

LA UBICACION DE UN EQUIPAMIENTO COMERCIAL DESDE LA OPTICA DEL CLIENTE

JESUS LACASIA



Siempre se ha dicho que la primera variable que determina el éxito de un equipamiento comercial es la localización, que la segunda es la localización y la tercera es la localización.

Esta asertación, que ya se ha convertido en un dicho clásico entre los profesionales del sector, encierra en su brevedad una verdad que no por evidente pierde nada de contundencia. Una vez construido un equipamiento comercial, del tipo que sea, se puede modificar casi todo. Se puede hasta utilizar parcialmente, renovar su diseño, su mezcla comercial, su gestión, incluso su uso, todo, excepto su localización.

La experiencia constata crudamente la validez de esta afirmación. Son muchos los ejemplos que se podrían nombrar, pero no merece la pena detenerse en ellos, ya que cada uno es una historia muy particular, aunque con un problema común de localización.

Siempre, o casi siempre, que se va a implantar un equipamiento comercial los estudios que se realizan siguen un proceso más o menos tecnificado, en función de la experiencia de quien esté estudiando la ubicación. Es aquí donde quizá radique uno de los problemas a la hora de elegir la ubicación, sobre todo en equipamientos colectivos donde no se plantee la realización de

un estudio pormenorizado para cada actividad que se vaya a implantar.

Normalmente, se tienen en cuenta los parámetros clásicos de área de influencia, población actual y futura, renta disponible y capacidad de compra. Se analiza la accesibilidad tanto de peatones como de vehículos privados, de transportes públicos, de mercancías. Se analiza la competencia, las características físicas de la posible ubicación, así como su situación urbanística, variando la importancia de estos parámetros en función de cada caso particular.

Pero todo esto aplicado una vez tras otra, muchas veces desde un gabinete de estudios, siempre con mucha

prisa, hace que se pierda de vista el motivo último de todo el proceso que es "el cliente", ya que el cliente es el "porque" de toda actividad comercial. Se llegan a acumular muchísimos datos en lugar de pensar en las conclusiones que se pueden sacar de ellos, teniendo en cuenta el fin que se persigue.

Este problema es más difícil que surja cuando se trata de la implantación de una empresa muy concreta donde su propia cultura y experiencia la lleva a procesos decisorios no fácilmente trasladables, al menos directamente, a otros casos y otras empresas.

PENSAR EN EL CLIENTE

Hay infinidad de tratados sobre estrategia empresarial que se basan en desarrollar más detenidamente la filosofía de "pensar en el cliente", tratados que son, ni más ni menos, una ordenación de la aplicación del sentido común a la hora de afrontar una toma de decisiones.

En estas líneas únicamente se tratará de avanzar un poco en la aplicación de esa filosofía al caso del análisis de la ubicación de los equipamientos comerciales. No se plantea como un recetario, ni como un tratado de los parámetros a investigar y los procesos a seguir con los datos obtenidos, sino exponiendo una forma de pensar que deberá presidir todo el proceso, forma de pensar que deberá traducirse en el planteamiento de interrogantes que habrá que concretar y posteriormente resolver en cada caso a analizar.

Como se verá al final, también se puede aplicar esta forma de actuar a cualquier parte del proceso, diseño, proyecto, comercialización, o incluso a otros procesos independientes de la ubicación como la renovación o cambio que queramos realizar en un equipamiento ya construido.

Se podría resumir el planteamiento en responder a la siguiente pregunta:

¿Por qué la clientela va a venir a comprar a este lugar?

Para lo que se pueden utilizar como elemento auxiliar la preguntas simples: ¿quién? ¿qué? ¿cómo? ¿cuando? ¿por

qué?, que más desarrolladas darían origen a las siguientes cuestiones que debieran estar presentes en todo el proceso de análisis y toma de decisiones para la implantación de un equipamiento comercial:

¿Quién es el cliente al que dirigimos nuestro producto y cuáles sus características más definitorias?

¿Cuáles son las necesidades que puede tener nuestro cliente?

¿Qué podemos hacer para satisfacer dichas necesidades?

¿Cómo elige el cliente la solución a sus necesidades?

¿Qué hace la competencia hoy y que podrá hacer en el futuro?

El planteamiento ordenado de estas preguntas llevará aparejado un posterior desarrollo de las mismas, subdividiéndose en puntos concretos de información a obtener. Dependerá de cada caso en particular qué procedimientos se deban seguir para conseguir dicha información.

También convendría señalar que, a lo largo del proceso, dando respuesta a las cuestiones propuestas, pueden descubrirse aspectos que hagan replantearse respuestas dadas a preguntas anteriores, por lo que dicho proceso debe contemplar la retroalimentación y considerarse algo flexible y dinámico.

No se puede olvidar que el objetivo es la implantación de un equipamiento comercial, por lo tanto es necesario tener claras las variables de su diseño y dimensionamiento que se deben fijar en el proceso de implantación, para poder hacerlo en función de las respuestas que se vayan obteniendo a las preguntas aquí planteadas; por todo ello surge la necesidad de que en el desarrollo de los puntos concretos de información a obtener se tengan en cuenta dichas variables.

Si se sigue este proceso será más difícil equivocarse, ya sea en importar modelos o en negar la posibilidad de que se implanten, ya sea en dimensionar algo por exceso como por defecto, ya sea en hacer algo excesivamente lujoso o con falta de calidad, ya sea en implantar algo o en no implantarlo, que también puede ser un error.

Es claro que no todo proceso de implantación de un equipamiento comercial puede permitir la realización de costosos trabajos de campo, pero hay que recordar que la Administración, ya sea Estatal, Autonómica o Local, realiza estudios que, complementados con visitas a la zona y con la aplicación del sentido común apoyado en la experiencia, pueden permitir la respuesta a las preguntas planteadas



con un margen de error relativamente pequeño.

EL "POR QUE" DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

¿Quién es el cliente al que dirigimos nuestro producto y cuáles sus características más definitorias?

Es la primera cuestión que se tiene que plantear y debe presidir todo el proceso que se inicie. Como ya se ha dicho, el cliente es el "porque" de toda actividad comercial.

Conocer quién es el cliente supone saber no sólo cuántos son y cuál es su renta disponible, sino quiénes son, cómo son, cómo viven, en qué trabajan, cuáles son sus costumbres, cuáles sus gustos, cuánto ganan, en qué se lo gastan, cómo se mueven, cómo ordenan su tiempo, cómo se agrupan, cómo se relacionan con otros barrios.

Para ello no bastará con realizar mecánicamente la estimación del área de influencia, las isocronas en función de la red viaria y su situación, etcétera. Cosas que, evidentemente, son necesarias, pero el planteamiento es conveniente que se realice diferenciando el fin perseguido de los medios empleados en alcanzarlo.

Para saber quién es el cliente, la lista de preguntas a realizarse debe

acomodarse a cada ocasión y a cada tipo de actividad que pretenda instalarse. Este planteamiento puede no ser una novedad para mucha gente, pero se puede constatar que, con cierta frecuencia, se cae en no pensar en el cliente ya sea porque no se ha hecho nunca, como ocurre en alguna de las estructuras comerciales más antiguas, o bien porque los procedimientos utilizados en la determinación de la clientela potencial han llevado a aquéllos que los realizan, y aún incluso a los que los analizan, a perder la visión global del proceso decisorio, teniendo en cuenta el fin último perseguido.

Como se puede ver en lo que se ha descrito hasta ahora, en el caso de aplicar lo aquí expuesto para una promoción de un Centro Comercial, no se considera al comerciante como cliente sino que de forma consciente se le ha retirado de esta fase del proceso para evitar que se pueda perturbar la noción de "cliente". Su incorporación al proceso, importantísima por otra parte, se producirá más adelante.

NECESIDADES

¿Cuáles son las necesidades que puede tener nuestro cliente?

En la sociedad actual es ya raro el lugar donde se produzcan necesida-

des de primer grado, derivadas de falta de equipamiento comercial. Lo normal es que tengamos que pensar en necesidades ya satisfechas y que el papel a desarrollar por el nuevo equipamiento a implantar sea el aportar algo que mejore el proceso de satisfacerlas en cualquiera de sus formas. También hay que recordar que el sistema económico, en especial su vertiente de "cultura del ocio", permite la inducción de necesidades después de haber encontrado la forma de satisfacerlas.

La investigación y descripción de dichas necesidades, tanto en los aspectos cualitativos como cuantitativos, en tanto que son características muy definitorias del cliente, son una concreción de la primera pregunta descrita, pero, debido a su importancia a la hora del análisis del producto, se deberán considerar de forma independiente.

Es preciso, llegado este punto, identificar correctamente, además de al cliente final y sus necesidades, a todos aquellos que intervienen en el proceso hasta el final.

En muchas ocasiones los otros intervinientes en el proceso, que pueden ser desde los técnicos hasta las autoridades municipales, pasando por asociaciones de vecinos y, sin olvidar, en el caso de equipamientos colectivos, a los propios comerciantes, pueden tener necesidades no derivadas directamente de las necesidades del cliente, y pretender satisfacerlas sin supeditarlas al cliente final puede acarrear malas consecuencias sobre el proceso global. Al mismo tiempo, si no se identifican correctamente las necesidades inducidas por las del cliente en el resto de los intervinientes en el proceso, se corre el riesgo de impedir una correcta toma de decisión. De las necesidades del cliente se deberán ir deduciendo las necesidades de los intervinientes en el proceso, nunca al revés. Así se podrá obtener como resultado del proceso seguido el mejor producto para el cliente.

¿Qué podemos hacer para satisfacer dichas necesidades?

Una vez que se identifiquen las necesidades del cliente y del resto de



los intervinientes se debe pensar en qué se puede hacer para satisfacerlas, o bien contrastar la idea de equipamiento comercial que se tiene con dichas necesidades para comprobar su adecuación, sus posibilidades, sus problemas. Asimismo, se deberá esbozar qué hay que hacer para resolver las necesidades del resto de los intervinientes en el proceso y resolver las posibles interferencias, siempre teniendo en cuenta el objetivo final.

Es verdad que obtener el diagnóstico correcto sobre dichas interferencias no siempre es fácil; muchas veces podrán aparecer situaciones en las que lo mejor puede ser enemigo de lo bueno, lo que implicará aplicar criterios posibilistas, pero si se tiene claro todo el proceso según el camino óptimo, será más fácil identificar las desviaciones, se podrán cuantificar riesgos y adoptar las medidas que se estimen más oportunas.

A pesar de ser algo obvio, conviene señalar el riesgo que se corre de inadecuación entre la solución planteada y las necesidades del cliente. Es el punto donde a pesar de tener claramente identificado al cliente y a sus necesidades y todos los intervinientes en el proceso y las suyas, se puede plantear una solución que no responda a dichas necesidades o al menos que no se adecue a las prioridades que se hayan establecido. Es un momento en el que los intervinientes en el proceso pueden interferir intentando de formas muy variadas, incluso no conscientes, alterar la forma de darles respuesta.

En este punto del proceso, una vez identificadas las necesidades y planteada la forma de resolverlas, tanto del cliente como de los intervinientes en el proceso, puede ocurrir que se replantee la descripción del cliente, en cualquiera de sus características definitorias, ya que puede ser que se descubra que al mismo tiempo que se satisfacen las necesidades del cliente definido y los intervinientes, se puede satisfacer las necesidades de otros colectivos que se deberán incluir en nuestro proceso como clientes, debiendo reiniciarlo desde el principio.



COMPETENCIA Y SOLUCIONES

¿Qué hace la competencia hoy y qué podrá hacer en el futuro?

Hasta este momento el proceso de estudio y toma de decisión esbozado no ha tenido en cuenta a la competencia a la hora de pensar qué se puede hacer para satisfacer las necesidades de los clientes una vez identificados. En el mundo competitivo en el que nos encontramos el paso a dar es claro, y al mismo tiempo directamente relacionado con la pregunta siguiente, por eso se encadenan los desarrollos de la presente pregunta con los de la siguiente.

¿Cómo elige el cliente la solución a sus necesidades?

No valdría de nada plantearse qué hace la competencia ahora y qué hará en el futuro si no se investiga qué criterios utilizará el cliente para elegir entre lo que ofrezca el equipamiento en estudio y lo que le ofrezca la competencia.

En el caso concreto de la ubicación de un equipamiento comercial, recordando la gran importancia que tiene la posición geográfica relativa en relación a los circuitos comerciales, a los flujos de acceso, tanto peatonales como de vehículos, así como la visión que del centro se tenga desde el entorno, el proceso que se está describiendo se concretaría analizando no sólo la ubi-

cación que se tenga en cartera sino cualquier otra posibilidad que permita el mercado en el presente y que sea previsible en el futuro, sabiendo que generalmente esas posibilidades son numerosas y que por pequeña que sea la probabilidad de que un equipamiento de la competencia se instale en un solar actual o futuro en condiciones de competir con el equipamiento en estudio, la implantación de la competencia será una realidad en un futuro más o menos próximo.

Aunque en dicho estudio se tengan en cuenta todas las ventajas competitivas derivadas de instalarse con anterioridad, si éstas no son suficientes para establecer una barrera de entrada, únicamente resta estudiar los criterios con los que eligen la solución los clientes a los que se quiera atender y valorar si la solución que se puede ofrecer es mejor, desde ese punto de vista, que la que la competencia pueda ofrecer después.

La lectura rápida de estas reflexiones puede llevar a la conclusión, no sin motivo, que lo que en ellas se dice es una verdad de Perogrullo, lo cual es más que cierto. Únicamente cabe recordar que las verdades evidentes no por evidentes dejan, por muchas razones, de ser ignoradas. ▢

JESUS LACASIA.

Director Técnico de MERCASA
y Director de TARSIS.