



knowsquare .

ÁNGEL ALDA

27 DE JUNIO DE 2013

UN NUEVO COMERCIO DE BARRIO PARA DESPUÉS DE LA CRISIS

ENTREVISTA A VINO & COMPAÑÍA. UN CASO DE ESTUDIO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y
Know Square S.L.

PRESENTACIÓN

KNOW SQUARE ha querido acercar su vista al drama del comercio local, a la tragedia de tanto espacio comercial de nuestras ciudades que está cerrando supuestamente por razón, por la sinrazón, de la crisis. Pero lo ha querido hacer adivinando las formas que adoptará el comercio del futuro y encontrándolas en experiencias concretas y aleccionadoras.

CERRADO POR CESE DE NEGOCIO

Si algún reclamo de escaparate puede declararse como el más utilizado en España no dudaríamos en dar el primer premio a cualquiera de las versiones de los que anuncian: “Cerrado por cierre de negocio” o a los que rezan “Se alquila”. Nuestras calles, especialmente en los barrios de las grandes ciudades- incluidas en ellas las correspondientes a las conocidas como millas de oro¹, se están convirtiendo en paisaje desértico. Son muchos más los comercios que se cierran que los que se abren.

No parece difícil encontrar la explicación forense de tal mortandad empresarial. La crisis y la caída de consumo justifican en buena medida el cierre² de tantos establecimientos comerciales de barrio. Pero ahí no se queda todo: la obsolescencia de los modelos de negocio, el impacto de la liberalización de los precios de los alquileres- el cumplimiento total de las previsiones de la Ley Boyer-, las restricciones financieras y el fenómeno de los impagados y fallidos, la falta de relevo generacional, la emergencia de nuevas formas de distribución asociadas a Internet y tantas otras cosas- entre las que no podemos dejar de señalar el de la agresividad comercial de las grandes empresas de la distribución imposible de ser emulada³- forman parte de la trastienda explicativa de los hechos y no son invocados con tanta frecuencia como la propia crisis que se convierte así en la causa expiatoria de tantos otros problemas diferentes.

Sin embargo, al tiempo que unos establecimientos cierran otros abren y con éxito. Vendría eso a demostrar la existencia de una especie de ley darwiniana de la selección natural aplicada al pequeño comercio local. Sería cuestión de imitar a Darwin y proceder a analizar los pequeños cambios en las especies comerciales de nuestro entorno, en cada isla del archipiélago callejero en el que vivimos, para encontrar las bases de esa ley de la selección.

Tan importante, o más, que saber por qué los comercios cierran resultaría entender los fenómenos de éxito de aquellos que se mantienen gracias a cambios de modelo de negocio o al simple hecho de la resistencia o el de los nuevos comercios nacidos en ese espacio de oportunidades que por definición ofrecen las grandes crisis.

¹ <http://www.modaes.es/entorno/20130415/la-crisis-llega-a-precitados-la-calle-mas-cara-cuelga-el-cartel-de-disponible.html>

² <http://www.burbuja.info/inmobiliaria/burbuja-inmobiliaria/409845-crisis-dispara-cierre-de-locales-centros-comerciales.html>

³ <http://www.elconfidencial.com/economia/2013/02/04/las-grandes-cadenas-se-comen-al-pequeno-comercio-y-lo-dejan-al-borde-de-la-ruina-114196/>

Para lo primero, el cierre, situemos el problema en sus propios términos: “sólo en los últimos diez años, el comercio tradicional se ha dejado por el camino 25.326 establecimientos, al pasar de los 65.244 que tenía en el año 2000 a los 39.918 en 2011, según Nielsen.”⁴

Incluso negocios tradicionalmente exentos hasta hace poco tiempo de grandes riesgos, como los de la hostelería, se han visto obligados al cierre en porcentajes escandalosos en los últimos años. “Cerca de 74.000 bares y restaurantes se han visto abocados al cierre desde 2007 hasta hoy, casi un 19 % de los que había antes de la recesión...según el [Anuario Económico de España 2012](#) elaborado por el servicio de estudios de La Caixa.”⁵

Para lo segundo, para entender de qué forma algunos comercios parecen haber recibido un nuevo impulso, favorecidos por la crisis del entorno, debemos preguntar a sus protagonistas y tratar de encontrar las razones de la supervivencia o de las aperturas con éxito.

UN CASO DE ÉXITO: Vino & Compañía

¿Por qué algunos comercios demuestran tener una buena salud de hierro? ¿Por qué nacen conceptos comerciales de éxito?

No hay una respuesta que lo explique todo⁶. A veces se trata de la identificación de nuevas demandas o especializaciones. En ocasiones de la toma en consideración de aspectos de los negocios que implican la creación de valor añadido a través de la unión de productos y servicios asociados. A veces, de la entrada en juego de nuevos canales de distribución o comunicación con los públicos como Internet y las redes sociales. En nuestros días parece que la receta “low cost” es un pasaje al éxito, por ejemplo. En otras ocasiones depende de la modernización del surtido y de la oferta tradicional. No hay una respuesta por la simple razón de que hay muchas respuestas. Parafraseando a Tolstoi: todos los negocios fallidos se parecen unos a otros pero los negocios de éxito lo son cada uno a su propia manera. Si acaso cabe decir que existe un elemento común a todos los éxitos: la fuerza y el carácter de sus promotores.

En Chamberí, barrio céntrico de Madrid, que es el mío, llamó la atención desde hace poco más de dos años la apertura de una tienda de vinos con el curioso nombre de [Vino y Compañía](#). Limpia, transparente, luminosa y dirigida por su propietario de forma independiente, Andrés González Sellarés, un hispano colombiano con una trayectoria profesional larga en el mundo de la edición.

Para quienes no la conozcan, que seguramente serán la mayoría de los miembros de Know Square, diremos que se trata de un espacio comercial que pretende ser al tiempo una tienda de barrio y un "punto de encuentro" para los amantes del vino a través de cursos de cata y similares actividades enológicas y gastronómicas. Con una amplia formación como enólogo, Andrés no pretende convertirse en un gurú a lo Robert Parker *chamberilero*. Pretende, y eso sí que es una novedad, compartir conocimientos con sus clientes, apropiarse de las referencias que le vayan suministrando para ir creando

⁴ El Economista. [26 Noviembre 2011](#).

⁵ Diario Levante. El Mercantil Valenciano. [3 de Diciembre 2012](#).

⁶ http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/trabajo/2012/09/14/213257.php

una carta viva de vinos en permanente rotación. Con más de 800 referencias en vinos de todas las procedencias y todos los precios, Vino & Compañía ofrece un surtido abierto a todas las sensibilidades y a todos los bolsillos. En este negocio tan repleto últimamente de promotores y evangelizadores que presentan el mundo del vino como un coto religiosamente cerrado, es de agradecer este esfuerzo por facilitar las cosas a los clientes y hacerlo con naturalidad. Merece la pena la visita a la tienda, incluso desde el punto de vista arquitectónico para contemplar la exquisita recuperación que Andrés ha conseguido dar a un antiguo comercio de ultramarinos que cerró en los años 90. Suelos con ese aire de los viejos pavimentos hidráulicos, techos moldurados, iluminación impecable y una cava en la planta baja de fábrica de ladrillo con arcos cerrados digna de servir de marco a las actividades de cata.

El caso es que la tienda se ha convertido en una referencia en el barrio y que atrae la mirada de públicos llegados de lugares lejanos de la ciudad. Al día de hoy, parece como si Vino & Compañía hubiese encontrado un nicho ecológico propio y hasta natural en el contexto del comercio de proximidad. Gente joven fundamentalmente, compañeros de trabajo, familias que encargan a Andrés la preparación de catas a la medida o que aprenden los rudimentos del arte de la degustación o del maridaje con esta o aquella especialidad gastronómica. Si sigues con atención las constantes propuestas del establecimiento podrás acceder a celebrar en los bajos abovedados de la tienda acciones relacionadas con el vino y la gastronomía de un alto valor añadido.

Para conocer las “tripas” de ese éxito me he acercado al creador del mismo, Andrés González Sellares, para someterle a un “cruel” interrogatorio al que se ha prestado con gusto

ENTREVISTA

KNOW SQUARE. Vamos con los principios, Andrés. Cuéntanos como fue el proceso que te llevó a abrir Vino & Compañía. La idea motora, la investigación de mercado, la localización de proveedores y de local, etc.

VINO & COMPAÑÍA.

La idea de abrir una tienda de vinos nació hace más de 10 años cuando conocí una tienda en Buenos Aires, con un perfil de cercanía al cliente que me encantó. Varios años después, ya en Madrid, me di cuenta que ese concepto podría ser válido también aquí, pues no encontraba una tienda con el espíritu de tienda de barrio, pero con un surtido amplio de vinos de calidad.

Gran parte de la investigación de mercado la hice trabajando en las tiendas de vino de *La Carte des Vins*. Luego trabajé en dos tiendas más, en las que tuve contacto directo con proveedores y eso me dio la información necesaria para cuando abrí mi tienda.

Sobre la elección del local: fue el punto más complicado porque no terminaba de tener la información “ideal” para decidir el lugar. Al final, después de evaluar muchas opciones durante más de dos años, terminé cogiendo el local de la Plaza de Olavide, en el que había habido una tienda de *La Carte des Vins* que había cerrado. En principio podría parecer una idea absurda, porque si había cerrado, seguro sería por resultados no del todo buenos. Afortunadamente, esta tienda tenía toda la información detallada de las ventas y del número de clientes, y al tenerla sabía que había una buena base para “refundar” el

negocio. Sin duda la selección del local que es un punto clave de un pequeño comercio, termina siendo dramáticamente complejo porque no existe información confiable para tener una idea más o menos razonable de la expectativa de ventas.

KS. En particular como fue el proceso de financiación. ¿Autofinanciación? ¿Socios familiares o amigos? ¿Bancos?

V & C.

La financiación del proyecto inicial fue totalmente con recursos propios. Si el proyecto de Vino & Compañía, se hubiera basado en financiación bancaria, seguramente ya no existiría.

KS. ¿Que nos dices de tu formación, de tus antecedentes personales o familiares como empresario o comerciante, de tus modelos de referencia en el mundo empresarial?

V & C

Mi padre siempre tuvo negocios de comercio, y siempre después de muy buenos resultados, terminó quebrando. No era muy alentador el pasado, en ese sentido. Por otro lado, yo tenía una carrera en el mundo editorial, más de 17 años de experiencia en marketing y dirección, que eran una base más que sólida para formar y gestionar una empresa.

KS. Una cosa que me ha llamado la atención en tu negocio es el uso intensivo que haces de los medios digitales y de las redes sociales. Hasta qué punto consideras que ese es un aspecto central de tu negocio y en qué medida consideras que ese factor es o será clave para el mantenimiento de los negocios comerciales de barrio.

V & C.

Lo que es fundamental es poder “comunicarte” con tus clientes. Diría que a pesar de hacer efectivamente uso de los medios digitales, todavía lo que mejor nos funciona, como comercio de barrio propiamente, son los escaparates y pizarras externas de la tienda. Toda la información que ponemos en ellos, se transmite de forma directa a los clientes del barrio, y el resultado es tremendo.

La comunicación digital es importante para intentar ampliar la base de clientes más allá de los clientes del “barrio”, aquellas personas que viven relativamente cerca de la tienda, pero no necesariamente pasan con frecuencia por la plaza. Y sin duda, el gran atractivo de la comunicación digital, hoy, es el costo. No diría que es costo cero, que a veces pensamos, pero sí es una comunicación directa con un costo asumible, porque para los pequeños comercios, la publicidad, en cualquiera de sus manifestaciones, es imposible.

KS. Otro elemento que parece sustancial a tu forma de trabajar es la construcción de alianzas con tu entorno. Esa capacidad de convertir a los proveedores en socios comerciales. En llevar a la tienda constantes iniciativas como charlas, demostraciones, etc. La animación comercial que se llamaba antes. Cuéntanos experiencias y tus ideas al respecto.

V & C.

Hay dos aspectos diferentes en la pregunta:

El primero, el intento de construir alianzas con el entorno, en el que hemos avanzado algo pero insignificante frente a las posibilidades que tendríamos. Es un proceso muy lento que requiere de tiempo para generar relaciones de confianza con el comercio y la hostelería local, sean o no sean clientes de la tienda. El mayor avance ha estado en las catas maridaje o las catas privadas en las que nos piden poner algo de comida, hoy cubrimos casi todos esos productos con proveedores del barrio: la tortilla de patata de La Inesiña, los embutidos de Salamanca, las croquetas del Anaur, la comida del Ginger Boy y el Hanakura, el pan de Granier.

El segundo, la animación comercial, es algo inherente al vino como producto. Una base conceptual del comercio de vino, es que normalmente no tienes la posibilidad de “probar” lo que vas a comprar, escoges la botella y te la llevas, y te puede gustar o te puede no gustar. En Vino & Compañía intentamos hacer las preguntas necesarias para intentar acertar al máximo, o reducir la tasa de fallos, aunque seguro siempre fallaremos. Y esto nos inquieta, porque pensar en que un cliente se lleve un vino con ilusión, para esa cena especial, abra la botella y no le guste. Le hemos arruinado el momento. Por eso la mayor parte de actividades de animación comercial queremos que vayan dirigidas a eso: probar vino. Y los proveedores, algunos, también lo quieren, o lo necesitan, y eso para nosotros es fundamental.

KS. Como explicarías las diferencias entre lo que te imaginabas que tu negocio iba a ser y lo que está siendo. En que acertaste. En que te equivocaste. ¿Habrás cambiado algo si hubieras sabido que...?

V & C.

¡Uf, vaya pregunta!

Lo digo siempre que me preguntan: a pesar de tenerlo bastante claro cuando lo empecé, lo que hoy es mi modelo de negocio difiere bastante de ese punto de partida.

La mayor diferencia entre el proyecto y la realidad es que cuando abrí Vino & Compañía, lo que estaba abriendo era una TIENDA DE VINOS, que en paralelo hacía actividades relacionadas con el producto: catas, degustaciones, presentaciones, etc. El negocio principal era la tienda, el resto era complementos. Ahora lo veo bastante diferente: Vino & Compañía debe ser un lugar de “experiencias” alrededor del vino, que, además, vende vino. Me he dado cuenta, que vender vino, lo puede hacer cualquiera (bueno, casi), y aquí como en cualquier producto, el factor precio resulta muy importante para una parte de los consumidores. Y los comercios de barrio, no pueden competir por precio. Queda la otra parte, la diferencial, que es la atención personalizada, el consejo, la buena selección, el trato cercano, la amabilidad, etc., pero eso solo justifica el diferencial de precio para una parte de los clientes. Entonces no queda más opción que hacer énfasis en aquellas cosas que no cualquier puede repetir: cursos de cata, presentaciones de bodegas, degustaciones, catas maridaje, viajes y turismo enológico, etc.

Por otro lado, si en algo importante me he equivocado, es en haber perdido la disciplina del proyecto, cuando los resultados iniciales empezaron a ser mejores de lo esperado. Ahora cuando miro atrás, me doy cuenta que fueron varias cosas, sencillas pero importantes, que formaban parte del proyecto inicial e hicimos rigurosamente los primeros meses, y de pronto las dejamos de hacer. Es claro que cuando las cosas que proyectas no te funcionan, las debes dejar de hacer. Lo que no puedes es dejar de hacer lo que sí te funciona, por pensar que ya está todo hecho, por más difícil que resulte, esas actividades proyectadas las tienes que mantener sí o sí.

KS. ¿En qué fase del negocio crees que te encuentras? ¿Sientes que has consolidado un modelo de negocio o te falta todavía experiencia o madurez?

V & C.

Voy a medio camino, siento que estoy todavía lejos de la consolidación del modelo de negocio. Lo bueno de estos tres años vividos, es que el aprendizaje ha sido bestial. Sufrido, pero fundamental. El proyecto que tenía me decía que al segundo año ya estaría en números de beneficio, y esto no se ha cumplido. Hoy estoy en cifras de punto de equilibrio, casi a punto de llegar al tercer año. La perspectiva es que al cuarto año ya esté dando algo de rentabilidad y que al quinto, esté cerca de una estabilidad. Eso sí, al menos, se mantienen las condiciones del entorno, porque si la demanda sigue contrayéndose, necesitaré más tiempo.

KS. La crisis. ¿En qué medida te ha perjudicado? Financiación, caída del consumo...

V & C.

Es muy difícil responder esto. Abrí Vino & Compañía en el 2010, cuando todos dábamos por seguro que la “crisis” duraría como máximo ese año, y que en 2011 ya creceríamos. Si tienes datos históricos de más de 5 años, las conclusiones sobre el deterioro de la demanda son razonablemente creíbles, pero sin datos de años anteriores, o con datos de un año, es imposible saber el impacto que ha tenido la crisis en los resultados. Y mejor, porque la palabra “crisis” no existe en el lenguaje de Vino & Compañía, por más difíciles que hayan sido ciertos momentos. Pensar en que todo es culpa de la crisis, es el mejor camino para morir.

Más vale lo de la crisis es una esperanza: si hemos logrado mantenernos, y crecer ligeramente en estos dos últimos años, lo lógico parece ser que en el momento de recuperarse el consumo y la capacidad de gasto de los consumidores, venderemos más. Solo podremos ir a mejor, mientras tanto, nos apretamos y seguimos trabajando más y mejor.

Y sobre la financiación, si hablamos de bancos, hemos tenido que recurrir a un pequeño crédito para capital de trabajo, porque la filosofía de tener un amplio surtido de vino siendo rentable al mismo tiempo, no es sostenible si solo te financias con los proveedores. En ese sentido, hemos tenido suerte de contar con el banco, que nos ha hecho un “favor”. Y se agradece.

KS. Ahora que has visto la dureza del negocio comercial de barrio ¿crees que una apuesta tan dura como la que tú has iniciado, esto de empezar desde cero en una tienda, es un camino posible o razonable para otros emprendedores? ¿O es solo un camino forzado por la crisis?

V & C.

La crisis no creo que pueda ser el elemento principal en la decisión de emprender un proyecto, entendiendo por “crisis” la desesperación por falta de opciones. Es decir, no creo que sea razonable decir “como no encuentro nada que hacer, me voy a meter a empresario comercial de barrio”. Probablemente te sirva de salida temporal a la crisis, pero no será un negocio de largo plazo.

El elemento fundamental para emprender, siempre tiene que ser la pasión por algo. Y la formación, por supuesto. Si hay mucha pasión, pero no tienes formación, el proyecto tendrá muchas papeletas para fracasar. Y al revés, peor. Solo con mucha pasión por lo que haces, puedes superar los momentos complicados, que los habrá, y muchos.

Y lo otro indispensable, como lo dije antes, es no depender de financiación bancaria, para cubrir la mayor parte de la inversión inicial. Si le tienes que pagar al banco todos los meses, es muy probable que tu proyecto se quede sin oxígeno a los pocos meses.

Yo solo recomendaría este tipo de emprendimientos, cuando se esté muy seguro de tener mucha pasión, mucha formación, y por lo menos la mitad del dinero que requiere el proyecto, como recursos propios.

KS. ¿En qué fase te encuentras? ¿Crees que una vez demostrada la viabilidad del proyecto cabe una expansión para tu negocio orgánica o por franquicias por ejemplo?

V & C

Como lo decía anteriormente, todavía el modelo de negocio de Vino & Compañía no está lo suficientemente claro, y en ese estado es poco recomendable pensar en expandirse. Creo que recién en dos años, si seguimos por el buen camino, tendremos un modelo de negocio replicable con cierta garantía. Mientras tanto, seguimos aprendiendo. Parece un camino más lento, pero seguro es más firme.

Lo anterior no significa que no haya pensado sobre la forma de expansión, y si algo tengo claro es que la franquicia, como tal, no es el camino.

KS. Un pequeño apartado sobre las cosas que han podido obstaculizar tu proyecto. Por ejemplo: licencias comerciales, legislación municipal, falta de ayuda para emprendedores, etc.

V & C

Los mayores obstáculos han sido dos: financiación del capital de trabajo, y la falta de “acompañamiento” al proyecto.

Por la naturaleza del producto, y su forma de comercializar, la única forma de alcanzar una rentabilidad razonable es comprando por volumen, y en los primeros años de la operación no tienes la rotación necesaria para financiarte solo con proveedores. Y esto solo se remedia con financiación a corto plazo del capital de trabajo, que no es fácil, porque vas al banco, pides un crédito, y en ese momento la sonrisa con la que te recibía el director del banco, cuando fuiste a abrir la cuenta o cuando has ido a

depositar, se borra de inmediato de su rostro. Ahí te empiezan a hablar de estados financieros, de estudios de crédito, y te das cuenta que con los resultados que has tenido en los primeros meses, sencillamente no eres sujeto de crédito. La única opción que te queda, es avalar personalmente o conseguir quién lo haga.

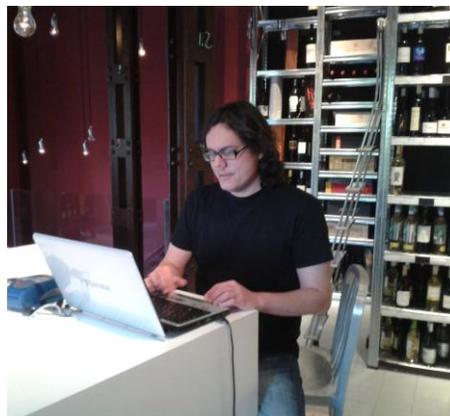
Y lo segundo, para mí mucho más importante, es que cuando empiezas tu proyecto te das cuenta que estás absolutamente solo. Que eso apetece al comienzo, porque tienes esa idea de no rendirle cuentas a nadie, pero luego cuando pasa el tiempo, te das cuenta que es importantísimo tener a alguien que meta sus narices, profesionalmente, en tu negocio. Porque al final, terminas discutiendo las ideas contigo mismo, y eso es muy peligroso, porque es muy fácil darte la razón. Una especie de “*coach* emprendedor”, sería de vital ayuda para quien tiene un negocio de este tipo.

KS. Y ya como final, una cuestión que a los participantes en Know Square nos interesa sobremanera ¿Cómo entiendes tu compromiso con la sociedad en la que te instalas, la famosa responsabilidad social?

V & C.

Este es un punto muy interesante, pues cuando abrimos Vino & Compañía, pensábamos que la responsabilidad social se centraría básicamente en la difusión del mundo del vino, intentando acercar su disfrute a todo el mundo.

Con el paso del tiempo, hemos entendido que la mayor responsabilidad social de Vino & Compañía, está en ser parte del comercio de barrio, con toda la importancia que este tiene en el desarrollo de ese entramado social que sustenta en buena parte la convivencia del barrio. Cuando vas desarrollando relaciones de confianza con los clientes, vas conociendo sus recomendaciones sobre el comercio del barrio: dónde se cómo bien, y qué, dónde se compran productos de buena calidad, quién atiende bien, hasta quién tiene una atención más amable. Y esa información tienes la oportunidad de intercambiarla y generar más demanda para todo el comercio que trabaja bien, y aporta toda su pasión a su negocio. Justo esos pequeños intercambios, son los que construyen el entramado social entre vecinos y comercio de barrio, vital en el desarrollo de una mejor convivencia.



Andrés González Sellarés es licenciado en Ingeniería Industrial en Colombia. Trabajó durante 17 años en una empresa editorial, en las áreas de marketing, comercial y dirección general. En 2007 llegó a España para realizar el Master en Viticultura y Enología de la Universidad Politécnica de Madrid, y durante tres años trabajó como dependiente en tiendas de vino en Madrid. Desde hace 3 años está dedicado a mi propia tienda, Vino & Compañía.

Vino & Compañía nació hace algo más de tres años cuando Andrés decidió alquilar el local de la Plaza de Olavide que hoy es la sede del negocio. En agosto de 2010 abrió al público. Eso significa que el negocio está a punto de cumplir los tres primeros años.



Plaza de Olavide, 5
28010 Madrid
España
Tel.: (+34) 914 441 278
Mov. (+34) 645 363 131
andres@vinoymcompania.com

© Angel Alda
© Know Square S.L.