



LOS SECTORES SE ENFRENTAN AL CAMBIO DE CICLO (IX)

Una distribución más flexible

Los últimos datos ofrecidos por el INE sobre el índice de comercio al por menor corroboran la desaceleración que se está produciendo en el consumo. Así, la cifra de febrero de 2008 ofrece una disminución interanual del 2,7% a precios constantes.

Escriben **Luis Sebastián de Erice**, socio director responsable del sector de Distribución y Consumo de KPMG; y **Guillermo Padilla**, director del área de Estrategia de KPMG

El encarecimiento de los créditos al consumo y el crecimiento de los precios junto con el descenso de la confianza en la marcha de la economía, hacen que el consumo de las familias (uno de los motores de la economía española durante los últimos años) esté disminuyendo respecto a los meses anteriores. Al mismo tiempo, las familias, cada vez más endeudadas, han visto cómo se han ido encareciendo sus créditos hipotecarios desde el último semestre, parte de los cuales han estado financiando los últimos años compras de bienes no inmobiliarios, dadas las mejores condiciones que ofrecían sobre otros productos financieros.

En el entorno europeo, los datos no son mucho mejores. Según Eurostat, este índice en la zona euro refleja unos descensos interanuales del 1,7% en diciembre y un 0,2% en enero, solamente paliado en cierta medida por el crecimiento en países como Bulgaria, Lituania, Irlanda..., aunque con un menor peso específico en el índice general.

Formatos

El INE desglosa este índice por formatos, distinguiendo entre el pequeño comercio con un solo local (-2,7%), las cadenas con 25 ó menos locales comerciales (-0,2%) y las grandes cadenas con más de 25 locales (+7%). Estos datos son la confirmación de las dificultades por las que está atravesando el pequeño comercio, cada vez más canibalizado por las grandes cadenas, cuyo formato de mayor crecimiento sigue siendo, un año más, el supermercado. Si añadimos la densidad comercial de España (una de las mayores de Europa), parece claro que el proceso de concentración del sector de distribución seguirá en el fu-



Los datos del INE confirman las dificultades por las que está pasando el pequeño comercio, cada vez más canibalizado por las grandes cadenas.

turo. El mercado tiende a regularse por sí mismo y, en un entorno de exceso de oferta, la concentración de la misma se hace inevitable, aún más ante un mercado en retroceso, donde sólo los mejor posicionados y con estrategias adaptadas a la nueva situación conseguirán cumplir sus objetivos.

Esta nueva situación económica debe llevar a las empresas del sector a reorientar sus estrategias de crecimiento, a dar un impulso a la asignatura pendiente de los grandes grupos de distribución españoles (la internacionalización) y a prepararse para operar en un entorno nacional cada vez más competitivo. Todas estas acciones deben partir de un análisis de la situación real de las compa-

ñías, de un conocimiento exhaustivo de su mapa de riesgos y de saber sobre qué palancas actuar para dirigir la estrategia de la compañía hacia los objetivos marcados. Una vez que el mayor com-

Esta nueva situación debe llevar a las empresas a reorientar sus estrategias de crecimiento

ponente del crecimiento (el consumo) se ha frenado, es hora de profundizar en la búsqueda de mayor rentabilidad, de analizar los procesos para mejorar la productividad y así poder seguir creciendo en un entorno diferente.

No obstante, no todas las empresas pueden, ni deben adoptar las mismas medidas. No hay fórmulas universales, puesto que no existen dos empresas iguales. Cada operador tiene su plan estratégico, aporta un valor añadido diferente y apuesta por conceptos comerciales distintos. Así, según el estado de la empresa, un asesoramiento correcto se debe centrar en:

- La optimización de la organización y de los procesos que soportan la estrategia definida (adaptación de las estrategias comerciales, análisis de proveedores clave, revisión de procesos para reducir costes...); con estas medidas, se debe incidir en la optimización de los costes en busca de una ma-

yor eficiencia de los recursos utilizados.

- La aplicación de una reestructuración operativa y financiera (análisis de rentabilidad de locales, renegociación de deuda, gestión y estabilización de la tesorería...); si la empresa se enfrenta a una situación de pérdida de rentabilidad o necesidades inesperadas de tesorería, que puedan devenir en futuros retrasos en el cumplimiento de obligaciones con acreedores, es necesario gestionar los recursos de caja y deuda de forma que permitan estabilizar la situación de la empresa.

- Adoptar medidas encaminadas a la obtención de liquidez o a evaluar las mejores alternativas de salida en el peor de los escenarios (redi-

seño de la estrategia a corto plazo, evaluación de opciones estratégicas de fusiones y adquisiciones, desinversión no estratégicas, negociación de los ERE...). En cualquier caso, las medidas a poner en marcha deberán personalizarse para cada empresa particular contando siempre con el asesoramiento oportuno.

Nuestra experiencia nos muestra que muchas organizaciones no son capaces de adaptarse con suficiente agilidad al cambio de tendencia del mercado y quedan ancladas en el modo de hacer que les ha proporcionado éxito durante los últimos años. Sólo cuando los resultados no son sostenibles inician un

Muchas organizaciones no son capaces de adaptarse al cambio de tendencia del mercado

proceso de cambio brusco y, en muchos casos, de resultado incierto.

Por este motivo, nuestra recomendación para afrontar con éxito este cambio de ciclo pasa por realizar un diagnóstico inicial de la compañía, centrado en tener una visión realista y actual de la organización, analizar el grado de flexibilidad de la misma y profundizar en las oportunidades rápidas de reducción de costes que puedan existir sin comprometer su productividad y eficiencia.

Parafraseando al escritor inglés William George Ward: "El pesimista se queja del viento. El optimista espera a que cambie. El realista ajusta las velas".

Mañana:
Alimentación