

EL FINAL DE LA PARTIDA EN EL SECTOR EUROPEO DE LA ALIMENTACIÓN

EN 2025 SOLO QUEDARÁ LA MITAD DE LAS GRANDES CADENAS
DE ALIMENTACIÓN EN EUROPA




EL FINAL DE LA PARTIDA EN EL SECTOR EUROPEO DE LA ALIMENTACIÓN


EN 2025 SOLO QUEDARÁ LA MITAD DE LAS GRANDES CADENAS DE ALIMENTACIÓN EN EUROPA

En un contexto caracterizado por un crecimiento económico débil, los modelos de crecimiento del pasado basados en la apertura de tiendas, la consolidación nacional y la diversificación ya no generan las cifras de ventas comparables que demandan los consejos de administración y los inversores. Además de la saturación en el mercado, existe una competencia cada vez mayor de los establecimientos de descuento y los nuevos operadores de Internet, como AmazonFresh. Para responder ante ello, creemos que el mercado europeo de alimentación comenzará a consolidarse internacionalmente de tal modo que, en 2025, el número total de grandes cadenas se habrá reducido a la mitad en Europa.

La debilidad de la demanda, el declive de los motores tradicionales de crecimiento y la expansión agresiva de los competidores especializados, como los establecimientos de descuento (gráfico 1), seguirán impulsando la próxima década cambios en el mercado europeo de la alimentación. A medida que aumenta la presión, veremos cada vez más titulares sobre guerras de precios, depreciación de stocks, carreras para formar alianzas e incluso alguna salida del mercado. Teniendo esto en cuenta, creemos que existen cuatro cuestiones que las cadenas de alimentación deberían plantearse hoy para garantizarse el éxito futuro. A continuación las enumeramos y las explicamos con mayor detalle en el resto de este artículo:

- 


1 ¿Cómo podemos propiciar un cambio radical en nuestra forma de enfocar los costes?

El liderazgo en costes se está convirtiendo en una necesidad.
- 

2 ¿Cómo puede incrementarse la productividad de los activos?

Únicamente sobrevivirán los modelos de negocio con activos muy productivos.
- 

3 ¿Qué opciones tenemos para crecer internacionalmente?

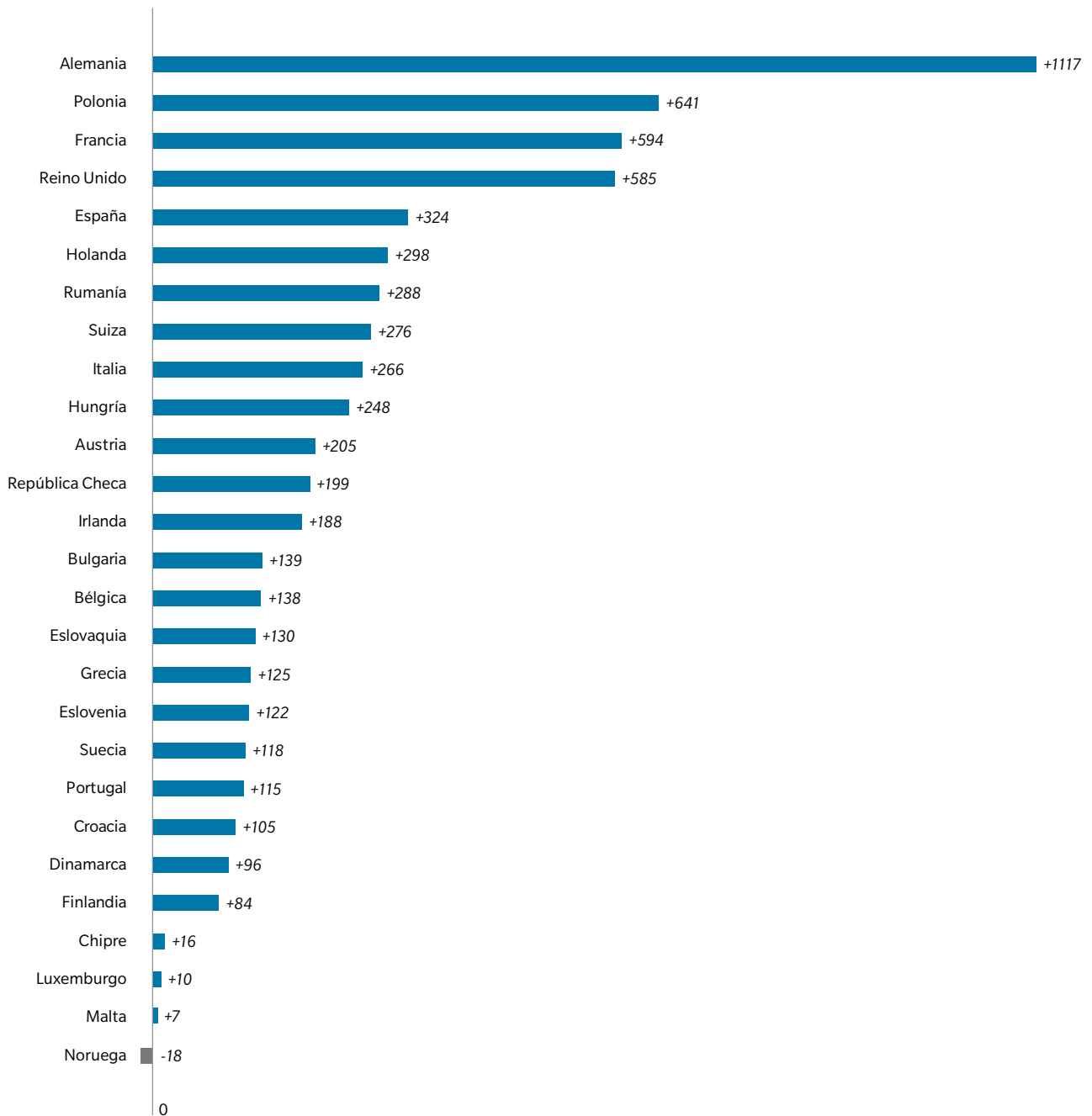
El tamaño importa, y el crecimiento internacional es una de las pocas formas que existen para incrementar la escala.
- 

4 ¿Qué más podemos hacer para conservar y fortalecer las relaciones con los clientes?

Ante la aparición de nuevos competidores, aumentar la "recurrencia" de los clientes es crucial.

Gráfico 1: Crecimiento de Aldi y Lidl en Europa entre 2004 y 2014

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TIENDAS*



* Aldi Nord más Aldi Sud más Lidl
Fuentes: Planet Retail y estudios de Oliver Wyman

1. ¿CÓMO PODEMOS PROPICIAR UN CAMBIO RADICAL EN NUESTRA FORMA DE ENFOCAR LOS COSTES?

Probablemente, es insuficiente adaptar la base de costes de todas las áreas de manera incremental. Los negocios de éxito serán aquellos que propicien un cambio radical real, mientras que los que simplemente estén a la expectativa y actúen de manera reactiva se quedarán atrás.

La mayor parte de los retailers entienden perfectamente la importancia de los costes y, año tras año, la reducción progresiva de esta partida se presenta como un elemento básico en los planes estratégicos de la mayoría de las empresas. Sin embargo, sospechamos que, en muchos casos, estos esfuerzos no tienen el alcance suficiente. Convertirse en un líder en costes se reducirá a conseguir cambios radicales básicamente en dos áreas: poder de compra en base a una gran escala y operaciones más simples y eficientes.

Para conseguir la escala necesaria que permita negociar mejores condiciones con los proveedores, las alianzas de compras como las que se muestran en el gráfico 2 continuarán surgiendo y creciendo, y pensamos que todas las cadenas deberían evaluar sus opciones para sumarse a una alianza o formarla. Las cadenas que no participen en estos grupos de compras deben asegurarse de que cuentan con una función de compras excelente, por ejemplo usando datos para crear una ventaja real en las negociaciones con proveedores (véase nuestro informe: *La información, factor decisivo para lograr mayores beneficios en las negociaciones con proveedores*).

Gráfico 2: Alianzas de compras de cadenas de alimentación europeas

EMD

- Axfood
- Groupe Casino
- Markant
 - dm
 - Globus
 - Kaiser's Tengelmann
 - Kaufland
 - Müller
 - Rossmann
- Norges Gruppen
- SuperGros
- ... y otros

ALIDIS

- Edeka
- ITM Enterprises
- Grupo Eroski

COOPERNIC

- Coop Italia
- Delhaize Group

Desde 2014

- Groupe Auchan
- Metro Group

En Francia

- Carrefour + Dia + CORA
- Groupe Auchan + Systeme U
- ITM Enterprises + Groupe Casino

AMS

- Ahold
- Booker
- Dansk Supermarked
- Esselunga
- Hagar
- ICA
- Jeronimo Martins
- Kesko
- Migros
- Morrisons

CORE*

- Colruyt
- Conad
- Coop Switserland

Desde junio de 2015

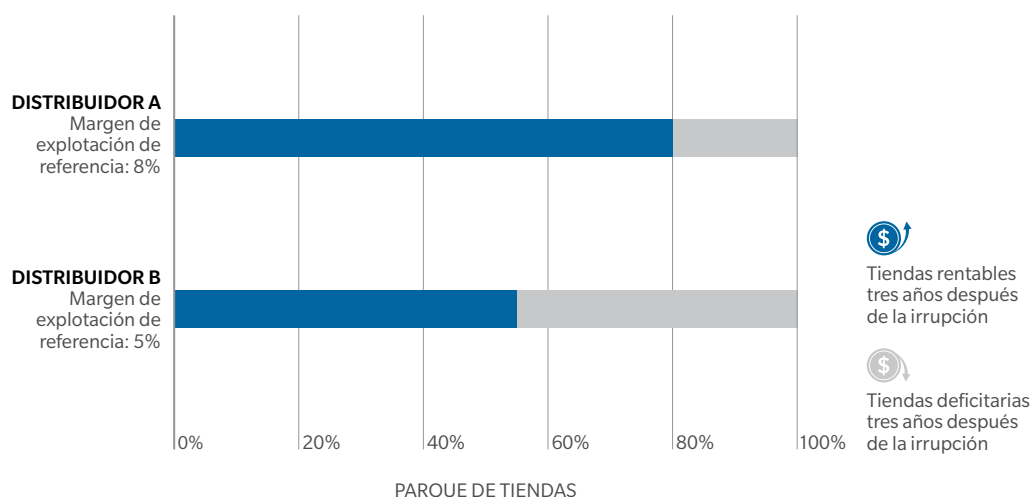
- Rewe Group
- E.Leclerc



* En proceso de negociación con Alidis
Nota: Datos recopilados en septiembre de 2015


Para realmente conseguir dejar atrás a la competencia, harán falta ideas novedosas para reducir costes en otras áreas del negocio. Por ejemplo, pueden aplicarse patrones de los establecimientos de descuento y puede evaluarse la posibilidad de si existe margen para racionalizar algunas gamas de productos y así reducir los costes y la complejidad en la cadena de suministro. O puede estudiarse cómo utilizar los algoritmos automatizados que emplean los retailers online para gestionar un mayor porcentaje de las decisiones diarias sobre precios. Indudablemente, estos enfoques obligarán a hacerse preguntas difíciles y a cuestionar el *statu quo*, pero la mejora de la rentabilidad empresarial que generan brindará una protección contra las pérdidas de volumen de la que otros retailers podrían carecer, como se muestra en el ejemplo del gráfico 3.

Gráfico 3: Ejemplo de cómo pequeñas mejoras en rentabilidad pueden reducir el impacto de la pérdida de volúmenes provocada por la irrupción de los operadores online



2. ¿CÓMO PUEDE AUMENTARSE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS?

Con los márgenes reduciéndose y el futuro pareciendo incierto, las tiendas con peores resultados estarán bajo la lupa y no se descartarán los cierres. Aunque en muchos casos los alquileres a largo plazo impedirán que se cierren tiendas sin más, sigue habiendo formas innovadoras para mejorar la productividad de estas tiendas. Por ejemplo, pueden servir como puntos de entrega y albergar buzones de recogida, incluso para otros distribuidores que no sean competidores. En el Reino Unido, los clientes ya llevan varios años recogiendo sus pedidos de artículos para el hogar de John Lewis en los supermercados Waitrose (las dos empresas forman parte de la John Lewis Partnership), y ahora también pueden recoger sus compras de eBay en cualquiera de las miles de tiendas de Argos.



Estas colaboraciones pueden ayudar a un socio a ofrecer puntos de presencia física de bajo coste mientras que el otro puede utilizar su exceso de espacio. Esto es exactamente lo que está haciendo la cadena de alimentación británica Sainsbury, que está abriendo puntos Argos en sus tiendas. De hecho, la idea no tiene que limitarse a relaciones entre retailers: P&G permitió a Amazon desarrollar actividades de tramitación de pedidos dentro de sus propios almacenes en EE.UU. para reducir los costes de transporte y acelerar las entregas.

Incrementar la utilización de los activos puede ser una forma muy potente de reforzar el modelo económico del negocio. Hacer un mejor uso de los costes puede ser tan importante como reducir esos costes en primer lugar.

3. ¿QUÉ OPCIONES EXISTEN EN EL PLANO INTERNACIONAL?

Resulta evidente que la escala seguirá determinando la fortaleza financiera. Sin embargo, en muchos países europeos la consolidación nacional ha alcanzado el punto de saturación y algunos reguladores no están dispuestos a permitir más adquisiciones y fusiones entre las grandes cadenas restantes. La alternativa es una estrategia que durante mucho tiempo se ha considerado como pasada de moda: la consolidación internacional.

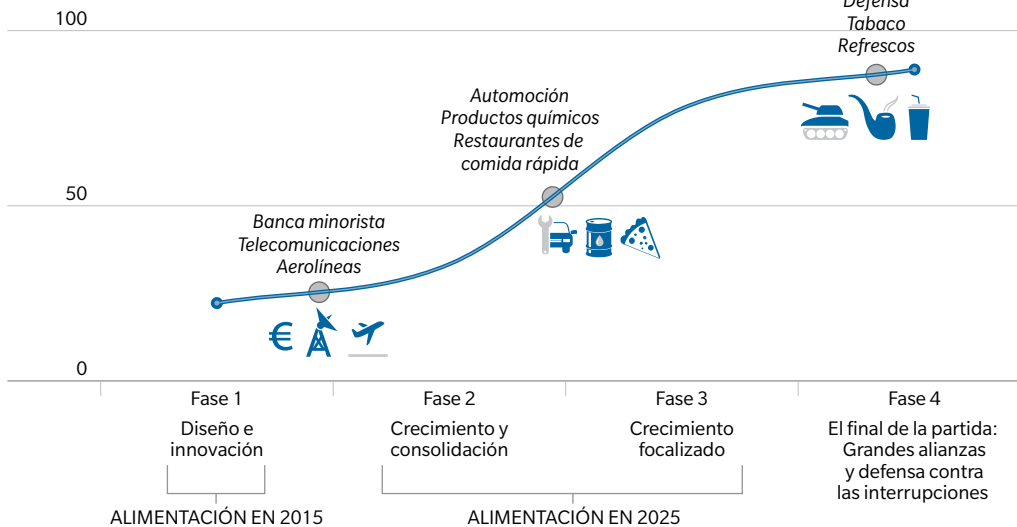
La mayor parte de los sectores inician movimientos de consolidación cuando maduran (gráfico 4), de tal modo que los operadores más grandes se expanden y a menudo compran competidores, inicialmente dentro de los mercados nacionales, pero finalmente más allá de sus fronteras. Por el camino, los operadores con peores resultados y los más rezagados pasan a ser candidatos a potenciales compras y acaban siendo absorbidos.

En alimentación, hemos visto cómo se han producido con éxito movimientos de consolidación transfronteriza por parte de los establecimientos de descuento, los *warehouse clubs* y las tiendas *cash-and-carry*. Por ejemplo, Aldi se ha expandido por toda Europa y ha desarrollado Trader Joe's en EE.UU. desde que compró el negocio en 1979.

En un mundo en el que las interacciones con los clientes son directas y personalizadas, adoptar una visión internacional también podría dar lugar a innovaciones únicas y muy específicas en la relación con los clientes. La tecnología será un catalizador clave de este tipo de innovación: por ejemplo, una buena aplicación para planificar comidas dirigida a los que siguen dietas específicas podría tener éxito en diferentes regiones. Después de todo, un cliente con intolerancia al gluten en España tiene más en común con un cliente con intolerancia al gluten en Finlandia de lo que puede tener con el comprador medio de productos de alimentación en España. Cuando se atiende así a los clientes, las fronteras nacionales se difuminarán aún más.

Gráfico 4: La consolidación se desarrollará en el sector de la alimentación de forma similar a otros sectores

CUOTA DE MERCADO CONJUNTA DE LAS TRES MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR (%)



Un reducido grupo de grandes empresas domina en sectores como tabaco, refrescos, defensa y automoción, y esperamos que la alimentación comience a ascender por la curva de consolidación durante la próxima década. En otras áreas de la distribución, ya estamos viendo ejemplos en muebles (IKEA), moda (Inditex y H&M) y artículos de lujo.

A la vista de este patrón, el éxito a largo plazo de una empresa depende de la rapidez y el acierto con que ascienda por la curva de consolidación. Los más rezagados desaparecerán o se convertirán en objetivos de operaciones de adquisición. Quedarse fuera de la carrera o darle la espalda no aumenta las probabilidades de supervivencia.

Fuentes: Harvard Business Review y estudios de Oliver Wyman

4. ¿QUÉ MÁS PODEMOS HACER PARA CONSERVAR Y FORTALECER LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES?

Para las grandes cadenas de alimentación europeas, controlar la relación con el cliente es crucial para su futuro a largo plazo. Los retailers tradicionales tendrán que luchar para mantener la relación con el cliente que antes daban por sentada. Han aparecido nuevos modelos de negocio que han provocado transformaciones en el mercado desempeñando la función tradicional de la distribución de una forma novedosa (AmazonFresh, Google Shopping) y posicionándose como el punto de contacto final y personal en la cadena de valor (Shuttl, DPD, Uber). El éxito y el fracaso vendrán determinados por cómo puedan enfrentarse los establecimientos de alimentación a los nuevos competidores (agregadores online y distribuidores especializados en el “último kilómetro”), para mantener ese contacto vital con el cliente.

En este entorno, el conocimiento es poder y realizar las preguntas adecuadas a la base de datos de clientes es clave si se quiere desarrollar con éxito las relaciones individuales y crear ecosistemas propios “recurrentes” con experiencias de cliente diferenciadas.

Analizar y utilizar juiciosamente los datos es esencial. Un punto fuerte importante será la capacidad para desarrollar rápidamente aplicaciones y servicios basados en la información que sean mejores, más atractivos y más relevantes. Por ejemplo, la aplicación de gestión de menús y dietas que mencionábamos antes podría ser extremadamente útil para un subconjunto de clientes y podría aumentar espectacularmente su fidelidad a la marca de ese negocio.

EL FINAL DE LA PARTIDA

A medida que los mercados europeos de alimentación avanzan por el camino de la consolidación, creemos que las cadenas terminarán dividiéndose en dos bandos: las superpotencias y los triunfadores locales especializados (gráfico 5).

En ese mercado, habrá menos cadenas que hoy en día. Actualmente existen 25 grandes actores con ingresos superiores a 10.000 millones de euros. En 2025, sospechamos que esta cifra se habrá reducido a la mitad, aunque los supervivientes serán muchísimo más grandes.

¿QUÉ HARÁ FALTA PARA SER UN GANADOR?

Las empresas que se muevan primero y más rápido estarán obviamente en una posición más fuerte, pero deben asegurarse de que avanzan en la dirección correcta. Con independencia de si un negocio será una superpotencia o un triunfador local especializado, creemos que existen tres áreas prioritarias que les ayudarán a sobrevivir y prosperar en el futuro.

Gráfico 5: Así serán las cadenas de alimentación en 2025

	LAS SUPERPOTENCIAS	LOS TRIUNFADORES LOCALES ESPECIALIZADOS
Implantación	Sólida presencia en toda Europa	Nacional y local
Propuesta	Principalmente especialistas. Solo unos pocos generalistas que se diferencian mediante mejores contactos con los clientes y una gestión y operativa eficientes	Oferta adaptada localmente
Ventaja de supervivencia	Economías de escala	Innovación y estrategias creativas que pueden adaptarse rápidamente

1. PENSAR A LARGO PLAZO E INVERTIR EN ESTRATEGIA

Animamos a los retailers a que piensen dónde quieren estar dentro de cinco o diez años, en lugar de centrarse en el punto desde el que parten hoy. El objetivo es dejar atrás las acciones incrementales a corto plazo y planificar cambios radicales en toda la organización. De este modo, se podrán afrontar las transformaciones más recientes del mercado y adaptarse rápidamente a las que no se hayan visto venir.

Para realizar una evaluación realista de su posición y de las opciones que tienen a mano, los negocios deberán modelar el mercado europeo de la alimentación en su conjunto y simular los cambios más grandes y profundos que podrían producirse. Tal vez la amenaza más importante para estos negocios sea la consolidación, o un reto local; sea como fuere, más vale prevenir que curar.

Del mismo modo, también es importante estudiar lo que ha ocurrido en otros sectores conforme han ido ascendiendo por la curva de consolidación del gráfico 4 y aprender de lo que ha funcionado y de lo que no. Nuestro artículo *Trading Places*, incluido en la segunda edición de *Ten Ideas From Oliver Wyman*, abunda en las ventajas de esta perspectiva transversal.

2. HACER LO BÁSICO, Y HACERLO BIEN

Como hemos indicado antes, en un mercado saturado el crecimiento en ventas comparables tiene que proceder de la reconfiguración del negocio para hacerlo más productivo. Por ese motivo se hace tanto hincapié en mejorar la propuesta al cliente, elevar la eficiencia operativa y reducir los costes.

Una propuesta sólida y única puede reducir la rotación de clientes y puede ser un primer paso para aumentar la cuota de mercado. Ya sea en Internet o en las tiendas físicas, hay que identificar qué desean los clientes y cómo dárselo de una forma que la competencia no sea capaz de ofrecer. Por lo que se debe averiguar qué no valoran y estudiar formas de eliminarlo de la propuesta de valor y así ahorrar dinero a los clientes y al negocio.

Muchos distribuidores están inundados de datos, pero no han conseguido materializar las mejoras del rendimiento que estos datos pueden generar. Por ejemplo, una aplicación adecuada para gestionar categorías de producto puede aumentar el tiempo que los gestores de categorías pasan tarifando los productos en lugar de procesando datos, lo que les permite tomar mejores decisiones y reaccionar más rápido. Del mismo modo, hemos ayudado a algunas cadenas de alimentación a integrar decenas de fuentes de datos diferentes, realizar sofisticados análisis con valor añadido y generar informes fáciles de procesar en un formato adaptado a las negociaciones con proveedores, lo que les ha dotado de las herramientas adecuadas para negociar con ellos.

3. ESCOJA SU FUTURO. NO DEJE QUE EL FUTURO ESCOJA POR USTED

Ya hemos mencionado anteriormente la importancia de ser un líder en lugar de un seguidor. Los clientes generalmente no perciben las estrategias imitadoras, y una respuesta acelerada a un cambio imprevisto suele traducirse en una mala ejecución y mayores costes. Para la mayor parte de las empresas, tomar las riendas de su propio futuro significará incrementar las dosis de experimentación, asunción de riesgos y agilidad en su cultura. De cara al futuro, eso les ayudará a ser flexibles, en lugar de simplemente resistir, lo que creemos que es la mejor forma de afrontar los cambios que se producirán durante la próxima década.

OBSERVACIONES FINALES

El mercado europeo de la alimentación no va a ser significativamente más grande en 2025 de lo que es hoy. La diferencia radicará en su composición. Tras un intenso proceso de consolidación internacional, habrá menos cadenas grandes y las que sobrevivan controlarán una cuota mayor del mercado. Si su negocio no se adentra por este camino, tal vez será una de las cadenas locales de alimentación ágiles más pequeñas, pero rentables, que son capaces de atender de forma rápida y eficiente las necesidades de subconjuntos específicos de clientes.

Sea como fuere, para emerger como un ganador en este nuevo ecosistema, se deben tomar medidas hoy. El futuro favorecerá a los que se muevan ya y con valentía. La hora de los pequeños cambios incrementales ha pasado.

Las cadenas de alimentación que puedan identificar dónde quieren estar en 2025, y sean lo suficientemente valientes para dar unos primeros pasos adecuados para llegar hasta allí, tienen ante sí un futuro apasionante.



ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista y a los fabricantes de productos de consumo a afianzar los suyos.

www.oliverwyman.com

CONTACTOS

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

Copyright © 2015 Oliver Wyman. All rights reserved.