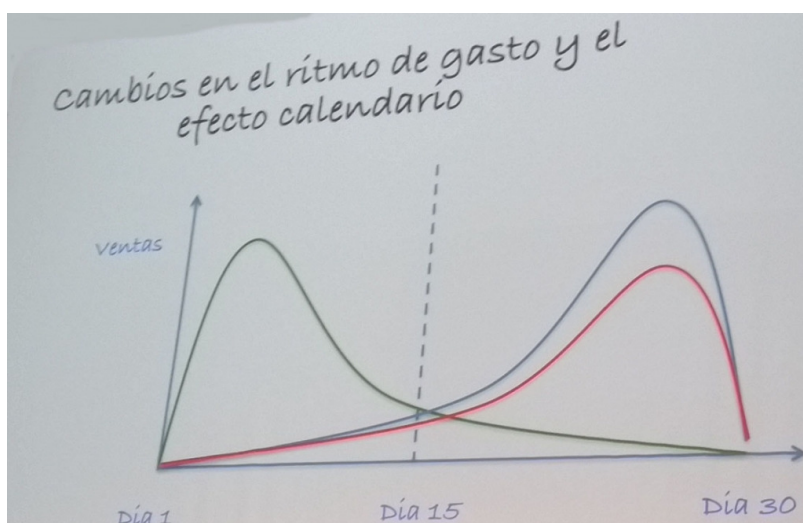


La clave reside en hacer crecer el ticket medio

Para **Carles Torrecilla**, doctor en Comercialización e investigación de mercados y profesor en **Esade**, «el modelo en retail ya no es de margen, sino que la clave reside en hacer crecer el ticket medio». El experto así lo afirmó en el undécimo Congreso de Centrales de Compra y Servicios impulsado por Anceco, insistiendo en que «no se trata que un producto me salve sino en una categoría que me haga crecer ese ticket medio».

En este sentido, **Torrecilla** acudió a una paradoja que se produce en el sector del mobiliario (pero perfectamente aplicable al mercado deportivo). Tomando como ejemplo una conocida firma distribuidora sueca y anteponiéndola a cualquier otro competidor tradicional, el doctor manifestó que «uno divide el ticket previo y otro lo multiplica... pero muchos piensan que la ventaja es el precio. De este modo, el consumidor que acude a la tienda de muebles habitual con un presupuesto inicial de 250 euros acaba gastándose 180 y deja de gastarse 70; mientras, cuando va al otro establecimiento, asociado a artículos más económicos, lo hace con unas expectativas de gastarse 180 y acaba gastándose 250; porque una vez allí, atraído por una oferta estrella muy económica (que probablemente ni deja margen), acaba incorporando a su carrito otros artículos no previstos».

Cambios en el ritmo de gasto y el efecto calendario



No fue ésta la única paradoja con la que **Carles** ilustró su celebrada exposición. El profesor de Esade se refirió también a los cambios en el ritmo de gasto y el efecto calendario. «Mientras antes lo habitual era que, al llegar final de mes, el consumo se estrangulara ante las dificultades para alargar el presupuesto doméstico, con la llegada de la crisis se ha producido un efecto inverso, en el que el consumidor ha optado por contener el gasto al principio del mes y, una vez superado el ecuador y viendo que queda un buen remanente, es cuando se va dejando ir y empieza a comprar. Lo cual, ni que decir tiene, acaba repercutiendo también en el punto de venta, donde el comerciante, al llegar a mediados de mes y comprobar que la actividad ha caído, decide rebajar precios»; alimentando a su vez el consumo y, al mismo tiempo, sacrificando los márgenes.

Carles Torrecilla advirtió que «demasiadas veces hacemos previsión de compra en base al pasado; la mayoría vende mirando al retrovisor, y esto no es profesional. Es ir tarde y dando trompicones, en el límite del riesgo». El ponente abogó por una orientación al mercado, aun siendo consciente que «la innovación acarrea costes que se quedan y márgenes que se van».

«La lógica está cambiando»



En cualquiera de los casos, el doctor advirtió que «la lógica está cambiando» y puso como ejemplo una experiencia vivida en primera persona con **Amazon** (aunque provocada para estudiar el comportamiento del gigante americano de la distribución online). El caso es que Torrecilla quiso comprobar la política de devoluciones de la compañía, con un simple cable USB. Si bien se encontró que en el formulario se le solicitaba que expusiera los motivos de la devolución en lo que aparentaba ser una medida disuasiva, uno de los epígrafes contemplados era “ya no lo quiero”. La sorpresa se completó cuando, al formalizar la devolución, se le preguntó qué quería hacer con su dinero: «Me preguntaron si lo quería en efectivo o en un vale para volver a comprar. Al responderles que con un vale, ¡me ofrecieron un vale adicional por valor de 50 euros!». Un comportamiento que rompe todas las normas conocidas y que, obviamente, genera fidelidad hacia ese operador; que, obviamente, conocía con quien trataba, pues **Torrecilla** es cliente habitual de este operador y **Amazon** sabía del nivel de gasto habitual de este cliente y presumiblemente de su capacidad adquisitiva. El cual, por cierto, reconoció que acabó utilizando ese vale para

comprar una cámara fotográfica de altas prestaciones cuyo precio superaba con creces los del abono.



Otra de las lecciones impartidas por este profesor en su exposición es que «la oferta conjunta crea demanda». Para apoyar esta tesis, **Carles** recurrió a la etapa de transición de los televisores con tubo catódico a las planas. «Inicialmente, ambos modelos convivían en la tienda y el consumidor no se atrevía a apostar por el nuevo modelo. En el momento en el que la oferta se redujo a una amplia exposición de televisiones planas, las ventas se dispararon. Hay que ser capaces de crear 'statu quo', pues el cliente no tiene tiempo de ir comparando», manifestó Carles Torrecilla, quien también formuló dos recomendaciones para los detallistas: «El modelo que crece es el colaborativo» y «la fusión es el futuro del retail».