



Posibles tendencias para el comportamiento de los consumidores y la distribución comercial

JESÚS A. PÉREZ CANAL. Experto en distribución de gran consumo

A pesar de la aparente sencillez y fácil comprensión de los fundamentos del comercio alimentario, su ejercicio no resulta tan sencillo, teniendo en cuenta que en gran medida el éxito del mismo depende de la capacidad de interpretación de las demandas del consumidor y de la agilidad operativa en responder a las mismas.

Si en ningún escenario resulta sencillo intentar interpretar los rasgos actuales del negocio y traducirlos en forma de tendencia a posibles escenarios futuros, mucho menos en los momentos actuales, en los que nos toca lidiar con una de las etapas más vertiginosas y difíciles de las últimas décadas, desde el punto de vista económico, financiero, político y social. La

velocidad a la que avanzan los acontecimientos y el ritmo al que inevitablemente la sociedad y las personas intentamos adecuarnos a las nuevas circunstancias, convierten en un ejercicio muy arriesgado cualquier intento de adivinar por dónde pueden ir los tiros. Aunque estemos pensando en algo tan aparentemente sencillo como vender melones.

CONSUMIDORES EN PROCESO DE CAMBIO

Podemos sentar las bases de este modesto análisis desde el principio, cada vez más admitido en el sector, de que el consumidor ha cambiado en los últimos dos

años más que en los veinte anteriores y repasar alguno de los elementos del cambio.

- **El factor tiempo.** Más de la mitad de españoles y españolas se consideran pobres de tiempo. Vivimos en una especie de acelerador de partículas, que casi siempre nos lleva a ninguna parte, lugar en el que muchas veces no sabíamos para qué queríamos llegar. Esta condición nos coloca ante un consumidor que quiere una experiencia de compra fácil y rápida, donde todos los elementos sean interpretables a primera vista y donde no haya que hacer una ecuación, por muy sencilla que sea, para conocer el precio de la oferta de mer-



luza. Un consumidor que tiene poco tiempo para cocinar y que quiere meter al cuerpo en una ingesta de tres minutos todo lo necesario para estar en forma y llevar una vida saludable. Y además que esté bueno y, si es posible, que no tenga ni que masticarlo.

- **El cliente tipo.** Nos pasamos muchos años en el sector intentando identificar y atender a nuestro cliente tipo. Después llegamos a la sabia conclusión de que no hay cliente tipo, sino tipos de clientes y nos lanzamos a segmentar nuestro marketing. Hoy nos encontramos con un cliente difícilmente clasificable y de imposible alineación de sus códigos de comportamiento. Un cliente que en una misma mañana puede comprar unos vaqueros de Armani y una camisa de Primark, o en la misma tienda y la misma hora buscar con fiereza la oferta más agresiva de mortadela y el producto más Premium del pasillo de pet foods en forma de canapés para el gato. Todo en el mismo tique.
- **Nueva clasificación de partidas de gasto.** Durante muchos años, las partidas de gasto en las que se repartían los presupuestos domésti-

cos españoles modificaban su ponderación décima a décima. En los últimos dos años, por el contrario, se han producido movimientos más bruscos y el fuerte incremento del gasto destinado a vivienda se ha compensado con una también brusca bajada en el presupuesto destinado a alimentación y bebidas. Hay partidas de imposible gestión (hipotecas, seguros, impuestos, salud...), otras de muy difícil renuncia (vacaciones, nuevas tecnologías, cultura...) y otras donde todos nos sentimos capaces de dar lo mejor de nosotros mismos, y la búsqueda del ahorro inteligente en el aprovisionamiento alimentario es una de ellas y la ejercemos con la fiereza que la situación se merece.

- **El precio.** Si siempre ha sido una variable importante a la hora de elegir el establecimiento de compra y dentro del mismo en el ejercicio de seleccionar un producto o una marca, en estos tiempos es el factor clave. Con el agravante además de que es un factor en una nueva dimensión y de muy difícil expresión y comunicación. Si uno puede viajar en avión a Londres por 19 euros, ¿cómo expli-

cas luego la agresividad del precio del aceite de oliva a 2,50 euros? Nos guste o no nos guste, el fenómeno del low cost no ha hecho nada más que empezar y a medida que avance irá dejando paso a otra tendencia más radical, que parte del principio de que cualquier producto o servicio que pueda transformarse en software e incorporarse a los circuitos virtuales, se convierte en un producto o servicio gratis. No va a ser fácil explicar por qué un libro, una película o toda la discografía de tu grupo favorito son gratis y las coliflores no.

LAS RESPUESTAS EMPRESARIALES

Estas pueden ser algunas de las razones por las que asistimos a cambios vertiginosos en el comportamiento de los clientes y los consumidores en relación con la alimentación. Con estas pautas por delante, ¿cuáles pueden ser algunas de las tendencias a modo de respuesta que deben plantearse desde la industria y el comercio? Vamos a intentar, evidentemente con todas las reservas y precauciones que la actual situación requiere, repasar algunas de ellas.

- **Operar al límite de la productividad.** La industria de la distribución alimentaria siempre ha sido un negocio de ajuste fino, donde los resultados se alcanzan céntimo a céntimo, buscando permanentemente el equilibrio entre competitividad, servicio, gastos, agresividad promocional, etc. El principio de o das precio o das una experiencia superior ha pasado a la historia, y muy superior tiene que ser la experiencia, ya que si no das precio, pura y llanamente estás fuera de la fiesta. Y claro, para dar precio, esta nueva dimensión de la variable precio ya no se consigue con las viejas fórmulas de comprar un poco mejor, reducir unas décimas el gasto logístico y ahorrar cuatro euros en personal de no sé qué sección a base de atmósfera controlada.

La búsqueda de la productividad necesaria va a hacer saltar por los aires muchas de las ortodoxias históricas en gestión del negocio y nos va a conducir necesariamente a los caminos de la innovación, desde el punto de vista de modelos organizativos, nuevas fórmulas de negocio, nuevos diagramas de procesos, nueva cadena de suministro, nuevas tecnologías y nuevos manuales operativos, para intentar el necesario ejercicio de vender un poco más por cada activo empleado en la propuesta.

- **Rediseñar la experiencia de compra.** Nos encontramos con nuestros viejos amigos, los clientes, pero con un poco más alto el listón de sus también viejas exigencias, cuando no con hábitos nuevos. Se compra con mayor frecuencia, pero en menor cantidad por visita. Se compra más al día, se aumentan las ingestas domésticas y se vuelve a cocinar en casa. La proximidad, la conveniencia, el producto fresco, local, de temporada..., parece que pueden tener su oportunidad. Por otro lado, el cliente busca una navegación rápida, sin necesidad de ejercicios de interpretación, en un espacio amplio, luminoso y limpio, y donde, además, las personas demuestren capacidad de acogida, de amabilidad, de buen rollo y de satisfacción por el ejercicio de la profesión.

Si el escenario te ofrece, además, alguna sorpresa, algún aspecto didáctico o simplemente un elemento sensorial que te genere un buen recuerdo, tendremos un cliente que casi con toda seguridad volverá.

- **El nuevo papel de las marcas.** Desde que existen registros en el comercio alimentario, nunca en ningún país se habían producido los avances que en estos dos últimos años han tenido las marcas del distribuidor en España. Por una parte, cae bruscamente el peso de la marca en el proceso de decisión; por otro lado, el consumidor, salvo raras



excepciones, no encuentra razones que justifiquen el diferencial de precio que pretenden fijar muchas de ellas, y, por último, se estaría produciendo un lógico reajuste a la absolutamente exagerada e indigerible proliferación de marcas en prácticamente la totalidad de categorías alimentarias. Hoy más que nunca parece confirmarse la tesis que dice que no por tener más marcas y mayor amplitud de surtido vas a vender más. El cliente parece que empieza a agradecer la vuelta a lo sencillo y la visibilidad de la oferta comercial.

- **Lo local.** Entre las primeras marcas y la marca del distribuidor es muy probable que crezca un espacio lateral dedicado a los productos y marcas locales. Al producto cercano, tradicional y con una historia que contar. Siempre y cuando el producto no sobrepase el listón de precio que el cliente esté dispuesto a pagar, los labels locales o regionales pueden tener su recorrido en el futuro. Para

los distribuidores puede ser un claro elemento de diferenciación de la fórmula de descuento y un componente para intentar una dosis de emocionalidad en la propuesta.

- **El producto fresco.** La tendencia a incrementar las ingestas domésticas y un estilo de vida saludable con una vuelta a los platos caseros va a devolver protagonismo a la compra de ingredientes al producto fresco. Y dentro del producto fresco volverá a tomar fuerza la producción local y cercana y el producto de temporada. Si en el pasado hemos pretendido tener la misma gama de hortalizas todo el año, y oferta de merluza todos los días, es posible que a futuro tengamos que volver a reformular el sabor auténtico y su valor se ponga por encima de la apariencia y la longevidad.

El comercio de este país necesita devolver el prestigio a los profesionales de carnicería, de pescadería..., y que los melocotones vuelvan a saber a melocotón. ■