

¿Innovación o marca distribuidor? Ni lo uno ni lo otro, nada de estrategias radicales

Por Jesús García, Director General de emnos Iberia

Recientemente se han dado a conocer los resultados de algunas de las cadenas de alimentación desatando comentarios en los medios tales como “*la nueva estrategia de retirar marcas y bajar los precios ha sido un fiasco*”.

Merece la pena que nos detengamos a pensar qué puede haber detrás de este “fiasco” y el consecuente cambio de estrategia. Cabe pensar que una de las razones principales es pensar que el cliente “principalmente” quiere precios bajos a cualquier coste, y de ahí se deduzca que el cliente está dispuesto a sacrificar variedad o calidad por precio. Quizá se hayan malinterpretado las señales que el actor principal, el cliente, ha estado enviando.

¿Qué principio básico de actuación debe regir la estrategia de distribución de cualquier cadena con aspiraciones a crecer y ser rentable? Sin lugar a duda, hay que evitar la pretensión de que el cliente se adapte a “tu estrategia”, y por el contrario definir la estrategia para adaptarnos al cliente. Las compañías han de girarse para escuchar qué necesitan sus consumidores, cada vez más expertos. La finalidad de esta nueva forma de gestión es mejorar la experiencia de compra del consumidor, en vez de limitarse a situar productos en los lineales de venta con la esperanza de que el consumidor satisfaga “sus” necesidades en “mi” oferta.

En realidad, no existe un cliente de marca distribuidor, sino que cada cliente decide cuáles de sus necesidades pueden ser cubiertas con marcas de distribuidor, y en cuáles no quiere renunciar a la marca de fábrica. **Puede que la cesta de la compra llegue a abaratarse hasta un 40% por la compra de marca blanca**, pero aún así, el cliente será incondicional de un producto que considera imprescindible para cubrir una necesidad, al que no estará dispuesto a renunciar por el poco peso que realmente representa en su economía familiar o como forma de “indemnización” a toda una política de austeridad que ya aplica en su hogar.

¿Quién no se ha llevado una pequeña desilusión o incluso cambiado de tienda porque su marca preferida de patatas fritas no está en el lineal? Y es justamente esta suma de “pequeñas oportunidades” en distribución lo que marca la diferencia, volviendo al paradigma del tendero que conoce a cada uno de sus clientes por su nombre, y asegurándose que los productos que sus mejores clientes se llevan con frecuencia siempre están disponibles (y no ubicando en sus estantes lo que considera, y quedando a la espera de ver quién entra a comprar en su negocio).

En definitiva, para desarrollar un **modelo de gestión de surtido idóneo**, es necesario: identificar dónde hay una oportunidad para el desarrollo de la marca distribuidor, ya que el cliente decide que esta necesidad no está cubierta con el surtido que ofrece, es decir, a nivel de producto; y reconocer, producto a producto, qué sensibilidad tiene al precio cada tipo de cliente en cada zona, y, por qué considera una “relación justa” pagar más, y por qué no. Por ejemplo, tal vez esté dispuesto a pagar más por formatos “de un sólo uso” en algunas preparaciones porque considera que le facilita la vida ajetreada y le ayuda a ahorrar no desperdiciando contenido, pero tal vez no quiera pagar más o tanto más por leches con la funcionalidad añadida de la reducción del colesterol.

Como conclusión, debemos escuchar al **cliente** porque, sin necesidad de encuestas, **él mismo nos dice qué opina cada vez que pasa por caja.**

La capacidad de algunas consultoras expertas en llegar a entender a “cada cliente” en “cada producto” es lo que las diferencia, distingue y hace que cada vez sean más demandados sus servicios por las compañías que deseen crecer y ser rentables. Y es precisamente esta conjunción de trabajo y estudio minucioso y especializado lo que permite ayudar al distribuidor y a sus proveedores a que pongan su oferta al servicio de las necesidades del cliente y no al revés.