



MARKETING

Adaptarse o morir

Por José Luis Bueno

La característica más importante de la pandemia es la de haber sido un “acelerador de las tendencias iniciadas mucho antes”, según el profesor de la NYU Stern Scott Galloway. Una de esas tendencias es lo que Galloway llama la “Gran Dispersión”. ¿Recuerdas que solías trabajar de nueve de la mañana a cinco de la tarde, de lunes a viernes, y dejar las compras para el fin de semana? Hacías un gran viaje a un centro comercial o un hipermercado, los conocidos como “destinos” de compra.

Ahora, el trabajo, las compras y el entretenimiento se han desagregado, escapando a las limitaciones de tiempo y espacio. Ante esa realidad pospandemia, coincido con Galloway en que todas las marcas necesitan establecer una relación directa con el consumidor. ¿Qué significa eso?

Innovación. En tiempos inflacionarios, los distribuidores quieren mantener sus costes bajo control, por lo que muchos evitan las inversiones en marca blanca y la experimentación con nuevos productos.

Ahora bien, la crisis ha demostrado que los clientes, aún en situaciones económicas complicadas, optan por las marcas líderes cuando hay calidad y una potente cadena de suministro detrás. Hay que encontrar el equilibrio entre ser conservador a corto plazo y atraer clientes con ofertas innovadoras que generen lealtad a largo plazo.

Inflación. Los problemas en la cadena de suministro iniciados en 2020 derivaron en un aumento de los costes en 2021; algo que los consumidores no han percibido hasta 2022. Ahora, fabricantes y

Si la prioridad número uno para los minoristas durante el apogeo de la pandemia en 2020 fue no cerrar, desde 2021 ha sido cuántas tiendas mantener abiertas y dónde.

minoristas están traspasando ese incremento, y todas las categorías presentan precios más altos. A estas alturas, los *retailers* deberían haber ajustado el coste-precio, pero ¿cuánto tiempo podrán los consumidores seguir pagando más? Las ventas están cayendo y estamos entrando en recesión.

Una vez más, las marcas capaces de innovar y diferenciarse a precios asequibles estarán mejor posicionadas para superar este ciclo. Cuando se resuelva la crisis ucraniana, el efecto en la economía mundial puede ser similar al repunte producido tras la introducción de las vacunas.

Desglobalización. Durante los últimos dos años, los *retailers* que podían han acercado sus cadenas de suministro para evitar interrupciones. Las tensiones geopolíticas, el resurgimiento del nacionalismo y la preocupación por la huella de carbono han acelerado esa tendencia. También los clientes han acercado su lugar de compra, llevados por la dispersión de la demanda mencionada anteriormente.

Los consumidores pueden comprar online, pero quieren ver, tocar y recoger personalmente sus productos. Conscientes de ello, los *hipers* se están mudando al vecindario. Las grandes cadenas deben decidir si realmente necesitan mantener dos o tres

tiendas en una misma vía comercial. La pregunta es: ¿en qué podrían convertirse?

Omnicanalidad. La respuesta es convertir las tiendas excedentes en espacios comerciales rediseñados. Antes, el consumidor solía descubrir online una marca, y acudir a la tienda para adquirirla; ahora, compra online y descubre y prueba nuevas marcas en la tienda.

El auge del comercio electrónico no elimina la necesidad de tiendas físicas, las reinventa: son la mejor manera de crear conocimiento de marca y trasladar los costes logísticos al cliente. Así, la tienda se convierte en almacén, sala de exposición, centro de experiencia, punto de entrega de compras online e incluso cocina fantasma, tendencia en el ámbito de la comida a domicilio. Esas cocinas compartidas preparan pedidos efectuados a través de *apps* agregadoras para restaurantes de distintas marcas, y los entregan a los clientes del vecindario.

Directo al consumidor (DTC). Vender a través de agregadores como Amazon puede dar más visibilidad, pero reduce los márgenes y la capacidad de conseguir datos. Para ser rentable, al menos la mitad de tus ventas online deben ser directas al consumidor, vendiendo a través de tu propia plataforma.

Es probable que aumenten tus costes logísticos, ahora bajo mayor presión, porque necesitarás tu propia red, pero, en general, el DTC te proporciona más control sobre los márgenes y tu relación con los clientes.

En este mundo que ya no volverá a ser “normal”, los *retailers* deben acostumbrarse a un estado de disrupción permanente. Algunas de las medidas

adoptadas para hacer frente a la pandemia (más espacios al aire libre, rediseñados para reducir las aglomeraciones y mejorar la circulación, así como zonas de entrega) demuestran la capacidad del sector para cambiar su mentalidad rápidamente. Hay que mantener ese espíritu flexible y resiliente, porque solo hay una normalidad en los negocios: adaptarse o morir.

EL AUTOR

José Luis Bueno es profesor de Dirección Comercial en el IESE Business School, España, y titular de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor. Autor de “Never Normal” (2022) y “Directo al consumidor” (2020).