

CÓMO VENCER A COMPETIDORES DE PRECIOS BAJOS



CÓMO VENCER A COMPETIDORES DE PRECIOS BAJOS

Durante la última década, los competidores de precios bajos se han convertido en actores protagonistas en todos los mercados de distribución. Las cadenas de descuento en Europa, Walmart, los denominados *warehouse* clubs (establecimientos de venta al por mayor que requieren afiliación) y las tiendas “todo a 1\$” en EE.UU., han crecido con tasas mucho mayores que las cadenas generalistas tradicionales. El auge de las tiendas online que compiten agresivamente en precio ha sido aún más vertiginoso.

Los competidores de precios bajos tienen un modelo de negocio fundamentalmente distinto al de los distribuidores tradicionales y pueden sobrevivir con tasas de margen mucho menores a los de éstos. En la mayoría de los casos, operan con un modelo muy básico que les permite minimizar los gastos generales, y a su vez la elevada rotación del surtido genera un capital circulante negativo que contribuye significativamente al beneficio. Los distribuidores de precios bajos siguen además otra serie de medidas que son claves para asegurar su éxito:

- El surtido en tienda se optimiza y reduce de manera que se asegura una buena oferta al cliente y a su vez se reducen los costes operacionales en las tiendas y la cadena de suministro.
- Los establecimientos “Club” generan unos ingresos adicionales constantes a través de las cuotas de afiliación de sus socios.
- Los operadores online operan con una red de distribución y puntos de recogida cuyos costes fijos son mucho menores que los de las tiendas tradicionales y operan con márgenes más bajos.

En el cómputo global, estas diferencias constituyen una ventaja significativa en costes. Si los costes de explotación de una cadena tradicional suponen alrededor del 20-30% de los ingresos, en un competidor de precios bajos rondan el 10-15% (véase gráfico 1).

Los modelos de negocio de ambos tipo de distribuidores no son comparables, pero los clientes ven a los distribuidores de precios bajos como una alternativa atractiva a los distribuidores tradicionales. Esto deja a los distribuidores generalistas en una posición difícil, ya que incluso una pequeña pérdida de volumen de ventas puede lastrar la eficiencia de su modelo operacional.

Gráfico 1: Distribución de costes de diferentes distribuidores

	SUPERMERCADO TRADICIONAL	HIPERMERCADO TRADICIONAL	HIPERMERCADO DE BAJO COSTE	ESTABLECIMIENTO DE DESCUENTO
Ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costo de ventas y merma	-69.0%	-73.5%	-76.0%	-81.0%
Margen bruto	31.0%	26.5%	24.0%	19.0%
Costes laborales de tiendas	-13.5%	-12.5%	-8.0%	-4.0%
Costes de estructura	-14.0%	-12.5%	-10.0%	-8.0%
EBITDA ^{*1}	3.5%	1.5%	6.0%	7.0%

*1 EBITDA: Siglas en inglés de beneficios antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones

CÓMO DEFENDERSE

Existen numerosos ejemplos de distribuidores generalistas que han conseguido crecer recientemente en mercados amenazados por competidores de precios bajos: en el Reino Unido, los grandes supermercados (hasta hace poco) y John Lewis; en Norteamérica, Kroger, Whole Foods y Nordstrom; en Francia, Leclerc y Casino; en Alemania, Rewe y Edeka, así como varias cadenas más pequeñas especializadas de moda, y tiendas de bricolaje en todas las regiones. Aunque estos operadores han conseguido crecer de diferentes formas, sus estrategias presentan una serie de elementos comunes.

A continuación, resumimos las principales medidas que los operadores amenazados por competidores de precios bajos han implementado para defenderse:

- 1. Reducir la diferencia en precio.** Las cadenas tradicionales están dando a sus clientes buenas razones para que compren en otros establecimientos: simplemente, son demasiado caras frente a los distribuidores de precios bajos. Generalmente, es difícil disminuir esta diferencia ya que la estructura de costes no lo permite. Aun así, es vital asegurarse de que dicha diferencia sea lo más reducida posible.
- 2. Poner de relieve los puntos fuertes.** Además de minimizar el principal motivo por el que los clientes compran en otras cadenas (diferencia en precio), hay que darles motivos positivos para que elijan su establecimiento. Si una cadena es generalista, tendrá que poner de relieve las ventajas que ofrece frente a su competencia de precios bajos. Esto significa innovar continuamente y de manera proactiva en aquellas áreas que los clientes realmente valoran.
- 3. Ser mucho más eficiente.** No se puede soslayar el hecho de que competir con los operadores de precios bajos tiene un coste significativo. Aunque los distribuidores tradicionales no pueden replicar el modelo de negocio con costes ultra bajos de los distribuidores de descuento, necesitan mejorar ostensiblemente su eficiencia si quieren mantener una propuesta de valor atractiva para el cliente a largo plazo. Esto supone evaluar la operativa actual tanto en tienda como en la red de distribución para asegurarse de que todo lo que se hace aporta más valor a los clientes de lo que cuesta ofrecerlo.
- 4. Adoptar una perspectiva a largo plazo.** Desarrollar una defensa eficaz contra la competencia de precios bajos lleva tiempo; como mínimo, varios años. Dicha defensa significa hacer cuantiosas inversiones a largo plazo y anteponer la satisfacción futura del cliente a los beneficios actuales. Esto supone un desafío enorme para los distribuidores consolidados de gran tamaño que precisen cumplir con exigentes objetivos de beneficios trimestrales.

Es importante enfatizar que estas medidas precisan un cambio real en la cultura y las concepciones de un distribuidor maduro. Pero a su vez son mucho más que una simple defensa contra los nuevos competidores de precios bajos, ya que también sirven para enfrentarse a los rivales generalistas tradicionales. Defender una posición frente a los primeros supone invariablemente ganar terreno a los segundos.

A continuación veremos en mayor detalle algunas de estas estrategias.

CASO PRÁCTICO 1

DISTRIBUIDOR GENERALISTA QUE CRECE ANTE LA COMPETENCIA DE PRECIOS BAJOS

CONTEXTO

Un distribuidor generalista cuyas categorías principales eran hogar, moda y electricidad se veía amenazado simultáneamente por varios distribuidores tradicionales y online. Algunos de estos competidores eran Amazon e Ikea, cuyos modelos de negocio tenían costes considerablemente más bajos a los de dicho distribuidor generalista tradicional. Además, el entorno macroeconómico de recesión desencadenado tras la crisis financiera favorecía aún más a los competidores de precios más bajos. La suma de estos factores llevó al distribuidor generalista a tomar medidas para proteger su posición en el mercado.

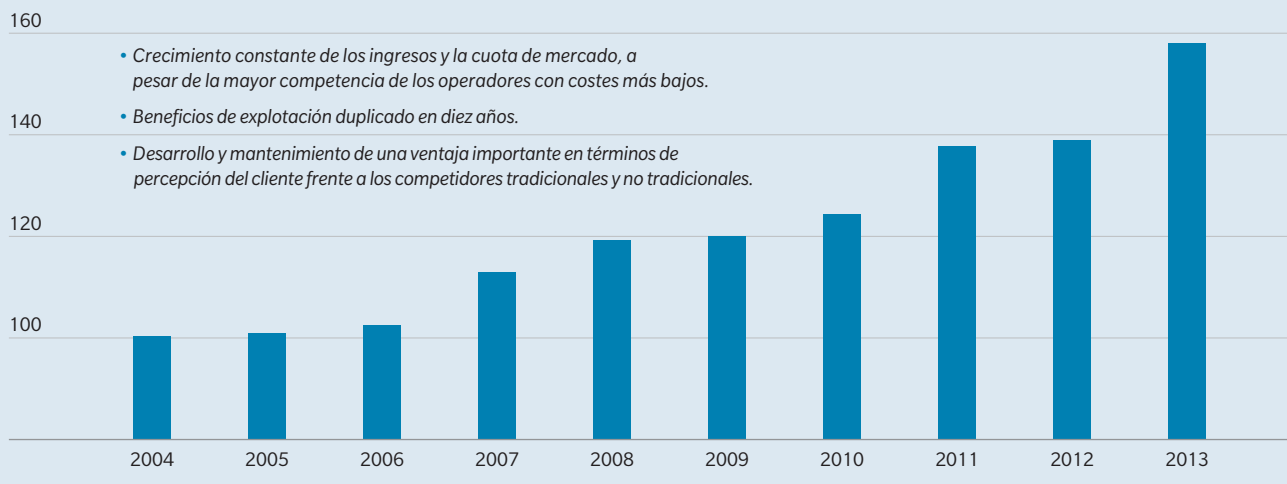
ESTRATEGIA SEGUIDA

- Actuó sobre los precios:
 - Redujo los precios de forma selectiva centrándose en aquellas categorías con mayor elasticidad, como los productos eléctricos (estos productos son fácilmente comparables por internet por lo que dan un mayor grado de transparencia de precios).
 - Reforzó el uso y la comunicación de su promesa de “precios garantizados” (que ya tenía con anterioridad).
- Se aseguró de que el surtido cubría todas las necesidades de los clientes:
 - Lanzó nuevas líneas de productos más económicas para competir directamente con los rivales de precios más bajos.
 - Revisó y actualizó las principales líneas de productos para diferenciarse frente a sus competidores y mantener la percepción favorable del cliente.
- Optimizó el modelo operativo para ofrecer un servicio al cliente de mayor calidad:
 - Se aseguró de que su modelo con costes laborales más altos ofreciera una experiencia al cliente notablemente mejor y que ésta fuera valorada por los clientes.
- Lanzó y desarrolló una estrategia multicanal:
 - Fue de los primeros en lanzar una estrategia multicanal y siguió desarrollándola para mantenerse a la cabeza del mercado.
 - Se adelantó a sus competidores tradicionales; a consecuencia de ello, se vio menos afectado por el auge de los competidores online.

RESULTADOS

Gráfico 2: Ingresos

INGRESOS INDEXADOS A 2004



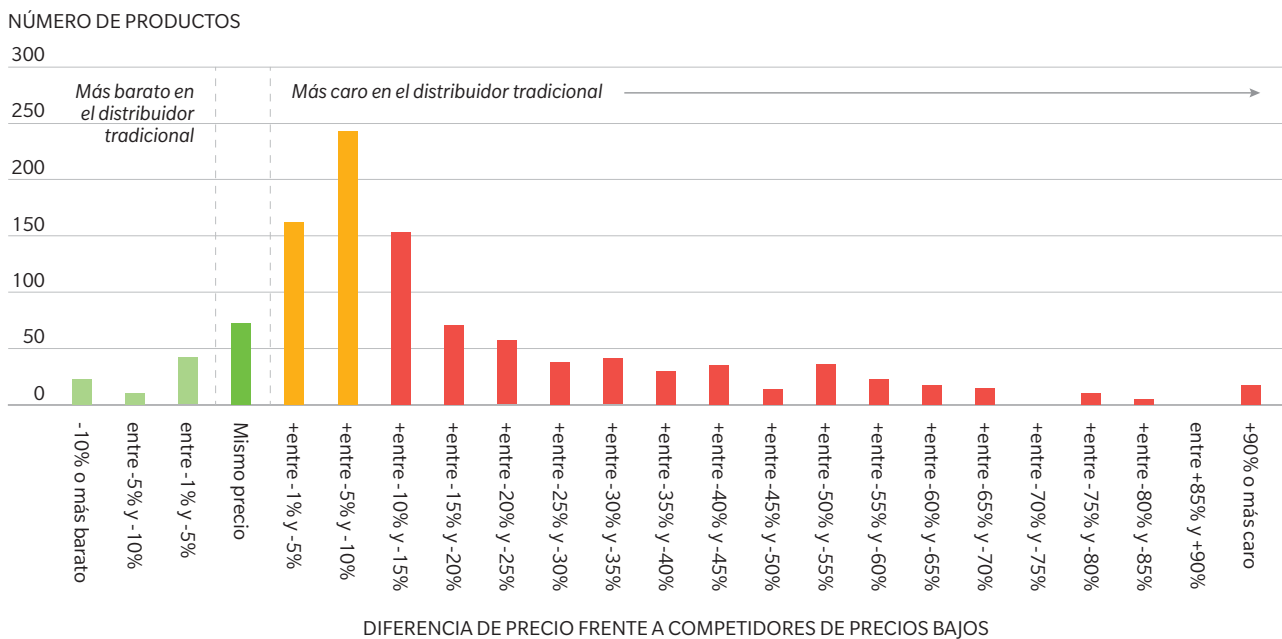
REDUCIR LA DIFERENCIA EN PRECIOS

La razón fundamental por la que los clientes optan por las tiendas de precios bajos es obvia: son mucho más baratas. Así pues, reducir la diferencia en precios es lo primero que se ha de hacer para no dar a los clientes una razón para dirigirse a otras tiendas.

Naturalmente, no es tarea fácil. Igualar los precios con los operadores de precios bajos no es viable, dadas las diferencias en costes de los modelos de explotación. Además, como el impacto en beneficios sería mayor para la cadena tradicional que para el operador de costes bajos, probablemente el segundo reaccionaría rebajando sus precios aún más. Una estrategia de equiparación de todos los precios de venta sería suicida.

Por fortuna, no es necesario. **La mayoría de los clientes estarán dispuestos a pagar un poco más por algo mucho mejor. El problema es que actualmente muchos distribuidores generalistas son sólo un poco mejores, y mucho más caros.** Para poder competir, se debe reducir la diferencia en precios hasta un nivel aceptable, centrándose fundamentalmente en las líneas de productos clave. ¿Qué significa esto en la práctica? La definición de 'aceptable' varía en función de qué cliente compra cada categoría de producto y cómo la compra. También depende del grado de diferenciación en otros aspectos de la oferta. Hoy día, la diferencia de precio entre los distribuidores tradicionales y los de precios bajos suele ser a menudo del 10%, y en algunos casos puede llegar al 20% o más (véase gráfico 3). Para la mayoría de clientes, esta diferencia es simplemente demasiado. Para ser una opción atractiva, los distribuidores tradicionales deberían mantener una diferencia en precios que no supere unos pocos puntos porcentuales. De hecho, en productos básicos de elevada rotación y directamente comparables, seguramente es necesario ir más allá e igualar el precio del competidor de precios bajos, ofreciendo además una garantía de precios bajos. Esto supone invertir en los precios de una manera continua y agresiva.

Gráfico 3: Diferencia de precios por producto de un distribuidor tradicional frente a un competidor de precios bajos



Una opción, sería lanzar una marca propia de primer precio, si no se dispone de una. Para ello se deben identificar cuidadosamente aquellas categorías donde serán necesarias, ya que probablemente el lanzamiento resulte costoso, especialmente a corto plazo cuando será difícil conseguir productos de la calidad adecuada. Es importante enfatizar que las nuevas gamas de productos tienen que ser comparables en calidad a las que ofrece la competencia más barata: ofrecer peor calidad al mismo precio no funcionaría, y probablemente sería contraproducente para la marca a largo plazo. Los competidores de precios bajos contarán con una ventaja en costes, sobre todo al principio, ya que cuentan con una cadena de suministro diseñada específicamente para conseguir los productos más económicos en términos absolutos.

Obviamente, es esencial gestionar el impacto financiero derivado de la introducción de una nueva marca de primer precio. Esto requiere entender los flujos de ventas entre las diferentes categorías y saber qué volúmenes se transferirán a los nuevos productos introducidos, o a aquellos donde se ha rebajado considerablemente el precio.

También es importante tener en cuenta cómo se verá afectada la percepción de los clientes: si todo lo que tiene un establecimiento es un número reducido de productos baratos dentro de un amplio surtido de productos mucho más caros, es improbable que los clientes piensen que dicho establecimiento tiene una oferta atractiva. En ambos casos, la clave reside en asegurarse de que la estructura del surtido y los niveles de precios siguen una escala lógica desde la categoría básica hasta los artículos de gama alta, con un amplio abanico de líneas intermedias.

También existen consideraciones estratégicas más amplias a tener en cuenta. Las inversiones en precios de un distribuidor no serán ni efectivas ni asumibles económicamente si desatan una guerra de precios con sus competidores tradicionales en todos los mercados. Es vital asegurarse de que los competidores no quieran o no puedan reaccionar. Para ello se requiere una selección cuidadosa de los productos que tendrán bajadas de precio, estimaciones fiables sobre el impacto financiero de las mismas y una planificación meticulosa para implantar de un día para otro un gran volumen de cambios de precios.

Por último, y quizá más importante, invertir en precios no puede ser de ninguna manera una acción puntual. Para competir eficazmente, se debe trabajar continuamente para mantener los precios bajos. Y eso no se limita sólo a las líneas de productos que se equiparan a las de la competencia, aunque probablemente sean las prioritarias.

PONER DE RELIEVE LOS PUNTOS FUERTES

Recortar las diferencias de precios es un movimiento defensivo. Un distribuidor generalista tradicional nunca podrá ofrecer precios más bajos que un operador de descuento u online; puede evitar que el precio sea una gran desventaja, pero nunca podrá convertirlo en una baza a su favor. Por lo tanto, a la hora de dar a los clientes una razón positiva para comprar en un establecimiento, es importante centrarse en los puntos fuertes que pueda ofrecer.

Dicho de otro modo: si un negocio tradicional es más caro de gestionar que el de los operadores de precios bajos, entonces es vital explotar esta circunstancia al máximo para diferenciarse.

Diferenciarse no significa lo mismo en todos los sectores. En la distribución generalista, todo gira en torno a la excelencia en el servicio, al asesoramiento más personalizado y a una experiencia de compra atractiva que los establecimientos de descuento y los competidores online simplemente no pueden dar. Una tienda tradicional con variedad de oferta posee algunas ventajas inherentes: tiene mucho más potencial para generar compras impulsivas y aumentar la cesta de la compra (véase gráfico 4); poder ver y tocar el producto físico tiene siempre un cierto valor para los consumidores; y en muchas categorías, el servicio postventa sigue siendo importante. Puesto que los clientes tienen motivos sobrados para visitar las tiendas tradicionales, un operador generalista que sea capaz de convertir muchas visitas en ventas puede seguir compitiendo eficazmente. Naturalmente, esto requiere que la diferencia global de precios sea reducida y que tal vez esté respaldada por una garantía en precios.

Gráfico 4: Las tiendas son entornos mucho más propicios para aumentar la cesta de la compra

	CESTA TÍPICA EN TIENDA FÍSICA QUE CONTIENE UN MODELO DE TELEVISIÓN CONCRETO	CESTA TÍPICA EN TIENDA ONLINE QUE CONTIENE EL MISMO MODELO DE TELEVISIÓN
Nº artículos en el resto de la cesta	4.8	1.3
Ventas del resto de la cesta media (€)	€103	€45
Margin on rest of basket	€39	€17

En alimentación, el mayor elemento de diferenciación disponible es una mejor oferta en productos frescos, y es en esa área donde se han centrado los supermercados que han sabido responder ante los establecimientos de descuento y las tiendas de precios bajos. Algunos supermercados han conseguido fortalecer su posición ante los competidores de precios más bajos ofreciendo más calidad, variedad y servicio, todo ello combinado con una experiencia de cliente más atractiva. Con ello, también han conseguido mucho más tráfico de clientes que sus rivales tradicionales.

Es crucial mantener los costes en niveles bajos mientras se refuerza la propuesta de valor. **La clave para impulsar el tráfico de clientes sin disparar los costes es entender exactamente qué valoran los clientes y en cuánto lo valoran.** Dicho de otro modo, se debe tener una idea precisa de cuánto vale para los clientes tener a mano un empleado que les aconseje, esperar dos minutos menos en la cola para pagar o encontrar una amplia variedad de productos.

Una vez se dispone de esta información, el paso siguiente es identificar formas rentables de diferenciación frente a los competidores de precios bajos en aspectos que los clientes aprecian. Es importante insistir en que no debe caerse en ideas ilusorias. La pregunta clave es: *¿lo valorarán los clientes más de lo que me cuesta ofrecerlo?* Si la respuesta es negativa, o si no se está seguro, entonces hay que buscar otras formas de diferenciar las tiendas. Desarrollar este nivel de comprensión es complejo, pero puede conseguirse a través de la combinación adecuada de estudios detallados de clientes y el análisis de los resultados financieros de cada tienda.

SER MUCHO MÁS EFICIENTE

Todo lo que hemos descrito hasta ahora lleva aparejado un coste. Las rebajas de precios nunca «se pagan por sí mismas» y deben enfocarse como parte de una estrategia continua y más amplia, centrada en ofrecer a los clientes una propuesta atractiva a largo plazo. Y, obviamente, invertir en un mejor servicio, una mayor calidad o nuevos formatos también cuesta dinero. Financiar estas inversiones puede parecer inasumible para los distribuidores enfrentados con unos costes salariales que siempre aumentan más rápido que los precios.

En este contexto, la única solución es crear un modelo de negocio con costes mucho más bajos. Los distribuidores generalistas no pueden pretender reducir sus costes hasta los niveles de los competidores de precios bajos sin afectar gravemente su propuesta de valor, pero como ocurre con la competitividad en precios, pueden reducir la diferencia. **Los distribuidores de precios bajos recortan costes sin contemplaciones en áreas del negocio que no son relevantes para los clientes. Si un gran distribuidor maduro quiere competir, necesita hacer lo mismo.**

Configurar un modelo de negocio con menores costes y crear una propuesta diferenciada para el cliente son dos caras de la misma moneda: en ambos casos, la clave reside en entender qué valoran de verdad los clientes y qué no. Un distribuidor que ofrezca, por ejemplo, productos de mayor calidad o más personal para atender a los clientes en las tiendas lo hará porque cree que los clientes lo valoran, pero es esencial que esta idea se base en pruebas sólidas. Se debe realizar un estudio en profundidad, tanto cualitativo como cuantitativo, que sirva como guía para la adaptación de la propuesta al cliente. El principio rector debe ser alcanzar una buena relación calidad-precio sin incrementar los costes de explotación. Es decir, conseguir en última instancia que todo lo que se haga tenga un valor para los clientes mayor que el coste necesario para ofrecerlo.

¿Dónde tienden a gastar en exceso los distribuidores generalistas, en relación con los aspectos que más aprecian los clientes? Obviamente, el conjunto de oportunidades variará mucho de un sector a otro, pero nuestra experiencia nos dice que hay dos áreas principales: el personal de tienda que no está en contacto directo con el cliente (véase gráfico 5) y los artículos de consumo interno. También abundan los surtidos que son ineficientes en su concepción. Por ejemplo, no resulta infrecuente ver supermercados que tienen demasiadas referencias en categorías de alimentos muy perecederos. Al intentar ofrecer más variedad, reducen las tasas de ventas por producto y sacrifican la frescura y la calidad de los mismos, hasta el punto de que la experiencia del cliente empeora de forma acusada y las ventas y rentabilidad se deterioran.

Gráfico 5: Diferencias en los gastos de personal de tienda entre un distribuidor tradicional y un competidor de precios bajos

	DISTRIBUIDOR TRADICIONAL	COMPETIDOR DE PRECIOS BAJOS		FACTOR DE COSTE	DISTRIBUIDOR TRADICIONAL	COMPETIDOR DE PRECIOS BAJOS
Cajas	-2.5%	-1.5%	+1.0%	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en caja • Utilización del personal de caja 	8 seg 85%	4 seg 90%
Reposición	-4.5%	-3.5%	+1.0%	<ul style="list-style-type: none"> • % vol. apilado a mano • % vol. en pallets 	50% 5%	25% 30%
Atención al cliente	-3.5%	-1.5%	+2.0%	Empleados de atención al cliente a tiempo completo por cada 10 mill. € de ventas	4.6	2.4
Gestión y Dirección	-3.0%	-1.5%	+1.5%	Empleados de dirección a tiempo completo por cada 10 mill. € de ventas	4.5	1.7
Total	-13.5%	-8.0%	+5.5%			

La actividad promocional es otra área de oportunidades, ya que la mayor parte de las promociones parecen más rentables (o menos deficitarias) de lo que en realidad son. Suelen canibalizar más volumen de ventas de otros productos de lo que generalmente se piensa, sobre todo cuando se tiene en cuenta las promociones de volumen que adelantan compras en el tiempo en productos no perecederos. Además, su complejidad acarrea costes ocultos en todo el negocio que no se contabilizan: el tiempo empleado en planificar y ejecutar promociones es una carga importante para los responsables de categoría, mientras que las enormes fluctuaciones de volumen que crean suponen más trabajo para la cadena de suministro y las tiendas. En la mayor parte de los sectores de la distribución minorista, reducir selectivamente las promociones puede aportar ventajas significativas en el margen final.

ADOPTAR UNA PERSPECTIVA A LARGO PLAZO

Las estrategias que hemos descrito requieren una inversión considerable y una gran cantidad de cambios organizativos. Es mucho mejor tomar la decisión de afrontar estos desafíos pronto que verse obligado a abordarlos más tarde. Pero para ello se requiere una perspectiva a largo plazo que puede ser difícil de conciliar con las presiones cotidianas que sufre un grupo de distribución maduro. Cuando las cosas se complican, siempre existe el peligro de que los responsables de categoría quieran alcanzar los objetivos de beneficios inmediatos subiendo precios o reduciendo las promociones rentables, sacrificando con ello los resultados futuros. Además, invertir para defender la cuota de mercado significa reconocer que los resultados futuros están ya seriamente amenazados, y esa es una perspectiva que nunca resulta fácil de digerir. Sin embargo, mirar al largo plazo es imperativo por tres razones.

En primer lugar, los nuevos competidores que surgen en un mercado generalmente empiezan siendo pequeños (véanse los gráficos 6 y 7). Es infrecuente que un distribuidor tenga la infraestructura logística o el capital necesarios para abrir un gran número de tiendas a la vez. En general, estos negocios de reciente creación necesitan tener éxito para seguir expandiéndose, de ahí que, cuando un competidor de precios bajos desembarca en un nuevo mercado, un operador consolidado tiene la oportunidad de impedir que se asiente. Una forma de hacerlo es introduciendo mejoras adaptadas a la realidad local en la propuesta de valor: priorizar la renovación o reforma de las tiendas, aumentar los niveles de servicio al cliente, lanzar programas de fidelización o actividades promocionales adaptadas al mercado local. Obviamente, esto requiere tratar al nuevo operador como una amenaza real en lugar de despreciarlo como algo demasiado pequeño para preocuparse por ello, y estar preparado para invertir ahora y así evitar tener que enfrentarse a una amenaza mucho mayor en el futuro.

Gráfico 6: En Alemania, los establecimientos de descuento empezaron siendo pequeños y terminaron copando el 40% del mercado

CUOTA DE MERCADO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO EN ALEMANIA

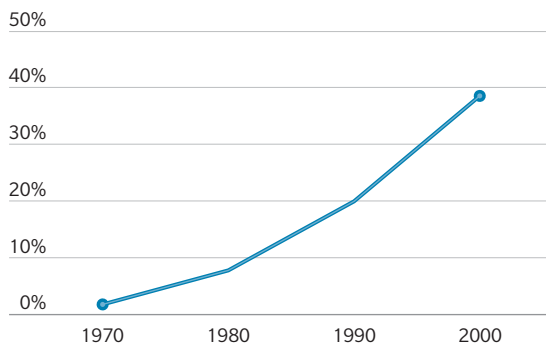
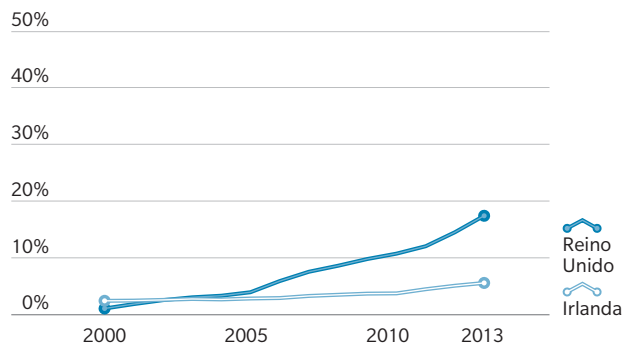


Gráfico 7: Se está empezando a observar un crecimiento acelerado de estos operadores en otros mercados

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO ALEMANES EN REINO UNIDO E IRLANDA



En segundo lugar, el comportamiento de los clientes evoluciona lentamente: aunque bastantes clientes responden rápidamente a los cambios en la competitividad o el atractivo de la oferta del distribuidor, un gran número de ellos no lo hace. A consecuencia de ello, generalmente se tarda entre dos y tres años en establecerse un nuevo equilibrio tras la aparición de nuevos competidores de precios bajos. Estos efectos pueden ser incluso más lentos si hay cierta desconfianza inicial por parte de los compradores, como el estigma social que llevaron aparejados durante muchos años los establecimientos de descuento en Reino Unido o la desconfianza a la hora de comprar en Internet que vivió Amazon en sus comienzos.

Desde el punto de vista de un distribuidor tradicional, esto tiene dos lecturas. Por un lado, significa que no ser competitivo en precios hoy no conlleva un hundimiento inmediato del tráfico de clientes. Por otro, dificulta la tarea de identificar pronto las debilidades inherentes, ya que los efectos de dichas debilidades no se dejarán sentir plenamente hasta más adelante. Además, significa que cuando se decide reforzar la propuesta, se tarda mucho en cosechar las recompensas. La paciencia y el compromiso constante son pues ingredientes imprescindibles.

En tercer lugar, se puede aprender mucho de los nuevos competidores de precios bajos. Algunas innovaciones podrían ser mucho más valiosas para el operador consolidado que para el recién llegado, porque el primero ya cuenta con cientos de tiendas donde implementarlas. Y si el nuevo formato está consiguiendo claramente el favor de los clientes, tal vez el operador consolidado pueda desarrollar un formato propio que replique los mejores elementos del formato novedoso. Con la dosis suficiente de tiempo e inversión, los conceptos que un nuevo competidor de precios bajos utiliza contra los operadores existentes pueden ser muy eficaces contra los competidores tradicionales de un distribuidor.

En última instancia, defenderse de los competidores de precios bajos requiere fijar un rumbo y mantener un compromiso constante: siempre es necesario desarrollar un programa cuidadosamente planificado de inversiones que consiga competitividad en precios y mejore la propuesta al cliente, que dure varios años y que se financie con mejoras radicales en la eficiencia operativa. El caso práctico número 2 ofrece un ejemplo de esta idea.

OBSERVACIONES FINALES

En nuestra opinión, las estrategias que describimos en este documento son la mejor forma que tienen los distribuidores generalistas tradicionales para defenderse de los competidores de precios bajos. Reducir la diferencia de precios, revitalizar la propuesta de valor y recortar sistemáticamente los costes de explotación son acciones que pueden marcar la diferencia entre un declive lento pero seguro y un retorno a un crecimiento sostenido y rentable. Obviamente, no es tarea fácil: los profundos cambios que se requieren plantean a las empresas maduras enormes retos financieros, organizativos y culturales, pero existen ejemplos de distribuidores que lo han puesto en marcha y que, al hacerlo, se han defendido con éxito tanto de los operadores de descuento y los competidores online como de sus rivales históricos. Salir victorioso del combate con los competidores de precios bajos puede resultar costoso, pero perder con ellos conllevaría un coste mucho mayor.

CASO PRÁCTICO 2

UNA CADENA DE SUPERMERCADOS REACCIONA CON ÉXITO ANTE LA ENTRADA DE UN OPERADOR DE DESCUENTO

CONTEXTO

Una cadena de supermercados con más de 800 establecimientos ocupaba la segunda posición en un mercado concentrado. Esta cadena de supermercados estaba teniendo problemas: las ventas absolutas y comparables estaban bajando y su posición se veía amenazada por nuevos establecimientos de descuento que estaban entrando en el mercado. Su propuesta se articulaba en torno a la oferta y a un determinado grupo de marcas y gamas. Sus precios estaban un 5% por encima de los del líder del mercado y la diferencia en precio con los operadores de descuento era mucho mayor. Esta cadena de supermercados se dio cuenta de que tenía que ser más competitiva si quería invertir la tendencia de caída de ventas.

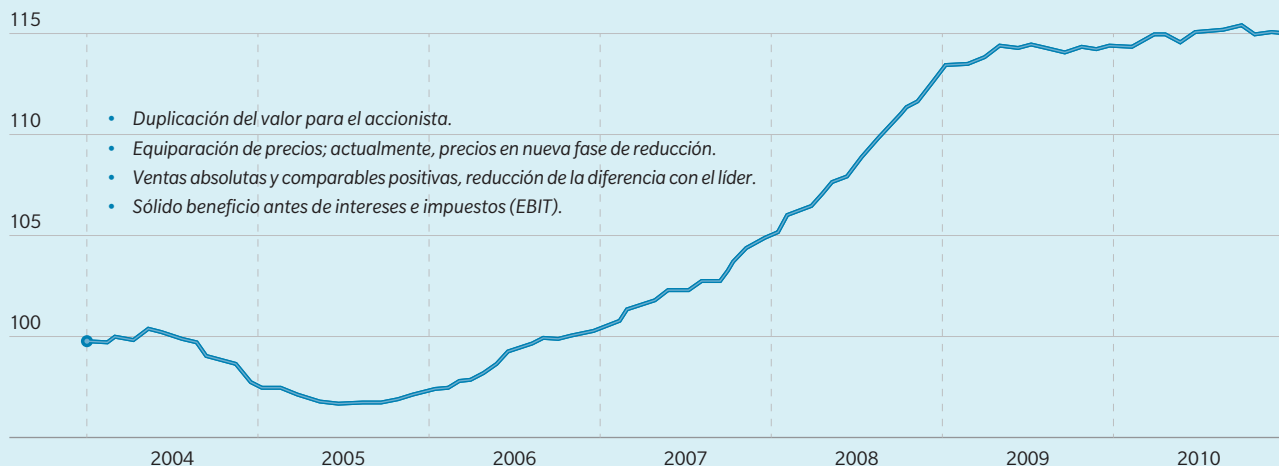
¿QUÉ HIZO?

- Tomó la decisión de actuar pronto, antes de que los establecimientos de descuento consiguieran una cuota importante en el mercado:
 - Creó un flujo continuo de crecimiento y financiación sostenibles, a través de una serie ordenada de iniciativas a lo largo de varios años.
- Redujo la diferencia de precios:
 - Invirtió más del 10% de las ventas en los precios (durante cinco años).
 - Lanzó de forma preventiva una gama de productos básicos de marca propia para luchar contra los establecimientos de descuento.
- Creó una ventaja en la oferta:
 - Desarrolló una propuesta basada en la confianza y en posicionarse como «el representante del consumidor».
 - En concreto, rediseñó el catálogo de productos y lanzó más de 20 nuevas gamas de marca propia para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
 - Adaptó las líneas de productos y el espacio en tienda para satisfacer mejor las necesidades específicas de los clientes en cada tienda.
- Liberó tesorería para financiar la inversión en crecimiento:
 - Desarrolló una serie de iniciativas de financiación y mejoras de las capacidades.
 - Ejemplos: optimización de las promociones, optimización del surtido, mejoras de las condiciones de compra de los productos y optimización de la cadena de suministro.

RESULTADOS

Gráfico 8: Ingresos

INGRESOS INDEXADOS A 2004



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

SI DESEA MÁS INFORMACIÓN, PÓNGASE EN CONTACTO CON

JAMES BACOS

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

PAUL BESWICK

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

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

SIRKO SIEMSEN

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

RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

Copyright © 2014 Oliver Wyman

Todos los derechos reservados. Este informe no puede reproducirse o difundirse total o parcialmente sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman. En este sentido, Oliver Wyman declina toda responsabilidad por actos de terceros.

La información y las opiniones contenidas en este informe han sido elaboradas por Oliver Wyman. Este informe no constituye asesoramiento de inversión y no debe ser tenido en cuenta como tal o como sustituto de una consulta con un asesor contable, fiscal, jurídico o financiero profesional. La compañía ha hecho todo lo que está en su mano para utilizar datos y análisis fiables, actualizados y completos, pero toda la información se suministra sin ningún tipo de garantía, ni expresa ni implícita. Oliver Wyman no tiene obligación de actualizar la información o las conclusiones de este informe. Oliver Wyman no se responsabiliza de las pérdidas derivadas de actos realizados o no realizados como consecuencia de la información contenida en este informe o en algún informe o fuente de información mencionados en él, ni de los posibles daños emergentes, especiales o de naturaleza similar, aunque la compañía haya sido avisada de la posibilidad de dichos daños. Este informe no constituye una oferta de compra o venta de valores ni una invitación para la compra o venta de valores. Este informe no puede venderse sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman.