

LUIS LARA Y JORGE MAS

POR QUÉ UNAS TIENDAS VENDEN Y OTRAS NO

CLAVES DEL ÉXITO EN *RETAIL*



Prólogo de Álvaro Salafranca

Libros de Cabecera

POR QUÉ UNAS TIENDAS VENDEN Y OTRAS NO

LUIS LARA Y JORGE MAS

El comercio es uno de los sectores empresariales más conocidos. En mayor o menor medida, casi todo el mundo es usuario de las tiendas. ¿Qué es lo que hace que unas tiendas vendan y otras no? Diariamente los clientes deciden dónde quieren comprar, dónde les dan lo que quieren. ¿Cuáles son los pasos para satisfacer sus necesidades y crear un negocio de éxito?

En este libro Luis Arias y Jorge Mas, destacados profesionales del *retail* a nivel local e internacional, explican en qué consiste este apasionante mundo y cuál es el método para gestionar unas tiendas exitosas. Y para entender cómo han llegado a la cima empresas como Zara o Starbucks, los autores aportan muchos ejemplos ilustrativos, las historias y pensamientos de los principales gurús del *retail* internacional, y el caso de tres empresas de éxito a nivel global.

Tanto si eres propietario, como profesional o emprendedor, este libro te demostrará que el mundo está por explorar. A lo largo del texto descubrirás los secretos de los negocios que revolucionaron sus segmentos, como IKEA, ALDI o Nespresso. Se trata de dejar volar la imaginación y aplicar la técnica para que los sueños lleguen a la realidad.

«Intento contribuir a esta obsesión que tienen Jorge y Luis por el *retail* bien entendido, bien ejecutado y bien comunicado, y como dicen los americanos to *crack the code* –descifrar el secreto– de aquellos que saben crear negocios únicos.»

Álvaro Salafraña, Consejero Delegado de Starbucks Spain & Portugal

El libro incluye un anexo con la trayectoria de los veinte maestros del *retail* más sobresalientes de la escena internacional y los casos de Abercrombie & Fitch, Zara y Camper.

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

IBIC: KJMV7
ISBN: 978-84-940047-8-0



Por qué unas tiendas venden y otras no

Claves del éxito en *retail*

Luis Lara

Jorge Mas

Prólogo de Álvaro Salafranca

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - New York

1ª edición: septiembre 2012

© 2012 Luis Lara Arias, Jorge Mas Velasco

© 2012 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, ático

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editora: Virtuts Angulo

Cubierta: Barreras&Creixell

Maquetación: Barreras&Creixell

ISBN papel: 978-84-940047-8-0

ISBN e-book: 978-84-940047-9-7

IBIC: KJMV7

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Prólogo	7
Introducción	11
Parte I: Entendiendo la complejidad del <i>retail</i>	
1. La importancia del <i>retail</i>	25
2. Las claves del éxito y del fracaso	41
3. ¿Por qué unos sitios están llenos y otros vacíos?	49
4. La internacionalización como elemento clave	59
Parte II: El proceso hacia la excelencia en tu punto de venta	
5. ¿Qué es el valor en <i>retail</i> ?	79
6. Las 7 P del <i>retail</i>	87
7. Tu plaza única	97
8. Tu producto cautivador	113
9. Tu personal experto	123
10. Tu proceso sencillo	141
11. Tu precio atractivo	153
12. Tu promoción emotiva	161
13. Tu posicionamiento exclusivo	173
14. Valora tus 7 P	179
Parte III: Convierte a tu cliente en vendedor de tu tienda.	
Hazle <i>fan número 1</i>	
15. ¿Quién es tu cliente?	183
16. El cliente es el jefe y tú su referente	191
Anexo: Aprendiendo de los mejores	
Las historias de los gurús del <i>retail</i>	203
Tres casos de éxito	261
Conclusiones	295
Agradecimientos	297
Notas	299

Prólogo

Hace poco me presentaron a Jorge. Él es un gran fan de Starbucks y yo siempre tengo curiosidad por las personas que sienten pasión por lo que hacen.

Nos sentamos en un Starbucks y enseguida conectamos, de esa manera tan innata que se establece entre quienes están llamados a entenderse: Yo le escribiría el prólogo que ahora estás leyendo y él colaboraría con nosotros en mejorar y elevar la oferta de *salado* en nuestras tiendas de Barcelona.

Así que, desde aquí, intento contribuir a esta obsesión que tienen Jorge y Luis por el *retail* bien entendido, bien ejecutado y bien comunicado, y como dicen los americanos *to crack the code* –descifrar el secreto– de aquellos que saben crear negocios únicos.

Yo me incorporé al proyecto de Starbucks desde su inicio en España, allá por el año 2003. Abrí el mercado en Francia en el 2004 y en Portugal en el 2008, por lo que mi inmersión en la cultura de la compañía es plena. He disfrutado enormemente estos casi diez años dentro de una compañía humana, inspiradora, apasionada, gestionada por grandes líderes y, al frente de todos ellos, un gran visionario capaz de conectarnos a todos y entender un futuro que a la mayoría de nosotros se nos escaparía.

Quiero compartir con vosotros cuáles son para mi las claves que hacen de Starbucks la empresa que es. Y cómo, sin patentes registradas ni secretos tecnológicos, ha alcanzado tanto liderazgo.

Starbucks es una empresa que, desde sus inicios, define con clara visión qué tipo de compañía desea ser. Busca crear un modelo empresarial diferente, con conciencia social, que le permita reconocer y gratificar a todos aquellos que colaboran en

su desarrollo. Desde los *partners* de las tiendas hasta los cafe-cultores. No entiende el éxito sin ellos. Y más aún, cree que el éxito es mayor si se comparte. Una empresa que se rige no por sus resultados, sino por sus valores y compromisos. Creció con ellos y resultaron de gran ayuda en sus momentos más difíciles: respeto y dignidad, pasión y alegría, comunidad y responsabilidad, autenticidad. Y a través de ellos ha conseguido los resultados que hoy todos conocemos. Un gran activo para cualquier accionista

Starbucks se dedica básicamente al café y al ser humano. Es una compañía que busca el vínculo emocional con sus clientes. Y sabe que esto solo se consigue a través de sus *partners*: «no estamos en el negocio de café sirviendo a personas, sino en el negocio de las personas sirviendo café». Son sus *partners* los encargados de transmitir, cuidar y tener una relación emocional con los clientes. Apasionarlos por el café, ofrecerles una experiencia única y hacer de esta compañía algo diferente. Y es a los *partners*, a los que no deja de reconocer por su esfuerzo, compromiso y dedicación, por enriquecer la experiencia de los clientes en las tiendas, día a día y taza a taza. Sin ellos Starbucks no sería lo que es hoy, e intentamos no olvidarlo nunca.

Pasión por el café y la excelencia de todo su proceso hasta llegar a la taza. En Starbucks es una obsesión poder ofrecer la mejor taza de café posible a través de su cultivo, compra, cata, tueste, almacenamiento y elaboración en nuestras tiendas. Esta obsesión es transmitida a todos nuestros *partners* para que la compartan con sus clientes, a través de la formación y del corazón.

Devoción por sus clientes «no por robarles el bolsillo, sino por robarles el corazón». A este vínculo emocional y pasión por el café, se suma la innovación constante. Así se consigue dar al cliente aquello que no espera y le permite llegar más lejos y conectar más. Sea el *frappuccino*, o nuevas formas de beber el café, o de conectar a través de las redes sociales, o de la manera

en que se expresa y diseña sus tiendas, Starbucks es una compañía en constante movimiento y búsqueda que pretende, con un alma sólida, buscar nuevas fórmulas de conectar, a través de sus productos, sus tiendas o su comunidad

Y todo esto va impregnado de autenticidad, respeto, amor por lo que haces, pasión por lo que tienes y transmites, generosidad. Starbucks, en definitiva, quiere tener la misma fuerza que cualquiera de las tiendas que nos enamoran cuando entramos, el amor al detalle, la conexión personal, la experiencia y el conocimiento de lo que tienes, la pasión del artesano dedicado. El esmero por ofrecer un servicio inmaculado. Nuestro reto, transmitir estos valores a 200 000 *partners* que reciben cincuenta millones de clientes a la semana.

Este libro trata de *crack the code* de las tiendas que lo hacen bien. Yo he intentado daros la pista de lo que Starbucks ha hecho. Para el resto tendréis que seguir leyendo.

Al final hay pasión, un sueño, una excelente ejecución y una total dedicación. La generosidad de compartir y grandes resultados.

Os deseo la mejor de las lecturas, con todos sus aprendizajes.

Álvaro Salafranca, Consejero Delegado de Starbucks Spain & Portugal

Introducción

Este libro pretende ayudar a propietarios, gestores y emprendedores a entender cómo funciona el *retail* actual y el del futuro, para que, de esta manera, puedas generar más ingresos y beneficios en tu negocio, ganando la batalla por la supervivencia y asegurando el futuro. Hay libros que hablan sobre *retail*, pero el que tienes en tus manos tiene varias características que lo hacen único:

- ▶ Hemos recogido y explicado todas las herramientas, técnicas y *palancas* que se utilizan en la tienda, de una manera muy sencilla y con muchos ejemplos ilustrativos. Todo ello lo hemos ordenado en el método de las 7 P y lo implantamos a partir del XSMARTRETAIL.
- ▶ Hemos incorporado una visión del sector a futuro, de manera que podamos intuir qué va a pasar y podamos prepararnos.
- ▶ Hemos incluido casos de empresas que han reforzado su modelo de negocio mediante la internacionalización. Vamos a ver qué lecciones podemos aprender de los grandes.
- ▶ En el anexo, aunque no menos importante, hemos recogido la esencia del conocimiento de *retail* de una veintena de maestros internacionales del sector y unos casos prácticos de éxito detallados.

El *retail* es un sector con pocas barreras de entrada y con el que mucha gente se *atreve*. En este sentido, queremos que los comercios en general tengan larga vida y sean exitosos, por ello queremos contribuir con nuestra experiencia. Estamos orgullosos de servir a los demás y hacerles más felices, queremos que tú también lo consigas.

Entre la tradición y la modernidad

En este libro se habla de una de las actividades económicas más antiguas: el comercio. En concreto, el comercio al por menor, minorista o también conocido como al detall o detallista. Se trata de todas aquellas actividades comerciales que tienen como referencia el punto de venta físico, la tienda. A lo largo de toda esta obra vamos a usar la palabra *retail* para referirnos a este sector.

Aunque es un sector antiguo y tradicional, hemos de decir que está de moda, puesto que posibilita un contacto directo con los clientes finales, aspecto que no lo permiten otras maneras de venta como la venta al por mayor, mayorista o *wholesale*. Es precisamente por esto, por lo que empresas fabricantes como Apple se pasaron al *retail*: querían conocer de primera mano qué opinaba su cliente, sin intermediarios.

Por otro lado, en el caso de la moda, solo teniendo puntos de venta directos, como Inditex, Mango o H&M, se puede reaccionar rápidamente a los cambios que se producen en el entorno, siempre tan cambiante.

Las marcas

Es importante señalar que en *retail* la marca se puede referir tanto al producto en sí que se vende en la tienda (por ejemplo, vendemos perfumes marca Guerlain), como a la propia *fórmula comercial*, que consiste en haber concebido un espacio y concepto de venta con unas características muy especiales y diferenciadas que hacen que los clientes lo prefieran para comprar a otros puntos de venta. Por ejemplo, Sephora, que es un concepto de perfumería multimarca, donde podemos comprar Guerlain y cualquier otra marca de perfume, además ha desarrollado su propia línea de productos Sephora.

Otro ejemplo: Zara nunca fue considerada marca, sino más bien un concepto de *retail* que significaba moda, rápida, a buen precio y en un entorno de tienda cada vez más sofisticado, que no tiene nada que envidiar a ciertas marcas de lujo. ¿Qué ha ocurrido con el tiempo? Que se ha convertido en marca, con mayor o menor fuerza dependiendo del país. En algunos de ellos, Zara tiene tanta fuerza que el cliente local desearía que el logotipo estuviera de manera destacada en prendas de vestir y accesorios.

En los próximos diez años el mercado del *retail* va a cambiar de manera profunda. El ritmo del cambio se acelera y, para sobrevivir, la tienda tendrá que convertirse en marca. Una marca fuerte puede hacer que se diferencie claramente de la competencia.

Ahora que los conceptos de tienda se están convirtiendo en marcas de por sí, es posible que se produzca una batalla entre las marcas de los fabricantes y los *retailers*. Ambos intentarán conquistar un hueco en la mente del consumidor y es obvio que los *retailers* juegan con ventaja, pues tienen el contacto directo con el consumidor final.

Adaptarse o morir

Un 80% de las nuevas tiendas que abren cada año acaban cerradas a los cinco años. Esto significa que solo el 20% de las mismas tendrá éxito. En el caso de grandes cadenas de *retail*, internacionalizadas desde hace tiempo, los errores de ubicación o de concepto son menores. A pesar de que cierran tiendas, suelen compensarlo con nuevas aperturas.

Los tiempos de cambios e incertidumbre han acelerado el proceso de cierre de tiendas en muchos casos. Se estima que antes de 2020 se habrá perdido casi la mitad de la base comercial – número de tiendas – que había en 2005. Esto significa que aque-

llos que hagan bien su trabajo tendrán más probabilidades de sobrevivir durante la incertidumbre y se encontrarán, al final de la *travesía del desierto*, con la mitad de competencia.

Los autores nos consideramos tenderos, o *retailers*, siguiendo la terminología actual. Por razón de nuestro trabajo, hemos caminado calles y centros comerciales de muchos países, visitando y analizando infinidad de tiendas. Nos entristece ver cómo tantas tiendas abren y, en poco tiempo, se ve que las cosas no van bien y su desenlace será fatal. No somos adivinos, pero el mundo comercial en general, y el del *retail* en particular son muy visibles. Con los años hemos llegado a ciertas conclusiones que queremos compartir.

Es el pasado pero es el futuro: muchas empresas evolucionan al *retail*, como hemos explicado. Es fundamental saber qué es saber vender en las tiendas para *retailizar* la empresa e impulsarla comercialmente.

La complejidad del *retail*

El sector *retail* tiene una estructura muy compleja. Incluye desde los grandes almacenes (El Corte Inglés, por ejemplo), a las grandes cadenas especializadas (Zara, Sephora, Decathlon, etc.) y las tiendas independientes (multimarcas o monomarcas en todos los sectores). Técnicamente, también se incluyen fórmulas comerciales muy variopintas: máquinas expendedoras, cooperativas de consumo, venta a distancia o las múltiples formas de venta de productos de alimentación (hipermercados, supermercados, cadenas *discount*, etc.).

En este libro vamos a tratar el *retail* en sentido amplio, sin centrarnos en ninguna de las posibles fórmulas comerciales, y tratando siempre de sacar conclusiones que se apliquen a cualquier negocio. Hablaremos de marcas muy conocidas, de fór-

mulas de éxito internacionalizadas, y también de conceptos más locales. A lo largo de este libro vamos a aprender de todos ellos. Y lo más importante, vamos a saber por nosotros mismos por qué unas tiendas están llenas de gente y otras vacías.

España, país de tenderos

Hace un par de siglos, Napoleón se burlaba de Inglaterra diciendo que eran un país de tenderos y que no podía ganar en la guerra contra Francia. También desde España se miraba con desdén a los Estados Unidos, hacia 1898, cuando empezó la guerra por Cuba y Filipinas. Según los españoles, los estadounidenses eran un país de tenderos que huirían antes de entablar combate. En ambos casos, los países de tenderos ganaron la guerra a los que presumían de no serlo. Dos siglos después, el Reino Unido y los Estados Unidos siguen siendo *retailers*. El comercio es uno de sus puntos fuertes.

La noticia es que en los últimos veinte años, España se ha convertido también en un país de tenderos. Lo es, desde el punto de vista cuantitativo, por su importancia en la economía nacional, y cualitativamente, por haber lanzado al mercado conceptos innovadores, diferenciados y que funcionan muy bien operativamente.

Ello ha hecho que en calles comerciales tan señeras como Regent Street (Londres), sea España el *tercer país* en número de marcas presentes, tras el Reino Unido y los Estados Unidos, y por delante de Italia, de Francia o de Suecia. Los operadores de centros comerciales y los propietarios de locales, como es el caso de la Crown Estate, entidad que representa a la Corona británica y propietaria de Regent Street, seleccionan con mucho cuidado las marcas que pueden estar en esta *calle escaparate global*, que es visitada por millones de turistas de todo el mundo. De hecho, personalmente hemos podido escuchar de la Crown Estate que

quieren tener más marcas españolas, por lo que representan en cuanto a garantía de éxito, creatividad, buena gestión y adaptación al mercado. Siempre preguntan si hay nuevas marcas españolas emergentes o consolidadas que estén preparadas para salir fuera de España y abrir sus primeras tiendas en calles como Regent en Londres y otras.

Igualmente, si salimos de los grandes mercados del *retail*, y nos focalizamos en los países emergentes, donde la manera más habitual de entrar suele ser la franquicia o la empresa conjunta –*joint venture*–, los grandes grupos también demandan marcas españolas. Por ejemplo, en los países árabes hay empresas especializadas en *retail* de moda que buscan de manera activa marcas españolas, por la buena acogida que tienen en esos mercados. Cuando se ha de hacer la presentación de una nueva marca en centros comerciales como The Dubai Mall y otros de la región, el hecho de que sea una «marca española» suele ser garantía de valores que garantizan el éxito en cuanto a: moda rápida, creatividad e innovación, saber escuchar al mercado, humildad en replantearlo todo y saber cuándo hay que cambiar, etc.

De esta manera, hemos pasado de ser un país que apenas destacaba internacionalmente a nivel empresarial, y que incluso rehuía la actividad comercial, a ser reconocido por conceptos de *retail* que triunfan en las calles comerciales de medio mundo. Somos, por tanto, un país donde encontramos probablemente los mejores tenderos del mundo.

Inditex y sus marcas (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, etc.), Mango, Desigual, Camper, Women'Secret, Pronovias, Rosa Clara,... Son muchas las marcas españolas que nos podemos encontrar en cualquier país del mundo, con tiendas *flagship* que son verdaderas embajadas comerciales de nuestra manera de hacer las cosas. La marca España en *retail* sigue, hoy en día, tan fuerte como hace unos años.

Líderes en *fast fashion* y otros sectores

El *fast fashion* es, sin duda, en el sector de la moda, el modelo productivo de mayor éxito en los últimos años. Este concepto consiste en fabricar y llevar a la tienda productos de tendencia en el menor tiempo posible. Las empresas de moda rápida han conseguido adelantarse en el mercado a otras tradicionales, acortando los tiempos de llegada de cada ciclo de moda a los puntos de venta y, por tanto, aportando constantemente nuevos modelos a los clientes, en lugar de temporada a temporada.

El modelo de producción *fast fashion* tiene su origen en Italia, según algunos autores. Sin embargo, fue Zara quien lo ha aplicado con éxito y llevado a más de ochenta países. El modelo Zara de negocio se estudia en universidades de prestigio mundial¹. Geográficamente, el origen del *fast fashion* español está en la localidad de Arteixo (A Coruña). Allí, a mediados de los 80 se perfeccionó, con la ayuda de la metodología de Toyota en fabricación, el modelo de respuesta rápida en moda que ya venía trabajando Benetton (*tinto in capo*), que hacía que las prendas se produjeran en color crudo y se tiñeran en el último momento, según las tendencias de mercado.

En la década de 1980, Benetton abrió con mucho éxito tiendas por medio mundo con su sistema de franquicia, mientras que Zara estaba ocupada en probar su modelo de negocio en el mercado nacional. Ya pensaba en la expansión internacional, que culminaría en 1988 con la apertura de una tienda en Oporto, otra en 1989 en Nueva York y en 1990 otra en París. En la década de 1990, Inditex aceleró en la expansión internacional de sus enseñanzas (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius,...), con un modelo muy sólido de implantación: tienda

1. *Fast Fashion*: Caso preparado por los Profesores Pankaj Ghemawat y José Luis Nueno. Universidad de Harvard / IESE. Febrero de 2003

propia de manera prioritaria y franquicia allá donde por razones legales o culturales no sea posible la apertura de filial 100% propiedad de la empresa.

La rápida expansión de Inditex por todo el mundo ha hecho que muchas otras empresas como la propia H&M o Gap se vean obligadas a introducir en su modelo de negocio el *fast fashion*: un porcentaje relevante de producción en proximidad que permita una reacción rápida a cambios en la moda o para conseguir una adaptación especial a ciertos mercados.

Un estudio de la consultora Bain & Co. ha señalado el extraordinario crecimiento de las empresas que han adoptado el modelo *fast fashion*. Ya en 2007, por cuotas de mercado este era el ranking:

País	<i>Fast fashion</i>
España	20%
Italia	20%
Reino Unido	12%
Francia	8%
Alemania	5%

Fuente: Bain & Co. 2007

Este modelo *fast fashion* ha ayudado, sin duda, a la rápida expansión de Inditex en todos los mercados internacionales en los que se ha introducido. Su llegada a cada mercado es recibida con grandísima expectación por parte de clientes y prensa especializada.

Además de la moda rápida, España destaca en sectores concretos como la moda nupcial. Este negocio alcanzó en 2010, según un informe elaborado por la consultora Deloitte, un volumen de negocio de 1300 millones de euros. Además, en 2011 consiguió ele-

var sus exportaciones un 12,5%. Las ventas al extranjero de moda nupcial española ascendieron ese año a 341,76 millones de euros. El incremento representa un salto sustancial respecto al de 2010, cuando las exportaciones se elevaron un 0,45%.

España cuenta con algunas de las principales empresas del mundo en moda nupcial. Pronovias, líder del mercado español, es también una de las empresas líderes mundiales. La empresa número dos del sector es Rosa Clará, que cuenta también con una amplia y creciente presencia internacional.

Retailización: cómo puedo aplicar las técnicas de retail a mi empresa

¿Qué podemos aprender de los maestros del *retail*? ¿Qué lecciones puede aplicar el pequeño comerciante o el emprendedor?

En un contexto en el que se valora la economía real o productiva frente a las actividades puramente especulativas que no aportan tanto valor de manera permanente, el comercio es quizás el mejor exponente de un sector que genera valor y que por ser muy visible para cualquiera, permite sacar conclusiones que se puedan aplicar a cualquier empresa, sea o no sea de *retail*.

El *retail* impacta en nuestras vidas. Todos compramos, aunque sea con diferentes niveles de implicación, atención y pasión. En nuestra vida vamos teniendo experiencias de compra de todo tipo, desde que somos pequeños y acompañamos a nuestros padres, hasta que somos adultos y decidimos por nosotros mismos.

En nuestra conducta de *retail*, vamos adoptando las tiendas que consideramos nuestras favoritas y vamos desertando de las que pensamos que no ofrecen una propuesta comercial interesante. Sin querer, de manera muchas veces inconsciente, vamos haciendo nuestro análisis de propuesta de valor y vamos *votando* con nuestras carteras, de manera que con cada decisión de com-

pra estamos marcando el futuro comercial de una tienda o cadena de tiendas.

Lo mismo pasa en todas las empresas: deben tener una clara vocación comercial, de mercado. El análisis que hagamos de nuestra empresa nos va a servir para aplicar las técnicas que utilizan empresas punteras de *retail*, aunque nuestra actividad no sea específicamente comercial o tenga actividades de tienda. Es lo que llamamos *retailización* de la empresa.

¿Qué encontrarás en este libro?

Hemos recogido nuestra experiencia acumulada acerca de cómo leer una tienda, saber entender las claves de su funcionamiento y, por tanto, las teclas que se deben tocar para conseguir el éxito. Aquí te lo resumimos:

Parte I: Entendiendo la complejidad del *retail*

En este apartado vamos a fijarnos en las claves de las empresas que han alcanzado un nivel de excelencia en todos los sentidos. Diseccionaremos juntos su modelo de negocio para poder analizar parte por parte y ver de qué manera podemos aplicar sus claves a nuestra empresa. Veremos la importancia que tiene tener la perspectiva internacional, casi desde el momento que nace un negocio.

Parte II: El proceso hacia la excelencia en tu punto de venta

Aquí introduciremos el concepto de las 7 P (Plaza, Producto, Personal, Proceso, Precio, Promoción y Posicionamiento) y te ayudaremos a aplicarlo, es decir, aprenderemos cómo se genera valor en este sector y cómo se puede implementar al análisis de nuestra tienda o empresa.

De esta manera, veremos la importancia cada vez más determinante del espacio en el que se encuentra la tienda; la importancia de contar con un producto o servicio realmente innovador o diferenciado; la clave del personal, bien formado y motivado; la necesidad de tener procesos sencillos para facilitar la experiencia de compra y favorecer la expansión; la importancia del precio y su fijación; cómo promover y posicionar nuestro negocio.

Parte III: Convierte a tu cliente en vendedor de tu tienda.

Hazle fan número 1

¿Alguna vez te has puesto en la piel de tu cliente? Al fin y al cabo nosotros también somos clientes, y al ser profesionales de la empresa, del *retail*, lo examinamos todo con un mayor detenimiento y crítica. En este apartado vamos a darte el esquema a seguir para convertir a nuestros clientes en los fans número 1 de nuestro negocio y a ser su referente indiscutible. Todo esto lo ilustraremos con muchos ejemplos.

Anexo: Aprendiendo de los mejores

Hemos recopilado las historias y las frases más relevantes de los 20 mejores maestros del *retail*. Líderes internacionales que han ido cambiando las reglas de juego. Finalmente, presentaremos tres casos de éxito a nivel internacional, que nos permitirán ver claramente lo que te hemos expuesto a lo largo de esta obra.

Al final del libro hemos reservado un espacio de notas, que te servirá de verdadero cuaderno de campo para que tomes notas durante el estudio y mejora de tu negocio.