

Julio Audicana

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO

“Diferenciarnos y no imitar lo ya inventado son las bazas que nos pueden sacar de la crisis”

La actual coyuntura ha generado un mar de dudas en el sector pero también un provechoso campo donde abonar para buscar nuevas oportunidades de mejora. Julio Audicana –profesor y director general adjunto del Instituto San Telmo y asesor en retail y gran consumo de importantes empresas de esta industria– ofrece en esta entrevista alguna de las claves para afrontar un año de transición del hundimiento del consumo por la crisis a comenzar a ver la luz al final del túnel.



Cerca ya del final de este ejercicio que ha resultado ser tan ‘negro’, ¿cómo se ve la entrada a 2014?

Todos los operadores y proveedores con los que he tenido la oportunidad de tratar este tema coinciden en encarar este nuevo año con buenas sensaciones. Eso sí, tampoco se trata de un optimismo desahogado. No obstante, si podemos avanzar que los indicadores señalan que el consumo se va recuperando tímidamente y que, aunque no se van a alcanzar las cotas anteriores, esta campaña de Navidad se cerrará con mejores cifras que la de hace doce meses. En cuanto a los siguientes trimestres que nos quedan por delante, parece que el PIB comenzará a recuperarse en otoño y que ya empezaremos a ver cierta mejoría para 2015.

Parece entonces que se confirma la recuperación que señalan diversas fuentes y también coincide en subrayar la Administración.

Debemos ser cautos, al final se ha producido un recorte importante del presupuesto en muchas familias. Las congelaciones en los salarios, a los funcionarios, el desempleo, la pérdida de poder adquisitivo... todo eso juega en contra del consumo y debemos ser conscientes de ello. No volveremos a consumir en las mismas condiciones que antes de la crisis.

Y ante este panorama, ¿podemos decir que la gran distribución ha sacado algo de provecho de la recesión?

La situación actual ha puesto en evidencia varias circunstancias

que han penalizado la evolución del sector y de las que debemos de aprender para ser más competitivos en el futuro. Una de las más importantes es el sobredimensionamiento de este tipo de empresas. Existen muchos locales y algunos, por desgracia, sobran en el contexto actual, por lo que hace falta una reflexión global.

¿Tanto ha crecido el sector en el último año?

En este caso, me gusta poner un símil que todos podemos compartir y entender. Cuando en la infancia nuestra madre nos mandaba a la tienda a hacer algún recado, sabíamos perfectamente a dónde dirigirnos. Ahora, si le decimos a nuestros hijos que bajen a comprar no sabrían a qué tienda ir, ya que toda la calle está

repleta de ellas. Debido a esta masificación de la oferta, los proveedores y operadores hoy en día están 'en guerra' en muchos frentes: guerra de precios, de marcas, de productos... Queda poco margen de beneficio y se salva aquel que sepa gestionar mejor sus recursos.

Si el camino correcto para este tipo de negocios es mejorar en gestión, ¿existe una receta mágica para ello?

Como en todo en esta vida, no hay varitas de cuento que nos resuelvan los problemas de forma inmediata y sin esfuerzo. Por el contrario, es preciso tomar las decisiones adecuadas en el momento preciso. Para ello, tenemos que pensar en el formato que mejor se adapta a nuestras condiciones, hoy en día se tiende a modelos en los que uno mismo

“Debemos atender la imagen que proyectamos, la gestión de la cadena de suministro y cómo fidelizar a los clientes”.

es el dueño, como ocurre en el sistema de franquicias y autónomos.

Con personalidad Junto a todas estas nuevas reglas de juego que se plantean para poder seguir adelante, ¿cómo encaja la bajada de precios a la que parecen acudir todas las empresas?

Es cierto que se está dando una 'tendencia low cost'. Las marcas

de distribuidor han ganado un terreno difícil de volver a conquistar porque lo han hecho suyo. Lo cierto es que aúnan precios asequibles con una calidad y variedad cada día mayor. Por tanto, ¿qué nos queda? La diferenciación, buscar nuestro propio nicho de mercado, sin imitar al de al lado.

Hacerse con un hueco no parece fácil en este momento...

No resulta sencillo pero es importante intentar no caer en la simplicidad de copiar lo que ya existe, a la larga nuestro negocio no tendrá éxito. Si el líder ofrece en estos momentos una marca blanca de calidad, no funcionará que nosotros vayamos por ese mismo camino. Entonces, ¿qué podemos hacer? Buscar la diferencia en la distribución de otros productos, como aquellos



delicatessen, frescos, servicios personalizados... En definitiva, nuevos reclamos que añadan un plus a la cesta del consumidor.

Fidelización e imagen

Con esta mayor especialización y buscando nuevos formatos que puedan atraer al cliente, ¿podremos tener un espacio en la cesta?

Es la alternativa que nos queda a las grandes marcas de distribución. Además, lo importante es que no sea en la zona de la cesta donde menos gasto se realiza. Por tanto, la especialización es básica. Debemos aceptar que el consumidor va a ir a varios lugares para hacer la compra y pensar cómo podemos captarle en alguna de sus decisiones. Buscar sin descanso en qué nos diferenciamos de la competencia.

Si optamos por distinguirnos del resto, ¿qué parámetros nos pueden ayudar en nuestro reto de diferenciarnos?

Existen cuatro palancas que pueden afianzar o echar por



La especialización es fundamental para atraer y fidelizar a la clientela

tierra nuestro negocio. En primer lugar, el posicionamiento e imagen que proyectamos; en segundo, la gestión con la cadena de suministro; en tercer lugar, las personas, pues no debemos olvidar que somos una empresa de servicios; y, por último, cómo

fidelizar a nuestra clientela, de hacer algo distinto que les llame a comprar nuestros productos o en nuestros comercios. Son cuatro aspectos primordiales, que no podemos descuidar.

La fidelización es un término muy manido, ¿es tan importante?

El líder en la distribución ya sabemos cómo lo ha conseguido, con una oferta competitiva, sin renunciar a la calidad y homogeneidad en el lineal. Para el resto, el camino es ser coherente y ser conscientes de nuestra ubicación, del mercado potencial y de las posibilidades de crecimiento, así como de nuestras debilidades.

Y las ventas online, ¿realmente tienen el peso que parece?

Sin duda, es un aspecto que no podemos descuidar. Vivimos momentos realmente apasionantes para el negocio del retail en los que saber aprovechar las oportunidades, como las nuevas tecnologías o la especialización, será la clave para mantenernos a flote.^{RA}



www.adpan.com

MATERIAS PRIMAS PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA
(Ingrédients cukiñer y de productos elaborados)

Harinas | Panes Rallados | Encolante



SIN GLUTEN • SIN LECHE • SIN HUEVO • SIN SOJA • SIN FRUTOS SECOS • SIN CEBOLLA

Representación en España, Portugal, Francia, Marruecos, Argelia y Turquía por:



Quimdroga, S.A.

Tel: 95 206 38 05
almacen@quimdroga.com
www.quimdroga.com



RA Identidad Personalizada. Productos controlados desde el momento del cultivo hasta su entrega al cliente final.