



# Pautas para innovar en las tiendas de frutas y verduras

SERGIO GONZÁLEZ REYES. "i3COM"

## RESUMEN

*Las tiendas de frutas y verduras, al igual que el pequeño comercio independiente en general, necesitan estrategias de innovación para responder a los cambios en los clientes. En este artículo se parte de una clasificación de los modelos de tiendas y se anima a los comerciantes a innovar en base a unas estrategias que pueden centrarse sobre aspectos o cuestiones que se aprecian fácilmente por el cliente o sobre aquellos otros relacionados con la organización interna.*

**PALABRAS CLAVE:** innovación, comercio, tiendas, frutas y verduras, estrategias, cliente.

La fruta y la verdura son alimentos indispensables en nuestra dieta y, aunque España es uno de los países de Europa con un mayor consumo, aún nos encontramos por debajo de las cantidades recomendadas; con todo se está produciendo un incremento global en las ventas y en el número de establecimientos. El apoyo institucional al consumo durante las últimas décadas ha sido muy notable, campañas como "5 al día", actividades desplegadas desde la Administración central, estrategia NAOS, o la fundación Dieta Mediterránea, han venido incidiendo en la conveniencia de incrementar el consumo de frutas y verduras.

Por otra parte, la producción ha cambiado durante este tiempo de manera sus-

tancial al introducir importantes innovaciones. La gran distribución ha incorporado cambios en su manera de venta para intentar conseguir mayores cuotas de mercado y han aparecido nuevos canales de venta; los detallistas de alimentación también están evolucionando, de una u otra manera, para mantener la viabilidad de sus pequeños negocios. En este proceso se están viviendo controversias sobre los precios al entender los productos que los márgenes comerciales no se redistribuyen equitativamente a lo largo de la cadena de valor del producto y las frutas y verduras, aún a pesar de formar parte de aquellos elementos relacionados con la alimentación y que mejor soportan la crisis económica, no generan suficientes beneficios para mantener a to-



das las empresas que operan en el sector.

El reto final que se presenta para todos es ¿cómo vender más en mercados saturados? De manera particular pretendemos incidir en la necesidad y la oportunidad que tienen las pequeñas tiendas de introducir cambios importantes que les permitan seguir siendo competitivos.

### SITUACIÓN DE LAS TIENDAS

El pequeño comercio independiente en general, también las tiendas de frutas y verduras, presentan una “brecha generacional”, entendida no como diferencia de edad del titular del establecimiento o si cuentan o no con relevo generacional, sino como concepto de negocio. No todas las tiendas pertenecen a la misma “generación”, ya sea porque no quieren o no pueden. Básicamente podrían clasificarse en cuatro categorías: tienda de barrio tradicional, autoservicio, tiendas de marca y tiendas relevantes y del futuro (cuadro 1).

CUADRO 1

### Categorías de tiendas

#### Tienda de barrio tradicional (minorista como intermediario)

- Punto de encuentro
- Enfoque personalizado
- Pequeña escala
- Gama básica de productos

#### Autoservicio (pérdida de la conexión social)

- Basado en la relación gama/precio/ubicación

#### Tiendas de marca (búsqueda de singularidad)

- Creación de diferencias
- Identidad de marca
- Marcas propias

#### Tiendas relevantes y del futuro (interacción continua con el cliente)

- En cualquier momento
- En cualquier sitio
- En cualquier forma

Son diferentes “generaciones de tienda” pero que conviven en el mismo momento temporal y que compiten por el mismo mercado. Sin embargo, la estrategia de cada uno de estos formatos es diversa y presenta distintos grados de posibilidad de permanencia hacia el futuro,

porque la orientación hacia el cliente no es la misma en cada una de ellas, un cliente que cambia profundamente y con rapidez.

El proceso de adaptación, en el que cada tienda se encuentra inmersa, necesariamente pasa por el rediseño del modelo



## Descubre el radiante sabor de la Golden Delicious La manzana más dorada.

Directamente desde los Alpes Italianos del Südtirol, presentamos la Golden Delicious. Crujiente y jugosa, con un sabor intensamente dulce y aromático. Garantizada como las otras seis variedades Marlene® con el certificado “Manzana Alto Adige IGP”.

Encuadra con tu  
smartphone y hazte fan  
de Marlene en Facebook



Mela Alto Adige IGP - Südtiroler Apfel g.g.A.

Fruit Attraction 2012  
Pabellón 3  
Stand 3A02A

CUADRO 2

**Estrategias y herramientas para el pequeño comercio**

	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA
AYER	Experiencia de compra Producto/precio/ubicación	PUBLICIDAD
HOY	Factores comerciales + factores emocionales – Distribución de la tienda – Diseño del local – Presentación del producto	MARKETING
MAÑANA	Masa/escala/volumen – Servicios dotados de movilidad	PERSONALIZACIÓN (aproximación individualizada)

de negocio si se quiere permanecer en el mercado.

**EVOLUCIÓN DEL CLIENTE**

Como el cliente cambia y el empresario busca mejorar los resultados, parece que éste no tiene otra alternativa que adaptar-

se a los cambios que se producen. Seguramente nos encontramos en un momento diferente a todos los anteriores; estamos inmersos en una profunda crisis económica; como en otras ocasiones, el mercado acabará reaccionando y recuperando los niveles de consumo que tenía en años pasados, pero a diferencia de crisis anteriores esta situación coincide con un

profundo e intenso cambio social que no sólo no volverá a situaciones anteriores, sino que más bien irá avanzando cada vez más.

Ante esta evolución paulatina del cliente no cabe reaccionar con soluciones del pasado, lo que ayer era importante y se podía llegar a conseguir con unas herramientas más o menos simples hoy no es suficiente y es necesario incorporar nuevas técnicas para provocar la reacción positiva del cliente y mañana (hoy ya será mañana cuando se lea este artículo) será preciso utilizar decididamente las nuevas tecnologías y estar muy próximo al cliente, pendiente de sus necesidades, de sus reacciones, pendiente de darle soluciones que le aporten realmente valor.

**QUÉ SE PUEDE HACER**

Podemos adoptar diversas posturas, sin duda la más clásica entre los pequeños

# Tradición local en la mesa

*Productos tradicionales muy apreciados a nivel local, normalmente de disponibilidad estacional y que gracias a la investigación de Rijk Zwaan, los podemos ofrecer para producirlos durante gran parte del año.*



Le esperamos del 24 al 26 de octubre en Fruit Attraction (IFEMA, Madrid, Pabellón 3 Stand 3D12A)



COORGANIZAN



FERIA INTERNACIONAL DEL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS

24-26  
OCTUBRE  
2012



VEN Y CONOCE LAS ÚLTIMAS NOVEDADES Y TENDENCIAS DE NUESTRO SECTOR. ¡TE ESPERAMOS!



24 de Octubre  
**I Encuentro Alimarket Fruit Retail**

24-25 de Octubre  
**I Simposio Internacional de Ciruela y Cereza**

24-26 de Octubre  
**Fruit Fusión**

II Premio Nacional al Mejor Plato Vegetal del año  
III Concurso de Tallado de Frutas

25 de Octubre  
**CONECTA**  
**II Premios a la Distribución**

25 de Octubre  
**II Congreso Grape Attraction**

26 de Octubre  
**Soluciones para la Cadena de Suministros en los Nuevos Mercados de Exportación**



[www.fruitattraction.ifema.es](http://www.fruitattraction.ifema.es)

SIGUENOS EN:



facebook.com/fruitattraction



@FruitAttraction

LÍNEA IFEMA

LLAMADAS DESDE ESPAÑA

INFOIFEMA:

EXPOSITORES

LLAMADAS INTERNACIONALES

902 22 15 15

902 22 16 16

(34) 91 722 30 00

fruitattraction@ifema.es

Consulta el PROGRAMA DE ACTIVIDADES actualizado



CUADRO 3

**Tendencias en la evolución del cliente**

<b>Cambio social</b> (diversidad)
• Eliminación de convencionalismos
• Sociedad multicultural
• Modificación de los patrones de la vida familiar
<b>Todo en el momento</b>
• Satisfacción o frustración instantáneas
• Deseo de ser escuchado, de participar activamente
<b>Vitalidad</b>
• Se conoce más y se elige más conscientemente
• Deseo de seguir siendo jóvenes (nueva jerarquía social)
<b>Nuevo sistema de trabajo</b>
• Precariedad (cambio constante)
• Adquisición de conciencia sobre el nivel de gasto
<b>Sostenibilidad del entorno</b>
• Reconocimiento de afiliación ideológica
• Trascendencia de la "huella social" del individuo
<b>Valor de marca</b>
• Búsqueda de seguridad (valores reconocibles)



comerciantes es la de esperar, esperar a que la situación mejore, que “aunque no sea lo de antes, que el negocio dé para vivir”. Pero no parece una postura inteligente si vemos que, aunque esto pueda llegar a suceder, el cambio que se está produciendo en los clientes avanzará aún más.

Para mantener la competitividad es preciso ofrecer algo relevante para el consumidor, detectarlo e integrarlo rápido en el negocio, de ello dependerá el éxito. El cliente quiere conocer y necesita conocer por qué se hacen las cosas, por ello es necesario que le expliquemos de una manera clara los valores que le aportamos al comprar en nuestra tienda. Para ello ayuda mucho ver, oír y escuchar, junto con el despliegue de toda nuestra originalidad y creatividad.

Por lo tanto, la predicción del futuro para las tiendas de frutas y verduras ha de estar vinculada necesariamente a la evolución del cliente. Por eso es importante hacerse algunas preguntas: ¿Qué será esencial para los clientes? ¿Qué es, sigue siendo y será relevante para la sociedad en el futuro? ¿Qué posibilidades de crecimiento existen en mercados saturados? ¿Cómo podemos responder a las tendencias en la evolución del cliente? (cuadro 3)

Para tener éxito con el nuevo cliente/consumidor todo es importante:

- La experiencia de tienda.
- La gama de productos y la determinación de precios.
- El personal y los procesos internos.
- La imagen y la comunicación.

Seguramente no es posible obtener buenos resultados aplicando solamente una idea, poniendo en marcha una iniciativa, se trata más bien de muchos pequeños detalles, de analizar en profundidad la empresa, con la mayor objetividad posible, mirándose “desde fuera”, poniéndose en el lugar del cliente, de cada uno de los clientes y planteando qué cambios es preciso introducir, qué es posible mejorar. Esto ya nos llevará a unas cotas importantes de resultados pero, aun así, no será suficiente.

**CÓMO CONSEGUIRLO: INNOVANDO**

Mejorar es una cosa, innovar es otra. No son conceptos incompatibles y pueden apoyarse mutuamente en un proceso de retroalimentación continuo.

Cuando hablamos de la necesidad de introducir cambios, y más cuando a quien lo decimos parece que no nos fuera nada en ello, podemos pensar que es algo similar a decir: "No te fíes de tu intuición, fíate de la mía". Puede parecer pretencioso orientar a empresarios que tienen muchos años de experiencia y mantienen un contacto permanente con sus clientes, pero quizás sí es posible orientar el pensamiento, estructurarlo, transmitir técnica en el desarrollo de ideas para llegar a plantear la tienda ideal, conceptos nuevos de negocio que parten de análisis sencillos de la realidad (cuadro 4).

Todo ello, aisladamente y en su conjun-

CUADRO 4

**Estrategias para conseguir la tienda ideal**

- **El QUÉ:** gama de productos en combinación con la determinación de precios (la causa de que el cliente vaya a la tienda).
- **El CÓMO:** personal, imagen de tienda y comunicación (valor añadido para el servicio y la experiencia de tienda).
- **El PORQUÉ:** encaje de los elementos que configuran nuestra visión del negocio (razón por la que el cliente elige nuestro concepto de tienda):
  - Distribución de la tienda.
  - Diseño de la tienda y elementos de comunicación.
  - Merchandising visual:
    - El producto es el centro de atención
    - Creación de un ambiente adecuado
    - El cliente desea adquirir el producto (estimulación de la compra por impulso)
  - El escaparate (reflejo de lo que ocurre dentro)
  - Innovación técnica (quedarse atrasado siempre es fatal)

Provocar emociones en el consumidor

to, debe formar parte de una "estrategia de la diferenciación", en la que intervienen tres cuestiones esenciales:

– **La comunicación:** crear estímulos de

atracción del deseo: mírame – cógeme – pruébame – cómprame.

– **El micromarketing:** acciones personalizadas en base a perfiles individuales.





CUADRO 5

**Esqueña básico de la innovación**

<b>ANALIZAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA</b>	Dónde se encuentra y hacia dónde quiero dirigirla
<b>ESTABLECER OBJETIVOS</b>	Cuantificables, realistas, claros y valiosos
<b>MOTIVAR</b>	Involucrar a todos los RRHH de la empresa
<b>VIGILAR EL ENTORNO</b>	Tendencias, competencia, Nuevas Tecnologías
<b>ESTIMULAR LA CREATIVIDAD</b>	Analizar y seleccionar ideas
<b>ANALIZAR FACTORES</b>	Internos y externos, relacionados con el objetivo a conseguir
<b>PONER EN MARCHA LAS INICIATIVAS</b>	Organizar el trabajo
<b>EVALUAR Y REALIZAR SEGUIMIENTO</b>	Establecer indicadores
<b>COMUNICAR</b>	Interna y externamente

– **La ubicación:** relación con el factor tiempo (incluso por encima del precio).

La experiencia nos dice que a mayor complejidad del modelo, mayor satisfacción del cliente. Existe el convencimiento general en el sector de que es preciso

apostar o bien por precios bajos o por diferenciación, sin llegar a entender que muchos detalles apreciados por el cliente no siempre suponen un incremento de los costes. Hay que ofrecer algo “extra” pero que realmente sea relevante para el cliente. No todos los clientes va-

loran de igual manera las mismas cosas, cada perfil tiene su escala de valores a la hora de comprar, aspectos que debemos conocer muy bien, no sólo “intuir”, si realmente aspiramos a fidelizar a nuestros clientes.

Precisamente la diversidad nos da la

Con la **mejor agua**  
se obtienen los  
**plátanos**  
más exquisitos



*Los plátanos de La Palma*

**EL SABOR DE CANARIAS**

síguenos en  @Bouquet\_es

 <http://www.facebook.com/bouquetcultivamosfuturo>

# Conseguidos con esfuerzo, los logros tienen más sabor.



Los frutos del esfuerzo tienen más sabor.

Como el Persimon Bouquet: con el sabor de las cosas bien hechas.

En **Anecoop** conocemos el esfuerzo, el que nos ha llevado a ser el primer **productor** mundial de kakis y sinónimo de calidad, innovación y seguridad en los mercados en que estamos presentes.

**Esfuerzo** que nos permite ofrecerle el Persimon Bouquet, de la variedad Rojo Brillante, garantizado por la Denominación de Origen Kaki Ribera del Xuquer.



Un kaki sin semillas, crujiente y dulce, que en su madurez es consistente y duro, firme como un melocotón. Se puede comer con o sin piel. Su sabor es exquisito. ¡Siempre delicioso, en su punto y listo para comer!

**Bouquet cultivamos futuro** es un proyecto en el que trabajamos día a día bajo nuestros principios de Responsabilidad Social Corporativa:

fomentando la alimentación saludable, saludable, garantizando la seguridad alimentaria, respetando el medio ambiente y generando proyectos de economía social.



**BOUQUET**  
Cultivamos futuro

# BOUQUET

**Persimon**



Anecoop, S. Coop • Tel: 963 938 500 • [info@anecoop.com](mailto:info@anecoop.com)

[www.bouquet.es](http://www.bouquet.es)





**Ibérica**  
de Patatas



Las vemos nacer y crecer.  
Y, claro, al final nos cogen cariño.

**Sembrando confianza.** Las vemos nacer, utilizando las mejores semillas y siguiendo prácticas de cultivo sostenible. Observamos cómo crecen, frescas, ricas en nutrientes y sanas. Las almacenamos y transportamos en unas condiciones de climatización óptimas. Muestra de ello es que contamos con sistemas internos de control APPCC de seguridad y sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000. Y, por último, antes de entregarlas al consumidor, las vestimos con las mejores galas. En definitiva, en Ibérica de Patatas hacemos lo imposible para que sigan siendo las mejores patatas. Y es normal. Al final, también nos cogen cariño.



posibilidad de poder elegir una importante serie de combinaciones de conceptos valiosos para el cliente en función de sus características: más barato, mejor, más sabroso, más rápido, más fácil, más sencillo, más seguro, más bonito, más fiable, más simpático, más..., más...

Introducirse en el concepto innovación puede ayudar a ver con más claridad cómo conseguir algunos logros importantes en el negocio. Pero, ¿qué es innovar? Para explicarlo de manera sencilla podríamos decir que “cambiar para mejorar”, algo que por otra parte parece que ha de ser inherente a cualquier profesional a lo largo del tiempo, por lo tanto también se trata de un proceso que se presenta como una oportunidad y puede llegar a ser una estrategia.

Sin embargo, sin duda por sus particularidades, el sector presenta una enorme resistencia al cambio y es natural que exista temor a lo desconocido, pero hemos de ser conscientes, citando a Charles Darwin, que “no es la especie más fuerte la que sobrevive, sino la que mejor responde a los cambios”. Es preciso innovar y es necesario sobrevivir a la innovación, porque entraña riesgos; por ello es preciso abordar la cuestión con un cierto orden, reflexionando y organizando el proceso de cambio.

Existe también la idea generalizada en

el sector de que una pequeña empresa no puede innovar. Es cierto que existen barreras importantes en relación con el tamaño, pero la más importante es cultural, de autolimitación, “¿para qué lo voy a intentar si no lo voy a conseguir?”. “No tengo tiempo”, suele ser otra de las respuestas más socorridas a la hora de plantearse un proceso de análisis, pero no debiéramos olvidar una frase de Lewis Carroll: “Para quedarte donde estás, tienes que correr lo más rápido que puedas... y si quieres ir a otro sitio, deberás correr, por lo menos, dos veces más rápido”.

La experiencia nos dice que para resolver problemas nuevos hacen falta nuevas soluciones, que no da resultado intentar repetir lo que se venía haciendo anteriormente. A todo se puede aprender, a innovar también; pero efectivamente lleva tiempo, exige esfuerzo y entraña riesgos. Pero la innovación es una necesidad, no una moda.

La innovación puede centrarse sobre aspectos o cuestiones que estén a la vista (se aprecian fácilmente por el cliente) o sobre aquellos otros relacionados con la organización interna (cambio en los procesos) y no es preciso que sea global (que afecte a todos los elementos del negocio), puede alcanzar sólo a apartados muy concretos de la empresa, pero siempre es necesaria y se puede innovar siempre.

## ¿CÓMO PUEDO INNOVAR EN MI NEGOCIO?

La respuesta, si no queremos caer de nuevo en la “intuición”, pasa por desarrollar un proceso ordenado que se inicia con el compromiso personal de querer llevarlo adelante y que continúa con un análisis detenido que permita establecer los objetivos, planificar el trabajo, poner en marcha la iniciativa y evaluar y realizar el seguimiento de los resultados.

No podemos conformarnos con la “ocurrencia”, ni tan siquiera con la “idea genial”, es necesario convertirlas en proyectos para llevarlas a la práctica, sólo así la creatividad, la originalidad, la intuición, serán útiles para el negocio. Este trabajo, organizado y sistemático, también ha de ser una parte de la actividad ordinaria de la empresa, con independencia de su tamaño, del sistema de cotización a la Seguridad Social (“yo soy autónomo”) o de su sistema de liquidación de impuestos (“¡como yo estoy en módulos!”).

Para comenzar podemos crear unos apartados elementales, un esquema que nos permita en cualquier momento ir “rellenando” aspectos puntuales del proceso; hacerlo por escrito ayuda mucho, exige más esfuerzo, pero tiene muchas ventajas (si disponemos de alguna plantilla, mucho mejor) (cuadro 5).

Este proceso puede parecer complejo,

## IGP TOMATE LA CAÑADA

# El primer tomate europeo con garantía de origen El tomate con mayores propiedades saludables del mundo

El clima, el agua, la tierra y las horas de sol con que se cultiva hacen del tomate de La Cañada el más saludable de Europa, por sus propiedades y su alto contenido en licopeno y vitamina C. Por ello, la Comisión Europea lo ha reconocido como Indicación Geográfica Protegida.

Europa  
invierte en las zonas rurales



[www.elprimertomate.com](http://www.elprimertomate.com)  
[igp@elprimertomate.com](mailto:igp@elprimertomate.com)





difícil o caro, pero no necesariamente ha de ser así, en buena medida dependerá de lo ambiciosos que seamos, porque para ponerlo en marcha y mantenerlo en el tiempo, también existen puntos de apoyo en los que el pequeño comerciante puede encontrar orientación, estímulo y formación, desgraciadamente no así el tiempo que se necesita (aunque si nuestro negocio no funciona, seguramente lo que vaya a sobrnarnos es precisamente tiempo). Por citar algunos, las asociaciones empresariales disponen en ocasiones de técnicos o acuerdos con empresas externas; en las Mercas también se puede encontrar información y asesoramiento útil; en las organizaciones verticales del sector pueden plantearse estrategias de colaboración. Y se puede leer, también es importante.

El Centro de Innovación Comercial "i3com" responde también a estas necesidades, aportando espacio para la innovación, información, orientación, formación y herramientas que conforman soluciones innovadoras para llevar las ideas a la práctica.

Después de todo, la impronta ha de po-

nerla el empresario, porque se trata de que la empresa cambie, pero que también siga siendo la misma. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- ALICIA LANGREO NAVARRO. *Distribución y Consumo*. "Nuevas estrategias de la distribución de frutas y hortalizas". Mercasa 2009.
- COMISIÓN EUROPEA, 2005. Manual de Oslo. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. OCDE y Eurostat.
- JOSDEVRIES (The Retail Company BV, 2011). *New Retail Relevance*.
- ANTHONY W. ULWICK. *Ofrezca a sus clientes lo que desean*. (McGraw-Hill, 2006).
- JOSÉ MARÍA DE VICUÑA ANCÍN. *Innovar con éxito*. ESIC, 2006.
- JOSÉ LUIS LARREA. *Teoría (imperfecta) de la innovación. Toda apariencia de perfección es sospechosa*. (Pirámide, 2010).
- Frutas Manuela: bienvenido al universo 2.0 de la fruta. Tomado de [www.innovacomercio.com](http://www.innovacomercio.com)
- Posibles nuevos formatos en tiendas de frutas y verduras. Tomado de [www.horticulturablog.com](http://www.horticulturablog.com)
- Otras fuentes: [www.5aldia.com](http://www.5aldia.com), [www.fdmed.org](http://www.fdmed.org), [www.alimentacion.es](http://www.alimentacion.es), [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

## ¿Qué es el Centro de Innovación Comercial "i3com"?

El Centro de Innovación Comercial "i3com" ([www.i3com.es](http://www.i3com.es)) se configura como un espacio de creación y desarrollo de soluciones innovadoras de base tecnológica dirigidas a las empresas y profesionales que trabajan en el sector de la distribución comercial.

El centro, ubicado en la sede de la Fundación Comercio, surge como iniciativa de la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (FEC), entidad que, tras más de 30 años de experiencia en el sector comercial, se dio cuenta de las necesidades y dificultades por las que atraviesan los comerciantes y empresarios, y puso en marcha este proyecto pionero en España, creando un espacio destinado a pensar en exclusividad sobre la innovación aplicada a la actividad comercial.

i3com está formado por un equipo multidisciplinar, integrado por instituciones, empresas privadas y profesionales de diferentes campos del conocimiento que se encuentran vinculados al centro mediante convenios de colaboración y que definen y desarrollan soluciones bajo la coordinación del Instituto de Estructuras Comerciales.

Una estrategia de trabajo en equipo donde cada colaborador aporta su conocimiento y su experiencia en un área específica, que puesta en común, junto con el resto de colaboradores que participan en un proyecto determinado, da como resultado una solución integral y de calidad.