



Ilustración de ANA Yael ZARECEANSKY

EL NACIMIENTO DE UN MODELO MULTICANAL

El declive de las calles comerciales

Por JOSÉ LUIS NUENO

La tienda de Zara en la Quinta Avenida de Nueva York, con más de 3.000 m², es un ejemplo de *flagship*, que, además de servir como punto de venta, funciona como reclamo publicitario. Pero la firma de moda rápida no se limita a estar en las mejores calles del mundo: cuenta con tiendas más modestas en más de 1.750 localizaciones, vende en Internet y a través de *apps* para distintos dispositivos, permite la recogida y cambio del género en sus tiendas, e impulsa sus propias páginas oficiales en Pinterest y en otras redes sociales.

Zara es un detallista bastante más dogmático en lo referente a los formatos que Desigual. La firma barcelonesa llega a más de 6.000 puntos de venta a través de doce canales: *flagships*, tiendas de calle, de centro comercial, *outlets*,

tiendas catálogo, *corners*, *stores within stores*, *pop-ups* (tiendas efímeras), online monomarca y multimarca, *travel retail* y tiendas tradicionales multitarea. Su director general, Manuel Jadraque, manifestaba recientemente que tienen dos nuevos formatos a prueba que piensan lanzar en breve.

La deslocalización del comercio, entendida como el pragmatismo en la proliferación de formatos y la estrategia de hacer llegar la tienda al consumidor “ahí donde esté más dispuesto para comprar” es la tónica dominante entre los mejores operadores del mundo. Y es que, tras seis años de crisis –el ciclo más largo de recesión desde los años treinta–, las empresas han aprendido que cualquier canal es bueno si permite llegar a unos consumidores que se han hecho más esquivos.

Pero, ¿se trata de un efecto pasajero de la crisis o cambiaremos para siempre nuestra forma de comprar? En los últimos años he dirigido varios estudios para entender cómo serán los consumidores del futuro y qué estrategias comerciales deben llevar a cabo las empresas que quieran seguir siendo relevantes para ellos. De estas investigaciones he extraído una clasificación de los distintos canales de comercialización según sus perspectivas para los próximos años.

El nuevo consumidor

A nivel demográfico, se están consolidando algunos cambios que ya conocíamos. El primero, el envejecimiento de la población en las economías desarrolladas. Tal como descubrimos en el estudio “Teens 2010: cómo son los adolescentes de hoy y cómo evolucionarán sus hábitos de consumo” (ver *IESE Insight* nº 8), nueve de cada diez adolescentes viven en países en desarrollo. Esto significa que en 2035 la cuota de adultos jóvenes en edad de trabajar será mucho mayor, igual que la formación de hogares y la ascendencia socioeconómica, lo que conducirá a la aparición en poco menos de 25 años de una “clase media global convergente” de más de 2.000 millones de personas. La mayoría de estos compradores potenciales son hoy niños o adolescentes y viven en países emergentes como Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica, México, Turquía o Bangladesh, por citar algunos. Un mercado billonario que la mayoría de marcas ni entienden ni atienden.

En los países desarrollados, en cambio, se produce el fenómeno inverso: el de la destitula-

ción social de varios centenares de millones de clase media, que descienden en su escalera del bienestar y pasan a formar parte de una clase media baja global.

La crisis económica ha afectado a la capacidad adquisitiva de esta clase media: han aumentado las tasas de paro, ha disminuido considerablemente la remuneración de los asalariados y se ha alargado la esperanza de vida de los pensionistas. Y todo ello se añade al fuerte endeudamiento asumido por muchas familias durante los años de vacas gordas. Por ello, los comportamientos de compra se han vuelto más racionales. Los clientes, que hace una década consumían compulsivamente, huyen ahora de las tentaciones para evitar gastos innecesarios.

Por otro lado, la tecnología, con la popularización del acceso a Internet a través de dispositivos móviles y de las redes sociales como máximo exponente, ha cambiado radicalmente sus hábitos. Ya no necesitan irse a un centro comercial para socializar o descubrir nuevos productos. Además, consiguen precios mucho mejores comprando en la Red, en comunidades verticales o compartiendo servicios a través de plataformas de consumo colaborativo.

Premisas básicas como la aspiración a la propiedad, la preferencia por la exclusividad y la compra por impulso provocada por la sensación de escasez ya no son una garantía de éxito a la hora de llegar al consumidor.

Objetivo: ser una marca relevante

Asistimos a un proceso de pérdida constante de relevancia de las marcas. Según el estudio “Meaningful Brands” llevado a cabo por Havas Media entre 2011 y 2013, a la mayoría de consumidores no les importaría que desaparecieran dos tercios de las marcas globales actuales. Las empresas que quieran perdurar en este nuevo entorno deberán entender y explotar una serie de variables emergentes que, sumadas a otras de mayor duración (como la demografía o la mencionada digitalización), tienen un efecto sobre la forma de consumir. A continuación repasaré nueve tendencias que definirán en los próximos años la forma de aproximarse al consumidor:

TEMPORALIDAD. Los consumidores de las economías maduras se muestran contrarios al gasto, excepto en periodos de rebajas, cuando viajan y en ocasiones de consumo extraordinario. Estas excepciones encuentran su espacio en los *outlet centers*, las ventas *flash* de detallistas físicos (como Neiman Marcus) u online (Privalia y

■ RESUMEN EJECUTIVO

Tras seis años de crisis, las empresas han aprendido que hoy deben ir a buscar al consumidor allí donde se encuentre: en una tienda insignia en las principales avenidas; de forma efímera con una *pop-up store* que sorprenda al viandante en un lugar poco habitual; en Internet (*e-commerce*), en el móvil (*mobile commerce*) y en las redes sociales (*social commerce*); o combinando estas experiencias con un establecimiento *click and collect*

donde el cliente recoge la compra que ha realizado; o en un *outlet*. Cualquier canal es bueno si permite llegar a unos consumidores que se han hecho más esquivos.

Pero la proliferación de formatos comerciales va más allá de la coyuntura económica. Este artículo repasa las variables que están condicionando la forma de comprar de los clientes y su impacto en los distintos formatos comerciales, y explica cómo integrarlos en una estrategia multicanal.

Aunque la mayoría de consumidores están conectados a través de sus *smartphones* o tabletas, están regresando a las tiendas para hacer *showrooming* (probarse o fotografiar productos en la tienda) y comparar online.

Vente-privee). Las empresas deberían explotar la temporalidad como un incentivo a través de una estrategia multicanal.

MOVILIDAD. El consumidor de hoy está en permanente movimiento, tanto dentro de su propio entorno como viajando a mayor distancia. El máximo exponente de esta movilidad y sus efectos es el *m-commerce*, la compra a través de dispositivos móviles. El turismo también ofrece muchas ocasiones para el consumo, por lo que tener presencia en los trayectos de los viajeros, desde el propio aeropuerto hasta las calles más transitadas, es clave para los detallistas. Incluso hay sitio para estrategias comerciales basadas en la atracción de turistas. Es el caso de Michael Goldenberg, CEO de Value Retail, el operador de *outlet malls* donde se vende mercancía bajo descuento (*off-price*), que no se define ya como “una empresa de centros comerciales o un detallista de *outlets*, sino como un operador de turismo comercial, una variedad de *travel retailer*” que cuenta con más de 200 agentes dedicados a captar en origen (en Malasia, Turquía, Brasil, Rusia o los países del Golfo) compradores para La Roca (Barcelona) y Las Rozas (Madrid).

SOCIALIZACIÓN. El consumo sigue siendo una forma de relacionarse, pero se presentan dos efectos de signo contrario. Por un lado, se está perdiendo el valor social de la compra en compañía. De hecho, hacer compras con otras personas podría no ser de buena educación si las fortunas personales son muy distintas. En el otro extremo, las comunidades verticales se han convertido en un medio para la compra grupal y de recomendación para la individual. Wishbuuk, una aplicación de Facebook para colgar listas de regalos, o Pinterest son ejemplos de redes sociales con orientación transaccional.

EVASIÓN. Es uno de los elementos más disruptivos del consumo en los países más afectados por la crisis: muchos consumidores se quedan en su casa para no ver escaparates y evitar la tentación de comprar. Sin embargo, la mayoría

siguen conectados a sus *smartphones*, tabletas u ordenadores. Van a las tiendas físicas a hacer *showrooming* (probarse y fotografiar productos) y compararlos online. Por ello se hace más necesario que los comercios estén presentes en el mayor número de medios. Hay que aprovechar cualquier ocasión para producir una impresión en el consumidor y recuperar aquellas compras que quedaron a medias en la tienda a través de ofertas o sugerencias online.

COMPARTIR VERSUS POSEER. Ya sea como opción o por obligación, la necesidad de poseer ha perdido peso frente a la idea de compartir. El único vehículo de muchos jóvenes para emanciparse es compartir sus costes con otros, una tendencia que aparece también en los mayores que quieren seguir viviendo de forma independiente. Por ejemplo, a través de plataformas de consumo colaborativo como Zipcar (para compartir el coche) y Airbnb (para encontrar alojamiento). En muchas de estas formas de consumir no existe mediación de contratos, retribución o prestación entre “socios”. Se trata de una vía al consumo que se mantendrá y que las empresas harían bien en atender y explotar.

GRATUIDAD. Es otra de las formas de consumo que han arraigado en determinadas categorías. En algunos países, como España, el consumo de música pirateada duplica en valor de la música por la que se paga. Sucede lo mismo con películas, series, prensa... placeres que muy difícilmente vuelvan a ser de pago. La experiencia dice que, una vez que algo es gratuito para el consumidor, lo sigue siendo para siempre.

NUEVOS EMPLEOS. En los próximos años las economías industrializadas constatarán la realidad macroeconómica de crecimiento con desempleo. Esto será posible por la aparición de un nuevo tipo de trabajos precarios, discontinuos y, en muchos casos, teletrabajo autónomo. Este tipo de ocupaciones supone la utilización del hogar como lugar de trabajo y plantea unas necesidades de atención relevantes para los proveedores de ciertos