

**ALFONSO SEBASTIÁN**

VICEPRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DEL RETAIL (AER)

# “Hay que lanzar mensajes de optimismo y ayuda para salir adelante”

Hoy, al igual que hace diez años, el consumidor se encuentra en una situación de pérdida de poder adquisitivo, pero la actual inflación añade más dificultad a la ecuación comercial. “Se deben limitar los gastos, invertir sólo en el ‘core’ del negocio y, sobre todo, no perder el atractivo ante los clientes, siendo imaginativos en la propuesta comercial”, recomienda el entrevistado.

**Balance de la última década**

Hace diez años el consumidor estaba en una situación similar a la actual, perdiendo capacidad para afrontar sus gastos fruto de la crisis económica; hoy, las causas de la crisis son otras, pero con un problema añadido: la inflación, que dificulta la actuación del comercio en el esfuerzo promocional. Dicho lo anterior, destacaría tres tendencias que se han asentado durante estos últimos diez años: la consolidación del supermercado de proximidad como el preferido por el consumidor español, siendo el formato que ha salido más reforzado tras la pandemia; la proliferación de nuevos formatos híbridos tienda/café, generalmente de la mano de grandes grupos de restauración; y la fortaleza de la tienda física, sobre todo en alimentación, frente al canal *online*, cuya cuota de ventas, a pesar del crecimiento registrado durante la pandemia, no llega al 4%, y *pure players* que nacieron para desarrollar la venta *online* han cerrado o han sido absorbidos.

**Desafíos futuros**

El principal desafío debe ser la adaptación a los cambios sociales que se producirán, mejor dicho, que se están produciendo ya. Por ejemplo, la edad de la población: más del 20% de la población española ya es mayor de 65 años y la previsión es que en 2035 ya seamos más del 26%. Esta franja de población, además, tendrá un buen nivel de poder adquisitivo. Esta realidad debe reflejarse en cómo diseñamos nuestras tiendas, que deberán ser más accesibles, y con productos destinados a este grupo.

**Claves de la gestión**

La distribución comercial tiene unos márgenes muy ajustados, entre el 1% y el 4%, y en la situación actual con los costes de la energía y materias primas disparados, y con capacidad limitada de incidir sobre ello, hay que limitar el resto de gastos, invertir sólo en el *core* del negocio y, sobre todo, no perder el atractivo ante los clientes. Es fundamental el ser imaginativos en la propuesta

comercial, ofreciendo productos sustitutivos más económicos, lotes de productos que den lugar a menús más baratos... Muy importante también es la comunicación de todas las acciones promocionales en tienda, con mensajes de optimismo y ayuda para salir adelante.

**Relevancia del factor humano**

Las personas que trabajan en tienda son el arma más eficaz para la fidelización y diferenciación de la compañía. Por ello, es necesario invertir en herramientas físicas y digitales que liberen al personal de tiendas de procesos y trabajos rutinarios, como gestión del inventario, comunicación de precios, visibilidad del producto en el lineal... para que se dediquen realmente a lo importante: atender al cliente. Uno de los factores de éxito de las cadenas de supermercados regionales es, precisamente, la cercanía de su personal de tiendas con el cliente.

**Conceptos esenciales**

Si tengo que elegir uno, me quedo con la consolidación. España es el país de Europa con el menor grado de concentración de su *top 3*, que apenas suma el 41% de las ventas, muy por debajo de otros países de nuestro entorno como Portugal (más del 50%), Francia (58%) o Alemania (65%). La distribución, además, es un sector atractivo para el capital riesgo que ya ha empezado a tomar participaciones en Condis, Caprabo o BM y puede ser una salida para compañías regionales en dificultades financieras o sin sucesión familiar clara, y no hay que olvidar que si sumáramos las distintas cuotas de todas las compañías regionales se originaría el segundo operador del sector, tan solo por detrás de Mercadona.

