



# Cambio de paradigma en frutas y hortalizas

DAVID DEL PINO. Consultor Internacional.

## RESUMEN

*La progresiva adaptación de los negocios al mundo on-line (con la superación de las restricciones físicas de la exposición y venta al público en tienda) permite una gran diversificación de productos para atender a los gustos reales de los consumidores. Esta realidad se constata ya en los mercados de frutas y hortalizas, impulsada también por las expectativas que genera la revolución del software verde.*

**PALABRAS CLAVE:** frutas y hortalizas, mercados, surtido, comercio electrónico, consumidor, tecnología, software verde.

Los mapas de posicionamiento son herramientas fundamentales para la toma de decisiones de las empresas y se construyen mediante una investigación de mercado que permite conocer a los consumidores y nos describen las percepciones de estos, sobre productos y/o marcas, en un mercado, y en relación con los principales factores que generan la decisión de compra.

Desafortunadamente, y al igual que en el resto de las herramientas sociológicas, nos encontramos con numerosas incertidumbres sobre su validez y son constantemente revisados. El origen de estos “errores” es variado y conocido. Los sesgos cognitivos de los entrevistados, el tamaño y calidad de la muestra, los sesgos de opinión, los gustos cambiantes, etc.

Es fácil ver el sesgo sobre el precio. Muchos consumidores no les gusta mencionar en una encuesta que ellos prefieren comprar el producto barato (sea el que sea) y por eso, muchas veces, nos encontramos con titulares en la prensa especializada que nos dicen cosas como: “el precio es solo el cuarto factor en la decisión de compra de los consumidores de frutas y hortalizas”.

Mientras tanto, la percepción de los profesionales es diametralmente diferente y hay poderosas razones para ello. La verdad contrastada está apoyada por las cifras de venta (reales) en las tiendas de las cadenas de distribución. Estamos completamente seguros de saber qué es lo que se vende (y por tanto, qué es lo que le gusta a los consumidores) y no lo va a cambiar

un estudio, un mapa de posicionamiento o cualquier otra floritura marketiniana.

### ¿PERO Y SI TODOS ESTUVIERAMOS EQUIVOCADOS?

¿Y si los estudios sólo nos pintan un mapa de deseos alejados de la realidad pero ideales?

¿Y si esas ventas reales no son más que el resultado de la elección “menos mala posible” dentro del surtido disponible en las tiendas físicas?

Nunca hasta ahora, se ha alcanzado tal densidad de puntos de venta y tal cantidad y diversidad de oferta de frutas y verduras en estos mismos puntos de venta. Y sin embargo, la queja de los consumidores sigue presente. Se quejan por la frescura, por el sabor e incluso por el precio hasta tal punto, que sigue bajando el consumo per cápita.

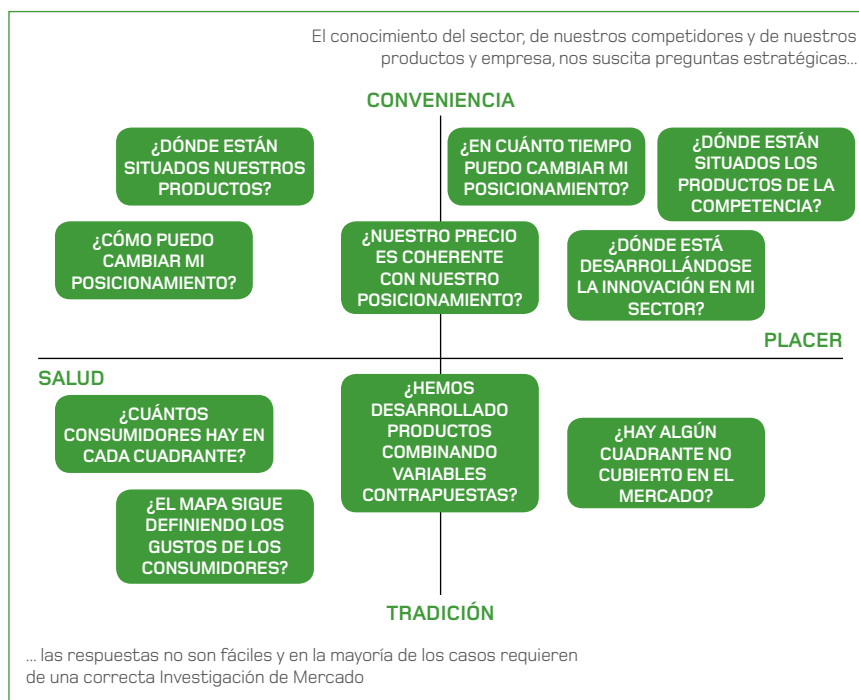
Los consumidores no parecen estar completamente satisfechos con ninguna de las propuestas existentes y se vuelven “desleales” transitando por varias tiendas (incluyendo el comercio tradicional) para completar la compra.

### LA LARGA COLA

En el año 2004, el ejecutivo Chris Anderson, escribió un artículo (más tarde libro) llamado “The long tail” donde a propósito de la industria audiovisual (cine, música, etc.) e incluso la venta de libros, decía cosas como las siguientes:

GRÁFICO 1

### Preguntas estratégicas para el posicionamiento en el mercado



“Durante mucho tiempo hemos sufrido la tiranía del mínimo común denominador... ¿Por qué? Por las economías (de escala y de distribución).”

“Muchas de nuestras suposiciones sobre los gustos populares no son más que entelequias construidas sobre una deficiente oferta sobre la demanda. Una respuesta del mercado (los consumidores) a una distribución limitada.”

En el artículo, Chris Anderson, demostraba que, al superar las restricciones

de distribución de una venta tradicional (en tienda) mediante la venta on-line, las empresas de venta on-line conseguían vender unas proporciones absolutamente inesperadas de artículos que nunca habían llegado a venderse en las tiendas físicas.

En algún caso como AMAZON, estas ventas alcanzaban el 57% del total. Es decir, que al menos en AMAZON, el 57% de las ventas eran de productos que la distribución tradicional pensaba que no serían

***Nunca hasta ahora, se ha alcanzado tal densidad de puntos de venta y tal cantidad y diversidad de oferta de frutas y verduras en estos mismos puntos de venta. Y sin embargo, la queja de los consumidores sigue presente. Se quejan por la frescura, por el sabor e incluso por el precio hasta tal punto, que sigue bajando el consumo per cápita***



MI MADRE ES  
LA LUZ DEL SOL.

MI PADRE ES  
EL MONTE.



**Soy Marlene®**  
HIJA DE LOS ALPES

Están las manzanas. Y después está Marlene®, hija de los Alpes. Su madre es la luz del sol, su padre el monte, su cuna el Alto Adige/Südtirol. Las dos mil horas de sol al año y las sensibles variaciones de temperatura entre el día y la noche aseguran el gusto único que Marlene® ofrece al paladar. Marlene® estará muy pronto en boca de todos; el porqué te lo dice ella misma en

marlene.it  marlene.suedtirol

populares y por esta razón, no merecía la pena venderlos. Y de hecho, así era.

Estos artículos no eran populares y esa enorme cifra de venta se obtenía con ventas modestísimas (unas pocas unidades) de un elevadísimo número y diversidad de estos “impopulares artículos”. En conclusión, una larguísima cola (*long tail*) de productos vendidos.

Se demuestra que los gustos personales de los consumidores son extremadamente heterogéneos y muchas industrias han entrado en una espiral de personalización (*customization*) que amenaza con ser completa en cuanto la producción con impresoras 3D se generalice.

En nuestro caso (los hortofrutícolas), también podemos pensar que un “long tail” hortofrutícola es posible. Podemos imaginar que la progresiva adaptación de los negocios al mundo on-line (con la superación de las restricciones físicas de la exposición y venta al público en tienda) permita una gran diversificación de productos para atender a los gustos reales de los consumidores.

Si los consumidores están atendidos se venderá más, subirá el consumo y la elevada (y adecuada) segmentación del mercado permitirá rentabilizar mejor las producciones.

### **PERO, ¿Y SI YA ESTUVIERA OCURRIENDO? ¿Y SI ESTE CAMBIO DE PARADIGMA YA ESTÁ EN MARCHA?**

No es sólo que las cadenas de tradicionales de supermercados estén articulando, cada vez más potentes herramientas on-line o que, incluso, AMAZON haya decidido comenzar a vender productos frescos (creando una alarma disruptiva en toda la industria). No, no es sólo eso.

Es evidente que hay una carrera por dominar el último canal disponible (el on-line) para acercarse al consumidor y va a haber una lucha por controlarlo con diferentes estrategias: monocanal, multicanal u omnicanal.

Siendo todo esto importante, lo más importante (a mi juicio) es lo relacionado con las implicaciones del “long tail”.

## **Es evidente que hay una carrera por dominar el último canal disponible (el on-line) para acercarse al consumidor y va a haber una lucha por controlarlo con diferentes estrategias: monocanal, multicanal u omnicanal**

El cambio de paradigma, el cambio de modelo, está llegando. De hecho, ha comenzado pasando de forma casual y, por incipiente, aún no se ha reconocido. Valga la siguiente historia como ejemplo...

Hace ya tiempo, un responsable de una cadena de tiendas me comentaba los cambios operativos y de política de suministro para adecuarse al mundo on-line.

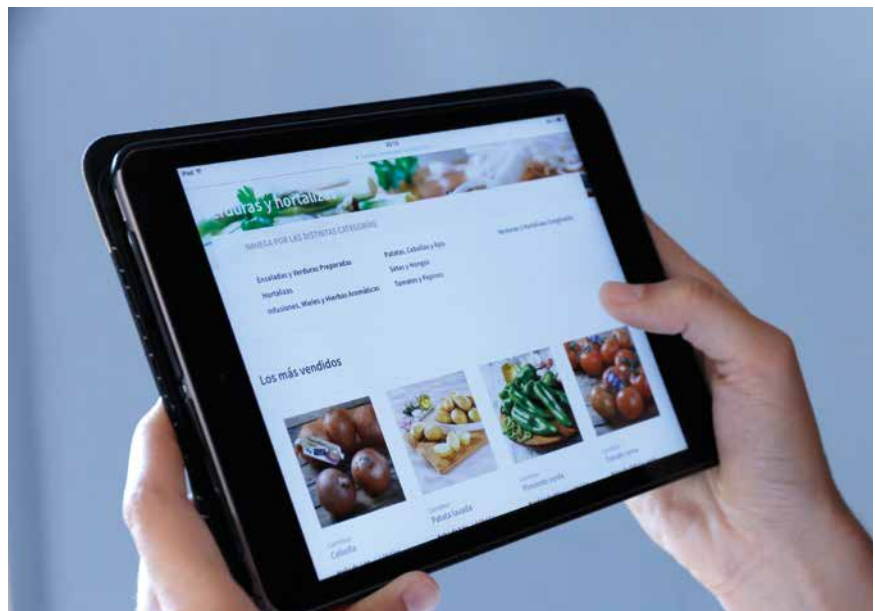
La cadena, en cuestión, es multiformato. Tiene tiendas de tamaño hiper, super y tiendas de proximidad y conveniencia. Con todos estos formatos de tiendas, el equipo de compras de frutas y hortalizas en fresco gestiona más de 700 referencias.

Típicamente el formato híper de la cadena, utiliza unas 370 referencias en el

surtido de su sección de frutas y hortalizas. Siendo éste el formato de tienda más grande no tiene espacio suficiente, ni necesidad de exponer las 700 referencias (muchas referencias solo estacionales) para maximizar márgenes e ingresos (o eso pensaban).

La implantación, en estos híper de la estrategia de venta on-line *click&collect* (encárgalo en la web y recógelo en la tienda) les ha abierto los ojos a una nueva realidad.

Los consumidores usuarios de *click&collect*, están encargando una buena parte de la compra entre las referencias que no forman parte de la selección de 370 referencias que se encuentran entre el surtido extendido del híper.





# Fruit Attraction 2018 velará por la propiedad intelectual, industrial y de marca de expositores y visitantes



IFEMA ofrecerá el servicio "Against Copy" al sector hortofrutícola para garantizar los derechos de los participantes en la Feria PONS IP será la encargada de realizar el servicio jurídico de defensa y acción contra las copias

Fruit Attraction pondrá en marcha "Against Copy", un servicio para asegurar a las empresas expositoras y visitantes profesionales sus derechos de propiedad intelectual, industrial y de marca, así como dar servicio a las patentes e información sobre la nueva ley de Protección de Datos.

La prestigiosa firma PONS IP se ocupará de esta tarea, que supone una apuesta por la calidad al ofrecer un servicio jurídico de defensa y acción contra las empresas que copian.

Con "Against Copy", la Feria intenta que los productos y servicios mostrados en la misma cumplan con la normativa vigente. Para asegurarse de que esto sea así, durante todos los días de celebración –del 23 al 25 de octubre–, un gabinete jurídico especializado atenderá a los expositores para levantar acta de querrelas y denuncias contra empresas que atenten contra la propiedad intelectual, industrial o de marca.

Además, se habilitará un espacio para que los participantes que quieran facilitar muestras de cajas o productos copiados con el fin de llamar sobre ellos su atención al sector profesional, puedan exponerlos en una zona destinada a este fin.

Desde la visión de Feria como servicio global a la industria, el certamen velará por el cumplimiento de normativas y homologaciones correspondientes, garantizando que los productos expuestos cumplen todos los requisitos legales y de calidad. Así, se podría llegar a cerrar un stand si los productos expuestos en él fueran objeto de sentencia judicial



que exigiera su retirada del mercado. Este servicio, que cuenta con la garantía de éxito de otras ferias organizadas por IFEMA, es un valor añadido de garantía ante posibles conflictos entre empresas expositoras y ante el resto de participantes.

## Un servicio añadido

Según el director de Fruit Attraction, Raúl Calleja, "Against Copy" es "un servicio de valor añadido que ofrece IFEMA a la industria y a los expositores de una Feria que será uno de los grandes eventos del sector en el sur de Europa agrupando a más de 1.600 empresas participantes y más de 70.000 visitantes profesionales de 120 países de todo el mundo".

Por su parte, Rocío Peris, directora comercial para España de PONS IP, señala que "para la tranquilidad del expositor, es fundamental contar con un asesoramiento profesional en cuestiones tan sensibles como son la propiedad industrial y la protección de datos. El nuevo Reglamento General de Protección de Datos genera muchas dudas en cuanto a la forma de implementarse. En cuanto a la protección de los activos intangibles (patentes, modelos de utilidad, marcas y diseños industriales), debemos saber cómo actuar frente a eventuales infractores para evitar sorpresas desagradables. Para ello, recomendamos una adecuada planificación de la estrategia de protección atendiendo a los mercados territoriales de interés".



El hecho casual de que la herramienta on-line fuera desarrollada para recogida en todos los formatos de tienda, ha hecho posible que los consumidores tengan disponible todo el surtido (más de 700 referencias) y por lo tanto, su elección no ha quedado restringida por las limitaciones físicas de la tienda.

Los consumidores ya no tienen que conformarse con “la menos mala de las opciones posibles” que haya en la tienda; sino que, ahora, pueden elegir aquello que les apetece o que mejor se adapta a lo que necesitan. De hecho, ahora lo piden aunque no esté disponible. Declaran una preferencia a través de la herramienta web que antes no era percibida/conocida en la operativa de la tienda física. Este es el gran valor de este nuevo canal on-line, el conocimiento profundo y detallado de las preferencias de los consumidores que permite una hipersegmentación (una personalización extrema).

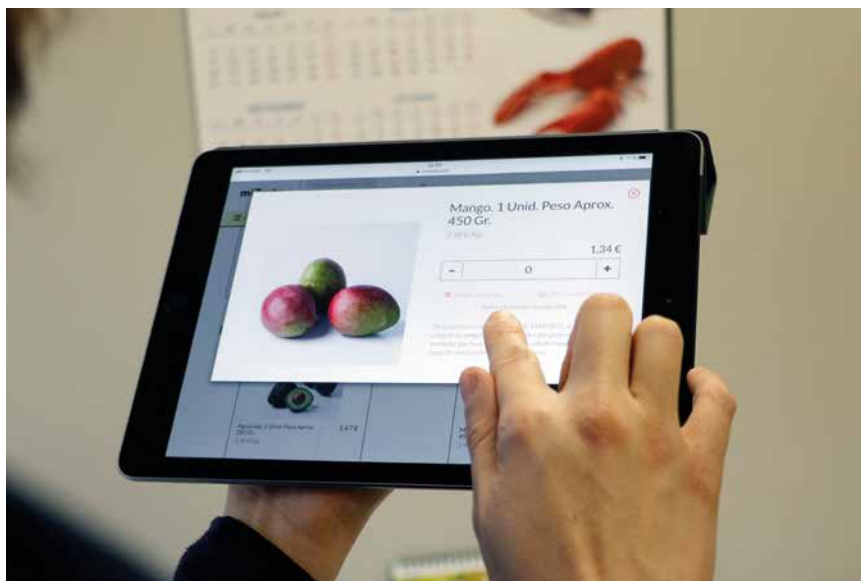
De esta manera, el surtido teórico ha quedado ampliado al doble con una simple herramienta on-line. La logística, el *picking*, el *cross-docking* y todas las demás operaciones y recursos son exactamente los mismos.

Y según este ejecutivo, con unos pocos cambios más, y con un modesto aumento de recursos, la cadena puede aumentar el surtido de frutas y hortalizas en fresco en más de 4 veces (3.000 referencias).

Algunas de las implicaciones son increíbles... Aún sin ampliar más el surtido, la cadena puede utilizar los datos de venta on-line para optimizar localmente el surtido de cada una de las tiendas elevando el potencial de ingresos y márgenes y disminuir las mermas en productos de rotación insuficiente.

Los productos con rotación insuficiente, todavía pueden venderse atendiendo a “todos los consumidores” sin limitarnos a una segmentación de mercado que limite a su vez las unidades vendidas, pues evitamos su paso por exposición en tienda (y los costes asociados a este último paso).

Los productos de especialidad, de nicho y los nuevos lanzamientos, no ne-



cesitan un umbral tan alto de volumen de lanzamiento y mantenimiento para consolidarse en el surtido.

La cadena puede ser a la vez “generalista” y “de especialidad o gourmet”.

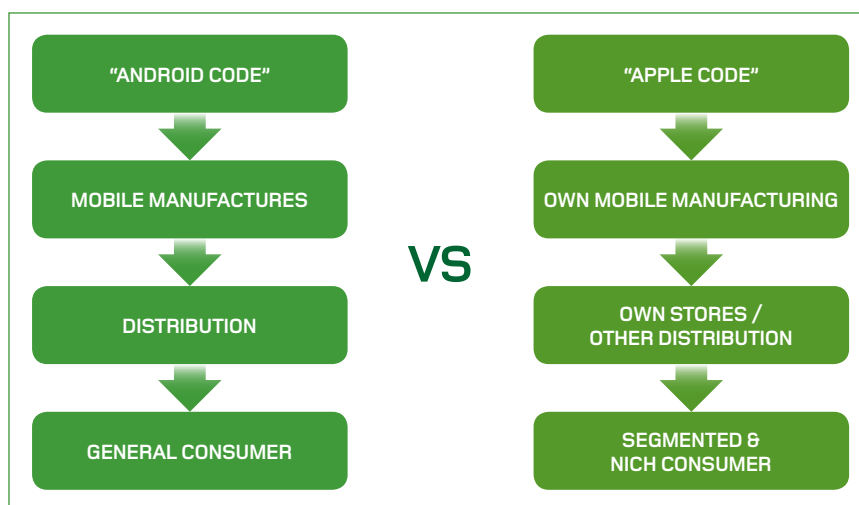
Y si ya nos atrevemos a especular... ¿qué tal lo siguiente? Si la herramienta se abre libremente a los proveedores (como hace AMAZON en la electrónica de consumo), un proveedor/productor podrá ofertar sus productos directamente al consumidor a través del sistema

(siempre que haga llegar los pedidos al centro de distribución en el tiempo publicitado) y los consumidores, por tanto, podrán elegir libremente entre proveedores/marcas del mismo producto.

Esto último puede dar relevancia a las marcas y ser una de las posibilidades desde las que los distribuidores tradicionales u on-line (como por ejemplo, AMAZON) puedan construir una estrategia diferenciación de la enseña frente a la competencia.

GRÁFICO 2

**Opciones de Android vs. Apple ante el reto de la “revolución del software verde”**



## LA REVOLUCIÓN DEL SOFTWARE VERDE

Para terminar, podemos dar una vuelta más de tuerca al argumentario futurista. Imaginar que somos capaces de conocer los gustos de los consumidores y además, tenemos la capacidad de desarrollar productos hortofrutícolas “a la carta”. Podríamos satisfacer personalmente a cada consumidor o pequeño grupo de consumidores.

Lo cierto es que estamos asistiendo al comienzo de la revolución del software verde. Las herramientas de edición genética (como CRISPR-cas9) van a convertir a los productos agrícolas en “alimentos programables” en una nueva era de la ingeniería genética en la que se puede editar, corregir, alterar, el genoma de cualquier célula de una manera fácil, rápida, barata y, sobre todo, altamente precisa.

Los alimentos son programables en base a su código genético. El código genético es ese “software verde” y las nuevas tecnologías de edición genética son el “idioma y herramienta de programación”.

Y si los alimentos son programables, todo es posible. Podemos superar las restricciones de tierra y agua y programar plantas que crezcan y se multipliquen en zonas no aptas actualmente para la agricultura. E, igualmente, con el resto de limitaciones que actualmente sufrimos. Cualquier contenido nutricional, cualquier característica física puede ser aumentada, corregida o silenciada. Cualquier atributo deseable por los consumidores podrá programarse. La única limitación será la propia potencialidad de los genes de la especie de cultivo en cuestión.

De esta manera, nuestro negocio puede cambiar radicalmente y puede

asemejarse mucho más a los actuales negocios de tecnología. Y especialmente, se asemejará a los negocios tecnológicos basados en el “software”. Es decir, lo definitorio del negocio es posible que ya no sean, tan sólo, las capacidades de producción, las de distribución y las zonas de cultivo; es muy posible, que lo definitorio esté en manos de los que desarrollen capacidades de programación del ADN.

Llegados a este punto, no os sorprenderá saber que ya hay una carrera por la comprensión y el desarrollo de estas tecnologías. Y que ya hay frutas y hortalizas “programadas” genéticamente; como por ejemplo: el champiñón que no se oxida.

Esta es la “revolución del software verde”. Aparecerán opciones “Android” versus opciones “Apple”, y las grandes programadoras de alimentos (los “Google” y los “Apple” alimentarios) tendrán mucho

Con la mejor agua  
se obtienen los  
plátanos  
más exquisitos



*Los plátanos de La Palma*

EL SABOR DE CANARIAS



que decir a lo largo de toda la cadena de valor del negocio.

Hay que recordar que en los negocios definidos por la tecnología, el tamaño de las ventajas competitivas de *Know-how* que se generan son enormes y hacen que unas pocas empresas se conviertan en dominadoras globales. Es palmario ver cómo en el mundo de la tecnología móvil (pero no sólo) hay dos grandes empresas que definen el negocio con dos modelos muy diferentes.

A esto me refería (ver diagrama) cuando hablaba de las opciones “Android” versus opciones “IOS” y el desarrollo de las grandes programadoras de alimentos (los “Google” y los “Apple” alimentarios).

Mientras que Google (ahora Alphabet Inc.) tiene un esquema abierto y generalista, Apple tiene un modelo cerrado, segmentado y de nicho. Es decir, que Google crea el código y lo ofrece a los productores de móviles de manera generalista y abierta. Son sus clientes, que compran el código, los que compiten entre ellos con estrategias diversas que se dirigen a todo tipo de consumidores (bajo coste, prestaciones medias o altas). En cambio, Apple segmenta el mercado y se dirige prioritariamente a sólo un segmento de la población. Lo hace controlando la producción y la distribución; y para ello, utiliza “maquiladores” y acuerdos de “distribución exclusiva o selectiva”.

¿Quién extrae más valor del mercado? ¿Quién gana más? Efectivamente, Apple al controlar toda “su” cadena de valor y centrarse en el segmento de más valor es la empresa más valiosa. ¿Y si imaginamos una situación de mercado parecida, en el futuro, con dos grandes programadores de alimentos? Se abren una cantidad de interrogantes apasionantes y aterradores, al mismo tiempo, que espero podamos ver... (la curiosidad puede a mi miedo)

¿Quiénes serán estas empresas programadoras alimentos? ¿Serán las actuales desarrolladoras de variedades (Monsanto, Syngenta, etc.)? ¿O por contra, vendrán del mundo de la tecnología o la distribución?

Una cosa está clara, el premio de mercado es tan grande que atraerá a los



grandes fondos de inversión mundiales, a los grandes poderes del mundo conocido y al mayor talento disponible en la tierra. El reto es dominar la alimentación para una población que alcanzará los 9.000 millones en 2050.

Desde la perspectiva de la producción agrícola y los profesionales de la agricultura, el riesgo es convertirse en un mero maquilador de productos. A no ser que seamos parte del *know-how* necesario para programar. Que seamos capaces de proveer la información (agronómica, técnica, de consumidor, etc.) necesaria para crear/programar estos nuevos alimentos. Probablemente, sólo esto, puede llegar a ser verdaderamente valioso en este próximo futuro.

El propio MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) ha puesto en marcha una iniciativa llamada *Open Agriculture Initiative (OpenAg)* que habla de crear un ecosistema abierto de tecnologías con participaciones muy diversas para desarrollar las plataformas tecnológicas que definan los sistemas alimentarios del futuro. Algunas de sus actividades son tan evocadoras como las “Food Computers” y vale la pena revisar el listado de sus patrocinadores (Sí; Google también está).

La tecnología, en general, ha sido una constante en el avance de la humanidad y su impacto siempre está asociado a mayor eficiencia. Atendiendo a la teoría económica clásica, la tecnología nos define la mezcla de los factores clásicos de producción (tierra, trabajo y capital). Cada vez que incorporamos una tecnología novedosa alteramos esa mezcla, combinando los factores en una diferente proporción que nos permite llegar un nuevo umbral de eficiencia.

En resumen: “con menos recursos productivos producimos más”. La curva de producción es más alta y aquí viene lo importante... se producen lo que llamamos economías de escala. Esas economías de escala, hacen que el tamaño óptimo de una explotación o unidad productiva eficiente sea mayor. Una nueva tecnología adoptada, por todo un sector, transformará las estructuras y las relaciones (de poder y colaboración) entre los integrantes de la cadena de valor.

La transformación que viene es de gran calado y habrá que acostumbrarse, eso sí, a ser modernos y a utilizar “palabras” como: *Dropshipping, Click&Collect, Design UX, Digital-Physical Blur, CRISPR-Cas9, Circular Economy...* y los que vayan saliendo. ■