



Cómo competir con el discount

¿Un nuevo modelo de negocio para el minorista del sector de la alimentación?



Proyecto XI agosto 2005
Un estudio dirigido por
Coca-Cola Retailing Research Council Europe,
Elaborado por McKinsey & Company

Acerca de . . .

Coca-Cola Retailing Research Council, Europa

Coca-Cola Retailing Research Council, Europa (CCRRCE), se dedica a intentar que se comprenda mejor el sector de los minoristas de la alimentación y el negocio de la distribución de mercancías asociado en Europa. Centra su empeño en identificar y, después, estudiar determinadas cuestiones y problemas y, cuando así es necesario, presenta sus hallazgos en un foro apropiado para que se pueda sacar el máximo partido a la información y con ella seguir desarrollando y mejorando la eficacia del sector de la distribución minorista de la alimentación.

McKinsey & Company

McKinsey & Company es una asesoría de gestión que ayuda a las principales empresas y organizaciones a realizar mejoras distintivas, permanentes y sustanciales. En los últimos setenta años, su principal objetivo ha sido constante: ser el asesor externo de mayor confianza de una organización en aquellas cuestiones críticas que puedan preocupar a la gestión. Con cerca de 7.800 profesionales que trabajan en ochenta y cinco oficinas repartidas por cuarenta y cuatro países, McKinsey ofrece asesoramiento a empresas sobre asuntos estratégicos, funcionales, organizativos y tecnológicos. La empresa posee una vasta experiencia en todos los principales sectores industriales y en las áreas funcionales de más entidad, así como extraordinaria pericia en campos muy prioritarios para los líderes de hoy, por ejemplo, crecimiento, globalización y la nueva economía.

Reconocimientos

Coca-Cola Retailing Research Council, Europa

Nick Badminton

Pick 'n Pay Sudáfrica Africa

Kenneth Bengtsson

ICA AB Suecia

Peter Boros

Co-Op Hungary Limited Hungría

Ewa Borowska

Eurocash Polonia

Ömer Bozer

Migros AS Turquía

Salvatore Dina

Gruppo PAM Italia

Guy Farrant

Marks & Spencer Reino Unido

Thierry Garnier

Champion Francia

Alfred Glander

PLUS Alemania

Stephen Quinn

Superquinn Irlanda

Kenneth Towle

Tesco Reino Unido

Sander van der Laan

Albert Heijn Holanda

Mark Verleye

Delhaize Le Lion Bélgica

Nikos Veropoulos

Veropoulos Bros. Grecia

Alan McClay

CIES Francia

Director: Thomas W. Vadeboncoeur

Goodheart Resource, Inc.EE: UU.

Estudios anteriores

- I Contratar personal en los supermercados de los noventa
- II El sector minorista de la alimentación en Europa
- III Distribución de productos de alimentación en los noventa: estrategias para el reposicionamiento de flujo rápido
- IV Obtener la fidelidad de los compradores en el sector minorista de la alimentación
- V Colaboración entre proveedor y minorista en la gestión comercial
- VI El futuro de la tienda de alimentación: retos y alternativas
- VII Conocer al cliente: cómo la información sobre los compradores revolucionará el sector minorista de la alimentación
- VIII Desde la compra de ingredientes a las soluciones para comidas: satisfaciendo las necesidades de cambio del consumidor
- IX La tienda del futuro: estrategias de relaciones con los compradores y formatos cambiantes
- X Una estrategia de liderazgo al consumidor

Encontrará más información sobre las actividades del Coca-Cola Retailing Research Council, Europa y de cómo solicitar más ejemplares de este informe en www.ccrcc.org

Índice

Prefacio	6
Resumen ejecutivo	7
1. La proliferación de los canales discount y el reinado del valor	10
2. Cómo definen los compradores el valor	20
3. Cómo funciona el modelo discount	35
4. Límites del modelo discount	44
5. ¿Qué depara el futuro?	53
6. Alcanzar el listón del precio	62
7. Elevar el listón del valor	68
8. Organice su agenda	76

Prefacio

El informe de 2005 de Coca-Cola Research Council Europa resume los resultados de un exhaustivo estudio del crecimiento en Europa de los canales discount y lo que ello supone para los supermercados e hipermercados tradicionales. El proyecto fue un encargo del Consejo y ha sido elaborado por McKinsey & Company. Se benefició de la amplia participación de los principales minoristas que pertenecen al Consejo, así como de las consultas hechas a un grupo extenso de expertos del sector, y también de una importante encuesta que la sección de Prácticas Minoristas en Europea de MacKinsey ha realizado recientemente a 10.000 compradores de tiendas de alimentación en Europa.

El principal objetivo del proyecto es poner de relieve la tendencia dirigida al valor, que al mismo tiempo subraya el notable crecimiento de los canales discount y ofrece a los minoristas tradicionales la posibilidad de reaccionar. Se centra en cómo los canales discount ofrecen un buen servicio a determinados grupos de compradores interesados en el precio, así como en algunas de las limitaciones del modelo discount. A pesar de que el informe aborda algunas de las muchas implicaciones para los fabricantes de productos envasados, todo su esfuerzo se centra en idear soluciones para las tiendas de alimentación tradicionales.

Este asunto es francamente fundamental para las tiendas de toda Europa. El Consejo espera que los CEO y demás personas que trabajan en el establecimiento de una estrategia para estas organizaciones encuentren útil el informe y les ayude a tomar decisiones en este complejo terreno.

Agradecemos la incalculable contribución y consejos de todos los miembros del Consejo de Europa, así como de los compañeros de Mckinsey en todo el mundo.



Resumen

La tendencia subyacente hacia el valor

Aparentemente, los canales discount parecen ser el principal reto al que se enfrenta, hoy por hoy, el sector minorista de la alimentación. Sin embargo, si profundizamos un poco veremos que no es solamente el fenómeno del discount lo que está cambiando el espectro de este sector en Europa. La mayor fuerza disruptiva, y la mayor oportunidad, procede de las crecientes expectativas que tienen los compradores respecto del valor.

Los segmentos de compradores definen el valor de modo diferente

No cabe duda de que los canales discount han influido en las expectativas de los compradores: les han enseñado a esperar productos de calidad a precios bajos. El exhaustivo estudio de compradores que McKinsey & Company ha realizado recientemente muestra que los canales discount ofrecen buen valor perceptivo a los compradores europeos que anteponen el precio a cualquier otro aspecto. Pero eso no es más que un 20% del mercado total. Al otro 80% de compradores les preocupan muchas otras cosas, no solamente el precio. ¿Con qué calidad se les está sirviendo?

Cómo funciona el modelo discount

Los canales discount tienen un planteamiento poderoso para servir a sus clientes poniendo el acento en uno de los componentes del valor: el precio. Puesto que todos los compradores son cada vez más exigentes con el precio, es mucho lo que los minoristas tradicionales pueden y deberían aprender en este terreno de los canales discount. Por consiguiente, en este informe, profundizamos en los mecanismos del modelo de los canales discount.

Límites del modelo discount

Paralelamente a lo señalado, los límites del modelo discount están siendo más aparentes. Una señal es el hecho de que el principal motor del rápido crecimiento de los canales discount ha sido la apertura de nuevas tiendas y no incrementos de ventas en superficies comparables. Los canales discount están creciendo principalmente porque la normativa les permite abrir con mayor rapidez y facilidad que a sus rivales tradicionales. Aunque esto no aminore el desafío que plantea el modelo discount, sí sugiere que el atractivo que éste tiene para los compradores no es tan fuerte como se pudiera pensar.

Los canales discount se ajustan a las tendencias de los compradores y del mercado

Quizás dándose cuenta de todo esto, los canales discount están modificando su enfoque para adaptarse mejor a los distintos entornos de mercado y para captar la atención de un espectro más amplio de

compradores. Están ampliando sus gamas de productos e incluyendo más artículos de marca de fabricante. Asimismo, están invirtiendo más que nunca para trasladar su propuesta a los compradores. Lo que no está claro es hasta dónde pueden llegar por estas vías sin que se resienta su modelo de negocio.

A pesar de dicha incertidumbre, los minoristas tradicionales deberían detenerse un momento y pensar qué se puede aprender de estos competidores de bajo precio. Más importante aún, el éxito de los canales discount señala un cambio subyacente en la percepción del valor por parte de los compradores. Esta tendencia hacia el valor está transformando las reglas de juego de todos los minoristas, no solamente de aquellos que tienen ante sí el inminente reto de la venta a bajo precio.

Alcanzar el listón del precio

El precio no es el único elemento de la decisión de compra, pero sí el más importante. Por lo tanto, para ganar valor, un minorista debe, en primer lugar, ofrecer precios competitivos en artículos de gran rotación, es decir, las referencias que más influyen en la percepción que tienen los compradores del precio.

Comprender los mecanismos del modelo discount ofrece a otros minoristas un nuevo punto de vista con el que enfocar la reducción de costes. Aunque una burda imitación no sea probablemente la vía que conduzca al éxito, los canales discount pueden ser una fuente inestimable de ideas para recortar costes y satisfacer las expectativas cada vez mayores que tienen los compradores respecto de los precios bajos.

Elevar el listón del valor

Alcanzar el listón del precio, si embargo, no bastará por sí solo para prosperar en un entorno cada vez más exigente. Los minoristas tienen además que “elevar el listón del valor” adaptando su oferta a la definición de valor de los compradores a los que se dirige. Para servir a algunos segmentos será necesario un cambio de los precios reales y los percibidos. En otros segmentos, sin embargo, se impone una mejora espectacular en los beneficios. En este informe exponemos algunos ejemplos, de Europa y del extranjero, de minoristas que han tenido éxito haciéndose “famosos por” algo que interesa a sus compradores. Hacer realidad tales esfuerzos es una actividad en la que todos los minoristas pueden y deben aplicar su creatividad organizativa.

Organice su agenda: éxito significará ganar en valor

La necesidad de un nuevo modelo de negocio para competir con éxito variará en función del punto de partida del minorista, de los segmentos a los que pretende dar servicio y del entorno competitivo en el que trabaje. Teniendo en cuenta que la mayoría de ellos ya gestionan una amplia base de tiendas, la primera línea de ataque debería ser definir el modelo existente. Paralelamente, la diversidad de las necesidades de los compradores puede hacer que sea imposible servir a distintos segmentos dentro de un único formato.

Los minoristas seguirán cambiando, revisando constantemente las expectativas al alza del valor y generando mayor creatividad en las operaciones. Según continúe el giro hacia el valor percibido, no todas

las tiendas tradicionales sobrevivirán: las que no logren responder corren el riesgo de abrir brecha en su mercado, dejando paso al ataque de los canales discount.

Para ganar en ese nuevo escenario, los minoristas deben optar por centrarse implacablemente en ofrecer valor percibido a los compradores basándose en una introspección precisa y puntual. Las apuestas son elevadas y el reto es mayor que nunca. Al responder decididamente con un planteamiento integrado centrado en las definiciones que tienen los compradores en la decisión de compra, las tiendas tradicionales pueden asegurar su futuro en este nuevo mundo impulsado por el valor percibido.

CAPÍTULO 1



La proliferación de los canales discount y el reinado del valor

La proliferación de los canales discount y el reinado del valor

La proliferación de los canales discount

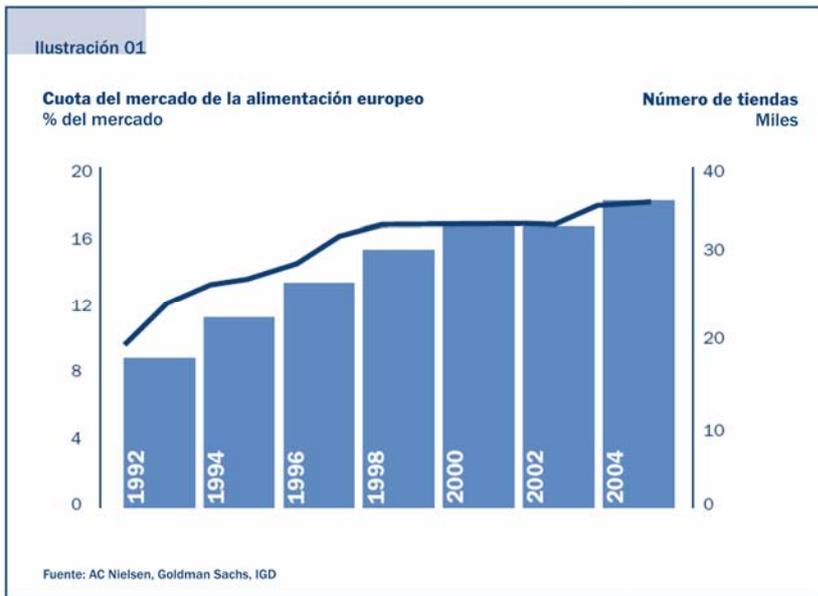
Los canales discount han protagonizado y siguen protagonizando un papel importante en Europa. En Alemania controlan cerca del 40% del mercado de la alimentación. En la pasada década, han aumentado su cuota de mercado en todos menos en dos de los 16 principales mercados europeos. Hoy por hoy, cuentan con más del 15% del mercado minorista de la alimentación europeo.

Su acelerado crecimiento es producto, principalmente, de un ritmo extraordinario de aperturas de tiendas. Cerca del 47% de todas las tiendas nuevas que se han abierto en Europa desde 1991 han sido canales discount¹. Colectivamente, han abierto una media de 3,5 tiendas al día desde ese año. Si se compara lo dicho con el número equivalente de nuevos supermercados e hipermercados, es evidente que muchos propietarios de tiendas tradicionales necesitan responder a semejante ataque.

Cuando la gente piensa en descuento, normalmente les viene a la mente las cadenas alemanas de “descuento agresivo” o *hard discount*, por ejemplo, Aldi y Lidl. Estas tiendas comparten un perfil común:

- Gama de productos limitada. Gama muy estrecha (600-1.500 referencias) y una oferta limitada de productos frescos.
- Marca propia. La mayor parte de las ventas son de productos de este tipo de marca.
- Comunicación centrada en el precio. Énfasis constante y claro basado en los bajos precios
- Promociones de artículos de no alimentación. Las ofertas tipo “hasta agotar existencias” generan tráfico y margen.
- Fuerte control de los costes. Atención incesante en la reducción de costes, desde la oficina central a las tiendas.

¹ AC Nielsen



Aunque a menudo se meten en un mismo saco a Aldi y Lidl, hay entre ellas auténticas diferencias. De hecho, Aldi está formada por dos empresas independientes: Aldi Süd y Aldi Nord. La primera ha cosechado mayor éxito: en 2003, gestionó un 30% menos de tiendas que Aldi Nord pero logró un 15% más de ingresos y un beneficio antes de intereses e impuestos estimado del 5,9% frente al 3,7% conseguido por Aldi Nord. En el país germano, Lidl tiene una presencia destacadamente menor que Aldi, con 9.800 millones de Euros de ingresos frente a los 22.000 de Aldi. Ahora bien, ha sido mucho más agresiva a la hora de expandirse internacionalmente. Las tiendas fuera de Alemania ya generan un 48% de sus ingresos totales y se prevé un crecimiento continuado. Además, la empresa matriz de Lidl, el Grupo Lidl y Schwarz, gestiona más de 400 hipermercados Kaufland. Las recientes adquisiciones y el fuerte crecimiento de ventas han hecho de Kaufland el mayor negocio de hipermercados de Alemania, sin dejar de expandirse rápidamente por el Este de Europa.

Ilustración 02

Actividades en Europa de las cadenas de descuento

Cadena de descuento líder	Ventas netas 2003, miles de millones de Euros	Tiendas	Número de mercados en los que trabaja
Aldi	30.9	6,135	10
Lidl	18.9	5,531	15
Plus	8.1	3,545	7
Penny	7.9	2,996	8
Dia	5.1	3,969	5

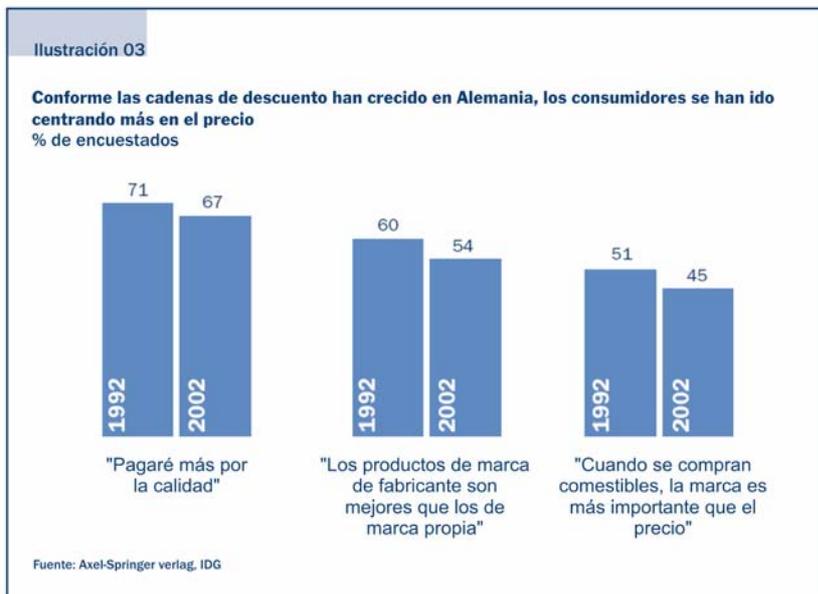
Fuente: IGD Research

Además de las canales hard discount, hay un grupo creciente de denominados “canales soft discount” que han adoptado determinados elementos de la fórmula del hard discount. Poniendo a la venta una gama de productos más limitada que los supermercados o hipermercados tradicionales, estas cadenas atenúan

algunos de los aspectos clave de los canales hard discount con el fin de servir a un conjunto más amplio de compradores.

En este informe, utilizamos el término “canal discount” como abreviatura de cualquier minorista que se adhiera al modelo económico de descuento, por lo que se aplica tanto a los que comercian con soft discount como a los que lo hacen con hard discount. Cuando nos refiramos a un rasgo específico de los canales hard discount, lo diremos explícitamente. La repercusión que han tenido los canales discount en los mercados de la alimentación va más allá del aumento de su cuota de mercado. En Alemania, donde han pasado de tener un 23% de cuota de mercado en 1992 a su actual 37%, han influido tanto en la opinión de los compradores como en la dinámica competitiva. Durante este periodo de tiempo se han constatado claros cambios en las preferencias de los compradores. Son pocos los alemanes que, por ejemplo, afirmen que están dispuestos a pagar más por la calidad o que prefieren productos de marca de fabricante a los de marca propia (ver la Ilustración 3).

Es más, nuestro estudio muestra que los compradores que visitan los canales discount incluso esporádicamente son menos fieles a su tienda de alimentación preferida. Un consumidor que acude a una tienda discount como segunda opción u opción ocasional gasta un 5-10% menos en su tienda de alimentación tradicional preferida que si nunca visitase un canal discount. Esto posiblemente sea así porque como los compradores están expuestos a descuentos, aprenden a ir de tienda en tienda y a comprar selectivamente artículos allí donde les sea más rentable.



El crecimiento real o temido de los canales discount es incluso capaz de hacer estallar la competencia basada en el precio entre los minoristas tradicionales. Cuando un minorista reacciona a los canales discount reduciendo los precios, otros sin duda le seguirán. Hans Reischl, antiguo CEO de Rewe, describió cómo el “mero anuncio de Lidl” de que iba a abrir 300 tiendas en la República Checa provocó el que los minoristas “vendiesen productos de alimentación con una rebaja del 10%”. Esta espiral descendente también parece haberse producido en Holanda y Suecia, al igual que en otros mercados.

El discount no es la única nube negra amenazadora

Los comerciantes de alimentación europeos se han visto forzados a afrontar el reto del discount en un momento especialmente desafiante. Son varios los factores que se han agrupado y que dificultan el éxito del sector minorista de la alimentación, a saber:

- Un mercado cada vez más exiguo. El gasto en alimentación de los hogares de Europa del Este ha descendido 5 puntos desde 1980. Ajustándolos con fines de inflación, los precios de los alimentos han bajado en la mayoría de mercados.
- Mayores expectativas de los compradores. Los compradores son más espabilados y exigentes. Los estudios muestran reiteradamente que los compradores no sólo esperan mejores precios que hace 10 años, sino que también quieren una mejor selección, calidad y comodidad.
- Límites normativos. En la mayoría de los mercados, los minoristas de la alimentación tienen que afrontar límites que frenan su crecimiento y su abanico de respuestas competitivas. Entre ellos están las restricciones geográficas que son un obstáculo para las tiendas grandes, las prohibiciones de la venta por debajo del coste y las restricciones del horario de apertura.

Tras reconocer estos retos, los mercados de capitales esperan que las principales tiendas de alimentación tradicionales europeas crezcan menos que en el pasado. Las expectativas del mercado se pueden cuantificar desglosando el precio de una acción en elementos base: el valor de los beneficios actuales extendidos a perpetuidad y las expectativas del crecimiento futuro de los beneficios. Un vistazo a ocho de las principales empresas de alimentación que cotizan en bolsa revela que en 1993 aproximadamente un 30% de su precio de cuota se atribuía a futuras expectativas de crecimiento. Para 2002, la cifra había descendido a poco menos del 10%: el mercado de valores preveía que el crecimiento del sector minorista de la alimentación aminorase o se detuviese. Por lo general, los mercados de valores son observadores un tanto imparciales, por lo que su consenso, es decir, que las actuales estrategias proporcionarán una expansión relativamente pequeña, debería hacer reflexionar.

El discount no es la amenaza, lo es el valor

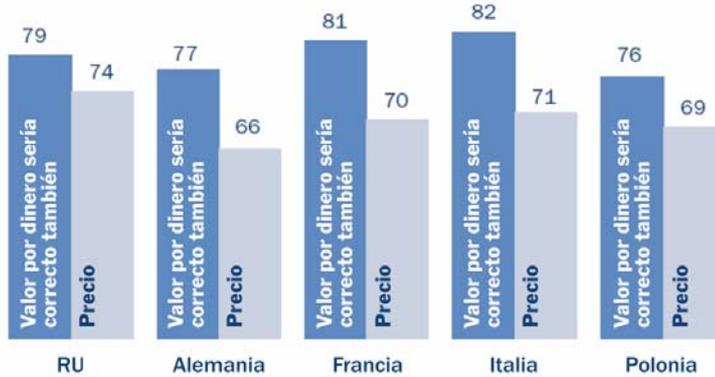
La proliferación de canales discount no anuncia, sin embargo, el fin de los formatos de supermercado e hipermercados. Nuestro nuevo estudio sobre compradores muestra que muchos europeos siguen valorando la gama de productos y el servicio, siempre y cuando se ofrezca a un precio razonable. El modelo discount ha sido optimizado a las preferencias de los compradores alemanes. En otros mercados, las ventajas del modelo son notablemente neutralizadas por la falta de interés del consumidor.

De hecho, los minoristas tradicionales pueden tener tanto éxito como los canales discount a la hora de afrontar los retos que plantea el escenario actual (Ilustración 4). Utilizando el crecimiento de ventas en superficies comparables como representante del éxito, vemos que tanto los canales discount como las cadenas tradicionales pueden surgir como fuertes competidores. Aunque los ganadores varían ampliamente según el formato, lo que tienen en común es un alto “valor” percibido entre sus compradores.

Ilustración 04

En todos los mercados, a los consumidores les importa más la relación calidad-precio que sólo el precio

Porcentaje de consumidores que eligen como tienda preferida aquella a la que dan más puntuación* en "relación calidad-precio" o "precio"



*o misma puntuación máxima

Fuente: estudio de consumidores de McKinsey

En realidad, un importante hallazgo del nuevo estudio es que el “valor percibido” es el principal determinante a la hora de seleccionar en qué tienda comprar, más importante aún que el precio². Casi el 80% de las veces, el minorista al que los compradores puntúan más alto en valor percibido se convierte en su comerciante preferido. Puesto que los compradores tienden a gastar el 60-70% de su presupuesto en alimentación en su tienda preferida, cualquier comerciante necesita ganar en valor percibido para verdaderamente tener éxito en este difícil sector.

Pero, ¿qué significa ofrecer valor percibido? El gran protagonismo adquirido por el canal discount ha hecho creer a muchos distribuidores que proporcionar valor significa precios realmente bajos, incluso si ello supone recortar drásticamente los servicios y las gamas de productos.

² Puesto que sólo se encuestó a los compradores sobre tiendas de su área, el valor percibido es de suma importancia después de ajustar el lugar.

VALORAR LA VENTA AL POR MENOR EN TODO EL MUNDO

El valor no es un fenómeno europeo. De hecho, el número de minoristas cuyo foco de atención se centra en el valor percibido está creciendo rápidamente en muchos y diferentes sectores y geografías.

Norteamérica. Wal-Mart ha seguido aumentando su cuota en el sector de la alimentación hasta alcanzar el 15% del mercado estadounidense a través de su formato de supercentros y mercados de barrio. Mientras tanto, las tiendas a dólar han alcanzado cuota de cerca del 19% y está previsto que construyan 1.000 nuevas tiendas al año durante los tres próximos. Algunas tiendas de alimentación estadounidenses, entre otras Kroger y Albertsons, han comenzado a experimentar con formatos de gama limitada de productos.

Sudamérica. Los formatos discount en esta región ofrecen servicio a compradores con limitados recursos económicos. Por ejemplo, en Guanabara, un canal discount brasileño, los compradores están dispuestos a hacer colas de 2-3 horas para aprovecharse de las ofertas especiales diarias donde distintas categorías de productos se venden “a coste”.

Asia. La tienda de a 100 Yenes de Daiso Sangyo es uno de los minoristas japoneses que más está creciendo. La cadena Don Quijote gestiona tiendas que denominan “Divertidas máquinas de hacer compras” que atraen a manadas de adolescentes víctimas de la moda en busca de gangas.

África. Massmart, que gestiona formatos discount y supercentros en 5 países del continente, anunció un crecimiento del 17% (11% en superficies comparables) en 2004. También gestiona un formato discount único denominado “Game” (Juego) y cuyo eslogan es “Ud. siempre gana”. Además de vender alimentos no frescos a precios bajos y otros productos de no alimentación, Game también organiza concursos dentro de la tienda para entretener a su clientela.

Ilustración 05

Las cadenas de descuento no son las únicas que satisfacen las expectativas del valor percibido
Clasificación basada en la percepción que tienen del valor los consumidores

	RU	Alemania	Francia	Italia	Polonia
#1	Hiper	Hiper	Descuento	Súper	Descuento
#2	Descuento	Descuento	Hiper	Hiper	Hiper
#3	Multiformato	Descuento	Súper	Hiper	Hiper

Fuente: estudio de consumidores de McKinsey

La Ilustración 5 muestra que los entrevistados dieron la máxima puntuación a los minoristas en el apartado “ofrece buena relación calidad-precio” y, también, que el valor es un concepto más complejo de lo que cabría esperar. Todos los minoristas, no importa de qué formato y marca, pueden tener éxito. Tal como parece, no hay fórmula mágica.

Para ganar en valor, por tanto, un minorista debe conocer lo que sus propios compradores definen como buen valor. Para algunos, el valor es principalmente comprar productos de calidad aceptable al menor precio posible. Para otros, en cambio, son muchos factores, además del precio –p.ej. la gama de productos de la tienda, su cómodo diseño y los servicios dentro de ella que puedan prestar– los que conforman su percepción del valor.

Conocer las distintas y matizadas definiciones del valor que tienen los compradores es, por consiguiente, el paso más importante que se puede dar para proporcionar y ganar en valor percibido. Así pues, en el próximo capítulo se ofrece una visión profunda de los resultados de nuestro nuevo estudio de compradores.

Principales mensajes

Tanto los canales hard discount como soft discount han crecido en la última década gracias a su extraordinario ritmo de apertura de tiendas.

Además de robar cuota de mercado, estas cadenas influyen en las actitudes de los compradores, haciéndoles menos fieles y concentrando su atención en el precio.

Los canales discount son un síntoma de una tendencia subyacente hacia el valor percibido.

Los minoristas de alimentación que ganan en valor percibido tienen éxito en el mercado, pero distintos compradores definen de modo diferente lo que para ellos es el valor.

BREVE HISTORIA DE LOS HARD DISCOUNT

Aldi

En 1946, Karl y Theo Albrecht se hicieron responsables de la pequeña tienda de comestibles que su madre tenía en el Valle del Ruhr, Alemania. Durante la siguiente década, expandieron Aldi (abreviatura de Albrecht Discount”) por toda Alemania Occidental, llegando a tener más de 300 tiendas en 1960.

Un año más tarde, supuestamente los hermanos no se mostraron de acuerdo sobre si vender o no cigarrillos en sus tiendas, con lo que decidieron dividir su negocio según las fronteras geográficas. Karl se hizo con el control de Aldi Süd mientras que Theo hizo lo propio con Aldi Nord. Hoy en día, ambos son dos negocios distintos que trabajan según el mismo principio de comercio de alimentación “sin ningún tipo de florituras”.

En los setenta, Aldi se fue extendiendo internacionalmente, primero en Austria y luego en el Benelux y los EE. UU. En 1979, Aldi Süd adquirió Trader Joe’s (antiguos Pronto Markets), una tienda de alimentación americana que ha aplicado una estrategia de “descuento de gama alta” exclusiva.

A finales de los noventa, Aldi vio cómo otros canales discount le hacían la competencia. Paralelamente, la distinción entre Aldi Nord y Aldi Süd se hizo más palmaria, siendo la segunda la más moderna, expansiva y exitosa de las dos.

En los últimos años, la deprimida economía alemana ha sostenido realmente el continuo crecimiento de Aldi. En 2003, el 90% de la población de Alemania vivía a 15 minutos de una tienda Aldi. Los solitarios hermanos Albrecht también se han convertido en los hombres más ricos del país, amasando entre los dos una fortuna de más de 30.000 millones de Euros.

Lidl

Lidl & Schwarz inició su negocio al por mayor en la década de los años treinta. Cuando en 1973 compró los derechos del nombre Lidl por 1.000 marcos alemanes abrió el primer canal discount Lidl en el Valle del Ruhr (cerca de la zona donde también comenzó su andadura Aldi). Las tiendas Lidl imitaron los principios básicos de Aldi: “sin florituras”. En 1984, el grupo Schwarz también abrió su primer hipermercado discount Kaufland. Una reestructuración empresarial habida en 1999 dividió Lidl y Kaufland en dos entidades separadas, aunque su propietario es común, Lidl & Schwarz.

1989 marcó el inicio de la expansión internacional agresiva de Lidl. Comenzando con Italia, España y el Reino Unido, la empresa se introdujo en el Benelux y en las regiones nórdicas a mediados de los noventa. A finales de esa década, la marcha expansionista de Lidl viró hacia el antiguo bloque del este, incluyendo países como Hungría, Polonia y la República Checa. En 2003, Lidl anunció unos planes de expansión aún más agresivos no sólo en Europa sino también en Canadá (planes que aún restan por ser materializados, posiblemente debido a los problemas habidos en el mercado nacional).

En los últimos años, Kaufland ha cobrado importancia dentro del grupo. Sus ventas han aumentado gracias a diversas adquisiciones (Magnet/Grosso de Tengelmann en 2000, y Familia’s Bremke y la cadena Hoster

en 2003), así a como un fuerte crecimiento orgánico. En 2003 era el mayor hipermercado de Alemania, más que Metro's Real.

En la actualidad, Lidl & Schwarz es el 7º minorista del sector la alimentación europeo, presente en 15 países y generador de unos ingresos combinados de 34.000 millones de Euros.

CAPÍTULO 2

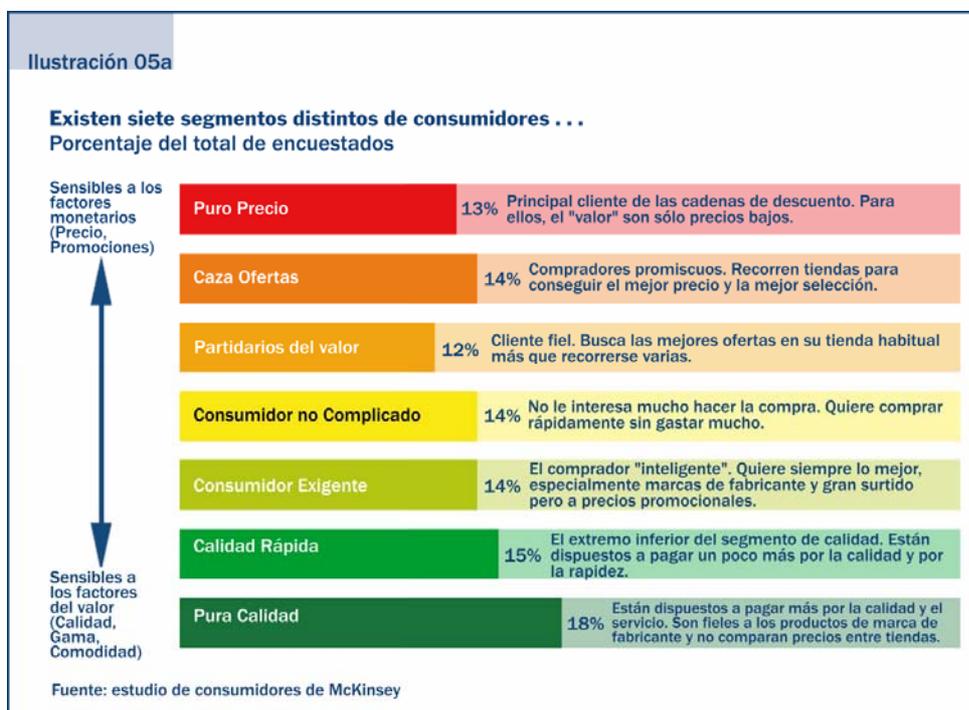


Cómo definen los compradores el valor

El valor puede parecer un concepto sencillo, pero el modo en que cada consumidor lo estima es bastante sutil y, a menudo, una amalgama de muchos aspectos de la tienda. Con nuestro nuevo estudio de compradores, hemos sido capaces de agruparlos en base a sus propios puntos de vista sobre la decisión de compra. Dichos segmentos nos ayudan a comprender qué tiendas eligen los compradores y por qué. Más importante aún, sirve de guía para definir lo que se necesita para ganar (o recuperar) su fidelidad.

Los compradores ven el valor de forma distinta

Dado cuán importante es la percepción que se tiene del valor, es fundamental comprender mejor qué significa para los compradores. Los minoristas siempre han sabido que algunos compradores buscan el mejor precio, mientras a otros les interesa más la calidad y el surtido. Para tener una apreciación más clara de lo que lleva a elegir una tienda y no otra, agrupamos los encuestados según la descripción que dieron de sus hábitos y preferencias. Determinamos siete segmentos distintos de compradores, cada uno poseedor de un punto de vista único de lo que constituye un óptimo valor de compra (Ilustración 5a).



A continuación los describimos en orden, desde el más al menos sensible al precio:

- Puro Precio. Estos compradores juzgan a los minoristas casi exclusivamente en base al precio, aunque también valoran la comodidad. Puesto que poco les importa la gama de productos o el interior de la tienda, no es sorprendente que la mitad de este segmento afirme que el canal discount es su tienda preferida.
- Caza Ofertas. Los cazadores de ofertas están dispuestos a recorrerse varias tiendas para dar con la mejor oferta. Muchos de ellos son como las abejas que van de flor en flor, es decir, sacan partido de las atractivas ofertas que ofrecen varias tiendas.

- Fieles al Valor. Estos compradores tienden a llenar en una sola tienda la mayoría de su cesta. A la hora de decidir qué tienda escoger, tienen muy en cuenta el precio, si bien también prestan atención a la comodidad, la calidad y el trato que les dan. Les importa especialmente que haya una amplia gama de productos, ya que un gran surtido les permite satisfacer todas sus necesidades de compra en una única visita. Por este motivo, tienden a comprar en hipermercados.
- Comprador Poco Implicado. Son compradores que no dedican mucho tiempo a pensar en la compra de alimentos. Significativamente, gastan menos que la mayoría de los demás segmentos, a pesar de que sus ingresos superan la media. Por consiguiente, cuando van a la compra, lo que les importa es que la experiencia sea lo menos problemática posible. Son bastante fieles a su tienda predilecta ya que están familiarizados con cómo está diseñada y, por tanto, pueden transitar por ella rápidamente y con el mínimo esfuerzo.
- Consumidor Exigente. Son compradores astutos que buscan un amplio surtido y una compra cómoda pero a precio bajo. Están dispuestos a recorrerse tiendas y, al igual que los dos segmentos motivados por el precio, comparan los precios escrupulosamente. Ahora bien, en comparación con los otros segmentos, raramente compran productos de marca propia.
- Calidad Rápida. Estos compradores tienen mucho dinero pero poco tiempo. Les interesa comprar productos de gran calidad y, a menudo, les gusta cocinar, aunque no están dispuestos a invertir más tiempo en la compra del estrictamente necesario. Se decantan por los establecimientos que tienen todo muy a mano y que les permite salir cuanto antes, incluso no les importa pagar más por esta comodidad.
- Pura Calidad (se podría mantener Premium, se entiende). Son compradores que quieren disfrutar haciendo las compras y adquieren productos de la mejor calidad. Es el segmento más rico y culto, y raramente comparan precios. En su lugar, están dispuestos a pagar por productos de mucha calidad y por un servicio de primera clase.

Aunque los siete segmentos existen en Europa, la participación de cada uno de ellos varía notablemente por países (Ilustración 6). En Alemania hay un número desproporcionado de compradores Puro Precio y Caza Ofertas (un 49% combinado), lo que está indudablemente relacionado con el éxito de los canales discount en este país. Francia tiene una gran proporción de compradores Fieles al Valor que están especialmente interesados en el formato hipermercado, de gran éxito en ese país. Por su parte, en el Reino Unido abundan los compradores Pura Calidad.

Ilustración 06

Dimensión de los segmentos
Porcentaje de encuestados

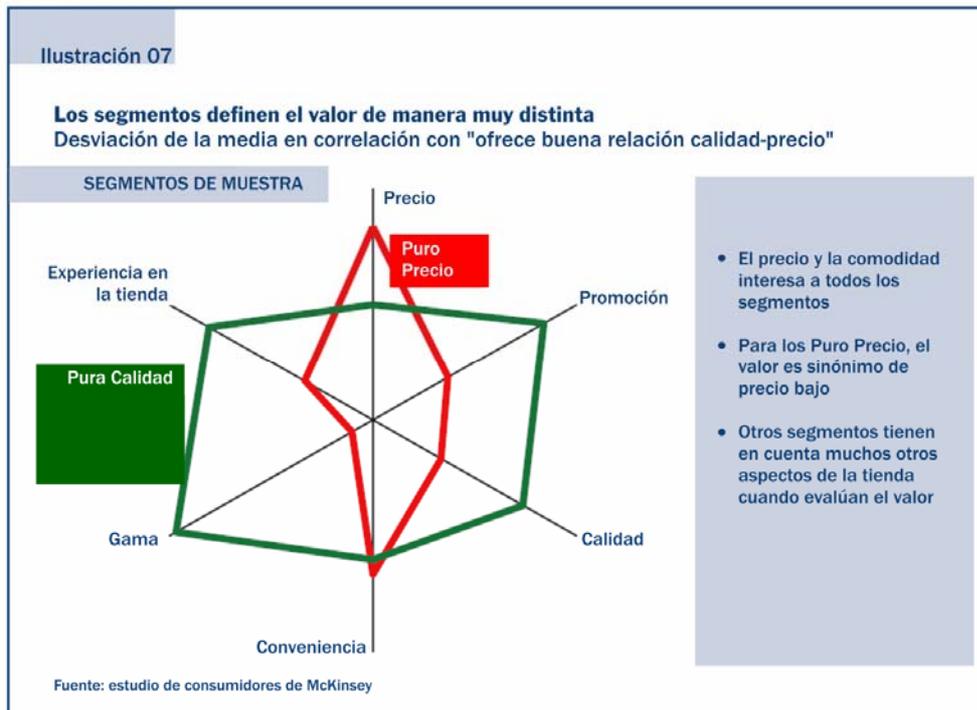
	Puro precio	Caza ofertas	Fieles al valor	Comprador poco implicado	Comprador exigente	Calidad rápida	Pura calidad	Total
RU	4	8	7	23	17	10	31	100
Alemania	27	22	8	11	9	14	9	100
Francia	14	8	23	11	8	27	9	100
Italia	5	17	16	14	21	8	18	100
Polonia	9	13	14	6	21	16	21	100
Total ponderado	13	14	12	14	14	15	18	100

Fuente: estudio de consumidores de McKinsey

Cada segmento de comprador define el valor de modo diferente

¿Cómo puede servirle al detallista esta segmentación del comprador para confeccionar sus ofertas? Lo más importante que hay que aprender de estos segmentos es cómo definen el valor. Por lo que parece, lo hacen de modos muy diferentes.

Al correlacionar el modo en que los compradores puntúan una tienda por el precio con el modo en que puntúan esa misma tienda teniendo en cuenta otros factores (como el de la comodidad, el precio o la calidad), es posible descubrir hasta qué punto influye cada factor en el valor percibido.



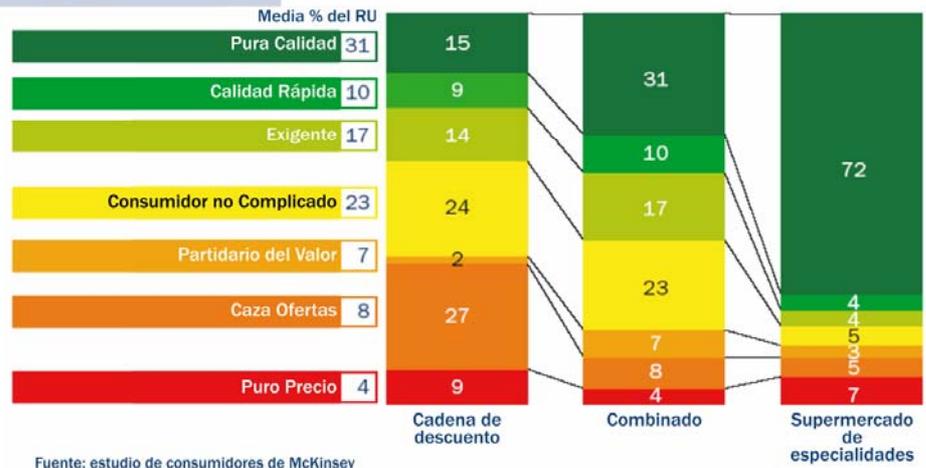
Tal como muestra la Ilustración 7, los segmentos definen el valor de modos muy distintos. Cuando más se aleja un factor del centro del diagrama, más importante es en la definición que dicho segmento da del valor. Los integrantes del segmento Puro Precio puntúan alto a los establecimientos en cuanto al valor si éstos demuestran tener precios bajos y son cómodos. El surtido apenas aporta nada a su percepción del valor. Los compradores Pura Calidad, por el contrario, no sopesan el precio tanto. Para ellos, todos los factores desempeñan una función destacada.

Para los compradores Puro Precio, un establecimiento ganará en valor si proporciona productos muy baratos sin mucho agobio. Un comprador Exigente podría juzgar ese mismo establecimiento de manera muy pobre ya que su aspecto desangelado y su personal atareadísimo hacen que la compra resulte aburrida. La misma tienda que gusta a los Fieles al Valor por su amplia gama de productos podría frustrar a los disfrutan de la Calidad Rápida, pues lo que quieren es coger los productos que necesitan y salir del establecimiento cuanto antes.

Ilustración 08

Basándose en las definiciones que dan los segmentos del valor percibido, se decantan de diferente manera sobre dónde comprar
 Porcentaje de encuestados que han elegido un minorista como su tienda preferida

EJEMPLO DE CASOS DEL RU



Fuente: estudio de consumidores de McKinsey

Todo esto tiene implicaciones fundamentales para los minoristas. La Ilustración 8 muestra cómo varía la distribución de estos segmentos entre tres minoristas del Reino Unido. Así pues, vemos que los compradores cuyo establecimiento preferido es este canal discount son desproporcionadamente Caza Ofertas. Por el contrario, casi tres cuartas partes de aquellos que compran fundamentalmente en supermercados especializados pertenecen al segmento Pura Calidad. La mayor participación múltiple de cada segmento refleja exactamente la media británica. Esto sugiere que su oferta de valor es suficientemente variada como para atraer a todos los segmentos. Los compradores Puro Precio, por ejemplo, compran de buen grado su línea de productos de marca propia, mientras que los de Pura Calidad están satisfechos con el servicio ofrecido y les gusta la oferta de productos de alta calidad.

ESTUDIO DE LOS COMPRADORES

A comienzos de 2005, McKinsey & Company realizó una exhaustiva encuesta a 10.000 compradores de tiendas de alimentación en Europa. La encuesta por teléfono se hizo en cinco importantes mercados europeos: Francia, Alemania, Italia, Polonia y el Reino Unido. Este informe se ha basado en gran medida en dicha encuesta.

El propósito de este estudio era conocer la actuación de los establecimientos detallistas de alimentación que ofrecen espectaculares descuentos y los que no lo hacen

en cada uno de estos mercados y comprender los motores que subyacen a sus actuaciones.

El objetivo último era arrojar datos que ayudasen a los comerciantes de establecimientos no discount a servir mejor a sus clientes.

Este objetivo general se desglosó en cuatro áreas concretas:

1. Saber lo que influye a los compradores a la hora de elegir un establecimiento.
2. Segmentar a los compradores en base a sus actitudes y comportamientos de compra.
3. Perfilar los puntos fuertes y débiles percibidos de los principales canales discount y no discount en cada mercado.
4. Identificar necesidades no cubiertas o grupos a los que no se sirve en cada mercado.

Se pidió a los encuestados que puntuasen los establecimientos en una serie de 34 atributos. Con fines analíticos, dichos atributos se agruparon en seis categorías: precio, promoción, conveniencia, calidad, gama y servicio dentro de la tienda. Para garantizar evaluaciones más fundamentadas, se solicitó a los compradores que sólo puntuasen los establecimientos que habían visitado en los 3 meses anteriores.

Además, se les pidió que puntuasen en qué medida cada una de las 17 declaraciones se correspondía con sus actitudes al comprar alimentos. Incluían declaraciones como «Compro donde pueda conseguir los precios más bajos aunque ello signifique visitar distintos establecimientos» y «me gusta disponer de un amplio surtido de productos aunque probablemente nunca compre algunos de ellos». Las respuestas a estas declaraciones de actitud formaron la base de la segmentación.

A lo largo de la encuesta se evitó el término “descuento” para que no hubiese confusión sobre el significado del término. Sólo se utilizaron nombres de marcas de fabricantes. Más tarde, se agruparon a los comerciantes para fines de análisis e interpretación.

Los resultados de este estudio cuantitativo se complementaron con una serie de entrevistas en casa y en la calle en los cinco mercados y a lo largo de una amplia gama de segmentos y demografías de compradores. Asimismo, el equipo se sirvió de análisis de compradores existentes, tanto de otros estudios cualitativos y cuantitativos de McKinsey como de terceros. Se menciona explícitamente en el informe allí donde se han utilizado dichas fuentes secundarias.

Este estudio ha proporcionado valiosos datos sobre qué opinan los compradores del valor, sobre lo que piensan de los principales protagonistas de cada mercado y sobre los motivos por los que eligen o no canales discount. Aunque enfatiza la necesidad que tienen los minoristas tradicionales de estar cada vez más atentos a los compradores, también brinda muchas oportunidades para diseñar una oferta más atractiva basada en un mejor conocimiento de las complejas preferencias de los compradores.

Es fundamental para el minorista conocer qué segmentos compran en sus establecimientos. Dicha información puede poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles de su oferta. También es sumamente crucial para sus futuras estrategias de crecimiento conocer la composición de segmentos de los mercados donde trabaja.

¿Quiénes compran en los canales discount?

Conociendo mejor lo que buscan los compradores al hacer la compra ¿qué podemos decir ahora de los europeos que regularmente visitan las tiendas Aldi, Lidl o alguna de soft discount?

Hay algunos grandes rasgos demográficos que distinguen a los compradores de canales discount del resto de la población. Como muestra la Ilustración 9, provienen desproporcionadamente de hogares más desfavorecidos. Puesto que los compradores más pobres disponen de menos dinero para comprar, son más proclives a buscar aquellos establecimientos que les ofrezcan el precio más bajo posible. Alemania es una excepción a esta regla. Allí, la compra en canales discount se produce en casi las mismas proporciones en todos los grupos de renta per cápita.

En todos los países encuestados, los compradores de canales discount son casi un 20% más proclives a tener grandes familias (es decir, hogares en los que viven cinco o más personas) que el resto de la población. Este hecho puede decantar su elección en favor de tiendas que puedan suministrarles provisiones semanales por menos dinero. De modo similar, la tasa de desempleo de los compradores de canales discount es entre 1 y 3 puntos porcentuales mayor que la de quienes no compran en este tipo de establecimientos.

Sea como fuere, estas diferencias demográficas arrojan sólo una parte de luz sobre lo que diferencia a los compradores de canales discount. A pesar de atraer a una proporción mayor de desempleados, la mayor parte de su clientela son empleados. Límites de rentas aparte, la decisión de comprar en un canal discount no está predeterminada geográficamente. En su lugar, se basa en las actitudes de compra de las personas. Para comprender mejor lo comentado, hemos de referirnos a nuestra segmentación de compradores.

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LOS COMPRADORES ESTADOUNIDENSES

Además del estudio de compradores europeos que abarca este informe, McKinsey & Company ha llevado a cabo recientemente un estudio exhaustivo de los compradores de tiendas de alimentación estadounidenses.

El escenario minorista de este país ha estado desde hace tiempo dominado por los supercentros centrados en el servicio, hablamos de Wal-Mart y Target. En los últimos años, han ganado cuota de mercado otros formatos también centrados en el valor, por ejemplo, las cooperativas, las tiendas “todo a un dólar” y los comerciantes con surtido limitado (principalmente Aldi y la basada en Missouri Save-A-Lot).

Nuestro estudio revela varios paralelismos dignos de mención entre los compradores estadounidenses y los europeos:

- Como en Europa, el precio es un factor fundamental a la hora de elegir el establecimiento.
- Se identificó un grupo de compradores similar, aunque no idéntico. Los segmentos más centrados en el precio representan un 44% del mercado estadounidense, mientras que en Europa alcanzan el 36%.

El estudio también pone de relieve áreas donde las opiniones de los compradores estadounidenses difieren de las de sus homólogos europeos:

- En los EE. UU. los “minoristas de valor” tienen mucho atractivo y captan cerca del 20% de cada segmento. En Europa, los canales discount tienen un atractivo más limitado y la mayoría de sus clientes proceden de los segmentos interesados en el precio.
- En los EE. UU., aunque están proliferando minoristas con gamas de productos limitadas, como Aldi y SuperValu, tienen rivales de más entidad. Formatos grandes en los que prima el valor y más espacio para almacenar en casa significa que los estadounidenses están dispuestos y son capaces de comprar a granel para ahorrar dinero.
- En el otro lado de la balanza, los minoristas de gama alta, como Whole Foods, están ganando atractivo en los EE. UU. y ya empiezan a entrar en el mercado de masas. Por el contrario, el británico es el único mercado europeo que hemos estudiado donde estos minoristas (p.ej. Waitrose, Marks & Spencer) han logrado una presencia significativa.

Está claro que hay diferencias importantes entre estos mercados. Sin embargo, sendos continentes están experimentando un cambio continuo hacia el valor en el que quienes se centran en el precio están haciéndose rápidamente con cuota de mercado y desafiando a quienes no han conseguido reconocer y responder a dicho cambio.

Debería resultar claro que el modelo discount es la mejor opción para los compradores Puro Precio, pues les preocupa mucho el precio y menos el surtido o el servicio que se les ofrece en la tienda. No sorprende, pues, que más de un tercio de quienes fundamentalmente compran en canales hard discount procedan del segmento Puro Precio. Otro cuarto de sus compradores son Caza Ofertas, el otro segmento muy concienciado en el precio. Cuando estos compradores van a la caza de los mejores precios los descubren en los canales hard discount en la mayoría de los casos.

El restante 38% de la clientela de los canales hard discount proceden de otros segmentos. Si nos alejamos de los segmentos más sensibles a los precios y nos movemos hacia definiciones de valor más complejas, cabría esperar que los compradores tuviesen menos interés en lo que estos establecimientos les pueden ofrecer. Esto no es del todo así: el siguiente gran grupo de compradores de canales discount son los Poco Implicados, no los Fieles al Valor. Este hecho ofrece varias perspectivas sobre lo que hace que los canales discount atraigan a distintos tipos de compradores.

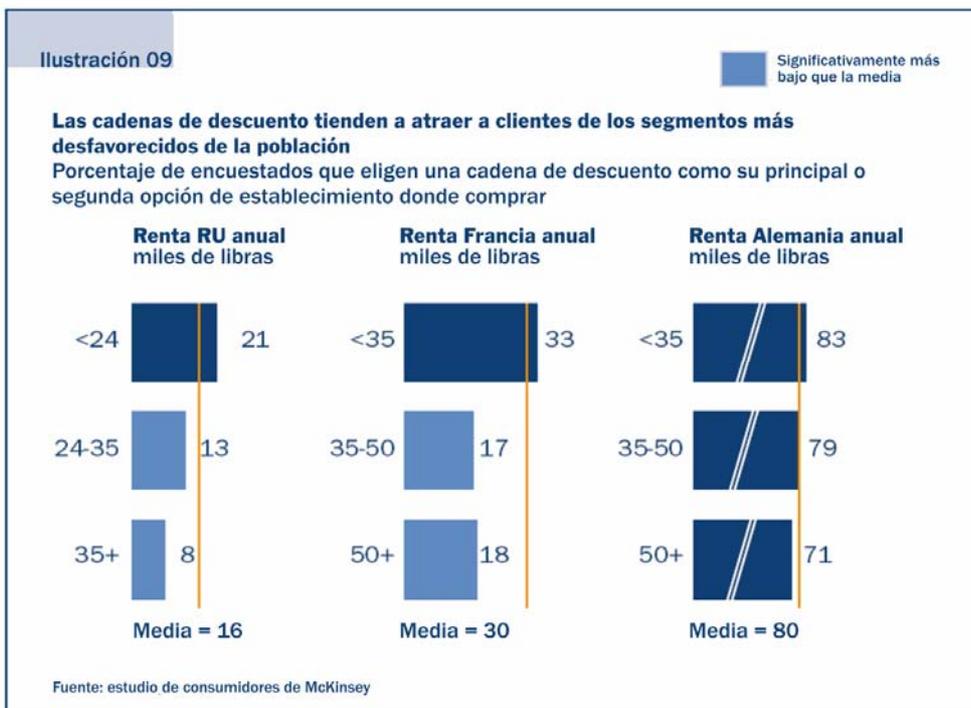


Ilustración 10

Los clientes de las cadenas de descuento agresivo proceden en gran parte de los segmentos de mercado más orientados al precio
Porcentaje de encuestados que han elegido como su tienda preferida una cadena de descuento



Fuente: estudio de consumidores de McKinsey

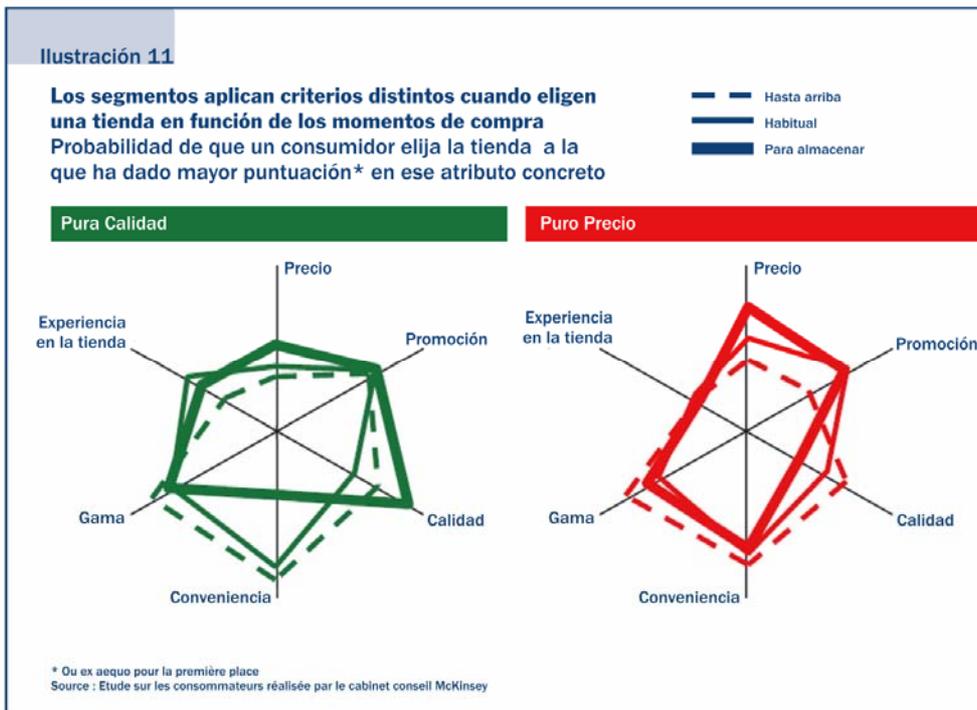
A pesar del fuerte interés por los precios bajos, los Fieles al Valor no tienden a comprar en este tipo de establecimientos. Sabemos que estas tiendas ofrecen una selección muy reducida de referencias. Pero los Fieles al Valor prefieren hacer todas sus compras en una única tienda y afirman que «les gusta que se les ofrezca una gran gama de productos aunque probablemente nunca compren algunos de ellos». Por este motivo, los canales discount no suelen ser los establecimientos donde normalmente realizan sus compras. Los canales hard discount sí atraen de algún modo, por el contrario, a los compradores Poco Implicados, a quienes les espanta la gran gama de otros establecimientos. Al utilizar lineales de tienda estandarizados por los que es fácil circular, Aldi y Lidl son perfectos para los integrantes de este segmento pues encuentran fácilmente lo que necesitan. No sólo los compradores Poco Implicados valoran una elección más rápida de menos productos. Hace tiempo que los canales discount se han sumado a la innovación del paso por caja. Algunos justificaron su demora a introducir lectores de códigos alegando que un vendedor era más rápido introduciendo el precio que pasando el artículo por el lector. Recientemente, algunos han instalado cajas con cintas transportadoras más largas y “zonas de descarga” más pequeñas, lo que reduce la posibilidad de que se formen cuellos de botella y ayudan a los clientes a meter ellos mismos los productos en bolsas. Y con la colocación de lectores se han marcado en los paquetes códigos de barra múltiples y más largos de forma que el primer escaneo sea más preciso.

La influencia de las ocasiones de compra

Los compradores atienden los distintos aspectos que comporta el comprar alimentos en función de qué tengan que comprar. Echar mano rápidamente a un sándwich nada tiene que ver con hacer la compra para la cena de Nochebuena, por ejemplo. Así pues, se ofreció a los encuestados tres motivos o razones con el fin de descubrir cómo influyen en la percepción del valor y en la elección del establecimiento:

- Compra habitual. Se compran alimentos normales y productos de diario. Según la encuesta, los compradores invierten aproximadamente la mitad de su gasto en alimentos en este tipo de visita al establecimiento.
- Compra puntual. Se compran unos pocos artículos, quizás para la cena de esa misma noche o para reponer alimentos frescos, como leche o pan. Los compradores gastan cerca del 27% de su presupuesto de alimentos en estas visitas. En Polonia son mucho más comunes, realizan hasta 18 visitas de este tipo al mes como media y éstas representan el 49% de su presupuesto de compra de alimentos.
- Compra para almacenar. Se compran grandes cantidades de productos, normalmente de larga duración. Los compradores realizan este tipo de compra dos o tres veces al mes pero gastan en torno a un 18% de su presupuesto en ellos.

Los criterios utilizados para elegir el establecimiento varían en función del momento de compra en cuestión. Cuando los compradores compran para almacenar, por ejemplo, tienen más en consideración el precio. Si lo que se realiza es una compra puntual, el precio y las promociones tienen menos importancia, aquí lo que prima es la conveniencia. Como se puede ver en la Ilustración 11, los segmentos mantienen sus perfiles básicos en estas tres ocasiones de compra. Ahora bien, lo que sí varía es la relativa importancia de distintos factores.



En las compras para almacenar, las diferencias entre los segmentos son más pronunciadas. Mientras que la calidad es un elemento muy importante cuando los compradores del segmento Pura Calidad tiene que elegir el establecimiento, no lo es tanto cuando lo hacen los compradores del segmento Puro Precio. Y el precio es mucho más vital para los de éste último segmento que para los del primero. Esta acentuación de diferencias entre segmentos tiene sentido y es que cuando un cliente planea hacer una gran compra es más dado a pararse a pensar en qué minorista satisfecerá lo que él cree que es el valor.

En las compras puntuales, las preferencias de los integrantes del segmento Pura Calidad se transforman. En esta ocasión lo fundamental es el surtido y sobre todo la comodidad. Los clientes quieren asegurarse de que van a encontrar todos los artículos que necesitan, y de que lo hacen de forma rápida y sencilla. Incluso cuenta menos el servicio que les puedan ofrecer dentro de la tienda ya que el hecho de que les sirvan personal especializado o que les ofrezcan un servicio atento es menos relevante cuando no se pretende más que comprar unos pocos artículos.

Los compradores del segmento Puro Precio también valoran distintos aspectos en sus compras puntuales. De hecho, sus preferencias comienzan a parecerse a las de los del segmento Pura Calidad. Cuando sólo se quiere comprar unos pocos artículos, el precio de éstos es menos relevante para los integrantes de sendos segmentos. La comodidad, por el contrario, adquiere más importancia para todos ellos. Las diferencias entre segmentos son menos pronunciadas cuando se realizan compras para almacenar. Teniendo en cuenta que los clientes gastan una cuarta parte de sus presupuestos en este tipo de compra, es un dato significativo el que los segmentos tiendan a evaluar los establecimientos de modo similar en esta ocasión de compra. Puesto que la comodidad, especialmente el hecho de que el establecimiento esté convenientemente situado, desempeña una importante función a la hora de elegir una tienda donde hacer compras puntuales, un minorista podría captar segmentos que, de lo contrario, no estarían interesados en su oferta de valor, si orienta parte de sus tiendas a las necesidades de compra puntuales.

Implicaciones

¿Cómo debería afectar este nuevo estudio de compradores a las estrategias de los minoristas, especialmente a la vista del reto que plantea las tiendas discount? En primer lugar, cabe señalar que sólo a dos de los siete segmentos europeos se les puede llamar «compradores naturales de canales discount». El modelo de discount es perfecto para satisfacer las preferencias de los compradores del segmento Puro Precio. Dadas las ventajas económicas que ofrecen los establecimientos que venden productos con grandes descuentos, otros minoristas encontrarán sumamente difícil competir por este segmento. Lo mismo ocurre con los pertenecientes al grupo Caza Ofertas, pues es probable que respondan a los precios bajos escogiendo aquellos artículos que tengan el menor margen. Quienes no practican semejantes descuentos no deberían poner como principales objetivos a estos dos segmentos, que combinados representan un 22% de todo el gasto europeo en alimentación. En su lugar, convendría que centrasen su atención en el 78% restante del mercado. Esto proporciona mucho más espacio de maniobra estratégica que el que muchos minoristas hubiesen pensado tener en los últimos años.

El modelo hard discount es menos apto para los compradores del segmento Pura Calidad (19%) para quienes es esencial encontrar marcas de fabricantes y disfrutar de un atento servicio dentro de la tienda. Los compradores del segmento Calidad Rápida (17% del gasto del mercado) también pueden acercarse a establecimientos

tradicionales si están próximas. La mejor estrategia para mantener la fidelidad de estos dos grupos de compradores es desarrollar los modos más eficaces y rentables de atender sus estándares altos y cada vez más exigentes.

Lo indicado deja un campo de batalla compuesto de compradores Fieles al Valor, Poco Implicados y Exigentes, que juntos representan el 42% del todo el gasto europeo en alimentos. En condiciones adecuadas, los compradores de estos segmentos pondrán sus miras en los canales discount. Este ha sido el sino del mercado alimentario alemán. Por otro lado, si los minoristas no discount reconocen las necesidades de cada uno de estos segmentos y adaptan sus ofertas a ellas, deberían ser capaces de satisfacer rentablemente las expectativas de quienes los integran. En la mayoría de los casos, es una locura pretender abarcar a todos los segmentos, es decir, a los siete (o incluso a los cinco que no compran de forma natural en canales discount): pretender abarcar en demasía a menudo provoca un deficiente suministro. Para la mayoría de los minoristas, es crucial ser selectivos y escoger bien a quién quieren servir. En el capítulo 7 se trata cómo decidir qué segmentos deberían fijarse como objetivo y cómo abordarlos.

Principales mensajes

Los compradores europeos se pueden dividir en siete segmentos diferentes, cada uno de ellos con su propia definición del valor.

En base a dicha definición, cada segmento decide de manera distinta dónde comprar.

Los compradores de los canales discount, de los cuales casi dos tercios son compradores de los segmentos Puro Precio y Caza Ofertas, tienden a escoger las tiendas discount en base a sus hábitos de compra de alimentos y no tanto a las características demográficas.

Cerca del 80% de los compradores pueden constituir un objetivo rentable de los minoristas tradicionales, si bien deberían reflexionar detenidamente a cuántos segmentos quieren dar cobertura.

CAPÍTULO 3



Cómo funciona el canal discount

Las tiendas discount saben cómo sacar partido a uno de los componentes del valor: el precio

Hemos visto que los canales hard discount son las que mejor atraen a los segmentos de compradores interesados en el precio. Esto es en gran parte así porque la clave de su propuesta es siempre una oferta de bajo precio. Pero los canales discount no ofrecen precios tan bajos sin dejar de obtener una ganancia, más bien ocurre que prácticamente todos los aspectos de su negocio están orientados a reducir costes. Un canal hard discount típico tiene unos costes de explotación del 5% de las ventas, en contraste con el 10-12% de las ventas de un supermercado tradicional. Al combinar estos ahorros de costes de explotación con unas ventajas de compra tremendas, los canales discount pueden ofertar artículos a un precio mucho más bajo de la media del mercado y aún así obtener atractivos ingresos.

La ventaja de costes de los canales discount deriva principalmente de cuatro aspectos del modelo de negocio:

- Surtido reducido, lo que produce un poder de compra tremendo y funcionalmente es más sencillo.
- Marca propia, que permite precios muy bajos con unos márgenes brutos aceptables.
- Promociones de no alimentación, que generan mayores márgenes, a la vez que incrementan el tráfico de la tienda y el tamaño de la cesta de la compra.
- Foco puesto en el coste en todo momento. La simplificación de cada uno de los procesos lleva a los costes a su mínimo.

Lo que subyace a todos estos aspectos, especialmente en los hard discount, es la noción de la simplicidad. Aldi y Lidl organizan el valor en torno a un argumento sencillo: la promesa de ofrecer siempre precios bajos. La articulación constante de este mensaje tan claro hace recordar a los compradores y a los empleados lo que distingue a este tipo de establecimientos. En este capítulo comentaremos cómo cada uno de estos elementos contribuye a la destacada capacidad que tienen los canales discount para rentabilizar su negocio con el mensaje del precio.

Los beneficios omnipresentes del surtido reducido

El surtido limitado es la pieza clave del modelo de negocio de los canales discount. Los hard discount tienen en existencias sólo de 600 a 1.500 de las referencias de mayor rotación, lo que garantiza que ninguno de sus productos coja polvo en las estanterías. Más importante aún, al ofrecer un número notablemente reducido de referencias, este tipo de establecimientos alcanzan una escala de compra por referencia de hasta 10 superior a la conseguida por un supermercado tradicional.

Las economías de escala que derivan de ventas extremadamente altas por referencia se manifiestan en costes de compra más bajos. Es mucho más barato para los proveedores suministrar productos de descuento puro y duro que los pedidos de los comerciantes no de descuento. Dado que Aldi y Lidl piden enormes cantidades de un número limitado de referencias, los proveedores pueden maximizar la producción de forma eficaz con tiradas más largas y más predecibles, y con menos cambios. Al mismo tiempo, también ahorran dinero porque es mucho más probable que los pedidos llenen por completo los camiones. Los canales discount también consiguen un poder

de negociación adicional con los proveedores, pues las mejoras en la producción apuntadas anteriormente se traducen en precios de cesión más bajos.

Pero los beneficios económicos del surtido limitado no se limitan a la compra (ver la Ilustración 12).

La otra gran ventaja es la enorme simplicidad que produce en prácticamente todos los aspectos del modelo de negocio. Tener un número limitado de referencias simplifica la tarea de los empleados, racionaliza las compras de la oficina central y ayuda a que el centro de distribución trabaje más eficazmente.

Ilustración 12

Beneficio extraído de la gama limitada de artículos

Área	Beneficio
Almacenamiento	Espacio suficiente por referencia para utilizar los métodos de almacenamiento más eficaces (p.ej. palets, cajas)
Productividad del espacio	Sólo se almacenan los productos de mayor rotación
Oficina central	Organización de compra más escueta
Inmueble de la tienda	Tiendas más pequeñas con trastiendas muy pequeñas
Cadena de suministro	Operaciones DC más eficaces, con mayor énfasis en el cross-docking
Margen bruto	Enorme volumen logrado con un número selectivo de proveedores y referencias

Fuente: análisis de McKinsey, Dr Thomas Roeb

Cuando se almacenan sólo unos cuantos artículos de mucha rotación, la mayoría de ellos se pueden vender desde los palets. Ello genera unos ahorros tremendos de coste de mano de obra ya que los artículos en los palets se pueden almacenar en muchísimo menos tiempo que el que se tarda en colocar en estanterías las cajas convencionales, con o sin pestaña. A medida que el surtido se amplía, y se añaden a la oferta artículos de menos rotación, se hacen más necesarios métodos de almacenaje que requieren mucha mano de obra, por cajas o incluso por unidades.

Marca propia

Al almacenar principalmente artículos de marca propia, los hard discount simplifican su cadena de suministro. Evitan pagar los altos precios de compra que las marcas de fabricante deben cobrar para recuperar los costes de marketing. Trabajar con proveedores de marcas privadas también propicia trabajar mejor dentro de la organización y nos referimos, por ejemplo, a utilizar productos con códigos de barras largos muy fáciles de pasar por el lector. Estas ventajas permiten a los hard discount ofrecer productos por un 30-50% menos que los equivalentes de marcas de fabricante que podemos encontrar en los establecimientos tradicionales.

Al ofrecer tantos productos de marcas privadas desconocidas para los compradores se corre el riesgo de que éstos crean que son de menor calidad a los de las marcas de fabricante. Para aumentar la aceptación de sus

productos, los canales discount los presentan como equivalentes a las marcas de fabricante. Para ello, copian su envoltorio y dan énfasis a los resultados de pruebas realizadas por terceros (Ilustración 13).



En Alemania, los productos de los hard discount se han beneficiado mucho del apoyo que han encontrado de las agencias independientes que se dedican a testar productos para el consumo (especialmente Stiftung Warentest). En el Reino Unido, Aldi ha editado cuestionarios de sus productos en revistas femeninas populares.

Estos respaldos independientes de la calidad de los productos de los canales discount reflejan su rechazo a dejar que los proveedores pongan en entredicho la calidad, porque aunque este tipo de establecimientos son exigentes en cuanto al precio, también lo son en términos de niveles de calidad. Como describió uno de los proveedores de marcas privadas: fuimos descartados porque rehusamos darles la misma calidad en los productos de marca propia que la de los productos de marca de fabricante».

Promociones de no alimentación

En Alemania, este tipo de promociones representan cerca del 17-22% de los ingresos de los canales discount, fuera alcanza un 10-15%. El acento que ponen los soft discount en productos de no alimentación varía: mientras que Leader Price, Dia y Kwik Save apenas o incluso no ofrecen artículos de este tipo, Colruyt y Plus los fomentan en sus establecimientos y también en Internet. Empleando el modelo de compra de ofertas, los canales discount pueden ofrecer precios sorprendentemente bajos sin dejar de mantener márgenes favorables en ofertas semanales de tipo hasta agotar existencias que van desde ordenadores a utensilios para el jardín. Normalmente, los hard discount ofrecen dos promociones de este tipo a la semana, los lunes y los jueves, con unos 15 a 25 artículos por promoción. Son varios los fines que pretenden conseguir estas tiendas con este tipo de promociones, a saber:

- Aumentar el margen. En Alemania, por ejemplo, márgenes brutos en torno al 40% significa que las promociones de artículos de no alimentación pueden proporcionar tanto como un cuarto del beneficio bruto global de las tiendas.
- Generación del tráfico en el establecimiento. Muchos compradores entran a los canales discount específicamente para aprovecharse de estas ofertas bien publicitadas. Las promociones normalmente se colocan en la parte central posterior de la tienda.
- Marca de apoyo. Los precios tan bajos de los artículos no de alimentación mantienen el interés de los compradores en los canales discount y su imagen de líderes en precio.

El potencial de beneficio de estas promociones es inmenso. En 1998, Aldi saltó a los titulares cuando vendió 200.000 ordenadores en cuestión de días. Con un precio de 1.000 euros por ordenador, Aldi obtuvo 200 millones de euros de ingresos. Con un margen estimado del 5%, significa un beneficio bruto de 10 millones de Euros. Si se tiene en cuenta que en ocasiones los proveedores cobran a seis meses, los 200 millones de euros de ingresos podrían haber acumulado, en teoría, otros 8 millones de beneficio financiero³.

Por consiguiente, las promociones de artículos de no alimentación se han convertido en un centro de atención principal para los canales discount. En Alemania, Aldi ha aumentado la venta de este tipo de artículos del 13% en 1998 al 22% en 2004, todo ello acompañado de una mayor frecuencia de las promociones y de una mayor atención a los artículos de gama alta.

Constante atención puesta en el precio: de principio a fin

Desde sus espartanas tiendas iluminadas con fluorescentes a las negociaciones que mantienen con los proveedores, los canales discount buscan cualquier oportunidad de reducir los costes y la complejidad de la gestión.

Un canal discount típico trabaja con costes de mano de obra del 2-3% de las ventas, mientras que el porcentaje asciende al 10% o más en un supermercado tradicional. Como ya se ha comentado, algunos de los ahorros son atribuibles a un almacenamiento mucho más eficaz. Ahora bien, esta constatación no explica totalmente la brecha que existe en la productividad de la mano de obra.

Un canal discount con un volumen anual de 5 millones de euros puede tener un número increíblemente bajo de empleados trabajando al mismo tiempo, por ejemplo, dos. Lo que lo hace posible es la gran variedad de competencias de los empleados. En un supermercado tradicional, por lo general se forma a los empleados para que realicen una única tarea o un grupo de ellas. En algunos supermercados, las cajeras sólo atienden las cajas y cuando no hay mucho público están ociosas. Incluso en los establecimientos donde los minoristas se ajustan bien a los niveles de demanda, trabajan uno o más supervisores para controlar las colas y la colocación de los artículos. Por su parte, los empleados de muchos canales discount cambian de tarea sin supervisión para evitar estar ociosos.

Una reciente observación a los empleados de Lidl en una tienda de Lille-Hellemmes mostró que durante más de 30 minutos sólo dos empleados se encargan de todo el funcionamiento de la tienda: reponen existencias,

contestan a las consultas de los clientes, atienden las cajas registradoras y limpian la tienda. Un modelo de plantilla más flexible con el que formar a los empleados para que hagan cualquier tarea dentro de la tienda significa que los trabajadores de los hard discount están casi siempre ocupados. Por supuesto, esto tiene un coste, las colas pueden ser más largas y las cajas registradoras están en ocasiones desatendidas mientras los empleados trabajan en otras secciones de la tienda. Sin embargo, los clientes de estas tiendas parecen aceptar esta situación.

Asimismo, los canales discount aplican una filosofía de principio a fin cuando negocian con sus proveedores. Además de bajo coste y buena calidad, también demandan plazos de suministro apretados y un envasado que resulte práctico.

La distribución es otro área en el que este tipo de tiendas exprimen el coste. Aldi, por ejemplo, logra importantes ahorros en distribución en compra de origen.

- Centros de distribución más grandes. Los comerciantes a menudo temen el coste de capital adicional que supone la construcción de grandes centros de distribución. Aldi, sin embargo, construye centros con grandes zonas de suelo y muchas áreas de carga. Esta medida simplifica los trabajos. Por ejemplo, en un centro de distribución los vehículos nunca tienen que esperar a que un área de carga esté disponible.

Lidl siempre intenta trasladar los recortes de precios a los proveedores, y los que no están de acuerdo son descartados. En las negociaciones, los compradores de Lidl presionan ferozmente e intentan reducir las fuerzas de los proveedores.

MM Planet Retail, septiembre de 2003

- Sin palets apilados. Aunque el apilamiento de palets dentro de los centros de distribución es más eficaz en cuanto a espacio, Aldi los mantiene a una altura y utiliza carretillas especialmente diseñadas que pueden colocar tres palets al mismo tiempo.
- Gestión en los centros de distribución. Al hacer que trabajen juntos el jefe del centro de distribución y el jefe de la red de tiendas, empleos que requieren competencias muy distintas, Aldi salva diferencias dentro de su organización y evita el coste que supone disponer de más oficinas de campo. La manera de pensar centrada en los costes invade casi todos los aspectos del negocio de los canales discount. Esta orientación cultural es una importante ventaja competitiva.

Generar valor en torno a una idea sencilla

Crear una cultura centrada en los costes es básico para que los canales discount puedan ofrecer valor a sus clientes de forma continua. Las ventajas estructurales que consiguen con un surtido limitado, la marca propia y las promociones de artículos no de alimentación son necesarias pero no suficientes. Los hard discount también han alineado las metas personales, colectivas y de negocio de todos sus trabajadores. Al hacerlo, animan a que todos trabajen hacia una meta común, desde los niveles más altos de la organización a los más bajos. Para que esto ocurra, lo principal es organizar el valor entorno a una idea sencilla. Cuando un minorista es capaz de comunicar un mensaje claro -ya sea una promesa de precio bajo, la garantía de artículos de la mejor calidad o la

oferta de una compra entretenida- tanto a los clientes como a los empleados se les recuerda constantemente qué es lo que le distingue. Los hard discount han logrado organizarse entorno a una idea sencilla: los precios más bajos posibles. Para traducir esta sencilla idea en un cambio de comportamiento han utilizado varios mecanismos:

- Modelaje de funciones. Sabiendo que los comportamientos tienden a venir de las altas instancias, los directores de los canales discount radian señales creíbles que se centran en mantener los costes bajos. El modelaje de funciones de los máximos líderes de los canales discount es casi una leyenda. Se dice que Theo Albrecht, de Aldi, por ejemplo, regañó al director de una tienda por haber pedido demasiados bolígrafos (4) para su oficina.
- Fomentar la comprensión y la convicción. Otro requisito esencial para que se produzca un cambio de comportamiento es garantizar que todos los empleados entiendan lo que se espera de ellos y por qué. También tienen que querer ayudar a que se produzca el cambio. Comunicar una idea sencilla es fundamental, un mensaje complicado tiene menos fuerza y crea confusión. Los hard discount, por supuesto, disponen de un mensaje único que emana claridad y finalidad.
- Desarrollar talento y competencias. Incluso si los empleados entienden lo que se espera y son testigos de con qué coherencia actúan sus superiores, necesitarán ser suficientemente capaces y competentes para estar a la altura de las expectativas. Para asegurarse de atraer a los empleados más competentes, los hard discount normalmente pagan salarios superiores a la media del sector. Como un empleado de Aldi Nord lo describió: «el sueldo es bueno, pero el trabajo es extremadamente duro».
- Reforzar los comportamientos con mecanismos formales. Los comportamientos son difíciles de mantener a menos que haya constantes recordatorios de por qué son esenciales para el éxito del negocio. Crear incentivos estructurales para exponer estos comportamientos puede reforzar los buenos hábitos. Los hard discount llevan esto a la práctica especialmente bien.

Cuando las ventajas estructurales están respaldadas por patrones de comportamiento correctos, se refuerzan mutuamente. Si los empleados, sobre todo los que están a pie de tienda, tienen suficiente motivación para estar al tanto de cualquier cambio en las preferencias de los clientes, y si se mantienen abiertos los canales de comunicación, dichos cambios pueden provocar nuevos cambios estructurales. Ahora bien, el que las cadenas tengan los canales de comunicación completamente abiertos es algo que no está claro. Por otro lado, tal como comentaremos en el capítulo 5, han alternado su modelo de negocio de manera que reflejan con precisión los cambios en las necesidades de los compradores.

Sacar partido de la regulación

Los canales discount han crecido no solamente gracias a la fortaleza de su propuesta de valor o a su cultura de negocio, también se han beneficiado de las regulaciones gubernamentales que son un obstáculo para los minoristas que no entran dentro de esta categoría.

En muchos mercados, las restricciones de planificación nacional y local limitan la expansión en red de supermercados e hipermercados de gran formato. En algunos casos, los canales discount de pequeño formato pueden eludir tales restricciones y abrir tiendas en lugares donde los comerciantes tradicionales son bloqueados por el gobierno. Esta ventaja permite a los canales discount abrir establecimientos más rápidamente y con menos papeleo, al tiempo que les proporciona acceso a lugares donde la competencia local es relativamente escasa. Como resultado de ello, el 47% de todos los establecimientos que abrieron en Europa en 1991 fueron de este tipo. En sus mercados nucleares, los canales discount han desarrollado una densa red de pequeños locales próximos a sus clientes. Es fácil de acceder a estas tiendas de proximidad y ayudan a los clientes a encontrar rápidamente lo que desean.

En 2003, en ocho de los quince países de la UE vender productos por debajo del coste está prohibido. En Francia, la aplicación de estas prohibiciones ha ayudado a mantener precios de alimentos más altos que la media europea. Sin embargo, el hecho de que los canales discount se centren en marcas privadas les aísla de dicha regulación: a menudo, las restricciones de precios no se aplican a los productos de marcas privadas.

Incluso las políticas macroeconómicas han ayudado a este tipo de negocios. En gran parte de Europa, la incertidumbre económica que rodeó la introducción del Euro respaldó el crecimiento de los canales discount. Los difíciles cálculos de tipo de cambio asociados a la conversión del Euro también obligaron a los compradores a sopesar los precios desde cero. Todo esto generó la desconfianza hacia los comerciantes tradicionales, por cuanto se pensaba que estaban redondeando los precios. De modo similar, el desempleo de larga duración y el lento crecimiento económico han fomentado el crecimiento de estas tiendas en Alemania. Aunque estos establecimientos avanzan más rápidamente en tiempos de incertidumbre o penuria económica, lo contrario no es verdad pues tienden a mantener sus ganancias también durante los periodos de recuperación.

Principales mensajes

Los canales discount ofrecen confianza en el precio justo a los segmentos de compradores interesados en el precio simplificando radicalmente sus operaciones y, por consiguiente, reduciendo los costes de explotación.

El surtido limitado, la pieza clave del modelo discount, genera beneficios en toda la actividad de una tienda: desde mayor poder de compra a más eficacia en el almacenamiento y la logística de las existencias.

El uso extendido de productos de marca propia significa que los canales discount compran directamente a los proveedores y son capaces de ofrecer productos de gran calidad a precios muy bajos en comparación con las marcas de fabricante.

Los canales discount mantienen una constante atención en el precio, de principio a fin, cuando negocian con los empleados y los proveedores.

Las promociones de productos de no alimentación suponen una importante parte de los ingresos de los canales discount, al tiempo que incitan a entrar en el establecimiento y consolidan su imagen de tiendas de bajo precio.

Las regulaciones que a menudo son un obstáculo para los comerciantes tradicionales, sin embargo, permiten a los canales discount expandir sus redes de establecimientos.

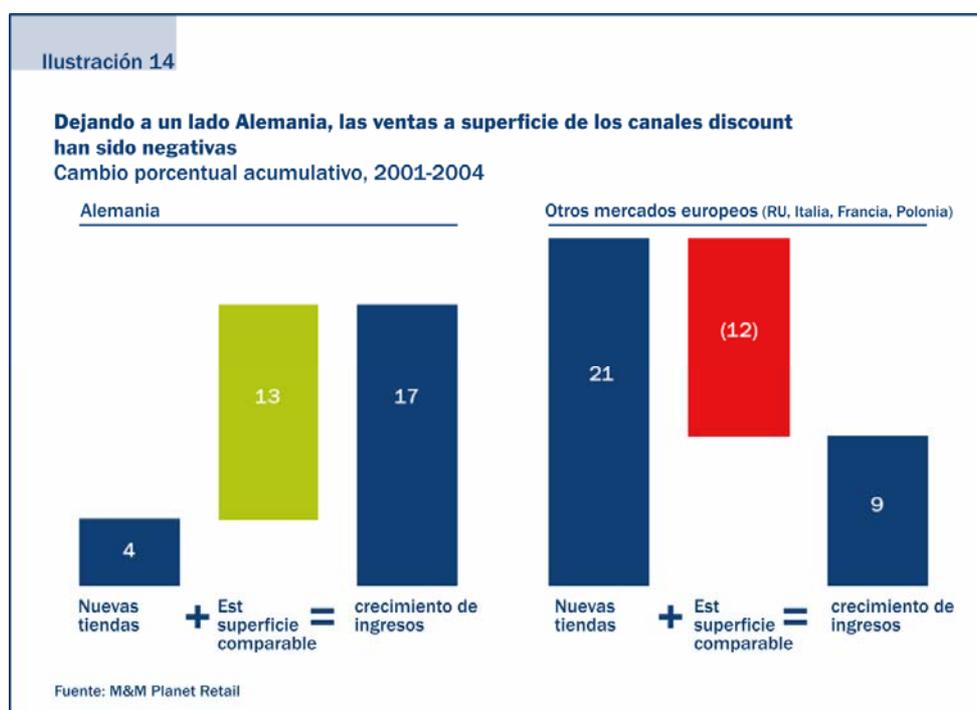
CAPÍTULO 4



Límites del modelo de discount

Los canales discount han crecido pero su rápido ritmo podría haber enmascarado debilidades

En el capítulo anterior se han reseñado los puntos fuertes del modelo de negocio discount. Sin embargo, una organización muy eficaz de nada sirve si no se es capaz de satisfacer la demanda. De poco valen todas las innovaciones económicas del mundo si no se adecuan a las preferencias de los compradores. Y, como ya se ha comentado en el capítulo 2, el modelo propuesto de los hard discount es especialmente atractivo para los integrantes de los segmentos Puro Precio y Caza Ofertas. Lo dicho sirve para explicar la sorprendente constatación de que, fuera de Alemania, el rápido aumento de cuota de mercado de este tipo de establecimientos no se debe realmente a un crecimiento de ventas en superficie comparable. En la Ilustración 14 se muestran los resultados negativos en superficie comparable de los hard y soft discount en el Reino Unido, Italia y Polonia.



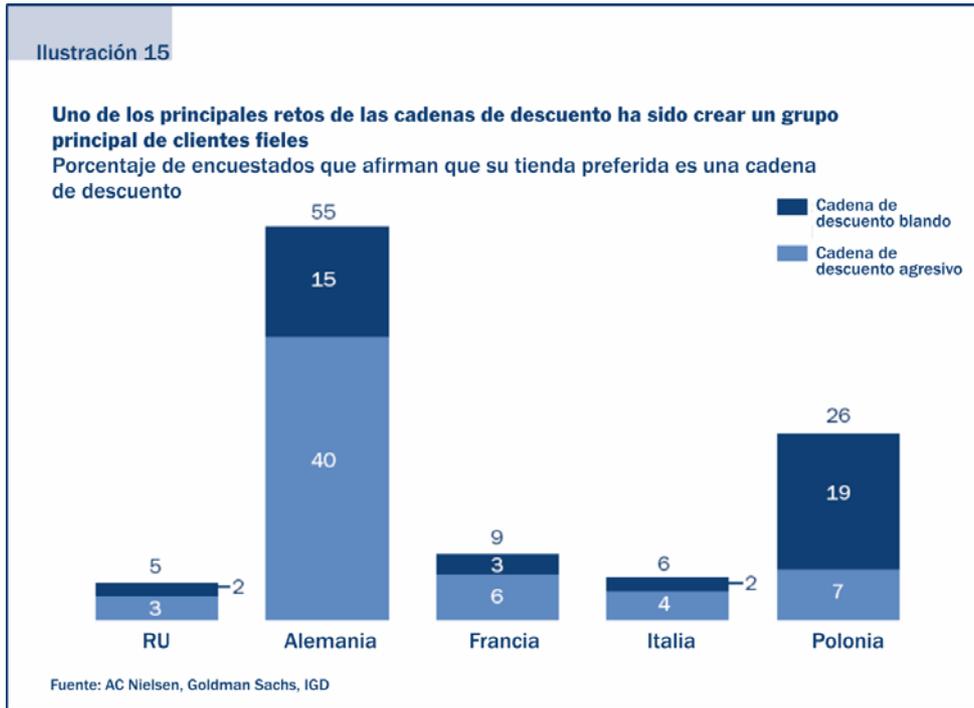
Incluso en Alemania, el crecimiento de sus ventas se ha decelerado. El crecimiento de Lidl pasó de 6,5% en 2003 a 4,3% durante el año siguiente. En 2004, los ingresos de Aldi se redujeron en un 3%. Aunque los canales discount son capaces de acumular cuota de mercado mediante la apertura de nuevos establecimientos, las renqueantes ventas en tiendas comparables en el extranjero y los signos de que el mercado alemán ha llegado a su madurez podrían ser síntomas de algunas de las vulnerabilidades de su modelo.

Los puntos débiles

Detrás del crecimiento en superficie comparable subyace la dificultad generalizada que tienen los canales discount para atraer y retener fuera de Alemania a compradores que les elijan como referencia donde hacer sus compras.

En la mayoría de los mercados, los compradores optan por que estas tiendas sean su segunda opción o compran en ellas ocasionalmente, en lugar de elegir las para hacer sus principales compras semanales. Sólo en el país

germano un importante número de entrevistados (55%) respondieron que su principal tienda o establecimiento es discount (Ilustración 15).



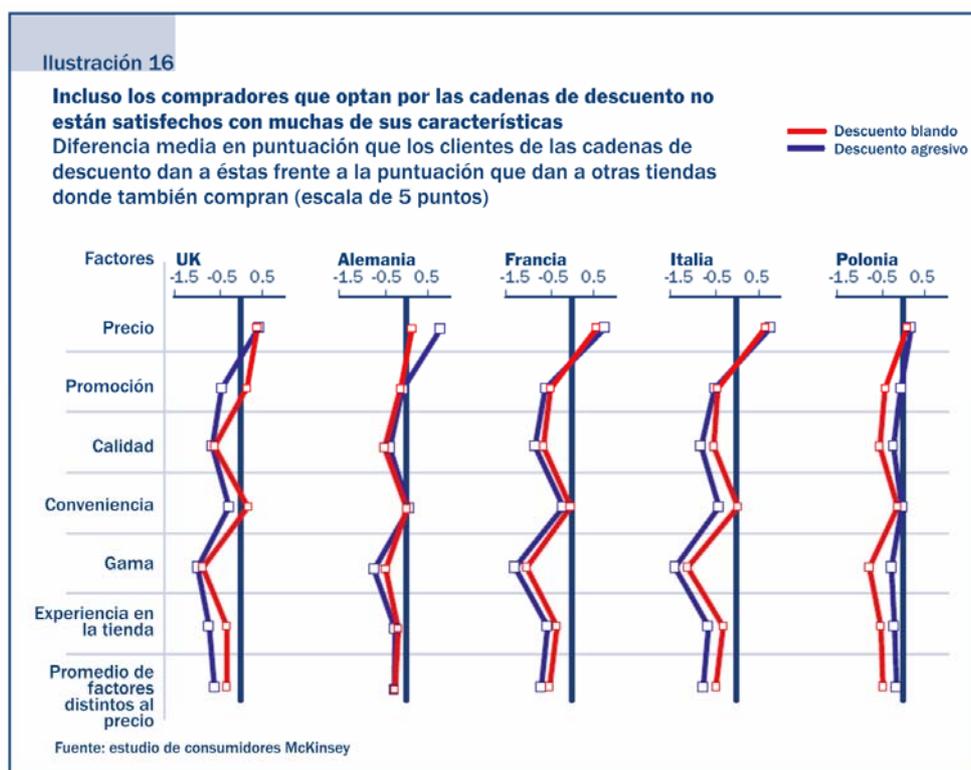
Después de dos años de considerable crecimiento, los canales discount están empezando a tener problemas para incluso alcanzar las cifras del año anterior.

Lebensmittel Zeitung, octubre de 2004

Es más, los clientes fieles que estas tiendas logran no son tan valiosos como otros compradores. Gastan una media semanal del 14% menos en alimentos. Es evidente que parte de la razón de este menor gasto son los precios bajos de los canales discount. Sin embargo, esa explicación no da cuenta de toda la situación. Estos compradores discount también asignan una pequeña cuota de su gasto a su tienda habitual. Mientras que los clientes habituales de los supermercados e hipermercados gastan, de media, un 65% de su presupuesto en alimentos en su establecimiento favorito, los clientes habituales de los canales discount invierten solamente un 55%.

La escasa fidelidad de los clientes de los canales discount se puede explicar, en parte, observando cómo puntúan a los canales discount frente a los supermercados e hipermercados.

Tal como parece, incluso los clientes que optan por acercarse a los canales discount no están satisfechos con muchos de los aspectos de estos establecimientos. Tales personas consideran que ofrecen mejores precios y que están a un nivel adecuado en conveniencia. En cualquier otro aspecto, no obstante, los clientes encuestados en los cinco mercados respondieron que las tiendas discount son peores. Lo dicho es cierto incluso para los modelos de soft discount, los cuales han intentado resultar más atractivos flexibilizando algunos de los rasgos más radicales de la oferta del descuento puro y duro (Ilustración 16).



Otro signo de la debilidad de los canales discount, en cuanto a la demanda se refiere, son las relativamente bajas puntuaciones que reciben de los compradores ocasionales (Ilustración 17). No cabe duda de que aquellos que realizan allí sus compras habitualmente les puntuarán mejor que los que sólo entran de vez en cuando. Lo que puede ser un problema para este tipo de establecimientos es la magnitud de la diferencia en puntuaciones que se da entre los compradores habituales y los ocasionales. Sugiere este dato que es posible que los canales discount vayan a encontrar muchas dificultades en el futuro para convertir a estos compradores ocasionales en clientes más fieles. Como ejemplo se puede decir que para Lidl es difícil la conversión: sólo un 20% de los

compradores que saben que tienen una tienda Lidl cerca hacen sus compras allí como primera o segunda opción. Por el contrario, otros comerciantes con éxito entrevistados muestran “tipos de fidelización” del 40% o más.

Ilustración 17

Puntuación media en valor percibido: Francia

Minorista	Puntuación de cliente habitual	Puntuación de cliente ocasional	Diferencia
Cadena de descuento blando X	4.4	3.8	0.6
Cadena de descuento blando Y	4.5	3.5	1.0
Cadena de descuento agresivo Z	4.2	3.7	0.5
Hipermercado X	3.8	3.6	0.2
Hipermercado Y	3.9	3.7	0.2
Hipermercado Z	4.2	3.9	0.3

Fuente: estudio de consumidores McKinsey

El arma de doble filo

Muchas de las claves del éxito de los canales discount pueden ser un arma de doble filo. Los mismos factores que fomentan su crecimiento y rentabilidad también pueden limitar su atractivo.

Surtido limitado

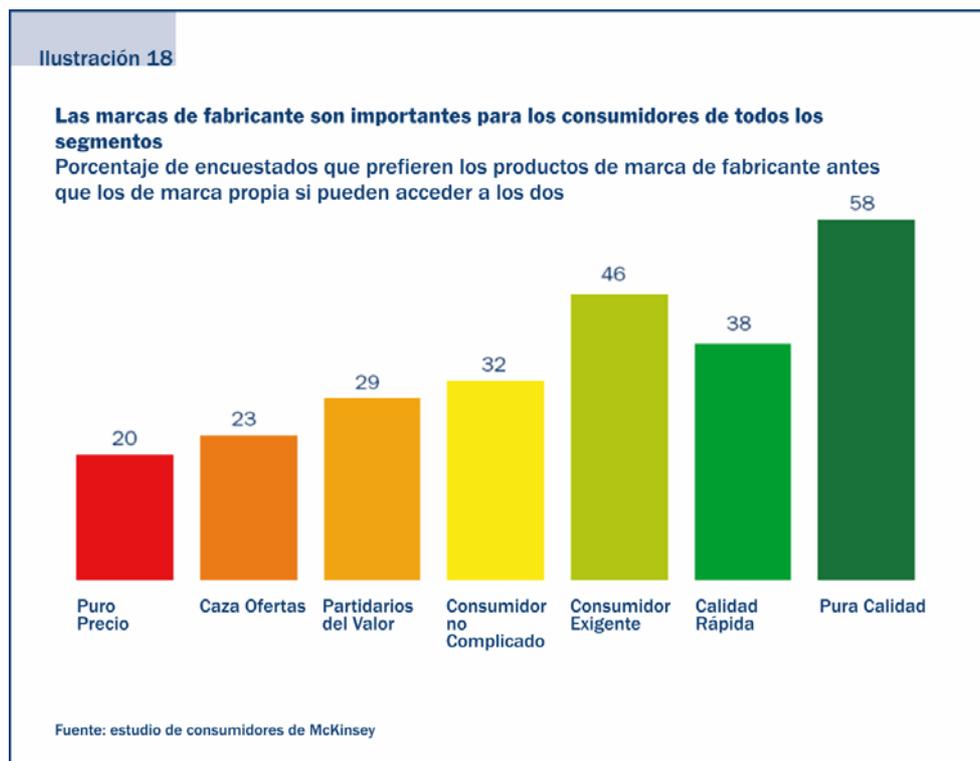
Aunque una gama de productos limitada proporciona ahorros de costes y gusta a determinados segmentos de compradores, también deja a muchos otros insatisfechos. En todos los mercados, más del 40% de los compradores están totalmente de acuerdo con la afirmación de que «me gusta comprar donde me ofrezcan una gran variedad de artículos, incluso aunque probablemente nunca compre algunos de ellos».

Para satisfacer a los compradores que tienen estas preferencias, los canales discount dependen, en cierta medida, de la existencia de otros competidores con surtidos más variados. Comprar en un establecimiento que tenga una gama de productos limitada es mucho más reconfortante cuando se sabe que en otros sitios hay una gama completa de artículos. En este sentido, los canales discount dependen de la completa gama de artículos de lenta rotación de otros establecimientos más grandes. Esto no es necesariamente malo para las tiendas que disponen de un gran surtido. Significa, más bien, que la mayoría de los clientes de los canales discount seguirán acudiendo a establecimientos tradicionales y que cabe la posibilidad de volver a fidelizarlos.

Marca propia

El acento que ponen los canales discount en los productos de marca propia también puede ser una desventaja. A pesar de sus esfuerzos por resaltar la calidad de los productos de marca de la casa, casi un 40% de los compradores siguen prefiriendo marcas de fabricante, incluso si significa que tengan que pagar más (Ilustración 18). Los productos de marca de fabricante son especialmente importantes para los compradores de los

segmentos Exigente y Pura calidad, que juntos representan un tercio del gasto europeo en productos de alimentación.



Promociones de artículos de no alimentación

Recientemente se han dado a conocer síntomas de que las ventas de productos de no alimentación que realizan los canales discount están fallando. Es especialmente el caso de Alemania, donde este tipo de ventas han sido desde siempre las más pujantes. La prensa alemana informó de que en 2004 Aldi tenía una «montaña de existencias sin vender del año anterior» y que los niveles de los inventarios habían aumentado un sorprendente 45%.

Para poder gestionar semejante inventario, Aldi abrió un formato de tienda de productos no de alimentación en abril de 2005. La tienda, a la que llamaron 1001, es «necesaria para liberar espacio en las otras tiendas», según explicó un portavoz de la empresa en la publicación comercial alemana Lebensmittel Zeitung. La necesidad de este tipo de tiendas podría ser, en realidad, una señal del nivel de súper saturación del mercado. Después de todo, los canales discount no han sido los únicos comerciantes que han capitalizado márgenes con este tipo de artículos. Muchos comerciantes germanos han aumentado el tamaño y la frecuencia de las promociones de productos que nada tienen que ver con la alimentación. Asimismo, una parte del mercado ha sido llenada por Tchibo, un comerciante de café de mucho éxito que vende más artículos de otro tipo que café.

Los recientes traspiés de los canales discount también ponen de relieve los desafíos logísticos asociados a la venta de productos de no alimentación. Estas tiendas han conseguido que la simplicidad de su modelo sea un activo. Pero el minorista tiene que tener capacidades de compra muy sofisticadas para poder buscar un flujo constante de buenas ofertas en un conjunto diverso de categorías. Se requieren técnicas de previsión, fijación de precios y asignación refinadas para conseguir que los productos se vendan en la tienda sin problemas. Si no se dispone de dichas capacidades o si las respuestas de los clientes se tornan más erráticas y difíciles de predecir,

las ventas de estos artículos pueden añadir una complejidad notable en la tienda: más gestión de rebajas y organizar el acomodo en la tienda de los productos residuales, por ejemplo.

Constante atención puesta en el coste: de principio a fin

La atención que prestan los canales discount al precio, de principio a fin, ha sufrido problemas últimamente. Los proveedores están protestando más abiertamente del constante aumento de la presión que sobre ellos se ejerce para que rebajen los precios. Mientras tanto, una cultura empresarial basada en la promesa de mantener los costes al mínimo corre el riesgo de alienar a los empleados. Los hard discount están siendo seguidos cada vez más de cerca por los sindicatos de trabajadores. Por ejemplo, el sindicato alemán Verdi acaba de editar un “Libro negro” en el que exponen pormenorizadamente sus alegaciones contra Lidl. Si estas objeciones darán pie a algo más serio está por ver, sin embargo, sugiere que a los hard discount no les espera un futuro sin nubarrones. Todas estas carestías del modelo económico de descuento, desde la oferta de productos limitada a las problemáticas relaciones laborales, dan a entender que mientras que este tipo de establecimientos siguen ganando cuota de mercado mediante la expansión de sus redes, afrontan algunos retos inherentes a su modo de trabajar.

Es importante recordar que, después de todo, aún siendo el modelo de descuento admirable por su simplicidad, también es, por su diseño, relativamente inflexible. Los canales discount de más éxito trabajan con un único formato estándar (o autónomamente dentro de una matriz con varios formatos). Las tiendas individuales tienen muy poco poder para adaptar el surtido y la organización central incorpora nuevas referencias solamente una vez que han sido probados en comercios. Además, carecen de una estructura de campo suficientemente robusta para respaldar la toma de decisiones descentralizada o la gestión de procesos organizativos más complejos.

Sea como fuere, los canales discount no se han quedado paradas. En el siguiente capítulo se exponen formas con las que han intentado superar sus limitaciones y se especula sobre algunas de las decisiones estratégicas que han tomado para hacer frente al futuro mercado de la alimentación europeo.

Principales mensajes

Los resultados en superficie comparable de los canales discount en Alemania han sido negativos en los últimos años. Incluso en este país, el crecimiento ha disminuido.

Fuera de Alemania, son pocos los compradores que citan a los canales discount como su tienda preferida e incluso ellos les puntúan por debajo de otras tiendas en la mayor parte de los aspectos, salvo en el precio.

La consolidación de los puntos fuertes económicos de los canales discount también pueden limitar su atractivo y plantear retos:

- La gama limitada de productos no es deseable para el 40% de compradores que prefieren disponer de un surtido mayor.
- A pesar del énfasis que ponen los canales discount en los productos de marca propia, para muchos compradores es importante poder acceder a productos de marca de fabricante que conocen bien y en los que confían.
- La atención extrema que ponen los canales discount, de principio a fin, en el coste supone un reto tanto para los empleados como para los proveedores.
- Las promociones de artículos de no alimentación están generando unas ventas menos predecibles y unas complicaciones logísticas más importantes que en años anteriores.

LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO DEL MERCADO: LA EXPERIENCIA DE LOS CANALES DISCOUNT EN EL REINO UNIDO

A comienzos de los noventa, tanto Aldi como Lidl irrumpieron en el Reino Unido. La cuota que consiguieron alcanzó techo en 1996 con un 10%, desde entonces, su declive ha sido constante. En 2004, la cuota de mercado combinada de las principales cadenas de descuento del Reino Unido, es decir, Aldi, Lidl, Kwik Save y Netto, representa un exiguo 4%. En el ínterin, han irrumpido y abandonado algunas otras empresas: Penny y Carrefour de ED se fueron del Reino Unido en 1995, mientras que Food Giant y Dales de ASDA hicieron lo propio en 1999.

Sólo uno de cada cinco compradores británicos compra regularmente en este tipo de establecimientos. Y ese consumidor tiene unas características demográficas muy diferenciadas. Mientras que la compra en cadenas de descuento en Alemania es un reflejo de todas las clases socioeconómicas, quienes lo hacen en el Reino Unido tienden a ser familias numerosas y proceden predominantemente de los estratos socioeconómicos más desfavorecidos.

En un mes típico, apenas un diez por ciento de la población británica compra en Lidl; un 50% de los compradores de las islas afirman que nunca han entrado en una cadena de descuento. Tan escasa familiaridad con el modelo de descuento no impide, sin embargo, el que se generen opiniones. La opinión pública británica es sorprendentemente reacia a los canales discount. De hecho, en una reciente encuesta realizada en el Reino Unido sobre las diez firmas más odiadas, Lidl figuraba en séptimo lugar¹.

¿Por qué no prosperan estos establecimientos en el Reino Unido? Han sido muchas las explicaciones que se han dado para dar cuenta de su mediocre actuación en este país. A simple vista, el mayor obstáculo ha sido la escasa aceptación de los compradores y la baja calidad percibida de sus productos. También hay otros factores que probablemente guardan relación, a saber:

- La irrupción en el mercado de los canales discount a comienzos de los noventa coincidió con el desembarco de ASDA dirigido por Archi Norman y la revitalización de Tesco de la mano de Lord MacLaurin. Como resultado, los canales discount tuvieron que disputárselas en un entorno especialmente competitivo.
- Cuando estos establecimientos abrieron sus puertas en el Reino Unido, las tiendas más fuertes ya tenían una oferta importante de productos de marca propia: casi un 65% de las ventas de Sainsbury eran de marca propia. Poco después de su llegada, estos comercios lanzaron gamas económicas y, como resultado, los canales discount tuvieron que hacer frente a una fuerte oferta de productos básicos con precios muy competitivos.
- Aunque la obtención del permiso de planificación puede ser difícil en el Reino Unido, éste se basa en la capacidad de demostrar la necesidad del mercado local, no en el tamaño de la tienda. Consecuentemente, los canales discount en el Reino Unido no han sido capaces de ser más hábiles que los supermercados mediante la expansión de su red, tal como ha sucedido en el resto de Europa.
- La diferencia en costes de explotación entre los canales discount y las tiendas tradicionales es menor en el Reino Unido que en Alemania. La capacidad de estas cadenas de trabajar con menos horas de mano de obra es una fuente vital de la fortaleza del esclerótico mercado laboral germano. Sin embargo, es menos valioso en el Reino Unido, donde los sueldos son más bajos en relación con otros costes de explotación.
- Los canales discount no consiguieron adaptar su modelo a las preferencias de los compradores británicos con la rapidez suficiente. Hasta 1999, ni Aldi ni Lidl aceptaban tarjetas de crédito, a pesar de que los compradores británicos de todas clases dependen de ellas incluso para hacer compras de poca entidad.

A pesar de estas desventajas y pasos en falso, es muy pronto para anunciar el ocaso de los canales discount en el Reino Unido. Aldi y Lidl son empresas privadas muy sólidas con una voluntad demostrada de discurrir por caminos largos y difíciles. Hasta la fecha, ni una ni otra ha abandonado ningún mercado. Y en el resto de Europa están siendo cada vez más astutas, demostrando una capacidad para hacer que su oferta evolucione de formas que les haga más atractivas a los compradores. El camino a seguir, no obstante, es cuesta arriba y empinado.

¹ Joshua Consumer Check, 2004

CAPÍTULO 5



¿Qué depara el futuro?

Por el momento, hemos dibujado un panorama del actual escenario minorista europeo, centrándonos tanto en los entresijos del consumidor como en el modo en que los canales discount se han posicionado para suministrar atractivo de compra sin perder de vista el precio. Pero las tendencias generales del sector minorista también desempeñan su función. Es evidente que no es posible predecir al cien por cien cómo cambiarán las preferencias de los compradores en el futuro. Sin embargo, merece la pena comentar algunos cambios de gran alcance en las propias cadenas de descuento, en las opiniones de los compradores y en el mercado en general.

El hard discount está ampliando y modificando sus gamas de productos

Parece que estos establecimientos reconocen algunas de las limitaciones de su modelo y que están modificando su planteamiento correspondientemente. Más importante aún es que, dado lo importante que es para ellos el poseer una gama limitada de productos, tanto Aldi como Lidl están ampliando gradualmente sus surtidos.

Nuevas categorías

Desde 1995, el número de artículos que se pueden comprar en las tiendas Aldi y Lidl alemanas se ha doblado prácticamente⁴. Para Aldi, casi un tercio de este aumento se debió a la adición de nuevas categorías.

En Alemania, los hard discount han introducido de media una categoría nueva al año (teniendo en cuenta las promociones de artículos de no alimentación, la ampliación de categorías está aumentando incluso de forma más espectacular). Al aumentar su oferta con novedosas categorías, especialmente productos perecederos, estos establecimientos parecen trabajar hacia el modelo de tienda donde poder comprar todo tipo de productos al mismo tiempo. Bien podría tratarse de un empeño por mejorar sus tipos de fidelización a clientes habituales fuera de Alemania.

Ilustración 19

Las cadenas de descuento agresivo están incorporando nuevas categorías paulatinamente

Año	Aldi Nord	Aldi Süd	Lidl
1999	Leche fresca	Alimentos congelados, helado	—
2000	Ensaladas preparadas, productos de incontinencia	Ensaladas preparadas y aliños	—
2001	Alimentos orgánicos (leche, patatas)	Alimentos orgánicos	—
2002	Alimentos orgánicos (té, queso, margarina)	Cigarrillos	Carne de ave fresca
2003	Carne fresca	Carne fresca	Carne fresca
2004	—	Productos de cosmética	Productos para la salud

Fuente: recortes de prensa, GfK, Preiszeiger

⁴ En algunos casos, este aumento de artículos no se traduce en un incremento de referencias. Algunas veces, en una misma caja vienen distintas variedades de productos con descuento, por lo que portan todos ellos la misma referencia. Fuente: Markant Handelsmagazin Marzo 1995, Preiszeiger

Mirando al futuro, prevemos que los hard discount amplíen sus gamas de forma notable tanto en productos para la salud como de belleza, una categoría que Aldi y Lidl introdujeron en 2003. Asimismo, puesto que gran parte del buen resultado que esta introducción de categorías se ha dado solamente en Alemania, creemos que podría ocurrir un crecimiento de categorías similar en otros países.

El cambio de Aldi en el mercado

Todo parece indicar que los hard discount quieren atraer a un sector más amplio de compradores más pudientes ofreciéndoles una amplia selección de especialidades. En 2003, por ejemplo, Aldi RU añadió dichas especialidades, que se asemejaban al surtido que se puede comprar en los principales supermercados del Reino Unido, incluyendo patatas fritas artesanales y tentempiés “bhaji”. Asimismo, Aldi está cultivando una imagen de gama más alta con campañas promocionales que integran tanto productos de alimentación como de otro tipo. Por ejemplo, una reciente promoción en Italia incluía aceites con sabores y coberturas para bruschetta, así como vasos de grappa y cazuelas para cocer pasta.

Si hace tiempo que no ha entrado en Aldi, seguramente se sorprenderá de ver que esta cadena vende alimentos para gourmet. Sí, apilados en cajas, justo ahí al lado de las latas de comida deshidratada de 29 céntimos y las bolsas de fideos al huevo de 49 céntimos se encuentran alimentos de la nueva línea Grandesse de la empresa, productos como barritas heladas de zumo de piña, salsa de ajo y alcachofa, galletas integrales de arándano, pollo asado y ravioli con setas Portobello.

- Springfield, IL State Journal Register, Abril de 2004

Algunos observadores también creen que Aldi podría haber aprendido importantes lecciones de cómo se percibe la calidad a raíz de su relanzamiento en el Reino Unido, y podría estar considerando introducir nuevas ofertas para compradores más pudientes y en las que prime la conveniencia. A comienzos de 2004, incluso experimentó con pan horneado dentro de la tienda.

Más marcas en Lidl

El surtido de Lidl cada vez ofrece más y más productos de marca de fabricante. Según informó la revista Lebensmittel Zeitung, en la expansión de las líneas de droguería de Lidl se han incluido acuerdos con Procter & Gamble y Nestlé, mientras que las negociaciones con Beiersdorf y Henkel están muy avanzadas.

Tal como se muestra en la Ilustración 21, cada vez se pueden ver más productos de marca de fabricante en los lineales de los hard discount al lado de los equivalentes de su propia marca. Los motivos son varios:



- Preferencia del cliente. En los cinco mercados recientemente encuestados, casi el 40% afirmaron que preferían productos con marca de fabricante. Incluso en Alemania, el 27% de los compradores dijeron que, cuando podían, “siempre” o “muy a menudo” compraban productos con marca de fabricante.
- Motivos específicos de las categorías. Según ilustra la Ilustración 21, los hard discount obtienen menos de su “cuota equitativa” en categorías donde la fidelidad a la marca es especialmente elevada.
- El deseo de los fabricantes de marcas de vender a los canales discount. Aunque los compradores demandasen marcas, los canales discount tendrían dificultades a la hora de ofrecerlas a menos que los fabricantes no estuviesen deseosos de trabajar con ellas.

Vender a los canales discount es como una droga. Es rentable pero sé que produce consecuencias a largo plazo. Y cuanto más les vendes, más difícil es parar.

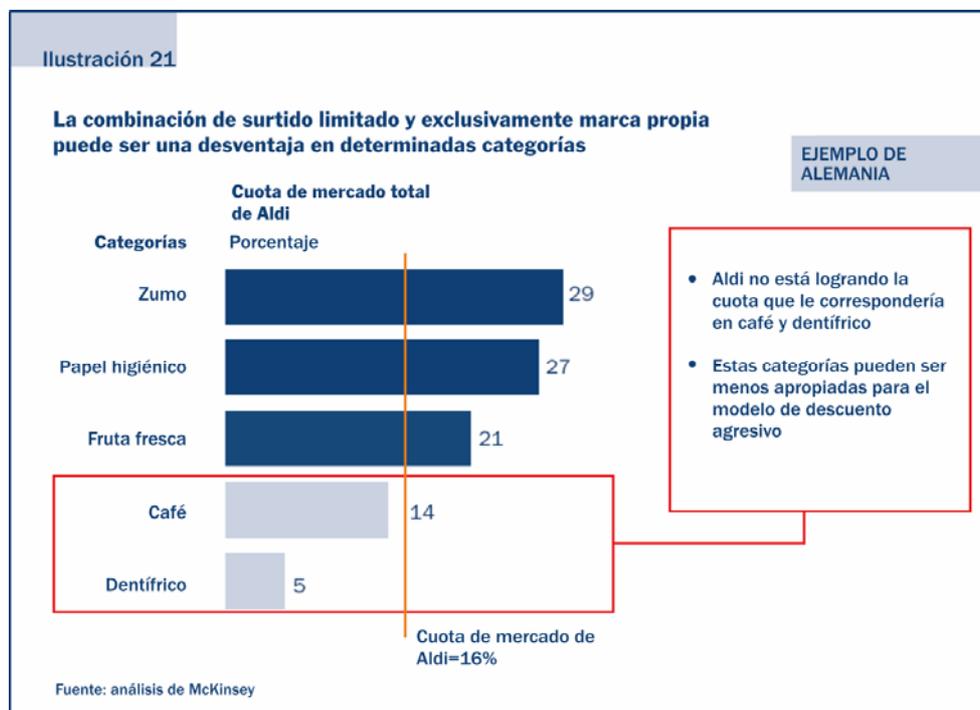
Entrevista a un proveedor líder europeo

A la luz de la rápida expansión de las cadenas de descuento, los volúmenes de ventas de artículos relativamente predecibles y los costes más bajos a los que tienen que servir, los fabricantes de marcas cada vez desean más, incluso ansían, venderles sus productos. Según el Financial Times, ha habido un «cambio de actitud de las empresas productoras de alimentos y bebidas respecto de los canales discount. . . Como las ventas de los supermercados descienden, están vendiendo sus marcas a través de las tiendas que solían considerar territorio hostil»⁵.

Las consecuencias para los comerciantes tradicionales son graves. En una reciente reunión con proveedores, por ejemplo, el director de un hipermercado llegó con una cesta de sus productos comprados en una cadena de descuento drástico local donde se vendían por menos de lo que le constaban a él al por mayor. Como los productos con marca de fabricante se venden a precios incluso más bajos a través de los canales discount, los compradores esperarán que esos mismos productos también se vendan más baratos por otras vías. Hasta ahora, los comerciantes tradicionales han logrado diferenciarse de los hard discount gracias a su oferta de productos con marca de fabricante. La creciente presencia de estos productos en estos establecimientos, sin embargo, amenaza con deshacer uno de sus puntos más fuertes.

Mayor competencia entre los canales discount alemanas

Más del 90% de la población de Alemania vive a 20 minutos de una tienda Aldi. Como resultado, los hard discount compiten cada vez más entre sí por incrementar las ventas. En octubre de 2004, Aldi Nord anunció una nueva y espectacular ronda de reducciones de precio con el fin de ratificar su liderazgo. Lo que hizo fue rebajar drásticamente el precio de la carne y emitir un nuevo eslogan: “Carne fresca, nuevos precios. No sólo unos pocos días, como siempre, de por vida”. Al poco, Lidl respondió con rebajas de precios.



⁵ Financial Times, “Brands Get the Worst of the Hard Bargain”, jueves, 17 de marzo de 2005.

Los hard discount también están acelerando su gasto en marketing. En 2003, el gasto en marketing y publicidad de Lidl era de 271 millones de euros, considerablemente superior a la cifra de 143 millones del 2001. Dicho aumento colocó a Lidl en el segundo puesto en gasto en marketing de Alemania, detrás de Procter & Gamble. Aunque Aldi gasta un poco menos, también ha doblado su inversión desde 2001, llegando en 2003 a la cifra de 188 millones de euros. Tales incrementos sugieren que los hard discount necesitan afanarse más que en años anteriores para atraer y retener clientes.

¿Hasta dónde puede llegar el modelo de descuento drástico?

Aunque estas cadenas están poniendo a prueba hasta qué punto pueden soportar la complejidad, están dando pasos cautelosamente. Tienden a probar nuevos productos ofreciéndolos primero en promociones de artículos no de descuento y luego en un grupo de establecimientos piloto antes de añadirlos como productos “de prueba” provisionales en todas las tiendas. Asimismo, normalmente tachan de la lista productos que no alcanzan sus expectativas de venta. Este planteamiento estrictamente implacable está pensado para garantizar que los nuevos artículos no diluyan su poder de compra o repercutan significativamente en la eficacia operacional general de las tiendas.

Aún no se sabe si los canales discount sostendrán el crecimiento de las ventas con nuevas categorías, más surtido de productos y la introducción de más productos con marca de fabricante. Casi con toda certeza, estos cambios significarán que en el futuro estas cadenas se parecerán cada vez más a pequeños supermercados, con la complejidad adicional que ello acarrea. Hasta qué punto son capaces de mantener su ventaja económica al tiempo que hacen esto, se desconoce. La precaución con la que están avanzando sugiere que tampoco ellos lo saben.

Tendencias de los compradores

Al tiempo que los minoristas intentan adaptar sus gamas de productos a las necesidades de los compradores, dichas necesidades no cesan de cambiar. Aunque hemos identificado los segmentos de clientes, no hay motivo para creer que los rasgos de cada uno de ellos sean estáticos o que la dimensión de cada segmento siga siendo la misma los próximos años. Hemos identificado varias macro-tendencias de consumidores - incluyendo, escasez de tiempo, obesidad y el envejecimiento de la población- que bien podrían influenciar a los segmentos.

Una tendencia generalizada entre los compradores es la cada vez mayor escasez de tiempo. A medida que aumentan sus responsabilidades vitales, los compradores se han dado cuenta de que el tiempo es realmente dinero, y una moneda preciada además. Según esto, cada vez buscan más propuestas que les ahorren tiempo. Las expectativas de conveniencia ya son bastante elevadas para los compradores de los segmentos Calidad Rápida y Poco Implicados, y esperamos que sigan aumentando. Sin embargo, hemos constatado que esta tendencia se da en toda la población, incluso en los segmentos menos interesados en este aspecto, como son los Fieles al Valor y los Exigentes. En realidad, la tendencia a la conveniencia o comodidad se extiende a la preparación de los alimentos así como a su compra. Son muchos los que se resisten a invertir media hora o más preparando sus cenas y prefieren comprar comidas ya preparadas o comer fuera de casa. Conforme siguen descendiendo los precios de los alimentos, las alternativas a las comidas en casa son más frecuentes. De hecho, en EE. UU. ya se están construyendo apartamentos sin cocina. Esta tendencia representa una amenaza a la vez que una oportunidad. Los segmentos que más priman la conveniencia, tales como los de la Calidad Rápida y los compradores Poco Implicados, podrían dejar de comprar en las tiendas de alimentos tradicionales y pasarse

a la comida preparada y lista para llevar. Mientras tanto, otros segmentos podrían sentirse cada vez más atraídos por la sección de alimentos preparados de las tiendas.

Otra clara tendencia es la mayor concienciación pública de la enfermedad de la obesidad, que se ha extendido de los EE. UU. a Europa. Las empresas de alimentos preparados están ofreciendo un número cada vez mayor de alternativas más saludables. Hasta ahora, todavía no hemos visto que esta tendencia provoque el que los compradores se centren más en productos perecederos de más calidad. Sin embargo, el hábito del comer saludablemente ha creado su propio mercado, como lo prueba la incursión de los fabricantes y minoristas en la demanda latente de productos nutricionales. Lo dicho implica que la introducción de productos orientados a la salud rápidamente podría proporcionar a los minoristas una ventaja de salida. Puesto que los canales discount están rígidamente centralizadas y son lentas a la hora de almacenar nuevas referencias y categorías, esta tendencia puede dar ventaja a los minoristas tradicionales.

Otra tendencia demográfica importante es el envejecimiento de la población europea. Los efectos de este hecho son extraordinariamente complejos aunque varios parecen probables. Conforme vayan aumentando los costes de la sanidad, los pensionistas tendrán paulatinamente menos dinero del que disponer y quizás no se animen a comprar comestibles de gama alta. Su anhelado deseo por parecer más jóvenes podría animarles a consumir más productos nutricionales. Si la mano de obra se hace escasa, como es previsible, cabe esperar que los salarios aumenten. Esto podría conferir una ventaja adicional a los modelos de negocio que ahorran mano de obra, como es el caso de los formatos de descuento.

Por último, hay señales de que se está produciendo un cambio en el sentimiento del consumidor, cambio que hace que la confianza esté convirtiéndose en un diferenciador competitivo para los comerciantes. En lugar de evaluar las tiendas por el valor colectivo de cada producto que ofrecen, los clientes tienen cada vez más en cuenta la ética. Hay quienes, por ejemplo, asocian valor a la percepción que tienen de las prácticas comerciales de una tienda (p.ej. que ofrezca artículos de comercio justo). Hay otros que esperan encontrar productos respetuosos con el medio ambiente u orgánicos. La seguridad alimentaria ha pasado a ser otra dimensión especialmente importante de la confianza desde los estallidos de la gripe del pollo de 2003 y la incesante preocupación por la enfermedad de las vacas locas. A medida que los compradores estén más al tanto de la actuación de las tiendas en la triple cuenta de resultados respecto de la responsabilidad social corporativa, la confianza irá adquiriendo más relevancia.

Tendencias del mercado

Aparte de las tendencias en el comportamiento de los canales discount y de los compradores, existen otros cambios más generales del panorama minorista que prometen transformar la naturaleza de la competencia en el sector de la alimentación.

Dicha naturaleza está cambiando. Los canales están desdibujados: mientras los comerciantes de alimentos compiten en la categoría de artículos ajenos a su sector, cada vez más tiendas de no alimentación venden productos comestibles. Como comentó una importante cadena de alimentación estadounidense: «no podemos mirar con ojos miopes (a otros supermercados) porque también competimos con los que no son supermercados. Hemos de tener en cuenta a Walgreens, Rite Aids, Costco, Sam's, Target y Wal-Mart, y también a las tiendas de

todo a un dólar que venden parte de los artículos que nosotros ofrecemos». Mientras tanto, el comercio mundial está cambiando la naturaleza de la competencia en el sector de productos de no alimentación. El florecimiento de las fuentes de abastecimiento internacionales ha magnificado la disponibilidad de artículos de coste muy bajo. Pero esto tiene sus consecuencias: los artículos duraderos están tan baratos —planchas a 5 libras, jerséis de cachemir a 20 libras— que los consumidores han comenzado a tratarlos como productos desechables. Como resultado de todo esto, es posible que los compradores comiencen a ser menos exigentes en lo que a la calidad respecta en lugar de exigir más y más precios bajos.

Para no perder de vista dichas demandas de los compradores, seguirá siendo esencial aprovechar el poder de la tecnología de la información. El marketing de masas está perdiendo eficacia ya que los comerciantes de mayor éxito han desarrollado argucias mucho más sofisticadas y orientadas al cliente a través del empleo de los datos de las tarjetas de fidelización. La tecnología puede ayudar a crear ofertas más personalizadas, surtidos y precios adaptados al lugar, e incluso ofrecer más comodidad a través de la compra por Internet.

Asimismo, la tecnología puede ayudar también en el lado del suministro. La identificación por radiofrecuencia ha abierto un nuevo campo de eficacia de la cadena de suministro, por ejemplo. Desde siempre, los canales hard discount se han adaptado lentamente a la nueva tecnología: sólo en 2001 introdujeron los lectores y siguen mandando faxes a los vendedores en lugar de utilizar el EDI. Prestando suficiente atención e invirtiendo recursos en la tecnología apropiada, los minoristas tradicionales pueden reducir la ventaja de costes que disfrutaban los canales discount sin dejar de adaptarse mejor a los segmentos de compradores.

Conclusión

Echando un vistazo a todas estas tendencias que están conformando el modelo de descuento, el comportamiento de los compradores y el mercado en general, vemos una consolidación de la tendencia orientada al valor: los canales discount están refinando sus modelos para adaptarlos a un conjunto más amplio de definiciones de valor; los compradores ponen cada vez más el acento en muchos aspectos de la ecuación del valor; y los comerciantes tradicionales se están moviendo para responder a este nuevo escenario. Evidentemente, lo que deparará el futuro no está escrito. De hecho, es probable que las opciones de los comerciantes tradicionales y los fabricantes de productos envasados influyan significativamente en los resultados. Si dejan espacio a los canales discount, al no responder a las demandas de los compradores, el continuo crecimiento de aquellas influirá en sí mismo a los compradores. Por otro lado, si desarrollan una oferta centrada en beneficios convincentes para servir al 80% del mercado que considera otros aspectos además del precio, el futuro puede deparar más fidelidad y rentabilidad de la que muchos imaginan ahora.

Principales mensajes

Los hard discount, quizá conscientes de las limitaciones de su modelo de negocio, están introduciendo productos de nuevas categorías y de marcas privadas de mayor nivel, así como más marcas de fabricante en general. También están aumentando su gasto en marketing a resultas de su competencia por cuota de mercado tanto en Alemania como en el resto de países.

La conveniencia es cada vez más importante ya que el tiempo de los compradores es paulatinamente más escaso. La concienciación de la enfermedad de la obesidad anuncia la demanda de unas costumbres alimentarias más sanas. Mientras tanto, es seguro que el envejecimiento de la población creará nuevas exigencias al sector minorista europeo.

Dentro del mercado más amplio, los minoristas quieren diferenciarse unos de otros utilizando la tecnología de la información y los canales de abastecimiento internacionales.

CAPÍTULO 6



Alcanzar el listón del precio

Los minoristas deben aprender de los canales discount

Sabedores de cuán diferentemente los compradores definen el buen valor y comprendiendo cómo son capaces los canales discount de sacar el máximo partido a uno de los componentes del valor, es decir, el precio, es el momento de considerar más detenidamente las estrategias para poder avanzar. ¿Cómo debería responder un minorista tradicional al aumento de los canales discount? ¿Cómo puede ser competitivo?

El mejor modo de responder al aumento de los canales discount es imitarlos obsesivamente. Los canales discount suministran lo demandado a determinados segmentos de compradores pero dichos segmentos constituyen una parte limitada del mercado. Son el síntoma de una tendencia mayor orientada al valor y no la causa de dicha tendencia. En lugar de intentar mejorar el síntoma, es preferible que los minoristas busquen un remedio concentrando sus empeños en responder a la tendencia de la demanda.

Para ganar en valor, el minorista tiene que “alcanzar el listón del precio” y “elevar el listón de los valores”. Subir el listón del valor significa decidir a qué segmentos quiere dirigirse y darles un servicio acorde a sus expectativas cada vez mayores. Antes de que pueda hacerlo, sin embargo, debe alcanzar el listón del precio.

Es evidente que hacerlo no significa que todos los minoristas del sector de la alimentación tengan que bajar de forma general los precios. Más bien quiere decir que primero tiene que reconocérsele el valor que ya ofrece a sus clientes. En este sentido hay mucho que aprender de los puntos fuertes del modelo de los canales discount. La selectiva aplicación de dichos puntos fuertes puede extenderse hacia la mejora del posicionamiento de los precios de los minoristas.

Asegúrese de que los compradores entienden su posicionamiento de precios

Es posible persuadir a los compradores de que las tiendas tradicionales no son tan caras como ellos piensan, sin embargo, para ello es necesario mantener un canal de comunicación con el consumidor abierto y coherente en cada momento; desde el marketing a los letreros que se cuelgan dentro de la tienda y las claves que se les ofrece del resto de valores.

En Kaufland, propiedad de Lidl, por ejemplo, las señales tipo anuncio grande refuerzan el mensaje de que se vende a precio bajo todo el tiempo que el cliente está en el establecimiento. Cuando al cliente se le repite de forma insistente y sin tapujos que los precios son bajos, éste capta el mensaje de que al minorista le gusta que le comparen en precio (Ilustración 23).

Lecciones que se puede aprender de las cadenas de descuento

Asegúrese de que los clientes entiendan su posición respecto al precio

- Mantenga un canal de comunicación con el cliente abierto y coherente siempre, desde el marketing al servicio dentro de la tienda y las claves de valor percibido
- Asegúrese de que sus artículos referentes tienen un precio competitivo
- Genere interés ofreciendo selectivamente precios increíbles
- Consolide el mensaje de que **no se escatima la calidad**

No invierta en actividades que los clientes no valoran

- Conozca cuáles son los verdaderos costes y beneficios que reporta el surtido, y tome decisiones meditadas sobre dónde invertir
- Minimice los costes de la cadena de suministro mediante la optimización de la relación referencias en surtido y referencias vendidas, creando asociaciones con proveedores colaborando
- Trabaje pensando en el cliente para simplificar las actividades dentro de la tienda y en la oficina central y suprimir aquellas que no reporten beneficio

Fuente: análisis de McKinsey

En Colruyt, una cadena de descuento blando belga, hay claves del valor por toda la tienda: desde pantallas de televisor que informan de comparativas de precios para verificar que los de Colruyt son los más bajos al entorno espartano tipo almacén del establecimiento. Alcanzar el listón del precio no es sólo una cuestión de marketing. Los minoristas competitivos deben demostrar que son capaces de ofrecer precios realmente competitivos. En este sentido de nuevo, los canales discount imparten una valiosa lección.

Puesto que limitan su oferta a un número mínimo de referencias y se aprovechan de la escala de compra resultante y de los ahorros en mano de obra, a menudo mejoran los precios de sus competidores en los 200 artículos, más o menos, de referencias de máxima rotación, que son los más críticos para atraer y fidelizar a clientes. Si invierte desproporcionadamente en los artículos y categorías que refuerzan una posición general respecto del precio justo, un minorista tradicional puede cosechar los mismos beneficios.

Ilustración 23

Las cadenas de descuento ofrecen un canal de comunicación abierto y coherente

Fuente: visitas de McKinsey a establecimientos



Ilustración 24

Las cadenas de descuento refuerzan el mensaje de que no escatiman la calidad

Fuente: visitas de McKinsey a establecimientos.



Resultados de tests de productos resaltados mediante señales dentro de la tienda

Test de frescura de frutas y verduras demostrada con muestras gratuitas

Además de ser competitivamente valorado en artículos cuyo valor se conoce, el minorista tiene que alcanzar el listón del precio generando interés con determinados artículos a precios increíbles. Trader Joe's, un minorista americano propiedad de Aldi, es famoso por su "2-Buck Chuck", una selección cambiante de vinos de alta gama que vende a 2 dólares. Los esfuerzos por ser reconocido como vendedor de precios bajos pueden ser baldíos si el cliente acaba pensando que para ello se escatima la calidad. Por tanto, es esencial reforzar la idea de que "se rechaza poner en peligro la calidad". Al hacerlo, el minorista puede asegurarse de que no es percibido como un vendedor de precios bajos a expensas de bajar también la calidad.

Uno de los motivos por los que los canales discount han cosechado tanto éxito es que sus marcas privadas no son vistas como artículos de poca calidad. Aldi y Lidl han cultivado una imagen de buena calidad demostrando que sus productos han obtenido buenos resultados en tests tanto de gusto como de nutrición. Algunas de ellas aplican incluso modos más creativos para demostrar que les preocupa la calidad de sus productos. En la imagen de las naranjas de arriba, por ejemplo, Colruyt no sólo regala naranjas sino que explica que esas naranjas están en su punto esa semana.

No invierta en actividades que los compradores no valoran

Otro aspecto básico a la hora de alcanzar el listón del precio es invertir solamente en actividades y productos que interesan a los compradores.

No vale la pena crear espacio para una gran gama de productos de categorías donde los clientes buscan una selección cuidadosamente escogida. Consciente de esto, Aldi ofrece solamente de dos a cinco variedades de papel higiénico en el Reino Unido, Alemania y Francia. Algunos comerciantes en estos mercados ofrecen más de sesenta. Dado el importante incremento de costes que implica tener referencias adicionales, merece la pena aprender de lo que hacen los canales discount, es decir, limitar la oferta de productos drásticamente.

Un minorista debe comprender lo que verdaderamente cuesta tener una gama de productos e invertir sabiamente en referencias justamente equilibradas. En este aspecto, el estudio de los hábitos de los compradores es crucial. Demasiada variedad es costosa, innecesaria e incluso perjudicial, dado que dificulta la movilidad por la tienda. Los compradores de los segmentos Poco Implicados y Calidad Rápida en especial, reaccionan de modo negativo a demasiado surtido. Por otro lado, suprimir demasiados artículos puede repercutir muy negativamente. En lugar de reducir al máximo las referencias en todas las categorías, los minoristas deben comprender lo que verdaderamente cuesta tener una gama de productos y tomar decisiones meditadas acerca de dónde invertir.

Incluso cuando un minorista opta por ofrecer una gran gama en determinadas categorías, hay modos de optimizar el uso de métodos eficaces de almacenamiento. Almacenar artículos en las estanterías por unidades puede costar hasta un 2,5-3% de las ventas en costes de mano de obra. Cambiar a cajas puede reducir a la mitad dichos costes. Almacenar los artículos en palets puede recortar los costes de mano de obra notablemente.

Ilustración 25

Cajas con varias referencias o palets combinados donde no es posible exponer en palets

Fuente: visitas de McKinsey a tiendas



Cuando un minorista no tiene la escala necesaria para trabajar con palets de una sola referencia, tendrá que optar por otras vías que le permitan realizar un almacenamiento más eficaz. En este sentido, trabajar más de cerca con los proveedores es una oportunidad clave para reducir costes del sistema. Los palets y cajas con varias referencias, por ejemplo, ofrecen tremendos ahorros de mano de obra sin sacrificar la variedad de productos.

Conocer las preferencias de los compradores puede ofrecer otras vías de rebajar los costes. Trabajar tomando como referente al comprador para simplificar las actividades de dentro de la tienda y de la oficina central, y suprimir actividades que no aportan nada es absolutamente necesario para poder competir en buenas condiciones. Si a los clientes de un minorista no les importa tener que esperar unos pocos minutos más en la caja, merece la pena formar a los empleados para que realicen otras tareas que los clientes valoran más.

Como siempre, el mejor modo de decidir qué estrategia seguir depende de los segmentos a los que quiera servir la tienda o a los que quisiera servir en un futuro. Todas las actividades citadas hasta el momento son técnicas para sacar el máximo partido al precio como componente del valor. Recuerde, no se exige que el comerciante ofrezca los precios más bajos del barrio. El precio no es el único componente de la decisión de compra y los clientes sopesarán la oferta de precios de la tienda con sus otras características. Ser reconocido por el valor que uno ofrece hoy pero ahorrando costes extras en las operaciones son pasos de los que uno no se arrepiente. Los supermercados e hipermercados pueden sacar ventaja a sus competidores si prestan atención a algunas de las lecciones que les pueden enseñar los canales discount.

Principales mensajes

Para ser competitivos en el escenario actual, todos los minoristas europeos tienen que alcanzar el listón del precio.

Hacerlo no significa rebajar drásticamente los precios a los niveles de los canales discount.

Un canal de comunicación abierto y coherente con los compradores, incluyendo señales y claves de valor percibido, y artículos de gran rotación a buen precio es fundamental para establecer una posición de precios competitiva.

La clave para reducir gastos es trabajar desde la perspectiva del consumidor, conocer sus necesidades y modificar las actividades de la tienda en consecuencia.

CAPÍTULO 7



Elevar el listón del valor

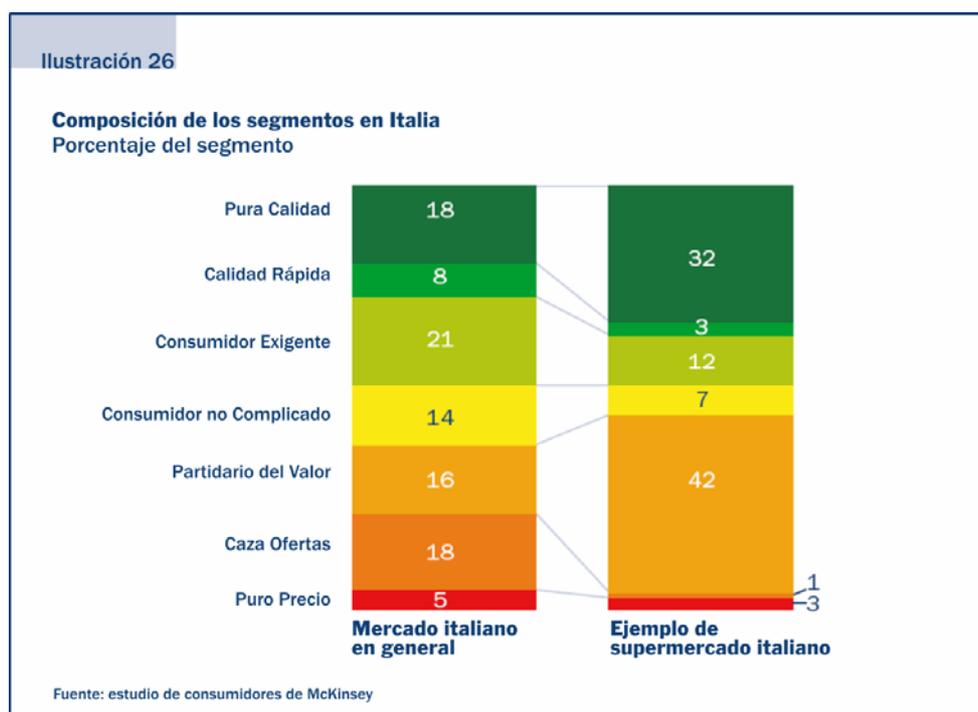
Los pasos que se han descrito hasta el momento, ser reconocido por el valor que uno ofrece y suprimir costes innecesarios trabajando desde la perspectiva del consumidor, son fundamentales para ser competitivos hoy. ¿Pero qué ocurrirá mañana? Las expectativas de los compradores y los niveles de competitividad están aumentando rápidamente. Mientras tanto, los minoristas tradicionales se encuentran compitiendo entre sí por una parte de un mercado menguante y les afecta cada vez más las ganancias de cuota de mercado de los canales discount y la deflación de los precios. Aunque es fundamental alcanzar el listón del precio, es posible que no baste para lograr un crecimiento sostenible. Los minoristas que sobrevivan y prosperen serán quienes “eleven el listón” haciéndose famosos por algo que interese a sus compradores.

Decida a qué segmentos de compradores desea dirigirse

Parte del motivo por el que los canales discount han tenido tanto éxito es que en lugar de intentar satisfacer a todos los compradores al mismo tiempo, han orientado su oferta de valor para satisfacer a los que integran los segmentos más preocupados por el precio. El movimiento de ficha más estratégico que un comerciante puede hacer en el escenario orientado al valor actual es decidir a qué segmentos quiere dirigirse.

Hay tres modos distintos de ofrecer valor añadido a los compradores con éxito. Los competidores por nichos de mercado concentran sus esfuerzos en proporcionar mucho valor sólo a uno o dos segmentos. Algunos grandes minoristas siguen estrategias de distintos formatos mediante las cuales satisfacen las preferencias de distintos segmentos en diferentes tipos de tiendas. Pero la inmensa mayoría de los minoristas de más éxito quieren ser más atractivos, no solamente a los ojos de todo un espectro de compradores sino ante los de 3 ó 4 segmentos con necesidades solapadas, utilizando un único formato.

La vía que debería elegir un determinado minorista depende de su tamaño y de su fortaleza en el mercado. Para la mayoría de los comerciantes, es crucial ser selectivos y escoger bien a quién quieren servir: ser excesivamente ambicioso a menudo provoca un suministro deficiente. Conviene, por tanto, invertir tiempo y energía en decidir a qué segmentos de compradores dirigir los esfuerzos.



¿A qué compradores debería dirigirse? Por un lado, querrá pensar cómo se adecua cada segmento a sus capacidades y a las marcas de que ya dispone. En este aspecto, puede ser muy útil conocer la composición de su actual base de clientes. En la Ilustración 26 se compara el perfil de los segmentos de un supermercado italiano con el perfil de los segmentos del mercado italiano en general. Este minorista sirve a una parte desproporcionada de clientes de los segmentos Pura Calidad y Fieles al Valor, lo que sugiere que es bueno ofreciendo una gran gama de productos y servicios. Lo poco atractivo que resulta a quienes integran el segmento de Rápida Calidad y a los compradores Poco Implicados podría dar a entender que se tarda tiempo en entrar y salir de la tienda.

A continuación, un minorista debería evaluar si tiene espacio para crecer dentro de los segmentos a los que ya atrae. ¿Cuál es la trayectoria demográfica y de comportamiento de los compradores en su mercado nacional? ¿Se convertirán dentro de 10 años todos esos Fieles al Valor en compradores Exigentes?

Seguidamente, un minorista debería considerar la intensidad de la competencia a la que se enfrentará cuando pelee por cada segmento. Los segmentos más sensibles al precio puede que ya estén sobre explotados. Pero más de una quinta parte del mercado italiano está constituida por Compradores Exigentes. ¿Le valdrá la pena al supermercado intentar atraer a más de ellos?

Si un minorista posee un perfil de segmentos relativamente no diferenciado, es decir, si sus segmentos de compradores reflejan claramente la media del mercado, puede que quiera concentrar sus empeños en atraer a determinados tipos de clientes. Después de todo, y salvo unas pocas notables excepciones, la mayoría de los minoristas no pueden aumentar su cuota en más de un puñado de segmentos simultáneamente.

Por último, si un comerciante cree que necesita buscar oportunidades de crecimiento más allá de los segmentos a los que actualmente sirve, debería evaluar el atractivo de los segmentos “adyacentes”. Por ejemplo, como el supermercado italiano tiene una propuesta de modelo que claramente atrae a los Fieles al Valor, quizás podría atraer a compradores Poco Implicados o Exigentes. Ahora bien, para atraer a otros segmentos, el comerciante necesita darse a conocer por ofrecer algo que los compradores de esos segmentos encuentran interesante, esto es, ser “famoso” por algo.

Ser “famoso” por algo

Los canales discount son famosos por ser muy económicos. Para lograr esta reputación, no bastó con lanzar constantemente el mensaje de que sus precios eran bajos y con plantear toda su organización desde el punto de vista del consumidor, también lo gestionaron todo en torno a un concepto clave, la simplicidad, e hicieron todo lo posible por recortar los costes de su modelo de trabajo. Como resultado de todos estos planteamientos, se hicieron “famosos” por ofrecer los precios más bajos posibles.

Otros minoristas se las han arreglado para diferenciarse del resto añadiendo beneficios o rasgos extras. En los EE. UU. por ejemplo, Whole Foods ha querido ser reconocida por sus atractivos expositores y el entorno gourmet de sus establecimientos, donde ofrecen de todo: desde catas de un día a la planificación personalizada de

menús para fiestas. Esta oferta ha atraído a compradores Pura Calidad y sus ventas en tiendas comparables han ascendido un 14%.

En términos más generales, pues, “elevar el listón” significa ya sea recortar drásticamente los costes del modelo de trabajo o ir más allá de lo convencional en algún aspecto que beneficie al consumidor.

Ejemplos de otros sectores que han afrontado una tendencia hacia el valor pueden ayudar a ilustrar estas dos alternativas. En la industria aeronáutica, dos tipos de participantes están respondiendo bien al valor percibido. Uno de ellos son las compañías económicas como Ryanair. Parecidas a los hard discount, estas compañías aéreas suprimen de su oferta todo lo superfluo para ofrecer los precios más bajos posibles. Otras, en cambio, optan por proponer una oferta más atractiva y añaden ventajas al viaje en avión. British Airways, por ejemplo, fue el primero en ofrecer a los pasajeros una cama en clase business. Aunque siguen ofreciendo precios muy buenos en su clase business, la ventaja competitiva se la da el ser conocidos por la comodidad de poder viajar durmiendo en una cama en pleno vuelo.

Se puede ver una dinámica similar en las tiendas de ropa. Algunas se centran casi exclusivamente en reducir radicalmente los costes. Tal es el caso de TJ Maxx, que coloca puntos de venta con precios muy bajos en sus tiendas relativamente desorganizadas que, a su vez, trabajan con precios muy económicos. Por otro lado, empresas como Zara se han hecho famosas por seguir de cerca las tendencias de la moda. Ofreciendo prendas muy de moda y exponiéndolas de forma atractiva, Zara eleva el listón con beneficios añadidos. Y al cobrar menos de lo que cabría esperar por prendas de rabiosa actualidad, también alcanza el listón del precio.

Lo que es claramente imposible es ser “famoso” por todo. Por consiguiente, los minoristas del sector de la alimentación deben distinguirse por uno o dos de los seis elementos que componen la propuesta de valor, a saber: precio, promoción, calidad, conveniencia, gama y servicio dentro de la tienda. Ah, y sin dejar de ser competitivos en el resto. Sólo entonces podrán revitalizar plenamente sus marcas para que reflejen su nuevo posicionamiento respecto del valor.

De hecho, los compradores a los que un minorista dirige sus esfuerzos deberían juzgar sobre qué elementos del valor se debería poner el acento y cómo poner dicho énfasis. Así se genera un desafío adicional para ofrecer valor: lo que vale para las promociones de un segmento de compradores puede distar mucho de la clase de promociones que otro segmento anhela, por ejemplo. Mientras que a los Caza Ofertas les encanta la emoción de dar con las mejores ofertas promocionales que pueda haber en la tienda, los Exigentes sólo se pararán ante artículos de marcas de fabricante a buen precio.

En otras palabras, para conseguir elevar el listón del valor, el minorista debe tener siempre en mente el tipo de compradores a los que se dirige. Recuérdese que en el capítulo 2 comentamos los modos de decidir qué segmentos podemos abordar. Como se ha hecho en el capítulo anterior, la decisión sobre qué compradores abordar debería repercutir en el resto de la estrategia comercial del minorista.

Elevar el listón, un segmento cada vez

Después de saber a qué segmentos dirigirse, un minorista debería plantearse ser “famoso” por los elementos del valor que sus clientes estiman más.

Los hard discount, pongamos por caso, han adaptado toda su oferta para servir al segmento Puro Precio. En lugar de añadir beneficios, Aldi y Lidl se decantan por reducir radicalmente los costes del sistema lo que les reporta la “fama” de ser los que ofrecen los precios más bajos posibles. Para mantener su distinción de precio, éstas son explícitas acerca de cómo sus tiendas son capaces de mantener los precios tan fiablemente bajos. Esta claridad genera confianza entre sus clientes Puro Precio.

También son competitivas en otros elementos del valor, según lo interpretan sus clientes objetivo. Aunque en ocasiones se forman largas colas en sus establecimientos, Aldi y Lidl reconocen que sus clientes no valoran la conveniencia de la tienda en base a esto. En su lugar, los compradores Puro Precio encuentran muy cómoda la accesibilidad de las tiendas locales, los amplios pasillos que en ellas hay y sus surtidos elegidos a medida. Su imagen tipo almacén, poco atractivo para quienes pertenecen al segmento Pura calidad, se adapta a la forma de comprar de los Puro Precio, quienes responden a este tipo de claves de valor. Y mientras que algunos segmentos pueden encontrar que la falta de muchas marcas de fabricante es un indicador de escasa calidad, los Puro Precio creen que los canales discount ofrecen productos de marca propia de calidad relativamente alta.

Como se ha mencionado en el capítulo 2, podría ser peligroso intentar arrebatar a los canales discount este tipo de clientela. Por tanto, ¿cómo puede un minorista orientar su oferta de valor estimado para atraer a otros segmentos?

Examinemos a los compradores del segmento Calidad Rápida. Sabemos que les gusta comprar productos de gran calidad pero que odian invertir mucho tiempo en hacer la compra. Para hacerse con ellos, el minorista debería hacerse “famoso” por ofrecer artículos de alta calidad en un establecimiento donde la compra se haga de forma rápida. Puesto que este tipo de clientes encuentran las amplias gamas de productos frustrantes, el minorista tiene que trabajar con un surtido no muy extenso. En lugar de reducir categorías de alimentos y no ofrecer productos especializados, debería disminuir su gama recortando sus productos de baja rotación. Podría incluso añadir más productos de gran calidad alternativos a las comidas caseras.

Un minorista que desee atraer a los compradores del segmento Calidad Rápida podría incluir cajas registradoras que ofrezcan un buen servicio, aunque debe asegurarse de que siempre estén atendidas por empleados para que las colas sean cortas y para reforzar la impresión de que el servicio al cliente es atento. Debería almacenar los artículos complementarios unos al lado de otros, por ejemplo, ensaladas, aliños y picatostes. Aun intentando evitar ser una superficie demasiado grande (a los compradores Fieles al Valor les encanta hacer la compra en los hipermercados pero los del segmento Calidad Rápida los odian), debería tener más cajas registradoras que otras tiendas de tamaño comparable. Debería ubicar tiendas cerca de los centros urbanos o próximas a paradas de transporte público, además de contar con un amplio espacio de aparcamiento.

Cada segmento, por supuesto, posee sus propios criterios acerca de lo que realmente distingue a un establecimiento. Al pensar en qué es lo que queremos que nos haga “famosos”, hay que tener en mente lo que

se ilustra en la Ilustración 27: una serie de ejemplos de cómo se pueden satisfacer las expectativas del valor de cada segmento.

Además de ser absolutamente prohibitivo seguir todas estas sugerencias, algunas de ellas son contradictorias: no se puede ofrecer toda la gama de productos que esperan los Fieles al Valor y mantener el surtido reducido de productos de alta calidad que anhelan quienes se distinguen como compradores de Calidad Rápida.

Ser famosos por lo que interesa a los segmentos

Puro Precio	<ul style="list-style-type: none">• Poner el acento en precios bajos fiables• Proporcionar claves de valor añadido en todo el establecimiento
Caza Ofertas	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer frecuentes promociones para suscitar interés• Ligar las mejores propuestas a programas de fidelidad para contener su tendencia a seleccionar productos muy concretos
Fieles al Valor	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer una gama completa y promociones adicionales dentro de la tienda• Lanzar mensajes y fijar precios con coherencia para generar confianza
Poco Implicado	<ul style="list-style-type: none">• Crear una forma de comprar sencilla, posiblemente con un formato tipo "circuito" señalizado con marcas familiares• Considerar invertir en una compra por Internet sencilla
Exigente	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer marcas privadas de precio bajo y artículos de marca de fabricante de alta calidad• Asegurarse de ofrecer muy buenas ofertas de artículos de alta rotación
Calidad Rápida	<ul style="list-style-type: none">• Tener una gama de productos limitada centrada en artículos de gran calidad• Contratar mucho personal para que las cajas estén siempre atendidas
Pura calidad	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer marcas privadas de gran calidad• Invertir en una imagen de clase con elevados niveles de servicio

Fuente: análisis McKinsey

Para ofrecer servicio a varios segmentos, el minorista debe ya sea mantener un cuidadoso equilibrio en sus tiendas o desarrollar varios formatos que se ajusten más a los diferentes conjuntos de necesidades de los compradores. ¿Significa esto que los minoristas tradicionales se ven abocados a desarrollar un nuevo formato? La respuesta depende en gran medida de lo bien que se adapte su actual modelo a los segmentos que desee abordar. Un minorista de relativamente primera clase que ya cuente con un importante liderazgo entre el segmento Pura Calidad podrá aumentar su cuota de compradores Calidad Rápida haciendo que su oferta sea más cómoda y accesible. Ese mismo minorista tendría problemas para ajustar su modelo de cara a atraer Cazadores Ofertas. Si decidiese que valdría la pena hacerse con compradores de este último segmento, tendría que buscar recursos en un nuevo formato de establecimiento.

No se ha expuesto en este capítulo, desde luego, una relación exhaustiva de lo que podrían hacer los minoristas para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Algo bueno se puede extraer: los minoristas no tiene por qué estar supeditados a un pequeño conjunto de estrategias probadas, pueden innovar y crear una oferta que realmente les distinga. Ser “famoso” por algo es un campo donde la creatividad y la diferenciación pueden realmente abrir brecha entre Ud. y los demás.

CAPÍTULO 8



Organice la agenda

En el sector de la alimentación, el éxito significa ganar en valor. No implica tener los precios más bajos y, desde luego, no supone concentrar todos los empeños en batir a los canales discount. Significa descubrir qué es lo que sus compradores objetivo entienden por valor y ofrecérselo.

Puntos a tener en cuenta para tener éxito

Este informe ha pretendido proporcionar un estudio pormenorizado tanto de los canales discount como de las preferencias de los compradores en Europa. Dando al lector las armas necesarias para comprender ambos, ha aspirado a proporcionar a los comerciantes algunas pautas para avanzar y tener éxito en el sector minorista actual. Para concluir, exponemos a continuación una lista de puntos que conducen al éxito y que los minoristas pueden utilizar para comenzar a dirigir su toma de decisiones estratégicas inmediatamente. Creemos que, siguiendo esta lista, el minorista podrá vacunarse contra el reto de los canales discount y garantizar que su propuesta de valor siga atrayendo a los compradores en el futuro.

1. Céntrese en la oportunidad del valor percibido más que en el desafío que ofrece el descuento

Mientras que en algunos mercados los canales discount acumulan cuota de mercado a una velocidad alarmante, la causa real de preocupación de semejante éxito es descubrir cómo definen el valor los compradores de dichos mercados para después ofrecerles un servicio a la altura de sus expectativas. En los mercados donde los canales discount parecen tener problemas o haber dado un traspies, los minoristas deberían ahorrar esfuerzos para aplicarlos en aquello que satisfaga las propias definiciones matizadas de valor de sus clientes.

Si en lugar de concentrarse en ofrecer valor a segmentos concretos de compradores, los minoristas optan por obsesionarse en las estrategias y comportamientos de los canales discount, fracasarán. El modelo descuento es muy eficaz para lo que fue diseñado y los minoristas tradicionales comprobarán que son incapaces de competir bien en un terreno de juego que les es ajeno. En su fracaso, estos minoristas dejarán a un lado también a los clientes que estaban satisfechos con el valor que ofrecían.

2. Sepa cómo sus clientes definen el valor

En vez de concentrarse en hacerse con quienes habitualmente compran en cadenas de descuento, el minorista debería centrar su atención inmediata en entender cómo definen el valor sus actuales clientes. Para ello, es necesario comprender qué personas compran en sus tiendas. Sabiéndolo, los minoristas comprobarán qué componentes del valor —precio, promoción, calidad, conveniencia, gama y servicio dentro de la tienda— aprecian más sus clientes. Si a ello sumamos conocer la composición de los segmentos de los mercados en los que trabajan, podrán decidir cuáles abordar en el futuro. Con todo esto, el minorista podrá establecer estrategias que le sirvan para competir bien en el futuro.

3. Sea reconocido por el valor que ofrece

Entre dichas estrategias se encuentra la de alcanzar el listón del precio. A pesar de la importante inversión que los minoristas hacen en fijar precios y promociones, la mayoría no son reconocidos por los valores que ya ofrecen. Para ello, es fundamental que exista un canal de comunicación con los compradores abierto y coherente, fijar un precio competitivo a los artículos de precio referente, suscitar interés ofreciendo selectivamente precios increíbles y consolidar un mensaje que deje claro que no se pone en riesgo la calidad de los productos.

4. Trabaje comenzando desde el punto de vista del consumidor

Tanto Aldi como Lidl han desarrollado un modelo económico comenzando desde el consumidor extremadamente eficaz que ofrece ventajas sólo si son apreciadas por los compradores que integran el segmento Puro Precio. Si bien no es recomendable intentar atraer compradores Puro Precio por sí mismos, el minorista tradicional debe adaptar adecuadamente sus precios para que resulten atractivos a los compradores de los segmentos en los que tiene puestas sus miras.

Para ello, hay que escudriñar todos los costes del negocio con el fin de asegurarse de que el beneficio resultante sea apreciado por los propios segmentos de compradores del minorista. Es especialmente importante tomar decisiones bien pensadas acerca de si invertir en gama de productos. Trabajar con proveedores para recortar costes del sistema, especialmente en el almacenamiento, también puede servir para cerrar la brecha de precios percibida.

5. Sea “famoso” por algo

Alcanzar el listón del precio es como avanzar a la línea de salida de una carrera. Un minorista no puede competir eficazmente sin estar en la línea de salida. Pero competir bien no significa ganar. Para verdaderamente tener éxito en el sector de la alimentación es necesario, asimismo, elevar el listón del valor. Quiere esto decir que se han de tomar decisiones estratégicas en torno a cómo servir mejor a los segmentos de compradores pretendidos para hacerse “famoso” por algo.

How to get a copy of the Report

Report XI of the Coca-Cola Retailing Research Council Europe, Responding to Discount...A New Business Model for Food Retailers? will be available from September 2005 in English, French, German, Italian and Spanish language versions. You can download a copy in the language of your choice by going to www.cccrc.org and following the link to Europe.

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

The Coca-Cola Retailing Research Council Europe (CCRRCE) is dedicated to the development of a better understanding of the food retailing and allied merchandise distribution business in Europe. The focus of its energies is to identify and then to study selected critical issues and problems and to present the findings in a suitable forum, so that full advantage can be taken to further develop the effectiveness of the food retailing distribution business.

Copyright © 2005 Coca-Cola Services S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without the written permission of the publisher.

This report was prepared for CCRRCE by McKinsey and Company

This report is a summary for general information only and does not constitute legal advice.

Design: NewMedia, McKinsey and Company, Sydney

Copyright © 2005 Coca-Cola Services S.A.

Se prohíbe la reproducción, el almacenamiento en cualquier tipo de sistema de recuperación de datos o la transmisión de esta publicación, en ninguna forma y por ningún medio sin haber obtenido previamente la autorización del editor.

Este informe ha sido preparado por CRRCE, McKinsey and Company.
Es un resumen de información general únicamente y no constituye un asesoramiento legal.

Diseño: NewMedia, McKinsey & Company, Sydney