

## ¿Puede competir el ‘súper’ de la esquina en la era digital?

A veces, un sector que llevaba mucho tiempo sin atravesar por grandes cambios, se pone patas arriba de la noche a la mañana. Algo de esto ha pasado en el sector de alimentación. El catalizador de esta transformación ha sido la digitalización, que está afianzándose con rapidez en la mayoría de países industrializados. En Estados Unidos, Walmart y Amazon son protagonistas de estos cambios, aunque con distintas estrategias; la exitosísima apuesta de Walmart se basa en una estrategia ‘push’, en que todos los elementos de la cadena de valor (desde las empresas alimentarias pasando por los canales de distribución) empujan la venta en sentido descendente hasta que llega al consumidor. Mientras, la de Amazon es una estrategia ‘pull’. En esta, la cadena de valor tiene también muchísimo poder, pero va en sentido ascendente, pues es el consumidor quien demanda un producto y pone en marcha el proceso de venta.

Sin duda, hoy el consumidor tiene muchas más facilidades para hacer la compra. Pero, ¿dónde deja esto a los supermercados pequeños o medianos, al súper de la esquina? Durante más de cincuenta años, el factor más importante para el éxito de una tienda de alimentación era la conveniencia/comodidad para el consumidor, sobre todo, por su ubicación. Esto ha permitido la supervivencia de negocios muy pequeños. Pero la digitalización, presente en toda la experiencia de compra -desde el pedido online, la recogida y el envío a domicilio-, ha trastocado por completo esta realidad.

Muchas de estas cadenas de supermercados ponen mala cara ante los nuevos cambios, pero, la verdad, es que no les va a quedar más remedio que ponerse las pilas. Un estudio publicado por el *Food Marketing Institute*, muestra que si en 2007 el 67% de los consumidores escogía este tipo de supermercado tradicional como su primera opción de compra; en 2016, el porcentaje había caído hasta el 49%. Y lo va a seguir haciendo, tanto por el crecimiento de las compras online, que seguirá comiéndose cuota de mercado -sobre todo, por la creciente apuesta de Amazon o Walmart por vender productos frescos-, como por la expansión de gigantes como Costco y Walmart. Los consumidores se están haciendo expertos en comparar tiendas, modelos de suscripción, precios y ofertas con su teléfono móvil. Además, la expansión internacional de reyes de los descuentos como Lidl o Alibaba, pone todavía más presión sobre los competidores.

Por el momento, estos cambios se notan, sobre todo, en el grueso del negocio: productos de primera necesidad, congelados, artículos del hogar... Por eso, muchos de los establecimientos de toda la vida han apostado por fortalecer sus productos ‘periféricos’: platos preparados, *delicatessen*, productos locales... Otros apuestan por tener la misma variedad que un hipermercado, o por presionar a sus proveedores para bajar los precios. Sin embargo, y como veremos después, tendrán muchas más posibilidades de éxito si colaboran con ellos.

Pero antes, echemos un vistazo a la historia para hacernos a la idea de la magnitud de la disrupción a la que se enfrenta hoy el sector. La digitalización ya es uno de los tres grandes cambios que se han dado en el sector desde la Revolución Industrial. El primero fue la aparición del supermercado tal y como hoy lo conocemos. En el siglo XIX y principios del XX, la mayoría de los tenderos vendían desde un mostrador. El cliente les pedía lo que quería, entre un abanico de opciones bastante limitado, y el tendero lo buscaba en un almacén al que solo él podía acceder. En los años treinta, la cadena King Kullen desarrolló un nuevo concepto en sus tiendas de Nueva York. Por primera vez, el espacio era amplio y el consumidor lo recorría eligiendo a su gusto lo que quería entre una gran variedad de productos. En los siguientes cuarenta años, las tiendas se fueron haciendo cada vez más grandes, y el enfoque *discount-push* ganó terreno. Los fabricantes empezaron a crear marcas a nivel nacional, y después mundial. Junto a los distribuidores, crearon enormes cadenas para capturar economías de escala, emparejándose para ofrecer promociones en el precio.

El segundo gran cambio no es otro que la entrada de Walmart en el sector en los años ochenta. Su enfoque *steady push* resultó un éxito: no hacer descuentos, vender una gran variedad de productos en tiendas enormes y ubicadas en suelo muy barato -sobre todo, en zonas rurales-, y mantener las ventas

estables con precios muy bajos. La compañía se abastecía igual que sus competidores, pero mantenía sus plantas funcionando a plena capacidad de forma continua.

Pero ni siquiera el éxito de Walmart -115.000 tiendas en 28 países-, ha frenado la llegada del tercer gran 'disruptor': el *digital pull*, gracias a Internet y al Smartphone. Para hacer que este sistema fuera rentable incluso cuando los pedidos son muy pequeños, había que reestructurar la cadena de producción. Y, por supuesto, el gran pionero en este campo ha sido Amazon, cuyo dominio de la experiencia de usuario y su excelencia operativa le han convertido en el rey. Su entrada en el sector de la alimentación se produjo en 2005, con la introducción de *Amazon Prime*, un servicio que garantizaba la entrega gratis de los productos en dos días. Después llegó Amazon Fresh, hoy se experimenta con Amazon Go, y recientemente, han comprado Whole Foods.

Entre los dos gigantes, Walmart y Amazon -junto con un pequeño grupo de startups- están cambiando por completo las expectativas del consumidor respecto a la compra *online*. Si los supermercados tradicionales no se ponen las pilas se acabarán comiendo el mercado entre los dos.

Entonces, ¿cómo pueden hacerles frente los supermercados *de toda la vida*? No tienen el tamaño de estos competidores, pero sí tienen ventajas con las que ellos no cuentan: cadenas de proveedores ágiles con los precios y promociones, y la lealtad de su cliente habitual. La tecnología digital puede servir para poner en valor estas ventajas.

En la actualidad, han surgido varias plataformas -Instacart, Shipt, StorePower...- que los súper tradicionales pueden usar para mandar a casa los productos. Pero, sobre todo, la tecnología será crucial en la relación con el cliente y en el diseño de las promociones. Los dispositivos móviles, la segmentación y el *pricing* van a cambiar este escenario por completo. En realidad, se trata de una actualización digital del modelo de *retail* más antiguo. En los mercados medievales, los vendedores jugaban con los precios a partir de su buen ojo para adivinar cuánto estaba dispuesto a pagar cada cliente, o para reservar algo al cliente fiel que siempre acababa viniendo.

Un modelo como este aporta a los consumidores algo que nunca podrán conseguir en una economía de escala: ofertas a medida basadas en sus patrones de compra y micro-segmentación a partir de *big data*. En este modelo, el supermercado no sigue intentando competir con Amazon o Walmart en variedad de productos, sino en tener siempre lo que el cliente más necesita. A veces, esto serán productos frescos; otra comida precocinada; otra, un artículo raro que cierto cliente ya ha comprado otras veces.

La tecnología que hace posible todo esto es el software basado en *big data* a tiempo real, que saca el máximo partido al *stock*. Bajo este modelo, los clientes más leales no tienen precios más bajos, pero sí algunos privilegios. Por ejemplo, cuando no hay mucho stock, se apartan productos para ellos; cuando sobra, se activan promociones dirigidas a los clientes más sensibles al precio.

Probablemente, la colaboración entre las empresas de alimentación y los supermercados sea la mejor forma de empezar. Ambos están amenazados por los mismos nubarrones. Las dos son conscientes del poder de Internet -y sobre todo, del móvil- para 'atrapar' al cliente. Juntos pueden llegar al consumidor habitual, avisarle de oportunidades que haya en centros cercanos, y cerrar una venta. Ahora mismo, el gran problema de la digitalización de este tipo de establecimientos es que no tienen una visión clara de lo que tienen o dejan de tener en *stock*. Según un estudio reciente, solo una de cada quince *apps* de las tiendas de alimentación tradicionales daba información sobre los productos en stock, un dato básico. Para mejorar en este sentido, el *big data* será clave.

Es difícil prever el futuro de la tienda 'de toda la vida' en el mundo digital, aunque no hacer nada no parece una opción. Pero estos establecimientos deberían tener en cuenta que la lealtad de sus clientes cuenta más que en cualquier otra categoría del sector de *retail*. Es hora de dejar de pensar en las tormentas venideras, y empezar a aprovechar las oportunidades.

*Adaptación del artículo 'A Strategist's Guide to the Digital Grocery', escrito para Strategy+Business por Tim Laseter, Steffen Lauster y Nick Hodson, profesionales de PwC. Para acceder al texto completo hacer click [aquí](#).*