



**RAUL ANTEQUERA**

Director General de UDA

## **DISTRIBUCION, INFLACION Y GESTION EMPRESARIAL**

**P**or unas u otras razones, la inflación ha sido, y es, un factor decisivo, en dos etapas bien diferenciadas, para el sector de distribución. Cuando sufríamos, muchos años atrás, inflaciones de país subdesarrollado, no era preciso mucho esfuerzo para gestionar una entidad de nuestro sector. Los altos niveles de inflación se bastaban, por sí solos, para ocultar la deficiente gestión de la mayoría de las empresas existentes. Bastaba con dejar correr el tiempo, para que los stocks se revalorizaran, y este simple hecho sirviera para que las cuentas de resultados fuesen positivas.

¿Para qué preocuparse por dirigir la empresa adecuadamente, si la especu-

lación y el tiempo bastaban para "sacar" a las empresas adelante?

Bien es verdad que existían otros factores, igualmente importantes. Inexistencia de competencia, economía en expansión, atomización del sector producción, predominio de la demanda, etc..., que, de alguna forma, permitían la existencia de unidades "empresariales", salvo escasas excepciones, bajísimamente profesionalizadas.

Parece un cuento, pero fue realidad; todo el sector vivía feliz, irrealmente feliz. Y como ocurre en los cuentos, todo cambió. Para el país, para el sector, para el consumidor, a mejor, a mucho mejor.

Aunque, para los más ineficientes del sector, el cambio fue, inevitablemente, a peor. Y no pudieron achacar sus males a terceros, sino a su propia desidia, ineficacia e imprevisión.

El consumidor, la sociedad, el país, ya no son los mismos. Y, en consecuencia, el sector de distribución, tampoco. Predomina la oferta, el crecimiento de la economía se ha ralentizado, el consumidor sabe, quiere y puede elegir, la producción se ha concentrado fuertemente, y la distribución también.

Algunas consecuencias de lo anterior, por no decir todas, eran previsibles, muy previsibles. Los altos niveles de inflación no podían existir de por vida. Aún no llegando a los deseables niveles de otros países de la CE, la inflación actual ya es "europea". Pero, dado el nivel de com-

petencia actual, el índice general de precios de alimentación hace que las empresas punteras de la distribución sean el primer aliado del Gobierno en la lucha contra la inflación.

Resulta lógico, por tanto, que estos cambios drásticos, hayan obligado a modificar hábitos y costumbres del pasado. La inflación ya no es el mejor empleado de las empresas de distribución y el factor especulación ha cedido el paso al modelo de empresa-gestión.

El marketing, la logística, la gestión financiera, la informática, la gestión de recursos humanos, son, entre otros factores, elementos normales y habituales hoy en la gestión profesional de las empresas de distribución. En este sentido, pues, la evolución de la inflación ha sido uno de los factores positivos en el cambio del sector.

No obstante, el proceso continúa y puede afirmarse, sin duda, que la concentración no ha hecho sino comenzar. Es un hecho irreversible, que se va a acelerar fuertemente en los próximos tiempos.

La concentración se verá favorecida, aún más, por la nueva dinámica de la distribución comercial, en la que destacan las cada vez más fuertes inversiones requeridas para implantaciones de super, hiper y centros comerciales; el acceso a medios publicitarios, con campañas adecuadas; las fuertes inversiones requeridas por los cambios en las nuevas tecnologías de comunicación o la capacidad para atraer ilusiones y mantener a los mejores equipos profesionales.

La dimensión, el segmento de mercado, el ámbito geográfico, requieren decisiones que definan las estrategias y políticas adecuadas, que permitan la permanencia y proyección de la empresa en el medio y largo plazo.

Un vistazo rápido a la situación actual refleja suspensiones de pagos, desapariciones e intentos de venta de empresas. Aunque esta situación, lejos de ser negativa, puede servir para clarificar el sector.

Si analizamos con seriedad, observamos que desaparecen entidades sin recursos financieros suficientes, con nivel profesional escaso y con dimensión y estructuras empresariales inadecuadas. Dos factores básicos lo venían propiciando: la exagerada dependencia de la financiación de los proveedores y una relativa facilidad para obtener beneficios. Dificultado esto último, no queda más recurso que la financiación del fabricante.

La conclusión es bien clara: el dinámico y atractivo sector de la distribución admite en su seno a empresas bien gestionadas, que busquen su propia definición y trabajen duramente para acertar.

La inflación -aquel trabajador gratuito de las empresas hasta hace unos años-, está hoy casi dominada, y solo será un motivo de evocación trasnochada en los cuentos que recitemos a nuestros nietos. □