



## Antonio Flores

Consejero delegado de  
Loop New Business Models

Si hace unos años parecía que el mercado digital iba a suponer la casi desaparición de las grandes superficies, en el último año hemos visto que esa opción de compra para los productos del día a día no ha sido tan boyante como se esperaba

# Distribución alimentaria: en búsqueda de la cuota filosófica

**E**l sector de la distribución y las empresas cotizadas de alimentación están atravesando un momento complejo. La sensación entre las distintas compañías es que nos aproximamos a un punto de inflexión en el que encontrar un modelo de negocio de éxito y sobre todo propio, con identidad, pasa por ser la única salvación de la situación actual de muchas empresas. Ante esa búsqueda se alzan distintos retos y un largo camino cuyo bastón de apoyo es el análisis de mercado para dar con la tecla que permita diferenciarse en un entorno a menudo hostil.

Actualmente, el principal problema que acompleja al sector *Food Retail* va más allá de la lucha por la eficiencia o el combate por la competitividad. Muchos *retailers* no están sabiendo leer el problema y se centran en la atomización del coste. Sin embargo, el sector del Gran Consumo y la Distribución llevan consigo dos características propias: se opera en un entorno en el que la natalidad es esencial y los datos demográficos apuntan a un estancamiento; y es un sector en el que el mercado es inelástico: la crisis no hace demasiada mella en el consumo de la población y la bonanza económica no lleva pareja un gran pico de crecimiento en las familias. Así, una posición inteligente de las

compañías sería no enfrentarse al futuro únicamente desde la excelencia, sino incorporar su propia filosofía de consumo; es decir, desarrollar estratégicamente la filosofía con la que quieren responder al mercado.

Precisamente, la gran concentración de actores ha provocado que la oferta se contraiga en función de *la cuota filosófica*; o lo que es lo mismo, la forma con la que cada actor se posiciona ante su competencia y ante el consumidor. A este ya no se le capta por competitividad económica porque esa antigua lucha ya ha pasado de moda. Desde el punto de vista del consumidor, o se está afiliado a un *retailer* o se consume en el centro más próximo al trabajo, al gimnasio o a la vivienda.

Este *reparto filosófico* que desde hace un tiempo venimos observando en España y Europa en el ámbito del *Food Retail* es de pocos actores, de pocas filosofías. En nuestro país, de manera general, podemos encontrar cuatro filosofías principales con las que los actores del *food retail* pretenden ganar la batalla por el consumo. Por una parte, estableceríamos a los representantes del consumo europeo, con un concepto de compra mucho más universalizado y un consumidor tipo *smart*. Junto con él, surge un gran actor

nacional, de fuerte centralidad y que se apoya en actores locales en defensa del coste de trabajo. En tercer lugar, se sitúan aquellos *retailers* que apuestan todo a la digitalización, ofreciendo facilidades y eliminando la distancia y el tiempo de compra. Por último, el gran conglomerado de los poderosos actores locales, aquellas compañías muy fuertes en su área geográfica con atributos que empatizan con el consumidor por la proximidad que les une.

Estas cuatro cuotas filosóficas convierten a cada actor en primera opción de consumo en la mente del ciudadano. En este terreno de juego, aquel *retailer* que no consiga ser primera opción de compra tiende a desaparecer de la mente, de la afiliación filosófica, del comprador. Si hace unos años parecía que la distribución y el mercado digital iban a suponer la casi desaparición de las grandes superficies de mercado, en el último año hemos visto cómo esa opción de compra para productos del día a día no ha sido tan boyante como se esperaba. Así, durante los últimos meses los movimientos del sector apuntan a cambios que ahondan en el estrechamiento de la oferta y la alineación filosófica de los jugadores. Pero frente a ella, muchas grandes compañías siguen entendiendo el mercado desde una perspectiva únicamente económica y financiera.

Aunque el consumidor es un ser mutante que cambia con asiduidad su opción de compra, a largo plazo siempre permanece una opción por la que nos sentimos atraídos por alguna razón. Así, en un mercado en el que ni se crece ni se decrece mucho en función del contexto económico, la obviedad de la lucha por el valor no puede obcecar a los

estrategas de las compañías a implementar tan solo tácticas innovadoras, porque el índice de mortalidad de la innovación es altísimo. A mi entender, apoyarse únicamente en la innovación -práctica habitual del sector-, cuyo contrapeso temporal lleva a una reinención constante, no crea una posición clara ni una filosofía de mercado con la que atraer al cliente, que es lo realmente determinante.

La realidad es que nunca hemos dispuesto de tanto conocimiento ni hemos desarrollado procesos de gestión y producción tan excelentes y, sin embargo, nunca ha sido más difícil sobrevivir en los mercados, aportar valor real, destacar en la masa gris que los conforma. Hoy los mercados no funcionan de este modo: hemos pasado de *obsolescencias tecnológicas* a *obsolescencias conceptuales*; de mercados verticalizados a mercados horizontales; de clientes pasivos a súper activos. La filosofía de compañía es -casi- lo único que permanece.

En esta línea, desde nuestra perspectiva de modelo de negocio las tendencias deberían ser entendidas como una herramienta de crecimiento. Pueden interpretarse como elementos de la tabla periódica: un elemento químico es inocuo de por sí -como una tendencia-, pero si nos preguntamos *dónde está su potencia*, la respuesta es en la aplicación de sus valencias. Traducido a nuestro entorno, una tendencia por sí misma no repercute en beneficio. La prospectiva de esas tendencias, combinadas desde la posición filosófica con la que cada compañía entiende el mercado, es lo único que puede ofrecer una diferenciación apalancada en la aportación de valor y con garantía de perdurar en el mercado.

## Antonio Flores

Consejero delegado de  
Loop New Business Models

Apoyarse únicamente en la innovación, cuyo contrapeso temporal lleva a una reinención constante, no crea una posición clara ni una filosofía de mercado con la que atraer al cliente, que es lo realmente determinante