

# ESTRATEGIA COMERCIAL

## *Un regalo envenenado*

**Antonio Agustín**

Consejero del sector de gran consumo

### PATROCINADORES



### MARCAS COLABORADORAS





## UN REGALO ENVENENADO

**Antonio Agustín** - Consejero del sector de gran consumo ✍️

El cierre forzado de bares y restaurantes durante el año 2020 ha generado una caída de las ventas nunca vista en el sector horeca. Se calcula que, de los 25.000 millones de euros de agujero, más de 3.000 se han trasvasado a los *retailers* de alimentación. Para mantener esas ganancias, cuando acaben las restricciones, van a tener que vestirse de restauradores.

Fuentes de Fedishorea -que publicó el *Food Service Institute* en su Observatorio de la desescalada- cifraron **la caída del consumo nacional en hostelería en el 42%**, lo que significa que vendió **14.700 millones de euros menos**.<sup>1</sup>

A esta cantidad habría que añadir la disminución del consumo del **turismo extranjero**, que pasó de 12.880 millones de euros en 2019 a 2.769 en 2020, es decir, **10.111 millones menos**.<sup>2</sup>

Sumados ambos conceptos, tanto el consumo doméstico como el turístico en bares y restaurantes, **el tamaño del agujero es de casi 25.000 millones de euros**. Esta es la cifra del drama.

El *retail* alimentario ha sido uno de los grandes beneficiados de esta coyuntura. Nielsen calcula que el beneficio ha sido de **3.100 millones de euros**, que explican aproximadamente la mitad de su 6,4% de crecimiento de mercado.

No podemos aventurar qué porcentaje real de las ventas de horeca se ha tragado el *retail*, ya que los precios de uno y otro canal tienen poco que ver. En cualquier caso, tal y como se ha comentado desde la citada empresa de investigación, se han recuperado 3 de cada 10 litros perdidos por la hostelería (5 de cada 10 en cerveza y solo 1 en espirituosos). Además, en categorías como congelados o platos preparados, el crecimiento del *retail* ha sido exorbitante.

Este dinero se repartió de forma desigual. Las limitaciones de movilidad favorecieron a los supermercados de proximidad y perjudicaron, lógicamente, a los formatos *hipermercados* o de destino. Es conocido que el incremento

de ventas ha beneficiado especialmente a las cadenas locales.

Pruebas de los mejores resultados han sido -entre otras- las gratificaciones y mejoras salariales para los empleados: la última y más conocida, la de **Mercadona**, pero también las ha habido, por ejemplo, en **Día, Mas y Mas, Sánchez Romero o Consum**.

Por su parte, muchos **fabricantes** han hecho también sus "agostos", en especial aquellos que producen y venden productos que no van dirigidos a hostelería.

## LOS CONSUMIDORES VOLVERÁN PREVISIBLEMENTE A SUS HÁBITOS Y SU REDIL "PRE" CON MÁS FUERZA QUE NUNCA (LO HEMOS VISTO CUANDO SE HAN RELAJADO LAS RESTRICCIONES). LOS "BARETOS" Y RESTAURANTES VOLVERÁN A TIRAR

También ellos han engrosado sus cuentas con las ventas "extras" de *retail*. Es sabido además que este canal ha sacado pecho de las ventas y en especial de la eficiencia con la que ha mantenido el suministro.

**LA REACCIÓN CUANDO ACABEN LAS RESTRICCIONES.** Llegará el día en el que se abran ya por fin los bares y restaurantes de Madrid, Barcelona, París y Berlín. Y la situación en la que todos los actores luchen libremente -sin que les aten los brazos a la espalda -por su trozo de tarta.

¿Cuál va a ser entonces la reacción previsible de los diferentes actores?

1. Caben pocas dudas de que los ciudadanos consumidores volverán previsiblemente a sus hábitos y su redil "pre" con más fuerza que nunca (lo hemos

visto durante la pandemia cuando se ha abierto el grifo y relajado las restricciones). Los "baretos" y restaurantes volverán a tirar. Y tiene pinta de que con intensidad y firmeza.

Es posible que queden nuevos reducidos de **teletrabajo** y que también se creen bolsas de nuevos clientes intensivos del **delivery** que se convirtieron a la causa y continúen en ella... Pero quedarán en poco al reaparecer la noche, las fiestas, las celebraciones y los conciertos.

Los fabricantes-proveedores van a seguir en lo que hacen muy bien: acercarse a la estufa que más calienta, en este caso, la rampante restauración, a la que van a dedicar recursos y atención extraordinaria. **Los que tuvieron un año excepcional en retail darán un giro y se convertirán al credo de la restauración**, y los que sufrieron los cierres incrementarán sus expectativas para desquitarse del "annus horribilis".

2. ¿Y los *retailers*? ¿qué harán los detallistas? El famoso negocio de "fondo de maniobra negativo" sufre mucho más que otros las caídas de ventas. Es ideal para crecer, pero fatal para años magros, por lo que es muy posible que se desgañiten en una guerra promocional (de ventas a costa de margen) que empezó en diciembre del 20 o en una cruzada con el "listo para comer".

Decíamos hace un año que "horeca y distribución se disputan los límites". Veíamos entonces que los súper e híper se mostraban dispuestos a entablar una guerra progresiva con la que evitar la constante fuga de dinero al mercado *out of home* con productos, secciones e incluso nuevos espacios para consumir. La pandemia ha hecho innecesario subir

(1) El consumo interno de alimentación y bebidas en bares y restaurantes fue de 35.000 millones de euros según el MAPA.

(2) El consumo alimentario de los turistas extranjeros supuso el 14% de 92.000 millones de euros en 2019 (12.880). En 2020, la cifra total se redujo el 78.5% (-10.111 millones).



JUAN ROIG,  
PRESIDENTE DE  
MERCADONA.

la presión. En unos meses más el debate va a ser sideral: ¿Cómo evitar perder los kilos de más?

Estamos seguros de que muchos están desplegando sobre las mesas de campaña los antiguos planes de combate. “Hace años, el consumo de alimentos se debatía entre dos. O en casa después de comprar en un supermercado, o fuera de casa en un restaurante o un bar. Ahora, **Mercadona** y los demás están abriendo un nuevo melón: comprar y consumir en un nuevo espacio creado para la ocasión”. Los espacios existen, el potencial económico y financiero también, el consumidor además ha acompañado estos cambios cuando le han impedido ir al bar... por lo cual, esta sería una estrate-

## LO QUE TIENE DE MALO CRECER ES QUE EL DIRECTOR SIEMPRE QUIERE CONSOLIDAR Y LOS PLANES SE HACEN PARA RESPONDER A SU VOLUNTAD. AHORA [A LOS RETAILERS] NO LES QUEDARÁ MÁS REMEDIO QUE VESTIRSE DE RESTAURADORES

gia muy natural para intentar conservar el enorme bocado del año 2020.

En resumidas cuentas, lo que tiene de malo crecer es que el director siempre quiere consolidar y los planes se hacen para responder a su voluntad. ¿Qué pueden hacer los detallistas para mantener las ganancias de los meses de pandemia del año anterior?

Hasta ahora iban de espías y sin atreverse a ser, se llamaban, como mucho, *súperrestaurantes* o *hiperbares*. Ahora no les quedará más remedio que vestirse de restauradores y salir a la palestra. Y si lo hacen en serio va a tener su impacto: recuerden que en España no hay ninguna cadena de restaurantes que tenga 1.600 establecimientos, como es el caso de Mercadona. ●