



Tiendas de conveniencia, un desarrollo demasiado lento

Los establecimientos gestionados por orientales compiten con los minimercados de las estaciones de servicio

■ SYLVIA RESA
Periodista

Tienen mucho a su favor, pero parecen no saber aprovecharlo. Eso o también que el desarrollo de las tiendas de conveniencia toca techo antes incluso de haber despegado. Para ello existen tantos motivos como peculiaridades en el mercado de gran consumo español, incluida la regulación de horarios comerciales, determinante para el desarrollo de este formato de distribución minorista, caracterizado por tratarse de puntos de venta de 500 metros cuadrados con un surtido en torno a las 1.500 referencias de productos de alimentación y no alimentación y un horario mínimo de 18 horas de apertura.

Ha habido y aún hay muchas posibilidades de que alcancen su verdadero de-

sarrollo como canal de distribución, pero en España las tiendas de conveniencia siguen ligadas al que fue su origen, las estaciones de servicio. Dado que la apertura de gasolineras se ha paralizado durante los dos últimos años, el mercado de conveniencia ha seguido la misma tendencia, sin buscar alternativas.

“No veo el boom que preveíamos, pero sí su desarrollo futuro”, dice Quim Brecha, director de Retail Services de TNS. Esta empresa de investigación de mercados realiza análisis periódicos sobre la frecuencia de actos de compra de cestas con pocos artículos, cada vez más habituales entre los consumidores que habitan los centros de las grandes ciudades. Por este lado también podría venir el de-

sarrollo futuro de la conveniencia en España, según Brecha.

“En Inglaterra, cadenas como Tesco o Sainsbury, o en Francia, Carrefour, están implantando pequeñas tiendas de conveniencia en el centro de las ciudades, compensando así la desertización propia de la metrópoli ante el desarrollo del mercado de oficinas”, dice el citado portavoz de TNS.

En España ésta podría ser una salida para el segmento de conveniencia, aunque según Brecha, “la realidad es distinta en las ciudades españolas, integradas por barrios desestructurados; no obstante, como los centros históricos se vuelcan cada vez más hacia el mercado de oficinas, los pequeños establecimientos de



conveniencia podrían convertirse en la alternativa de compra al finalizar la jornada laboral”.

Para José Ignacio Nieto, de AT Kearney, tal solución lo sería también para las grandes cadenas “que cuentan con algunos establecimientos pequeños, escasamente rentables, cuya reconversión podría ser la conveniencia”.

Es precisamente este valor añadido el que aporta competitividad a un formato que en otros países cuenta con un crecimiento imparable. Es el caso de Reino Unido, donde el segmento de conveniencia crece a un ritmo del 4,1% anual y mueve un valor de 30.500 millones de euros, lo que supone el 20% de las ventas totales de alimentación. Estos datos, extraídos del informe “Situación del sector retail en España”, elaborado por PricewaterhouseCoopers, se completan con el ratio de crecimiento del mercado de alimentación en dicho país durante el año de referencia, 2002, que fue del 2,9%. Es decir, la conveniencia creció 1,2 puntos porcentuales por encima del sector minorista de alimentación.

En Japón, Vito Yodado es el artífice de la conveniencia en el país oriental, donde ha desarrollado la marca Seven Eleven. “Ubica los establecimientos en las áreas con mayor tráfico del país –dice Quim Brecha, de TNS–, siendo su cliente objetivo el

consumidor de paso; son establecimientos en los que el surtido es adecuado a la demanda, el precio es secundario y se lucha en el terreno de los servicios, con oferta de reparación de prendas, tinte o servicios de telecomunicaciones”.

De vuelta al mercado español, la misma fuente contabiliza 4.305 tiendas de conveniencia y apunta la necesidad de replantear el surtido atendiendo a las necesidades del consumidor.

Del total de establecimientos, el 95% está ligado a las estaciones de servicio. Son las compañías petroleras las que desde hace varios años observan el potencial de estos minimercados anexos a las gasolineras de su bandera. Algunas, como British Petroleum, ya disponen de planes concretos de reconversión, a través de la creación de un área conjunta en donde el usuario puede comprar, pero también degustar los productos en la zona de cafetería.

Otras, como la compañía de restauración en ruta Autogrill, vienen especializando su surtido desde hace años, adaptando la oferta de sus establecimientos minoristas a los productos típicos de cada zona geográfica.

ELEMENTOS A FAVOR

Proximidad, surtido ajustado a las necesidades del consumidor y un horario de

apertura con más flexibilidad que el resto del comercio. Éstas son las principales bazas a favor del segmento de conveniencia en el mercado español. Este canal se define como opuesto al de tiendas de descuento, donde lo que prima es el precio; según Quim Brecha, “la tendencia a la compra rápida es uno de los elementos que favorece a estos minimercados, que son reductos para los consumidores marquisistas, así como también para aquellos que se mueven con pequeñas cestas, pero con productos de mucho valor”.

Para Nieto, la conveniencia es un punto de venta generador de soluciones, “como puede ser el menú de la cena; por otra parte, la panadería es en estos establecimientos un generador de tráfico, lo que sumado a la prensa, lo convierte en punto de destino diario, es decir, ayuda a generar tráfico con categorías de producto destino”.

De la mano de las ventajas vienen las desventajas, tal y como reconoce Nieto en “Incertidumbres en el mercado de tiendas de conveniencia”, cuando hace referencia a que “la propia ubicación del local será un factor determinante del éxito por su importancia para la generación de tráfico”. Precisamente la ubicación es la que determina los elevados costes de establecimiento. Esto comporta una prima de precio, lo que lleva a pensar a algunos de los expertos consultados que la conveniencia no será un negocio de éxito.

“Para rentabilizar un negocio de esta naturaleza es necesario generar un elevado tráfico de clientes a través de una acertada ubicación y una adecuada selección de categorías de producto destino”, dice el manager de AT Kearney.

Este experto reconoce que se trata de un formato cuyo potencial de aperturas de establecimientos es reducido, dado que mientras exista una oferta alternativa, los consumidores van a comprar en tiendas más baratas.

En franjas horarias nocturnas o en festivos es cuando surge la ventaja competitiva para este canal, cuya capacidad de atracción es por tanto reducida o, cuando menos, limitada. Porque a pesar de los





márgenes, estos establecimientos siguen ligados a las compañías petroleras, que generan un tráfico de 20.000 personas al día, dado que el combustible es una commodity, un producto de primera necesidad. Entonces, cuando la enseña no está asociada a un emblema de estación de servicio, ¿son suficientes los altos márgenes para rentabilizar un punto de venta de estas características?; según Nieto, no. Es lo que ocurre, por ejemplo, con Opencor, enseña de conveniencia independiente de las petroleras y cuyo valor añadido reside en el horario flexible y la apertura durante todo el año, tal y como reza su propia promoción en el punto de venta.

Para un grupo como El Corte Inglés, del que dependen tanto esta marca como Superior, esta última ligada inicialmente a las gasolineras, la rentabilidad se consigue con la compensación de otras marcas minoristas, como pueden ser HiperCor o El Corte Inglés.

“Este tipo de comercio está orientado a la llamada compra de faltas –dice Nieto, de AT Kearney–, por lo que requiere siempre un motor de atracción, de tráfico”.

SURTIDO ADAPTADO

Como estrategia, la conveniencia en España trabaja los surtidos, como las últimas novedades en referencias de ocio y cultura, así como la comercialización de platos preparados, sobre todo alimentos microondables y categorías ligadas al

CUADRO Nº 1

LOGÍSTICA ADAPTADA

EN EL SECTOR DE CONVENIENCIA, LA ALTA ROTACIÓN DE PRODUCTO REQUIERE UN SERVICIO LOGÍSTICO ADAPTADO A SUS NECESIDADES. EN EL MERCADO ESPAÑOL ES CONWAY, LA ANTI-GUA MCLANE ESPAÑA, EL OPERADOR LÍDER. CERCA DEL 30% DE SU FACTURACIÓN CORRESPONDE A ACTIVIDADES LOGÍSTICAS PARA TIENDAS DE CONVENIENCIA, DADO QUE DISTRIBUYE A 2.000 PUNTOS DE VENTA, CON UNA CARTERA DE CLIENTES INTEGRADA POR LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS PETROLERAS DEL MUNDO, COMO REPSOL, CEPESA, BP, SHELL, AGIP, GALP, ESSO, PETROCAT Y MEROil, O LOS GRUPOS DE RESTAURACIÓN EN RUTA ÁREAS O AUTOGRILL, ENTRE OTRAS.

CONWAY ES SOCIEDAD FILIAL AL 70% DEL GRUPO GERMANO LEKKERLAND-TOBBACCOLAND. DURANTE EL PASADO EJERCICIO SU FACTURACIÓN ALCANZÓ LOS 198 MILLONES DE EUROS, DE LOS QUE 60 MILLONES CORRESPONDIERON AL SUMINISTRO DEL SEGMENTO DE CONVENIENCIA EN EL MERCADO ESPAÑOL.

LEKKERLAND, LA EMPRESA MATRIZ, ALCANZA UNA CIFRA DE FACTURACIÓN DE 8.350 MILLONES DE EUROS Y CUENTA CON UNA CARTERA DE 116.000 CLIENTES. LA OPERATIVA DE DISTRIBUCIÓN Y DE TABACO SON LAS PRINCIPALES FORTALEZAS DEL GIGANTE ALEMÁN, QUE A PARTIR DE AHORA REFORZARÁ EL PESO DE SU FILIAL PARA TALES SEGMENTOS, UNIDOS AL DE HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN (HORECA).

PARA ABASTECER A LOS PUNTOS DE VENTA, CONWAY CUENTA EN ESPAÑA CON 78 VEHÍCULOS EQUIPADOS CON MULTITEMPERATURA Y APTOS PARA TRANSPORTAR PRODUCTOS CONGELADOS, REFRIGERADOS Y TEMPERATURA AMBIENTE.

EL CENTRO DE OPERACIONES DE CONWAY EN ESPAÑA ESTÁ SITUADO EN LA LOCALIDAD AL-CARREÑA DE QUER. SU SUPERFICIE ES DE 90.000 METROS CUADRADOS, DE LOS QUE 26.500 ESTÁN CONSTRUIDOS Y REPARTIDOS ENTRE LOS 9.400 METROS CÚBICOS PARA LA ZONA DE CÁMARAS DE HELADOS, LOS 54.500 METROS CÚBICOS DE CÁMARAS PARA CONGELADOS Y REFRIGERADOS, LOS 600 METROS CUADRADOS DE CÁMARA A TEMPERATURA CONTROLADA, LOS 16.500 METROS CUADRADOS DE ALMACÉN A TEMPERATURA AMBIENTE O LOS 8.600 METROS CÚBICOS DESTINADOS A CÁMARAS DE TABACO A TEMPERATURA Y HUMEDAD CONTROLADAS.

ENTRE LOS SERVICIOS QUE OFRECE ESTE OPERADOR FIGURAN LOS SIGUIENTES:

1. CENTRAL DE COMPRAS. PARA ELLO CUENTA CON LA EXPERIENCIA DE LEKKERLAND, SU EMPRESA MATRIZ.
2. LOGÍSTICA INTEGRAL. APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTOS, GESTIÓN DE STOCKS, ALMACENAJE, MANIPULADO DE ARTÍCULOS, DISTRIBUCIÓN HASTA EL PUNTO DE VENTA.
3. GESTIÓN DE INFORMACIÓN.
4. DINAMIZACIÓN DE PUNTOS DE VENTA.

CONWAY ESTÁ PARTICIPADA AL 70% POR LEKKERLAND, SIENDO EL 30% RESTANTE PROPIEDAD DE EBF, FONDO DE INVERSIONES DE LA FAMILIA BERNAT, PROPIETARIA DE LA MARCA DE GOLOSINAS CHUPA-CHUPS. LA COMPAÑÍA GESTIONA 8.540 REFERENCIAS DE PRODUCTOS, PARA LO CUAL TRABAJA CON 1.415 PROVEEDORES.

CUADRO N° 2

OBTENER MÁS POR MENOS: LA RUEDA DEL MINORISTA

ES UNA TEORÍA ATRIBUIDA A MCNAIR Y DEL AÑO 1958; SIN EMBARGO, RESULTA DE GRAN AYUDA A LA HORA DE EXPLICAR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN MATERIA DE ELECCIÓN DE CANALES. ASÍ LO RECOGE EL ESTUDIO "SITUACIÓN DEL RETAIL EN ESPAÑA", ELABORADO POR LA CONSULTORA PRICEWATERHOUSECOOPERS.

EN LA MEDIA ESFERA SUPERIOR FIGURAN LOS TÉRMINOS QUE EL CONSUMIDOR DESEA QUE VAYAN A MÁS; ESTO ES, LA CONSISTENCIA, CALIDAD, SERVICIO, SELECCIÓN Y CONVENIENCIA. EN LA INFERIOR, AQUELLO DE LO QUE EL CONSUMIDOR QUIERE CADA VEZ OFRECER MENOS: PRECIO, TIEMPO, ESFUERZO Y RIESGO.

LA TEORÍA DE MCNAIR SE BASA EN CUATRO HIPÓTESIS:

1. LOS COMPRADORES SON SENSIBLES AL PRECIO Y QUIEREN MEJORES SERVICIOS, VARIEDAD DE PRODUCTOS, PROXIMIDAD A LA TIENDA Y TODO ELLO AL PRECIO MÁS BAJO QUE SEA POSIBLE.
2. AQUELLOS CONSUMIDORES QUE SON SENSIBLES AL PRECIO NO SON FIELES A UN ÚNICO TIPO DE ESTABLECIMIENTO, POR LO QUE SE MUEVEN A LAS TIENDAS QUE OFRECEN LOS PRECIOS MÁS BARATOS. OTROS CLIENTES, ÉSTOS SENSIBLES AL PRESTIGIO, PREFIEREN REALIZAR SUS COMPRAS EN PUNTOS DE VENTA EN LOS QUE LA ESTRATEGIA ESTÁ ORIENTADA A PRODUCTOS DE CALIDAD.
3. LOS ESTABLECIMIENTOS QUE VAN INAUGURÁNDOSE NORMALMENTE LO HACEN CON MENORES COSTES DE GESTIÓN QUE LOS YA IMPLANTADOS.
4. LOS MINORISTAS ASCIENDEN EN LA RUEDA PARA AUMENTAR SUS VENTAS, AMPLIAR SU CARTERA DE CLIENTES O MEJORAR LA IMAGEN DE SU ESTABLECIMIENTO.

tiempo libre del fin de semana, como bandejas de productos cárnicos preparados en el corte y la presentación para barbacoa.

Dentro del establecimiento, las áreas se distribuyen siguiendo el esquema de zonas calientes y frías, con productos de compra por impulso en la zona de entrada, tales como CD, DVD, dulces y golosinas, snacks y souvenirs. Prensa y panadería se vinculan al área de cobro, donde también se ofrecen servicios de lavado del automóvil o de recarga del teléfono móvil.

El tráfico de clientes sigue un esquema típico, según José I. Nieto, de AT Kearney: "Se produce un pico en la mañana, para después caer, vuelve a subir hacia la hora del mediodía, de nuevo cae el tráfico por la tarde para incrementarse durante la noche, a partir del cierre de los comercios minoristas de no conveniencia".

CUADRO Nº 3

LAS MARCAS DE LA CONVENIENCIA

REPSOL, BP O GALP SON ALGUNAS DE LAS ENSEÑAS LÍDERES EN EL SECTOR DE CONVENIENCIA, LIGADAS A LA ACTIVIDAD DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO. EL GRUPO REPSOL-CAMPESA EXPLOTA UNA RED DE 2.600 PUNTOS DE VENTA BAJO LAS MARCAS SPRINT RED, REPSHOP, CAMPESA EXPRESS Y PETROSHOP. GESTIONA UN SURTIDO GLOBAL DE 5.700 REFERENCIAS, AUNQUE LOS ESTABLECIMIENTOS DISPONEN DE UNA MEDIA DE 1.000. AL IGUAL QUE SU COMPETENCIA, LOS ESTABLECIMIENTOS DE CONVENIENCIA LIGADOS A ESTE GRUPO PETROLERO BASAN SU ESTRATEGIA EN LA MEJORA DEL DISEÑO, EQUIPAMIENTO Y OFERTA COMERCIAL, A LO QUE SE SUMA LA DOTACIÓN A LOS ESTABLECIMIENTOS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN.

GESPEVEVA, LA SOCIEDAD CREADA AL 50% ENTRE REPSOL YPF Y EL CORTE INGLÉS PARA LA EXPLOTACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EN ESTACIONES DE SERVICIO, CUENTA CON 29 PUNTOS DE VENTA. EL OBJETIVO CONSISTE EN IMPULSAR LA MARCA SUPERCOR EXPRESS, ESTABLECIMIENTOS CON UNA SALA DE VENTAS DE ENTRE 150 Y 200 METROS CUADRADOS. LA GESTIÓN Y SELECCIÓN DE LA MERCANCÍA CORRESPONDE A EL CORTE INGLÉS, MIENTRAS QUE DE LA GESTIÓN DE LA TIENDA SE ENCARGA LA ESTACIÓN DE SERVICIO.

GALP ESTÁ LLEVANDO A CABO UN PROCESO DE REMODELACIÓN DE SUS ESTABLECIMIENTOS, DE LOS QUE YA HA REFORMADO EL 50% Y QUE PREVE FINALIZAR EN 2006. TANGERINA, PARA ESTABLECIMIENTOS DE 60 METROS CUADRADOS, Y M24, CON UN SUPERMERCADO DE 100 METROS CUADRADOS, SON LAS MARCAS DE SUS TIENDAS DE CONVENIENCIA, QUE CONFORMAN UNA RED DE 135 PUNTOS DE VENTA.

En el informe de PricewaterhouseCoopers, dentro del apartado relativo a la perspectiva del consumidor, se establece que éste se comporta de forma diferente según las ocasiones en el acto de compra.

De esta manera, una consumidora tipo que reside en las afueras de la ciudad, con 42 años, de clase media-alta, casada y con dos hijos y que trabaja también fuera del hogar maneja cinco opciones. Éstas van desde las simples soluciones a las necesidades diarias hasta la opción “descubrimiento”, pasando por la autorrealización, el descuento y la conveniencia.

En el primer caso, paga un pequeño sobreprecio, resuelve la situación de una sola vez, adquiere categorías de producto relacionadas y busca información útil. Cuando esta consumidora compra con el objetivo de la autorrealización, paga un premium significativo, compara todos los canales, interactúa con los vendedores y adquiere lo que desea, no lo que necesita.

La opción “descubrimiento” implica de nuevo un premium significativo, disfruta del tiempo con su familia, interactúa con los vendedores y adquiere productos que satisfacen a la familia.

El descuento implica pagar el menor precio, pero también seguir una rutina de compra, el deseo de realizar la compra de una sola vez y hacerlo de forma puntual.

Comprando por conveniencia supone que vuelve a pagar un premium, para lo cual acude al primer canal accesible que le permita el horario comercial. En este acto de compra emplea poco tiempo, y su cesta se compone de pocos artículos pero de alto valor.

CON SELLO ORIENTAL

La evolución de los canales y la inadecuación del propio segmento de conveniencia en el mercado español ha propiciado la aparición de un nuevo modelo, como es el de establecimiento gestionado por orientales. Durante los tres últimos años, este canal, que en palabras de Nieto “roza la economía informal”, ha experimentado un desarrollo considerable, si bien por el momento no medible, dada la opacidad de la propia comunidad china.

El esquema entra dentro de la definición de conveniencia en algunos parámetros, como un surtido que combina la oferta de alimentación, ocio y bazar, en una superficie de sala de ventas inferior a los 500 metros cuadrados.

Es en el número de horas de apertura en donde este tipo de tiendas no encaja con el segmento de conveniencia, puesto que únicamente abren durante un mínimo de 18 horas los establecimientos situados en grandes poblaciones.

“Se trata de empresarios que no pueden actuar frente a los costes fijos, como es el caso del precio del local –dice Nieto, de AT Kearney–, aunque sí con los variables, lo que implica que juegan con una alta rotación de producto”. Para el responsable de AT Kearney, este tipo de comercio, con la reglamentación adecuada, podría incluirse con el tiempo en el segmento de conveniencia.

Ninguna de las fuentes consultadas se atreve a calcular el tamaño de este nicho de mercado, aunque todos los expertos coinciden en que ha experimentado un fuerte desarrollo durante los dos últimos años.

No obstante, en algunos foros empieza a considerarse como una amenaza, particularmente para los segmentos clásicos minoristas, tales como las tiendas de descuento y los pequeños supermercados y tiendas tradicionales. “Sirven como solución para muchas categorías”, dice Nieto, para quien estas tiendas “no constituyen una amenaza hasta la fecha, pues al no estar unidos bajo una misma enseña, están atomizados y no se contemplan como una gran cadena”.

En este punto es donde puede darse el equívoco, dado que el segmento de tiendas gestionadas por orientales empieza a ofrecer los servicios de la conveniencia, pero van más allá, puesto que la conjugan con precios bajos. Son ya varios los expertos que aseguran que es cuestión de tiempo que tales establecimientos cuenten con una oferta amplia de textil. Algunas cadenas del sector ya perciben la fuerte competitividad de este nicho de negocio. Después la oferta podrá ampliarse al ocio y a la alimentación; sólo es cuestión de tiempo. ■

SYLVIA RESA
Periodista