de entrevistas y distribución

Se han realizado **12 entrevistas en profundidad**, con la siguiente distribución:

- 10 entrevistas** en profundidad a **comercios minoristas** vascos.



Equipamiento de la Persona: 3 entrevistas
Equipamiento de Hogar: 3 entrevistas
Salud y Belleza: 3 entrevistas
Ocio y cultura: 1 entrevista.

- 2 entrevistas** en profundidad a **profesionales** de la **consultoría en digitalización**.

2. LA CONTEXTUALIZACIÓN. UNA APROXIMACIÓN A LOS PERFILES PARTICIPANTES

Resulta relevante destacar nuevamente que participa en el estudio el comercio minorista vasco independiente y de menor tamaño. Hablamos de empresas de menos de 10 trabajadores que no pertenecen a cadenas, franquicias, etc, sino que trabajan de modo independiente. Ahondar en sus experiencias previas, su formación, historia de vida y andadura profesional nos ha permitido identificar tres tipologías que se describen a grandes rasgos a continuación:

El relevo generacional Negocio familiar



Perfil profesional del sector de actividad



Perfil emprendedor



Perfil profesional

Perfil emprendedor

De todos los perfiles comerciales identificados prevalece el de negocio que proviene de la tradición familiar... La segunda generación de comerciantes.

¿Y que rasgos comunes los definen?

El relevo generacional Negocio familiar



- Empresarios de **amplia experiencia**, en algunos casos a lo largo de varias generaciones.
- Un negocio asentado en los **vínculos familiares** (padres, hermanos...)
- **Comercio tradicional** situados en las zonas más céntricas de las ciudades.
- Protagonistas y testigos de primera mano de multiplicidad de **ciclos económicos** (sucesivas crisis y recuperaciones) y de transformaciones del comercio local que les permiten observar la realidad actual con un bagaje histórico importante.

Gestión comercial y perspectiva

Perfil profesional del sector de actividad



- **Formación altamente especializada** del propietario relacionada con la actividad que ejerce (óptica, ortopedia, interiorismo...)
- Recorrido profesional anterior vinculado al subsector de especialización
- El **foco** se pone en el **servicio profesional** y menos, en la gestión comercial.

Profesionalidad y especialización

Perfil emprendedor



- Aptitudes **formativas** cualificadas en gestión empresarial.
- Experiencia laboral previa en otros sectores
- **Mentalidad** empresarial **abierta** y receptiva hacia **tendencias** actuales.
- Menor recorrido profesional ligado al comercio local.
- **Apuesta personal** tras la detección de una **oportunidad** de **negocio**.

Gestión y vigilancia competitiva

El perfil de los establecimientos analizados se describe también a través de otras variables estructurales como son:



La titularidad del local y ubicación

Encontramos una mayoría de establecimientos que se encuentran en **régimen de alquiler** a pesar de que muchos de ellos llevan una larga trayectoria de funcionamiento.

La apuesta por la adquisición de un local en propiedad no se contempla como posible por la **carestía de los locales** y por la complicada situación actual.

Sólo algunos de los comercios con mayor andadura tienen en propiedad las lonjas.

La **centralidad de la ubicación es un factor crítico** del negocio que tiene que ser analizado y estudiado en profundidad. Mientras que algunos de los comercios consultados apuestan por trasladar sus negocios a zonas más céntricas o abrir nuevos negocios en ubicaciones más transitadas para captar nueva clientela, otros matizan que es imprescindible **medir correctamente las ventajas de una ubicación central** frente a las repercusiones económicas que suponen.



“Más de una vez nos hemos planteado ir a una zona céntrica comercial, y con nuestro asesor financiero, lo hemos intentado tres veces y las tres nos hemos quedado donde estábamos. Vas a pagar tres veces más de lo que estoy pagando aquí, y ¿Cuánto más crees que voy a vender y cuántas dependientas más vas a tener?” (Moda)



Empleo

Pese a tratar el comercio independiente, lo cierto es que los establecimientos participantes no son unipersonales sino que generan empleo:

- Aproximadamente en la **mitad** de los casos el comercio emplea al propietario del establecimiento con un **pequeño apoyo de personal** (una o dos personas contratadas).
- La **otra mitad** de comercios consultados emplea en la actualidad a **5 o 6 trabajadores**, y uno de ellos, cuenta con **9 trabajadores**.



Formación y capacidades

La formación y herramientas de gestión que se dominan varían en función de los perfiles establecidos. Pero los establecimientos más pequeños conocen las técnicas de venta pero cuentan con **insuficiente preparación** en terrenos como **financiero, marketing o gestión empresarial e idiomas** que permitan atender al turista o visitante. También los perfiles profesionales e incluso emprendedores conocen en profundidad el servicio pero igualmente muestran carencias en técnicas de venta, marketing, gestión del personal, etc...



Pero común a la mayor parte, es la ausencia de conocimientos sobre herramientas de gestión de base tecnológica (herramientas como los softwares de gestión, análisis de información, sistemas CRM, mailing, gestión y protección de datos...).



Especialización como rasgo común

El elemento central que aparece de manera transversal en el comercio minorista es la apuesta por la **especialización como eje vertebrador de su actividad**.

Todos los participantes ponen de relieve su estrategia basada en la especialización. Un valor diferencial del comercio local ante la creciente competencia de las grandes corporaciones de la distribución comercial

A su modo de ver, esta pivota sobre rasgos y virtudes que ponen el foco en el conocimiento del cliente:

- La **atención personalizada** al cliente.
- La **personalización del producto** a las necesidades de la clientela.
- El **conocimiento profundo de la clientela** más habitual.



“Pues dijimos, vamos a especializarnos y a partir de ahí nos fue un poquito mejor (...) ...entender qué es lo que espera el consumidor de ti y todo eso que espera y que necesita el consumidor se lo vas a dar en función de tu estrategia. (Moda)



Alto desarrollo de servitización

La especialización en los comercios consultados se traduce en el desarrollo e incorporación de numerosos servicios adicionales.



Más allá del producto a la venta, los comercios se esfuerzan por reforzar los servicios adicionales prestados, como una herramienta de fidelización de clientes

- **Servicios integrales** para la clientela (cursos, entrenamientos personalizados, acceso a especialistas...)
- Personalizaciones y **arreglos** de productos sanitarios (ortopedia, óptica, audiometría), a través de trabajo en taller propio.
- Recuperación y **restauración de mobiliario** para el hogar, búsqueda de piezas exclusivas
- **Asesoramiento especializado** mediante interioristas profesionales.
- **Diseño de colecciones propias** y exclusivas para el negocio de moda.



“Otra cosa que hacemos es colaboraciones con firmas para que hagan productos exclusivos para nosotros y eso hace que el cliente diga -jolín-, es el bolso que me gusta, pero en más nuestro negocio, más para mí”. (Moda)

“Al principio simplemente éramos una tienda con taller y poco a poco hemos ido incorporando más servicios y en la nueva ubicación va haber más, (...) Ahora mismo los que tenemos son la tienda en sí, el taller, un fisio que da servicio de fisioterapia y biomecánica (...)”. (Ocio- Deporte)

3. PERCEPCIÓN DEL SECTOR COMERCIAL MINORISTA SOBRE LOS RETOS A ABORDAR

3.1. El entorno competitivo y los cambios en los hábitos de consumo

Un entorno permanentemente cambiante

El comercio minorista siente que se haya en un **momento de transición** y de **incertidumbre** permanente, en el que intenta mantener una **actitud conservadora**, siempre pendiente de la evolución de la pandemia y las repercusiones de ésta en su actividad. La situación es muy cambiante y nadie sabe qué va a pasar.

- Todos esperan que llegue la tan ansiada recuperación y que por lo menos se vuelva a los niveles de antes de la irrupción del COVID, desde una posición que no se podría calificar de pesimista sino de **expectante**.
- La dificultad del momento hace que se tenga que **controlar muy bien cada mínimo gasto** y que cualquier inversión necesaria se calcule hasta el extremo.



La creciente competencia con los grandes operadores, un perfil de nuevo consumidor, mercados en transformación y el impacto de la pandemia, hacen que el sector se muestre cauto y expectante

La competencia de grandes operadores

A ojos del sector, el **entorno** se ha vuelto más **complejo** y la competencia se ha intensificado. Son comunes las dificultades a las que se enfrentan con la **competencia de las grandes compañías** a la que califican como **desleal** en muchas ocasiones, con justificaciones como las siguientes:

- Los **grandes operadores internacionales** (Amazon, Aliexpress...) no pagan **impuestos** en territorio nacional, con lo que esto supone de ventaja competitiva desproporcionada.



- Desarrollan **políticas de captación** a base de **regalos** y **recompensas** que crean **dinámicas de relación perversas** con la clientela y que en determinados sectores como el sanitario termina por generar desconfianza generalizada.



"Hay competencia buena y otra no tanto. Te fastidia porque al final eso crea desconfianza en todo. Todos sois iguales, y no, no todos somos iguales. Encima estamos con gente mayor y toda esa publicidad de regalos... todo gratis. (...) No se valora el trabajo que estás haciendo" (Salud y belleza).

- Se manifiestan **incapaces de competir** en lo que tiene que ver con **negocio online**, ya que carecen de los recursos necesarios para abordar el posicionamiento, ni pueden competir en precio que es la variable que consideran domina en el comercio electrónico. Quedan fuera de la disputa en relación a ofertas, descuentos, promociones.

Un consumidor en transformación

La transformación de los hábitos de compra de la población, destaca especialmente en el sector de equipamiento de la persona sobre el resto de sectores, no tan impactados por las transformaciones recientes. Estos establecimientos nombran una serie de elementos a tener actualmente en cuenta:

- La **parcelación de la compra**. Cada vez resulta más complicado vender un “look total”. Ahora se compra más prendas sueltas mientras que anteriormente se compraban más habitualmente el conjunto completo.



“A mí hace 2 años me era muy fácil hacer el look total. Tú entras y me pides un pantalón y a partir del pantalón yo te muestro una camisa para combinarla, una americana o incluso un abrigo. El look total para tú vayas bien. Eso era muy fácil hace 4 años, pero ahora no. Es que vienen a por un pantalón.... y se llevan un pantalón”. (Moda)

- Surgen **nuevos valores** en relación al producto que si bien son incipientes hoy por hoy, apuntan a un nicho de mercado creciente. Esto lleva a la necesaria **adaptación de la oferta** a estos “nuevos valores” como el de la **sostenibilidad**.



“Hay algo que nuestros clientes saben qué es: las 3 R en moda- Reciclar, reutilizar, reparar y estamos intentando con una modista que eso sea política de empresa, que sea uno de los valores de la empresa, ayudarles a reciclar. (...) También intentamos trabajar con tejidos como el bambú, como el algodón orgánico. Cuando los proveedores nos muestran los diseños intentamos orientar hacia tejidos naturales, tejidos que no dejan huella de carbono importante y que no están machando al planeta” (Moda)



- Una necesidad de **reubicación en el posicionamiento de precio** para adaptarse al contexto general de **sensibilidad al precio**. El comercio local ha tenido que reorientar en algunos casos su posicionamiento de precio, pasando algunos negocios de un rango de precios alto a otro medio para asegurar su supervivencia. En otras ocasiones introduce dentro de su oferta determinados productos de un rango de precio inferior que el resto, que actúan como reclamo. El comercio ha visto que el cliente amplía su abanico de precio y productos (compran indistintamente productos de un rango de precios como de otro en la misma tienda).
- En un contexto más general, aparecen además **transformaciones** de fondo en el **sector de la moda** que modifican el escenario actual, marcadas por la entrada paulatina y ahora masiva de grandes **operadores nacionales e internacionales**, así como un afán de las enseñas por **trasladar las producciones** a países muy distintos. Eso dificulta mucho la posibilidad del comercio local de **acceder** a algunas de estas producciones, así como viajar a países cercanos para **extraer tendencias**.

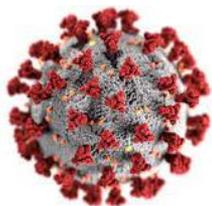


“Lo que nosotros hemos intentado siempre es viajar para traer tendencias y conseguir marcas de fuera que no estuvieran aquí y que no tuvieran competencia entre nosotros mismos, pero esos fabricantes dejaron de estar aquí para hacer sus producciones fuera y eso fue otro hándicap para el comercio local, eso hizo que hubiera un cambio terrible. Muchos hicieron ese viaje y luego no supieron volver, porque fabricar fuera parecía que era más barato, pero no era mejor.” (Moda)

Las consecuencias de la pandemia

Es cierto que la pandemia ha golpeado con fuerza al comercio independiente. En comparación con la hostelería donde la mayoría de bares tuvieron que cerrar de manera provisional (sí bien es cierto que alguno cerró para siempre), **el comercio que bajó la persiana, lo hizo -a su juicio-, de manera definitiva**. Su impacto ha tenido consecuencias diversas, entre ellas:

- La progresiva **vuelta a la nueva normalidad**, tras los primeros desconfinamientos, supuso un **impulso** considerable para el **“comercio local”**. Durante un tiempo el sector dice haber notado un **apoyo militante del consumidor**, sobre todo en los primeros meses.
- Los **confinamientos perimetrales municipales** de la primera época también ayudaron a que la **clientela local cautiva** se volcase en el comercio local. Esta circunstancia repercutió favorablemente en municipios y comarcas más pequeñas y perjudicó a las polaridades comerciales urbanas que atraen mucho del flujo de visitantes de otras áreas.
- Algunos sectores como el del **hogar, la restauración de mobiliario o el ocio deportivo, se vieron impulsados** ya que la población invirtió tiempo y dinero en mejorar sus casas y establecer nuevas rutinas deportivas.



“A nosotros los confinamientos perimetrales nos vinieron fenomenal porque la gente consumía aquí” (Hogar)

“En el 2020 cuando nos encerraron pensé que sería malísimo y estamos contentos de cómo salió. Tuve bastante trabajo. Ha funcionado mejor de lo que esperaba” (Salud)

“Curiosamente una vez que volvimos a abrir hubo mucha gente que se volcó, esa conciencia social de apoyo al comercio local. Gente que no habías visto hace tiempo. Hubo como una conciencia, pero pasa rápido.” (Moda)

- Por otra parte, la **caída drástica del turismo** a consecuencia de las **restricciones de movilidad** derivadas de la pandemia ha supuesto una **dramática disminución de ventas** para establecimientos ubicados en zonas de interés turístico. Un impacto que poco a poco se va recuperando, pero de una manera muy paulatina y todavía muy alejada de los niveles prepandemia. Para estos establecimientos, el volumen de ventas atribuido al turismo antes de la pandemia se estimaba que podía alcanzar entre un 30 a un 40% sobre el total de ventas.

3.2. Los retos identificados por el sector

El comercio minorista independiente que ha participado en la investigación ha identificado los retos que aborda el sector en el corto-medio plazo. A su modo de ver, son cinco áreas muy interrelacionadas, como se detalla a continuación.





Digitalización

- El principal reto inmediato al que se enfrentan es la **digitalización**. Se trata de un reto para el que reconocen **no** estar **preparados** tecnológicamente porque en la gran mayoría de los casos les **falta la formación necesaria** y carecen de los **recursos** pertinentes para afrontarla en condiciones. En este reto saben que se encuentran muy por detrás de las grandes compañías. Su objetivo es ir poco a poco desterrando el papel en la gestión del negocio.



“Digitalización! (...). Tener todo introducido, no tener que apuntar prácticamente nada. Digitalizar de tal manera que te quites prácticamente todo lo que es papeleos” (Salud y Belleza).

- Los participantes centran ahora los esfuerzos en la obligatoriedad de sumarse a **Ticket Bai** y ponen de relieve las dificultades que este tipo de iniciativas de tecnologización pueden suponer en una gran parte del sector.



“Hay comercios super reacios, y eso les supera. Hace un año estuve con un comercio que me decía que en cuanto entre el TicketBai yo echo la persiana, yo cierro. Yo no estoy capacitada para eso. Estoy cansada. En cuanto entre eso... yo cierro” (Experto/a)

- En esa idea de digitalización cobra gran protagonismo los intentos de conseguir que **funcione adecuadamente el comercio electrónico**, pero es objetivo que les resulta muy complejo por la competencia de las grandes compañías. Sus objetivos en relación al comercio electrónico son más modestos. Se centran en conseguir mayor visibilidad.



“La digitalización es importante para estar a la altura de la competencia. Para nosotros es un reto vender online aunque para el comercio pequeño independiente siempre va a ser muy difícil competir con los precios de un Aliexpress o un Amazon o incluso de Zara, pero sí que vamos a ser más visibles, vamos a tener más presencia y eso atraerá gente a nuestro negocio físico.” (Hogar)



Especialización

- Ya se ha comentado anteriormente que otra de las grandes apuestas en la de la **especialización**, focalizando las oportunidades en lo que el resto de la competencia no sabe o no puede hacer. En este sentido defienden que no todo está en Internet, y que para “luchar contra la tiranía del precio de las grandes marcas, del fast-food de la moda”, hay que ofrecer al público consumidor **productos con sello propio** y un **estilo diferenciador** identificable.



Profesionalización

- Otro de los grandes retos pendientes, aunque no todos sean conscientes es el de la **profesionalización de la gestión del negocio**. Antes veíamos cómo muchos de los profesionales al frente del negocio llegan a la actividad por vínculos familiares o por trabajar previamente en el sector, pero carecen del **conocimiento técnico** y **tecnológico** para la **gestión integral** del mismo.
- En este sentido falta en numerosas ocasiones una **estrategia global de negocio**, en la que todas las acciones respondan a un plan definido con anterioridad. Más en concreto, todo aquello que tiene que ver con la fidelización dista mucho de responder a una estrategia predefinida, como veremos más adelante.



“Hay que estar en Internet, en las redes sociales, pero esto tiene que responder a una estrategia y esto es lo que a mi modo de ver falta en el pequeño comercio en general” (Moda)

“El entender qué es lo que el consumidor espera de ti, y lo que necesita se lo vas a dar en función de tu estrategia. Pero esa estrategia tiene que estar basada en unos resultados económicos porque si no, no tiene sentido” (Moda)

- De la mano de la profesionalización de la gestión también aparecen menciones a la mejora de la **profesionalidad** de las **plantillas**, orientadas a poder ofertar un mejor servicio a los clientes.



“Nos ha pasado que han entrado aquí clientes que nos han dicho que sois la primera tienda en toda esta calle en la que nos hablan en inglés” (Moda)



Adaptación al cliente/mercado

- Los nuevos **hábitos** de compra, los **valores** y creencias de los más **jóvenes** y la conexión del pequeño comercio con ellos representa una asignatura pendiente para el comercio minorista independiente. Si bien es cierto que en general no se ha mencionado explícitamente, las entrevistas han permitido apreciar que el **comercio** se muestra **alejado de este perfil de consumidor**, de sus necesidades e intereses, así como de su forma de comprar.



“En nuestro negocio al final hay gente joven también que se escapa de IKEA, que cuando se quiere instalar en una casa definitivamente recurre a nosotros, pero lo que es fácil de coger, llevar y montar se nos escapa mucho. Lo mismo con la ropa y los jóvenes. Eso sí que es un reto para nosotros y para el comercio en general.” (Hogar).



Comunicación con el cliente

- Por último, el reto se establece la **comunicación con los clientes** en todos los ámbitos, también en el **entorno digital** a través de las **redes sociales**, buscando su optimización.



“Nos empujaron a estar en redes, a tener mucho más contacto. Tengo muchas amigas que son comerciantes también, y todas cambiamos el chip de relacionarnos con el cliente con ese maravilloso canal, que es complicado de gestionar pero se puede” (Moda).

4. LA VISIÓN CUSTOMER
CENTRIC. ¿CONOCE EL
COMERCIO MINORISTA A
SU CLIENTE?

Abordar si el comercio minorista vasco independiente conoce realmente a su cliente y en base a qué se establece dicho conocimiento supone preguntar por su "perfil de visitante", cómo se enfrenta a ello, así como qué capacidad de recurrencia tienen dichos perfiles.



Si bien es cierto todos los establecimientos identifican como prioritario el conocimiento del cliente, también lo es que ese conocimiento está basado en la mayoría de casos en percepciones personales, más que en datos fehacientes.

- La característica más trasversal al conjunto del comercio de carácter más local es la **estrecha vinculación personal con la clientela** del negocio.



"Igual te tiras 15, 20 minutos, o media hora charlando con esa persona, te cuenta cosas, les cuentas tú, y al final se crea una amistad también". (Salud y belleza).

- En ese sentido, la apuesta de todos ellos es por la **cercanía**, el **trato personalizado** y la **profesionalidad** como factor diferenciador.
- Uno de los rasgos de esa profesionalidad es **vender lo que el cliente realmente necesita**, y no lo que necesita el comercio. La mayoría tienen como objetivo principal convertirse el referente principal o uno de los principales de su sector de actividad en la ciudad.
- Para ellos un eje central de su negocio es el conocer bien a su cliente sobre la base del **trato cercano**, porque es clave para **acertar** en la oferta comercial que necesitan los clientes.



"Evidentemente cada uno con su dinero va donde quiere y Fulanito le ha dicho que ahí te dan no sé qué... y ha ido y le han puesto, y al de un año han vuelto otra vez y te cuentan que no les ha funcionado". (Salud y belleza).

"Con estas características son suficientes para lo que va a hacer. ¿Cuántos programas quiere? ¿Los vas a estar cambiando y los vas a usar realmente? No, pues olvídate y quédate éste. Yo encantada de venderte el de 4.500 € pero no lo necesitas "(Salud y Belleza).

"La única manera de diferenciarte ahora puede estar en conocer al cliente" (Ocio-Deporte).

Perfil mayoritario identificado de cliente

Se trata en su mayoría de una **clientela adulta**, con edades en su mayoría superiores a los 30 años y que maneja unos códigos y demanda de una atención diferente a la que pudiera necesitar un público más joven. Ninguno de los participantes ha situado su "perfil tipo" en un segmento de población joven.

Varios integrantes, con mayor andadura profesional, coinciden en señalar que la **fidelidad** al establecimiento se basa en un **hábito transmitido de generación en generación** (de padres/madres a hijas/os).

A su modo de ver, el cliente recurrente se podría caracterizar como aficionado, usuario experimentado o **experto del sector** (moda, decoración, hogar, deportes), que pretende conseguir en el comercio local un tipo de producto o servicio que las grandes marcas no pueden satisfacer.

La incorporación del **subsector** de actividad **relacionado con la salud** (ópticas, parafarmacias, ortopedias...) pone el foco en el tratamiento a un **público objetivo de mayor edad** que demanda de una atención especial. Un cliente tipo que presenta **dificultades en el uso de las nuevas tecnologías** lo que les lleva a priorizar **modelos de trato tradicional** alejados de las nuevas formas de relación del ámbito digital.



"Con la gente mayor a veces les mandamos cosas por WhatsApp pero tienen dificultades incluso por ahí" (Salud y belleza).



La recurrencia de la clientela

La recurrencia de la clientela del comercio de bienes de compra ocasional está claramente relacionada con el sector de actividad o especialización de venta, y con el grado de servicios adicionales que el comercio pueda incorporar. Así, encontramos dos tipologías:



- Aquellos con una **recurrencia muy ocasional** ya que el cliente acude a **satisfacer una necesidad puntual** que se presenta cada varios años
- Incluye a comercios de Equipamiento de la Persona muy especializada y de elevado coste, como "ceremonia", así como comercios del ramo de Equipamiento del Hogar con la renovación de los objetos para la decoración doméstica.

Sectores con un cliente más ocasional que basan su estrategia en el reconocimiento de marca

- Aquellos con una recurrencia mayor debido a la **necesidad de renovación** (temporadas en el caso de la moda urbana) o a la necesidad de **actualización de productos** (reparación de bienes y productos deportivos....) y la **afición personal** del cliente (hobbies, intereses personales)
- A mayor número de **servicios adicionales, mayor vínculo.**
- En el caso de los bienes relacionados con la **Salud**, los **niveles de retorno son muy elevados.** En el caso del sector de la óptica los profesionales identifican un 90% de la clientela como fidelizada.

Sectores con una clientela más fidelizada

5. PRINCIPALES CANALES DE COMUNICACIÓN EMPLEADOS POR EL COMERCIO MINORISTA

5.1. Las redes sociales como canal de comunicación preeminente

Hoy por hoy, el sector muestra un **alto grado de concienciación** respecto al uso de las **redes sociales** como **herramienta fundamental** para **comunicarse con su cliente**. La forma en la que trabajan estas herramientas difiere, encontrando dos modelos:

Autogestión de sus RRSS

- Comercios que **autogestionan** su presencia en el entorno digital de forma continuada.
- Son perfiles que disfrutan transmitiendo sus valores a sus clientes, más **jóvenes** y **cómodos** con los **entornos digitales**.

“Estoy ahí todo el rato. Para mí es muy importante. Hay que estar ahí y yo valoro mucho la estética, la foto que pongo, yo lo cuido porque creo que es lo que mi cliente busca.” (Moda)

Subcontratación de la gestión de sus RRSS

- Comercios que deciden **subcontratar** a **empresas especializadas** todo lo que tiene que ver con la presencia en Internet del negocio (redes sociales, contenidos, posicionamiento...).
- No dominan el terreno y aducen **falta de tiempo**.

“Nos hacen los artículos, nos lo preguntan, lo modificamos, a veces damos la idea si hemos tenido tiempo, pero el problema es que tampoco disponemos de tiempo para dedicarnos a eso, porque tienes que meterle horas para la web, para el Facebook, y ellos lo hacen francamente bien” (Salud y belleza).





Existe un interés creciente por conseguir un posicionamiento relevante en redes sociales. Entre todas ellas, la que adquiere más importancia para el comercio independiente es Instagram.

- Se trata de una **herramienta básica** para muchos que se emplea para darse a conocer y crear una **comunidad de usuarios de calidad**.
- Se trata de un **nuevo escaparate** de la tienda que se utiliza a veces incluso como **canal directo de venta** aunque ese uso comercial se convierte en “esclavizante” para la persona que lo tiene que gestionar, ya que exige estar demasiado pendiente en cualquier momento del día.
- Los establecimientos que gestionan sus redes muestran sus **dudas** sobre cuál es la **manera más adecuada para relacionarse** con su comunidad, prestándole la atención necesaria y salvaguardando el necesario espacio para la vida personal.



“Yo intento por mi vida personal no estar metiéndome todo el rato, que hay gente que lo hace. Muchas veces cierras y tienes que seguir. Amigas mías me dicen, acabo de vender un abrigo, mientras estamos tomando un vino. Jo, pues yo dejo el móvil un rato.” (Moda)

- Pero también hay una duda generalizada en **cómo acertar** en la relación con los clientes, en lo que esperan de ellos, en la **cadencia de publicación** de contenidos, junto con el mantenimiento de un **nivel de calidad** adecuado y **sin resultar invasivo**.

- Pretenden que su presencia en redes sociales sea **prolongación de la propia tienda** física.



"El Instagram es un escaparate bastante potente ahora para nosotros y ahí sí que procuramos estar bastante activos. Procuramos que sea un reflejo de lo que tenemos aquí. No lo utilizamos para decir compra ésto, sino para enseñar lo que hacemos, enseñar nuestro trabajo, nuestros productos." (Hogar)

"Pasa lo mismo con la imagen que tenemos en las redes, que tienes que estar presente en todo y continuamente. Es una prolongación de la tienda, es tu escaparate. Y no sólo de lo que hay en el escaparate, sino de todo lo que está en la tienda." (Moda).

- Los comercios que lo trabajan reconocen que sí se nota la **incidencia que tiene en el número de personas que visitan el negocio físico** (se acercan personas de comarcas cercanas algo más alejadas del ámbito geográfico de influencia del comercio que antes no le acercaban, o que directamente hacen mención de que los han conocido a través de esta red social).
- También es positivo para **generar tráfico hacia la venta online**, para aquellos que la tienen ya incorporada a su negocio.
- Los comercios que han apostado por tener una presencia en redes buscan transmitir **contenidos de calidad**, que aporten valor, que **informen** de cuestiones que puedan interesar a su audiencia, con una imagen de calidad y la batalla se centra en conseguir "seguidores reales".



"Lo que queremos es mandar un mensaje o una cosa de una novedad X a alguien muy concreto, novedades para que vean que estás a la última. Tengo lo último y somos especialistas en tal producto." (Salud y Belleza).

- Algunos comercios dan un paso más diferenciando las publicaciones que realiza con un **doble objetivo**: por un lado, **publicaciones** con una **orientación directamente comercial** y por otro, **orientadas a generar comunidad** mediante contenidos de interés para el usuario relacionadas con su sector, en este caso noticias relacionadas con el ámbito deportivo vinculado a la tienda.
- En cuanto a la generación de contenidos, se hace mención a que en la actualidad hay determinados sectores en los que son los propios **proveedores los que ya facilitan los contenidos** para que puedan volcarse en redes, cosa que no sucedía con anterioridad. Los propios proveedores son conscientes de la importancia que tienen las redes para el comercio local al que suministran sus productos.
- Algunos de los comerciantes entrevistados sí que se han aventurado a realizar **pequeñas acciones comerciales** (concursos, etc.), pero de una manera puntual y sin una estrategia predefinida.
- También se evidencia en el universo de las redes sociales que la **competencia de las grandes marcas** resulta abrumadora en algunos sectores, en el que las grandes compañías utilizan **celebrities** o **influencers** para sus campañas.



"Es difícil siendo independiente. Tienes que estar y tienes que dar contenidos, pero hay cadenas como Mó que tienen en la última campaña al Vaquerizo y contra eso cómo compites. Yo no me puedo gastar 300.000 € en una campaña de ese tipo. Por eso son los primeros ellos." (Salud y Belleza).

- Entre las personas propietarias de los comercios consultados hemos podido encontrar casos de comunidades en Instagram significativas (17.000 seguidores).
- La **publicidad a través de redes sociales no se contempla** como una opción a considerar. Sólo un establecimiento se lo ha planteado, pero ha desechado la posibilidad porque en su sector de actividad la publicidad en redes sociales resultaba **excesivamente cara**.

Ha quedado patente los pocos esfuerzos dedicados por los establecimientos a otras RRSS, entre ellas:



- La mayoría de los establecimientos dice tener presencia en **Facebook**, pero su repercusión y alcance ha caído y los esfuerzos se minimizan, centrandose más en Instagram.



"Facebook es viejuno. El Facebook no te lo ve nadie ya" (Salud y Belleza)



- Del resto de redes apenas hay menciones, lo que evidencia el potencial de Instagram.
- Sólo uno de los comercios entrevistados manifiesta tener presencia en otras redes con distintos niveles de notoriedad (Youtube, Google mybusiness, o Pinterest...) No obstante, este esfuerzo por conseguir una presencia activa en las redes sociales no se traduce necesariamente en un aumento del tráfico de clientes hacia su comercio digital o físico, lo que evidencia las **dificultades de conversión** en la gestión propia.



"Tengo todas las redes sociales, pero me falta algo para llegar a la gente y que venga aquí, y no sé lo que es. Me trabajo los artículos, me trabajo la presentación de la web..." (Hogar)

5.2. Otros medios de comunicación con los clientes



- **Todos cuentan con una web** (algunos en proceso de rediseño), que utilizan como herramienta de difusión y en algunos casos, para **recoger datos de los clientes** a través de newsletter u algún otro tipo de información comercial.
- En todos los casos el **proceso de elaboración** de la web aparece como **costoso** en la **definición de contenidos** a volcar. La creación de la web se subcontrata porque hacerlo de manera interna resulta muy difícil y aparecen problemas de todo tipo, siendo el principal el asunto del posicionamiento.
- En algún caso la propia web servía para vender directamente, pero la gestión de las ventas complejizaba mucho el proceso, por lo que se terminó transformando en un comercio electrónico al uso con pasarela de pagos.



"Es que eso es imposible si tú no lo dominas. Cada vez que haces una consulta hay que volverse loco y hacerlo todo de nuevo" (Hogar).



- Se utiliza para **comunicaciones personalizadas con clientes** (recogida de pedidos en tienda, envío de presupuestos...).
- De manera muy puntual se llega a utilizar para algún tipo de **comunicación publicitaria**, pero es una **práctica muy poco frecuente**. No se estima conveniente trasladar informaciones comerciales generalizadas a través de Whatsapp
- Es más usado como **Whatsapp convencional** que como la opción Business.
- Se trata de un **canal muy eficaz** para las comunicaciones directas, pero no tan efectivo en la relación con las personas de más edad.



"Nosotros lo hacemos por el hecho de que ya tiene su gafa terminada y puede pasar cuando quiera a recogerla y el cliente está contento, tranquilo, ves azul y ya está leído, ellos te confirman." (Salud y Belleza)

"Está como business pero es un whatsapp normal. Con el Business puedes mandar a todos que es lo que yo no quiero hacer. Solo valdría para alguna comunicación como que en Agosto me voy de vacaciones de tal a tal día o que el horario de verano va a ser el siguiente pero poco más." (Salud y Belleza)



- Se utiliza de manera recurrente para determinados **momentos** (felicitaciones de Navidad y cumpleaños) o para **comunicaciones comerciales** (rebajas, nuevas temporadas, cambios de escaparates...).
- Existen muchas **dudas** sobre cuál es la **frecuencia** adecuada a la hora de utilizar este canal por el miedo a resultar demasiado invasivos.
- **No** se utilizan posteriormente **elementos de análisis de la respuesta**. Sí que obtienen feedback de clientes cuando visitan las tiendas, pero **no** emplean **analíticas de control de los envíos**.



"No lo tenemos bien medido, no sabemos tampoco cómo medirlo. Si que vemos que los clientes cuando vienen sí que se lo han mirado todo y te lo dicen- ya lo he visto-." (Moda).

"No lo tenemos identificado como tal. Es algo que hay gente que igual le ha llegado la información hace año y medio y te viene justo ahora que él ha notado que no oye bien y me llegó un papel de los chicos, pues voy a pasar." (Salud)



- Presente entre algunos comerciantes que lo utilizan, pero **les falta conocimiento** para aprovechar las potencialidades que ofrece.
- Demandan formación para poder enviar mails bien diseñados.



- Crear publicaciones periódicas requiere una inversión temporal para la que carecen de tiempo. Suelen utilizarse en las webs como **reclamo para que clientes les cedan sus datos**, pero realmente luego pocos terminan por ponerlo en marcha.

Otros canales

Se mencionan una diversidad de canales complementarios que también se utilizan para llegar a la clientela como:

- El posicionamiento en Internet a través de servicios como **Google maps**.
- El **buzoneo** tradicional. Algún comercio se lo vuelve a plantear como factor diferenciador en actualidad, respecto a la competencia que ya no lo utiliza si es que viene nominalizado.
- El **blog**, como una herramienta que pierde protagonismo frente a las redes sociales, sobre todo a partir del despegue de Instagram
- Envío de **sms**, que se utiliza por parte de algún comercio como alternativa al mailing.
- Organización de **eventos, charlas, campeonatos, patrocinios deportivos** en el caso de negocios relacionados con la práctica de la actividad deportiva.
- **Acuerdo con prescriptores** que recomienden el negocio a personas de su entorno.
- **Presencia en ferias** con distribución de tarjetas, que suelen reportar buenos resultados.

A pesar de todos esos canales de comunicación, el comercio sigue confiando en el **valor del “boca - oreja”** como el medio más efectivo para darse a conocer en el entorno más cercano.



“Si están a gusto vienen, y te recomiendan a los hijos, vuelven”.

6. LA DIGITALIZACIÓN DE LA VENTA. EXPERIENCIAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Los establecimientos comerciales que han participado en la investigación **han abordado** la **venta en el canal Online** en su **mayoría**. Son comercios **dinámicos** y **conscientes de la necesidad de digitalización**, si bien los **resultados** de este ejercicio todavía se muestran en un **estadio incipiente**, para la mayor parte.

A pesar de todas las dificultades existe la percepción de que **“hay que estar” en el comercio electrónico**, aunque sea con menos garantías, porque es una vía más para que los clientes les conozcan, y porque hay muchas ventas que se pueden comenzar online pero se terminan en la tienda, sobre todo cuando se trata de productos más especializados que requieren más asesoramiento profesional.



“Si, sabiendo que el físico es el que te da de comer porque el online es una pelea” (Moda).

Hoy por hoy, el principal problema del pequeño comercio independiente es que las ventas en el canal Online representan un volumen muy reducido sobre el total de ventas del negocio y un gran esfuerzo de gestión. Además en buena parte de los casos, los canales Online y Offline no están sincronizados.

Entre los comercios minoristas consultados, el comercio electrónico tiene un **impacto menor** en la mayoría de los casos respecto al **total de ventas del comercio**. Los participantes lo cifran entre **un 5 y un 10%** en aquellos negocios que funcionan con cierta constancia y que en el mejor de los casos, puede llegar hasta el 15% de ventas totales. En algunos casos, en el que el volumen puede definirse como meramente testimonial no llegando al 1% del total de ventas.

Se ha podido comprobar que pueden hacer falta **diferentes intentos** hasta que se **acierta** con la **tecnología** y la oferta apropiada en una **suerte de "prueba-error"**, y que el **crecimiento en ventas** es **paulatino** y lento. A varias de ellas les ha pasado que han tenido que paralizar la venta y descartar el e-Commerce por una incorrecta planificación o por problemas con el posicionamiento.



"No teníamos planificado que hacía falta una persona para esto, y tampoco estaba bien integrado. No acabamos de gestionar cómo combinar la venta online y la venta en tienda y hay cosas que no tienes bien maduras, como las devoluciones, la cantidad de stock que tienes....." (Hogar).

En cualquier caso, va a funcionar siempre como un **complemento a la tienda física**, que facilita la salida comercial de productos en tiempos de rebajas o productos de temporada. Pocos son los que hablan de **"venta multicanal"...**



"Funciona, pero no podría vivir de la tienda online. Eso sí, he conseguido tener una tienda multicanal donde el cliente puede comprarlo online de rebajas, recogerlo en la tienda, o de repente se están vendiendo prendas que son de verano porque las estoy viendo en la web y esas chicas no vendrían aquí en verano, pero han visto en la foto y les pica." (Moda).

Algunos de ellos están presentes en **plataformas conjuntas territoriales o sectoriales**, pero apenas repercute en el volumen total de ventas.

Cabe destacar que los comercios del **ramo de Salud** han optado directamente por **prescindir** del e-commerce puesto que el tipo de actividad que desempeñan harían muy complejo el desarrollo de la venta online e iría a su juicio, **en contra de un servicio profesional de calidad**. Desde su punto de vista, sólo podría servir para comercializar accesorios, pero la amplitud del catálogo es demasiado extensa para que un pequeño comercio local pueda abarcarlo eficazmente.



“Se vende, hay, es algo que existe, pero se debería perseguir porque esto es un tema sanitario. ¿cómo a alguien se le puede poner un aparato sin saber qué es? Es que puede ser hasta perjudicial.” (Salud y Belleza).

“Otra cosa es que vendas pilas, vendas accesorios. De eso no tenemos porque saldría caro hacer una web así y entonces no sé, si hiciéramos muchas ventas sí podría salir, pero dudo mucho que hubiera muchas ventas”. (Salud y belleza).

Las principales dificultades de la gestión del e-commerce

- Uno de los **aspectos más recurrentes** en la conversación con el comercio minorista es la **falta de tiempo** para la operativa diaria. En este caso además, falta tiempo suficiente para **subir el producto** a la plataforma en condiciones óptimas, es decir, con *fotos adecuadas, descripciones detalladas*, etc.



“Yo doy por hecho que al final la tienda funcionará casi por cabezonería porque hay que ser super constante. Yo entiendo que la gente se desespere porque es mucho esfuerzo y llegar a casa y tener que ponerte a hacer descripciones porque el producto tiene que estar subido mañana es mucho desgaste para la poca pasta que ves.” (Moda)

- La imposibilidad de integrar el catálogo** de productos de la tienda al comercio electrónico (suelen ser sistemas diferentes por lo que es necesario duplicar el trabajo). El volcado de datos es un problema recurrente que desespera al comercio minorista.
- Además, en el canal Offline pueden trabajar con un **pequeño estocaje y plataformas de gestión no integradas** con lo que muchas veces no resulta rentable, hay que controlar muy bien la salida de producto y el proceso de devoluciones porque se generan disfunciones.
- Además, sin una **plataforma integrada on-off line**, la **gestión de las devoluciones** genera mucha controversia.



“No podemos competir con todos distribuidores porque para mí es un estropicio que me compren un pantalón por Internet, que tengo 3 tallas, mande una a Sevilla y una semana después me la devuelvan. (...) En el factor moda es muy importante el probador porque a las chavalitas todo les queda bien, pero (...) Tenemos ropa de mujer que a partir de ventitantos tenemos el cuerpo que tenemos y llegas, te pruebas tu pantalón en casa y dices- Dios mío, qué horror, lo voy a devolver- y te lo devuelven (...) y podía haber vendido esa talla en tienda” (Moda)

7. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN

7.1. Alternativas de fidelización planteadas desde el comercio minorista independiente.

La primera consideración relacionada con las estrategias que desde el comercio minorista independiente se llevan a cabo, tiene que ver con la **ausencia de una acción planificada** que responda a un plan o estrategia preestablecida.



Casi la totalidad de acciones emprendidas son de carácter puntual, individualizado y basados en pequeños descuentos a clientes habituales, con los que tener un detalle para recompensar su fidelidad.

“Algún ajuste de precio. Descuentos o regalarle algo específico, algún accesorio de conectividad (...) Es todo como muy personalizado lo que hacemos” (Salud)

“Más individualizado. Así por sistema no... A lo mejor un día vienes aquí y te regalamos una fragancia, por ejemplo, para casa, detalles de esos, pero como estrategia planificada para llegar a gente, no.” (Hogar)

Se trata de una de las **tareas** que los comercios **reconocen** como **pendientes**. Hoy por hoy surge en las conversaciones como una **“intención”**, para abordar en **un futuro no muy lejano**.



“La verdad es que deberíamos de hacer más (...) si tendríamos que hacer más pero claro es que es mucha inversión” (Salud)

“Nos gustaría...” (Moda)

Al comercio minorista independiente le cuesta **visualizar acciones de fidelización** que vayan **más allá de las ventajas en precio**. Tienen en ese sentido un posicionamiento claro y mayoritario de que ese no es el camino para el pequeño comercio. No acaban de imaginarse como integrar acciones de fidelización que tengan que ver con el **servicio** o la **personalización** (acceso a colecciones exclusivas, ...), otorgando ventajas en precio.

¿Fidelizar por precio?



"El comercio local no puede vivir del descuento. Vivir del descuento es la muerte. Por eso cierran muchos, porque han ido a buscar el precio, a ver si soy más barato que éstos."(Moda)



¿Fidelizar por valor?



"No lo hemos hecho pero se puede hacer.... todas las que han comprado esta firma francesa vamos a enviarles un mail especial para ellas que ya tienes la colección y te va a encantar y mandarle 4 fotitos" (Moda)

Esta dicotomía y la falta de visibilidad de alternativas a una estrategia de fidelización que no se base en precio y disminución de los márgenes de beneficio de los comercios, hace que **fracasen las iniciativas** de algunas **asociaciones zonales**, resultando más sencillo poner en marcha una tarjeta para aplazar los pagos, pero sin consensuar aún la estrategia de recompensa para premiar a la clientela fiel.



"A través de la asociación y de la Caja Rural tenemos la txartela, que ahora la hacemos en Visa (...), y con esa, si pagas puedes aplazar la venta. Luego hemos hecho campañas para acumular puntos y conseguir algún regalo, pero si no los ponía el banco, los comercios nunca nos poníamos de acuerdo, hacer descuentos y esas cosas. ¿Qué ocurre? Pues que, en rebajas, Black Friday, si nos metemos en todo ese tipo de campañas el margen se nos va" (Hogar)

Otro factor imperante entre los establecimientos consultados y que desalienta a la hora de lanzar estas acciones es el **miedo a molestar** al cliente, a que sus acciones **sean percibidas como estrategias invasivas**. Entienden que este tipo de estrategias se convierten en una herramienta útil como recordatorio al cliente de la existencia del negocio. En cuanto a la **frecuencia** con la que sería conveniente relacionarse con la clientela se estima que lo más adecuado sería poder realizar comunicaciones cada cambio de temporada en el caso de los negocios de moda.



“Lo que tienes que conseguir es recordarles que sigues estando, de una forma coherente, sin agobios, no hace falta hacerlo todos los días. Sin embargo, nosotros publicamos todos los días en Instagram, pero bueno, ahí lo ves o no lo ves”. (Moda)



“Habrá gente que pueda valorar el recibir de estos sitios un mensajito de vez en cuando, qué bien, me han mandado, pero otros dirán “me caguen el pesado este”, yo soy más de estos” (Salud)

“No cargamos de publicidad, la gente se cansa...” (Salud)

“Es que no sé, porque no sabes, hoy en día la gente está tan saturada...” (Moda)

También sienten que **carecen de las habilidades tecnológicas** necesarias para comunicarse de una manera ágil y efectiva con su clientela (manejo de herramientas para un mailing eficaz como mailchimp, para diseñar mails atractivos).



“Hacemos también lo del mailchimp que no lo controlo y entonces lo hago un poco a lo loco. Les mando comunicación para rebajas, comunicación para una felicitación de Navidad, pero me veo bastante floja gestionándolo.” (Moda)

Algunos de los establecimientos participantes llevan años realizando acciones de fidelización de su clientela con el envío de **detalles en su cumpleaños** o **fechas especiales** como las **Navidades**, algo más común en el caso del sector de Moda. Unas estrategias que sin embargo, **han ido cayendo en desuso** por una **menor fidelidad** de los clientes y **dificultades** en la **gestión** de sus **bases de datos**.



“Con la base de datos antigua que ya no utilizamos imprimíamos las etiquetas del día de cumpleaños de cada uno, y la mandábamos a Correos. Todas las navidades les felicitábamos y encima les decíamos que tenían una semana antes que el resto de las personas las rebajas” (Moda).

Actualmente, de todos los establecimientos participantes, sólo un par de casos están realmente implementando en la actualidad una estrategia de fidelización. En concreto, uno de los comercios tiene definido **un plan de fidelización basado** en un **Club** que permitirá a los usuarios obtener recompensas, puntos por compras que se canjearán posteriormente por una serie de regalos predefinidos en un catálogo. El club dará derecho además a descuentos del 10% en la compra de productos previa cuota de inscripción de 15€ anuales.



“Lo que vamos a hacer es un catálogo de regalos, tú vas acumulando puntos y esos puntos te van a dar acceso a una serie de regalos. Desde regalos más sencillitos hasta cosas más gordas en función de lo que vayas gastando dentro de la tienda.” (Ocio-Deporte).

7.2. Sistemas CRM



El concepto CRM

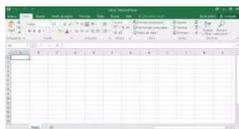
Como punto de partida hay que mencionar que el **concepto, la terminología** de **CRM** es **ajena** para una parte importante de los comercios entrevistados, a pesar de ser negocios que sí que registran a sus clientes, manejan y analizan sus datos. Los utilizan preferentemente para comunicarse con ellos de distintas maneras, pero les cuesta visualizar las posibilidades y lo que supone un sistema o software CRM.

A continuación, para enmarcar las valoraciones que realiza el comercio minorista al respecto, se explica de una manera breve en qué consisten los sistemas CRM.

- “Un programa o software CRM (sigla utilizada para Customer Relationship Management) se refiere a las **tecnologías enfocadas en la relación** con el cliente, en administrar y analizar las interacciones y actividades de los clientes que permita un mejor análisis, definiendo planes de marketing y de fidelización en base a su segmentación, en función de intereses, hábitos, etc...”.
- Puede integrar todos los módulos que el usuario necesite de tal manera **que toda la información esté finalmente vinculada**: clientes, ventas, proveedores, comerciales, campañas de marketing.
- Suelen **vincularse a un club de fidelización** que es en definitiva para las grandes compañías el pretexto para que el cliente facilite los datos con los que poder analizar los hábitos de compra del público consumidor.
- Además de **para la toma de decisiones** en función del análisis de los datos de consumo de los clientes (quiénes compran qué tipo de productos, en qué momento, cuánto gastan, qué ventas cruzadas se están produciendo...), los sistemas CRM son **muy útiles para realizar campañas segmentadas**.

La situación actual respecto al uso de CRM

- El comercio minorista consultado dispone de un **software de gestión** con el pueden controlar y analizar las ventas, stockage, etc.. Con estos sistemas pueden **conocer cuánto, cómo y cuándo venden**, pero en los casos en los que no han implementado bien un sistema CRM o un modulo semejante, **no a quién**. 
- Algunos establecimientos no registran o disponen de fichas de los clientes que proceden del canal Offline, pero sí de aquellos **que provienen de la venta en el canal online**. Estas **plataformas de comercio electrónico** les **reportan un informe** de ventas con datos como la procedencia de los clientes, el canal por el que ha llegado la compra- si proceden de Instagram, Facebook...-. Como ya se ha señalado anteriormente, los sistemas de gestión de On/offline no están integrados, dando lugar a una **gestión parcial** de la información.
- Hemos podido ver que todos los comercios consultados disponen de **herramientas básicas** con las que pueden realizar **operaciones de análisis** relacionadas con los clientes, de una manera casi manual. Como **ejemplo** de este tipo de soluciones básicas uno de los comercios de moda, describía cómo a través de su programa de gestión **monitorizan una serie de variables** que les permiten **segmentar y clasificar clientes**, posteriormente deben **volcarlo a un Excel** para desde ahí realizar comunicaciones. Todo eso lo definen como un proceso manual y costoso proporcionado por un sistema que tiene ya muchos años.



“Desde la Cámara de Comercio de Álava participamos en el Programa de Comercio Excelente, les dije que me faltaba información y me dijeron -tengo una herramienta que es infalible- y les pregunté que qué herramienta era esa y me dijeron: mira volumen de ventas, número de tickets, media por ticket, unidades vendidas y no necesitas más” (Moda).

“Nosotros tenemos el programa de gestión donde van los datos en bruto y luego se traduce a un Excel. Y luego ya se filtra por fecha de nacimiento, por sector, por tal...” (Moda)

- Los comercios que sí que disponen ya de sistemas CRM trabajan con **softwares sectoriales** en los que aparece incorporado la **gestión de clientes**. Se trata de **sistemas** desarrollados específicamente para un **sector** concreto, habiendo recogido experiencias de:



- ✓ Dentro de la **categoría de la Salud** hemos podido encontrar con sistemas que incorporan módulos de gestión de clientes tanto en ortopedia como en óptica.
- ✓ En estos sectores, el **registro de clientes** es una **práctica** fácilmente **admitida** por el consumidor, por su vínculo con la Salud.
- ✓ El sistema viene utilizándose hace años.
- ✓ Se establecen **fórmulas de colaboración** entre el comercio y las **centrales de compra** a las que pertenecen para gestionar las campañas de marketing.



“Yo tengo el CRM desde el principio, siempre lo he tenido” (Salud)

“Me dicen, ahora tenéis esta oferta, este mes vamos a lanzar una campaña de progresivos y te dicen que porqué no mandas a todos tus clientes. Dentro del grupo de compra tienen como una especie de comerciales, como un gestor, que intenta que vendamos cuanto más mejor, para ellos y para nosotros.” (Salud)



- ✓ También se han detectado estos **sistemas sectoriales** de **gestión** en el comercio de **deporte especializado**.
- ✓ En concreto, un software desarrollado por una empresa de Castilla-León que da soporte a tiendas de diferentes puntos del Estado.
- ✓ Presenta grandes **facilidades** ya que el **sistema** tiene incorporados los **datos de los propios proveedores** de productos, de forma que las tarifas se **actualizan automáticamente**, lo mismo que las propias **referencias y características de los artículos**.
- ✓ Se trata de **sistema sencillo** que la empresa **adapta** a las **necesidades** y requerimientos de cada cliente.



“Hay un registro, yo puedo entrar, mirar un cliente, cuáles son sus bicis, qué hemos hecho en cada bici, hay un módulo de gestión de garantías y luego tiene una ventaja (...) y es que ellos han llegado a acuerdos con muchos proveedores con los que nosotros trabajamos y yo cuando llega un pedido de un proveedor con el que no trabaja esta empresa, si no está creado el artículo, lo tengo que crear a mano, crear un código, una descripción, clasificarlo para que luego en la página web aparezca donde tiene que aparecer, darle un precio de compra, un precio de venta, tengo que hacer todo eso. En cambio, cuando los proveedores que han llegado a acuerdos para trabajar (...) me aparece un mensaje hay una nueva tarifa de tal proveedor, quieres actualizarla, le doy a actualizar, se mete de repente con la descripción.” (Ocio-Deporte)



- ✓ En el mundo de la moda también nos encontramos con comerciantes que aprovechan las **funcionalidades de mailchimp** que ofrece **herramientas de CRM** que necesitan los comerciantes de pequeñas empresas, ya que les permiten añadir, organizar y gestionar los datos de su público en un mismo lugar.
- ✓ Para poder trabajar con esos datos de clientes utilizan el **sistema de envío del ticket al mail**, cuando los clientes compran en la tienda física.



“Tenemos un CRM, porque nosotros emitimos el ticket y tienes la opción de crear una cuenta, y que te vaya el ticket a tu mail. De esa manera estamos captando más clientes, pero claro, esto se supone que es para luego hacer campañas y mandarles. Ahí estoy, que es el siguiente paso.” (Moda)

Barreras en el comercio minorista a la hora de implantar un sistema CRM

- **Falta de tiempo** para abordar el conjunto de tareas que requiere la puesta en marcha de un sistema CRM (búsqueda y elección de la herramienta adecuada, integración de sistemas, introducción de datos, análisis de datos, segmentación de clientes para realización de campañas, campañas segmentadas por perfiles, seguimiento y control de las campañas...).
- **Ausencia de conocimiento sobre sistemas** posibles, de **soluciones existentes** en el mercado adaptadas a sus necesidades y **proveedores**. Por lo tanto, el primer paso sería facilitar en la medida de lo posible el proceso de selección, clarificando las opciones existentes y lo que realmente podrían implementar con los recursos de los que disponen.



“En principio sería una cuestión de conocimientos, hay que saber qué programas hay en el mercado y eso es una investigación que cuesta mucho trabajo ahora mismo, porque yo sigo mirando pero es un esfuerzo.” (Moda).

- Percepción de que las soluciones disponibles van a resultar caras y **no se percibe con claridad el retorno de la inversión** a realizar. Si se ven forzados a realizar una inversión priorizan otros conceptos antes que un sistema de este tipo, cuyas posibilidades no acaban de visualizar con claridad.
- Ya una vez inmersos dentro del sistema debería poderse utilizar de una manera fácil, con unos **cuadros de mandos sencillos** y que sea visualmente agradable e intuitivo.



“Tiene que ser visualmente fácil. La introducción de datos tiene que ser fácil”. (Moda).

- Tiene que facilitar la **integración de todos los elementos del negocio** (tienda online y tienda física, proveedores, SEO) evitando duplicidades en la introducción de la información en el sistema.

Barreras en el comercio minorista a la hora de implantar un sistema CRM

- Otro de los problemas que aparecen de fondo es el **miedo al tratamiento de los datos y cómo afrontar la ciberseguridad**. Existe bastante incertidumbre por cómo abordar la seguridad de los datos, con algunos comercios que relatan experiencias cercanas desagradables en cuestiones de ciberseguridad.
- Como apunte final incidimos en que por distintos motivos, los comercios que sí tienen instaurados sistemas CRM, **no** han sido **capaces de desarrollar las potencialidades** que se desprenden de este tipo de sistemas (tienen en la lista de tareas pendientes la realización de campañas, los que sí las realizan no tienen controlado los resultados de las mismas o tienen pendiente la implantación los planes de fidelización...)



Ventajas atribuidas a la utilización de un sistema CRM

- Alguno de los comerciantes reflexiona sobre cómo el CRM puede ser útil para **acercarse al público más joven** que es el que más alejado se encuentra del comercio local ofreciéndole los artículos que mejor salida tengan entre la clientela más joven.
- Perciben que es una **herramienta** muy **poderosa** para trabajar con los **clientes recurrentes** (aquellos que son más fieles, aquellos a los que se presta servicio desde el taller, los que utilizan los servicios post-venta...).
- Aprovechar el análisis de los datos para fortalecer la **venta cruzada de productos** en función de los comportamientos identificados.
- Realizar **campañas segmentadas** para diferentes tipologías de clientes, aunque en este punto aparecen **dudas en torno a la conveniencia de la segmentación** a la hora de realizar campañas. Aquellos comercios que no cuentan con una base de datos de clientes muy extensa dudan que convenga parcelar las campañas y lanzarlas exclusivamente a un tipo de público determinado porque se pueden perder oportunidades de venta. Las posibilidades que se habilitan desde la segmentación de campañas sí se ven claras desde otros comercios que ya cuentan con listados de clientes en algún caso superiores a los 5.000 registros.



"Es que igual te has comprado un día una crema de manos que vale 20 € pero estás pensando en comprarte una de 200€ y no te ha llegado ese CRM." (Moda).

"¿Por qué no voy a mandar a todos la campaña de vestidos de seda? Si una chica que compra habitualmente este verano va a una boda y necesita un vestido de seda... Yo creo que segmentar es cuando tienes más de 1.000 clientes, pero es que tenemos 150, y entonces es a todos (...) a mí me parece que segmentar en un comercio como éste puedes perder ocasiones de venta". (Moda).



7.3. Registro y tratamiento de datos

Ya se ha mencionado que la protección de datos de carácter personal es una cuestión que **genera mucha confusión** y en la que, a pesar de existir una normativa al respecto, cada comercio **interioriza y gestiona** como puede.



Todo lo que tiene que ver con el registro y tratamiento de datos es entendido como una dificultad añadida. Una materia que no se controla.

En este sentido se evidencia una grave preocupación por las cuestiones relativas a la ciberseguridad.



"Ahora es más complicado por el tema de la protección de datos, tienes que tener más cuidado (...) Y sino ocurren más cosas pues porque... Esto que te hacen ahí y te secuestran el ordenador, te registran todo y no puedes, para algunas empresas gordas es tela, eso les ha tenido que hacer mucha pupa" (Salud).

"Es un campo que yo no domino y al final hay muchas veces que te encuentras perdido" (Ocio-Deporte)

"Además cambió la ley y había que cambiar esto, ya no se podía coger los datos, solamente el nombre ni la edad y ya empezamos a ver que se nos complicaba más que favorecernos..." (Moda)

- Algunos establecimientos de larga andadura y que contaban con datos de clientes, una vez que se han intensificado los **requerimientos** sobre el **tratamiento de datos personales** y el **desarrollo de la RGPD**, han tenido que desechar dicho histórico y comenzar una nueva base de datos a partir de los clientes que se registran en la web, por la imposibilidad de abordar el “consentimiento”.
- Por otro lado, otros comercios aprovechan la visita de los clientes a la tienda para que firmen el consentimiento para la utilización de datos.
- Es frecuente que los establecimientos **recojan** los **datos de clientes** pero sólo los utilicen para avisos relacionados con servicios personalizados (recogida de productos) y **no con fines comerciales**.
- En el caso de los negocios relacionados con la salud parece que hay menos reticencias a que los clientes faciliten sus datos, e incluso el hecho de que el comercio disponga del histórico-evolutivo es entendido por parte de los clientes como un activo.



“ Son datos que tienes -yo vine hace mucho, sí, viniste la última vez en el año 99-. Yo creo que es lo que la gente más valora, que tú tienes la ficha hace tiempo y le dices si ha cambiado o no.” (Salud).

- No obstante, son conocedores de que dentro de la competencia existe otro perfil de empresario que no guarda el cuidado que debería en el tratamiento y utilización de esos datos.



“El programa lo tengo hace muchos años y hace también muchos años que el resto también intenta tenerlo y manejarlo. Lo que pasa es que luego unos lo usan mucho para buzonearles y otros igual lo usamos menos pensando que son datos que tienes que estar ahí y los tienes que tratar con cuidado.” (Moda).

8. NECESIDADES PRINCIPALES DEL COMERCIO MINORISTA INDEPENDIENTE RESPECTO A LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

En este último apartado se recogen a modo de resumen las **necesidades percibidas** en el comercio minorista en relación con la digitalización y la fidelización de clientes.

Para ello se han utilizado tanto las opiniones de los comercios consultados como las de las personas expertas que han participado en el estudio y que son conocedoras de la realidad tanto de los propios sistemas CRM, como del propio sector.

Tras el análisis de toda la información se extraen las siguientes claves:

- Existen **diferentes estadios en cuanto a las necesidades de digitalización** – básico, medio y avanzado- y dentro de cada uno de ellos (especialmente en los 2 primeros) también hay niveles diferentes. La gran mayoría del comercio independiente se encuentran muy poco preparado y sólo una minoría muy reducida se podría ubicar en el estadio de usuarios avanzados.
- **El comercio local es reacio a la inversión** en digitalización a pesar de que es una coyuntura a la que se van a ver obligados más pronto que tarde si quieren seguir compitiendo en el mercado.
- Los sistemas **CRM** son **desconocidos** en su terminología por la gran mayoría de comercios. Hasta ahora las principales demandas en torno a la digitalización del comercio minorista tienen más que ver con el e-Commerce y con las redes sociales que con la **fidelización y segmentación de clientes**, que únicamente es planteada por negocios que han pasado por fases y procesos previos de digitalización.

- En cualquier proceso de digitalización, el pequeño comercio independiente siempre **demanda de un proceso de acompañamiento**, porque se siente inseguro a la hora de poner en marcha acciones de este tipo.
- Para que puedan llegar a plantearse una estrategia de fidelización el **primer objetivo debe ser que empiecen a hablar con los clientes**, teniendo como punto de partida la necesidad de **captar datos** de los mismos a través de diferentes herramientas (mailchimp, tablets o formularios para la recogida de datos en la propia tienda...). La fidelización podría ser la última fase de un proceso de digitalización que ha tenido que pasar previamente por otros hitos.
- Un problema común con el que se encuentran el pequeño comercio es la **disparidad de software** y la necesidad de unir e-Commerce y canal físico, para conseguir una **estrategia omnicanal** (redes, e-Commerce, comercio físico), dentro de la que el cliente pueda finalizar la compra en cualquiera de ellas. La realidad señala que los que tienen CRM o programas de gestión con el modulo de clientes lo tienen sin casar con el negocio digital en buena parte de los casos.
- Esa misma **disparidad del software** existente hace **muy complicado poder articular una plataforma global de CRM** amparada desde las instituciones, desde la que el comercio local pudiera ir incorporándose a la gestión de clientes.
- Si la utilización de sistemas CRM está en **niveles muy bajos**, todavía es menor el **uso de herramientas** relacionadas con las **analíticas de información** (Google analytics...)

Tras el repaso de estas **claves** vinculadas a la **realidad de la digitalización** en el comercio minorista se exponen a continuación las principales **necesidades** asociadas a los mismos:

Asesoramiento/tutorización



- ✓ Necesitan **acompañamiento en la elección de proveedor** de **servicios tecnológicos**, ya que parten de un gran desconocimiento. Se trata de un **entorno ajeno** a su bagaje profesional en el que abundan las elecciones desacertadas. Se trata de una decisión importante porque va a suponer un coste elevado.



“Que nos ayuden a identificar el software óptimo, probado, testado y adaptado al comercio local, que te dé una visión global y que se pueda tratar con los recursos disponibles” (Moda)

- ✓ Los que ya tienen CRM necesitan **ordenar la estrategia** dentro de una **secuencia lógica** que comience en el dato captado, siga con el almacenamiento adecuado, pase a la ordenación del dato, y la explotación y análisis de las acciones. El final del proceso debería ser siempre una toma de decisiones en función de los resultados del análisis de las acciones.
- ✓ **Tutorización o acompañamiento** en la implantación de herramientas que permitan ir **superando fases** y que partan de la captación de datos de clientes.

- ✓ **Identificación de las posibilidades de fidelización**, a través de estrategias concretas adaptadas al comercio local que trasciendan lo que tenga que ver con el precio y se centren más en el servicio o valor. A su vez necesitan identificación de las posibilidades que los sistemas CRM habilitan para segmentar públicos y facilitar la venta cruzada
- ✓ El comercio local entiende que en la venta online el valor principal es el precio y por eso se siente desplazado, pero el **usuario digital también busca atención personalizada**, que le pregunten por lo que les interesa, que le informen adecuadamente. Queda pendiente la **búsqueda del valor diferencial** del pequeño comercio dentro del negocio digital.
- ✓ Ayuda en la **transformación de la mentalidad empresarial** del pequeño comercio, a través de píldoras que apoyen a la **profesionalización de la gestión**.



“Que nos ayuden a cambiar la mentalidad. Pasar de tenderos a empresarios” (Moda)

“Cómo le va a decir tú a la panadera de enfrente, que está ella y su marido, que necesitan gestión. Pues vamos a darles unas pildoritas, en las que puedas tener una fórmula para la gestión de negocio que sea fácil, sencilla y en la que puedas ver el número de ventas, el número de tickets... Empezar con cosas así y en cuanto se engancha luego ya empiezan a pedir más.” (Moda)

Formación



- ✓ Se demanda una formación de carácter **especializada** y **adaptada al nivel de capacitación tecnológica** del comercio para evitar las pérdidas de tiempo innecesarias.
- ✓ Irrumpe con fuerza la necesidad de manejar de manera eficaz **herramientas gratuitas** para envío y seguimiento de mails como **Mailchimp**, y el desarrollo de **newsletter** para relacionarse con la clientela.



*“En el mailchimp no me la juego mucho. Me gustaría tener esos mails que te mandan que ves 4 opciones y ves abajo comprar. ¿Cómo harán esto? Pues es una cuestión de un poco de formación.”
(Moda)*

- ✓ También es muy común la necesidad de **mejorar la calidad de los contenidos** que se trasladan al público, sobre todo por la importancia creciente que conceden a las redes sociales (sobre todo Instagram). La **creación de “contenido de valor”** es una cuestión que se identifica como prioritaria desde el comercio local para relacionarse con su clientela.

9. CONSIDERACIONES FINALES



El comercio minorista vasco, en su gran mayoría, no ha integrado soluciones tecnológicas para el conocimiento y fidelización de su clientela, encontrándose en un momento de incertidumbre, a la espera de completarse la vuelta a la normalidad, por lo que se muestra reacio a invertir en soluciones tecnológicas que no se perciban como urgentes.

Durante los primeros momentos de la desescalada asistió a un respaldo y apoyo concienciado por parte de la ciudadanía que les reconoció su importancia, pero ese momento ya pasó.

Está caracterizado también por una gestión empresarial que con el asesoramiento adecuado podría mejorar su eficacia y que basa su valor diferencial en la "especialización" a través de servicios adicionales y una cuidada atención personalizada.



El comercio minorista independiente coincide en la importancia de conocer bien a sus clientes, pero ese conocimiento está frecuentemente basado en percepciones y no en datos objetivos y medibles.

Se encuentra actualmente con dificultades provocadas por las transformaciones en los hábitos de compra de los clientes y en el contexto general, la imposibilidad de competir con las grandes compañías en el entorno digital por precio y disponibilidad de recursos, así como la caída del turismo en las zonas más visitadas de la ciudad.



El sector está abordando la digitalización de la venta, pero el comercio electrónico tiene un impacto hoy por hoy, residual en cuanto al volumen total de ventas, para la mayor parte. Aparecen bastantes experiencias de elección de soluciones de e-Commerce poco adecuadas y dificultades derivadas de la falta de tiempo para la gestión, los problemas de integración del negocio online / offline, el reducido tamaño de los stocks o la dificultad de competir con las grandes compañías (marketing, publicidad, precios, promociones.....).

A pesar de ello, son conscientes de que “hay que estar” porque es un canal que suma a la tienda física, donde muestran el producto y donde pueden iniciar ventas que luego se terminan en el propio local, logrando una estrategia multicanal.



Sobre la fidelización de clientes la primera evidencia es que se carece totalmente de estrategias predefinidas, únicamente existen detalles con clientes habituales, siempre de manera individualizada. Se trata de una de las tareas que la mayoría reconoce como pendiente.

No hay una visualización del tipo de iniciativas que podría emplear el negocio independiente, al margen de las directamente relacionadas con ventajas en precio, en las que por otra parte no se siente cómodos. Otro freno que retrasa la puesta en marcha de este tipo de estrategias es la prevención o el miedo a incomodar al cliente, a través de técnicas que pueda interpretar como invasivas para la captación del dato o registro, así como en las comunicaciones que se puedan establecer.



El CRM es un concepto ajeno para la mayoría. Ya sabemos, por otros estudios, que son una reducida minoría los que lo tienen implantado.

El estudio ha podido constatar que los establecimientos que lo han implantado cuentan con un software de gestión sectorial que incorpora un módulo específico. Sectores como Salud y Belleza, Ocio y Deporte llevan años utilizándolo y en la medida que los servicios adicionales proporcionados se incrementan (arreglos, garantías, asesoramiento...), así como la venta Online, el registro de clientes, su identificación, es mayor, facilitando a la postre, el análisis de una información muy valiosa. En definitiva, un mayor conocimiento del cliente.



También se ha contado con profesionales con una sólida mentalidad de gestión analítica que a través de su software de gestión realizan el estudio de su clientela y su clasificación, de una forma más rudimentaria.

Asimismo, hemos visto como profesionales más jóvenes y cómodos en las herramientas digitales, cuentan con tecnología accesible en internet que suma esta funcionalidad.

Pero pese a profundizar en el conocimiento y contar con las herramientas, no se han recogido experiencias basadas en campañas segmentadas. Y en el caso de realizarse comunicaciones, no se ha monitorizado el impacto y retorno de las mismas.



Para el sector en general, queda pendiente que identifique las potencialidades de este tipo de herramientas, para que vislumbren en qué medida será posible el retorno de la inversión.

Por otra parte, el tratamiento de datos es otro de los aspectos que crea conflicto y confusión. Aparece como una dificultad añadida a la hora de poner en marcha una estrategia de captación de datos y además, se genera cierta alarma por los problemas de ciberseguridad. Nuevas áreas formativas que van a ir ganado terreno en la actividad comercial.



Por último, aparece claramente identificado en el discurso de los comerciantes la necesidad de asesoramiento y formación en la selección de proveedores tecnológicos o en la ordenación de la estrategia (secuencia lógica que comience en el dato captado, almacenamiento adecuado, ordenación del dato, explotación y análisis de las acciones, toma de decisiones).

También en manejo de nuevas herramientas como mailchimp, la creación de contenido de valor para las redes sociales o la potencialidad existente dentro del mundo digital para prestar atención personalizada en ese entorno.



euskadiko merkataritzaren behatokia
observatorio del comercio de euskadi



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

TURISMO, MERKATARITZA
ETA KONTSUMO SAILA
DEPARTAMENTO DE TURISMO,
COMERCIO Y CONSUMO



Donostia-San Sebastián, 1
01010 Vitoria-Gasteiz



945 019 718



behatokia-merkataritza@euskadi.eus



www.enfoka.eus