

Innovación en estructuras y procesos de la distribución moderna

IGNACIO GARCÍA MAGARZO
DIRECTOR GENERAL DE ASEDAS

La última década de la distribución con base alimentaria en España es un ejemplo de la capacidad de superar viejas ideas para crear una estructura empresarial moderna y competitiva, con un claro enfoque hacia las necesidades del cliente y hacia la capacidad de crear riqueza y empleo.

A lo largo de este artículo analizaremos la evolución que la distribución moderna ha experimentado en los últimos 50 años, los procesos innovadores que han situado al supermercado de proximidad en la vida diaria de la mayoría de los españoles, como el formato preferido para hacer sus compras –el 61% acude habitualmente a estas tiendas a llenar su cesta de la compra, según el último Informe del Consumo de Alimentación en España del MAPAMA– y nos asomaremos a lo que nos depara el futuro.

Superando ideas antiguas

El primer ejercicio que ha tenido que hacer la distribución de proximidad en España ha sido, siguiendo los principios básicos de la innovación y la creatividad, superar ideas antiguas que encorsetaban su evolución. Básicamente, la afirmación que hace años se tenía por indiscutible y que apuntaba a que la distribu-



ción no innova, sino que su función se limita a llevar hasta los consumidores las propuestas de los fabricantes. Esta concepción de la distribución otorgaba a los supermercados y a otros formatos un papel subsidiario como enlace entre la industria alimentaria y el consumidor, sin que se les reconociera ni un conocimiento suficiente al producto ni de las necesidades y demandas del ciudadano, que quedaba

en el acervo de los gurús del marketing.

Durante las décadas de los años 70, 80 y 90, la industria de la alimentación sufrió grandes cambios, con la creación de numerosas categorías inexistentes hasta entonces. Se erigió así como el punto de referencia para la puesta en el mercado de nuevos tipos de productos y se apropió del conocimiento del consumidor y de sus gustos en cuanto a alimentación.

Dentro de las características propias de cada momento histórico, la alimentación ha sido y es una de las grandes preocupaciones de la sociedad. En este sentido, la concepción de la alimentación como “servicio público” también afectó al modelo de relaciones entre la industria y la distribución de décadas pasadas. El papel de los diferentes actores estaba dividido en compartimentos estancos. Podemos hacer la extrapolación a otro tipo de servicios públicos de la



época, como la Red Eléctrica. También en alimentación se veía a los distribuidores como suministradores del flujo que otros transmitían a través de sus instalaciones físicas. Así, la industria alimentaria utilizaba a la distribución como el canal o soporte físico para hacer llegar a los consumidores los alimentos que éstos necesitaban. Se trata de un modelo que quizá sigue vigente en algunos países de nuestro entorno, como puede ser el caso de Italia.

Hacia un cambio de paradigma

El cambio de paradigma del papel de la distribución ha venido condicionado por el desarrollo de una estructura empresarial moderna, con características propias en España, que ha permitido alcanzar altos grados de eficiencia en toda la cadena y un conocimiento profundo y especializado del consumidor y del producto que se comercializa.

Para lograrlo, un factor importante y diferenciador de la distribución moderna española tiene que ver con su estructura y expansión, que presenta características específicas, incluso entre unas CCAA y otras. Así, las empresas de carácter regional y las grandes cadenas de supermercados aportan hoy una gran variedad de modelos de tienda y surtidos que ayudan a conformar una oferta en proximidad tremendamente rica y de la que los consumidores se benefician a diario.

Al comparar la estructura de la distribución alimentaria en España con la de otros países u otros continentes podemos comprobar, además, que España presenta uno de los mayores equilibrios entre formatos de Europa y esto es otro de los factores que fomenta la competencia y que permite configurar la oferta de

alimentación de los supermercados de proximidad. Y explica también la razón por la que este formato es el preferido por los españoles.

El proceso de la transformación de la distribución moderna en España

Una vez asentados estos nuevos modelos de negocio, a partir de la década de los 90, y especialmente en los primeros años del siglo XXI, la distribución moderna en España ha experimentado unos cambios muy relevantes para situarse a la vanguardia de la innovación. Las principales claves han sido:

- Incremento de tamaño

El formato del súper fue cobrando importancia gracias a su capacidad de situar un abanico amplio de productos en proximidad a precios muy competitivos. No en vano, mientras que este tipo de establecimientos sólo representaba el 42% de los establecimientos en el año 1990, en 2015 suponía ya el 78%.

En los últimos años, la citada evolución de estos segmentos ha favorecido al supermercado, que ha ganado tamaño de tienda afectado por los cambios de hábitos de un consumidor que exige incorporar nuevos productos y, por tanto, un surtido cada vez mayor.

El tamaño es todavía condición sine qua non para poder competir en precio. No es, en este caso, lo relevante el tamaño de las tiendas, sino la capacidad de compra de las compañías, que viene determinada por su volumen de ventas y su entorno financiero. En esto, los supermercados han sabido crecer para competir.

- Desarrollo del asociacionismo

En relación con lo anterior, las centrales de compras han sido y son una pieza angular en la configuración actual de la distribución de proximidad. El desarrollo de fórmulas organizativas para aumentar el poder de negociación y reducir costes ha permitido afianzar la fortaleza económica y el crecimiento de las cadenas de supermercados y autoservicios y ha ayudado, especialmente a los de menor tamaño, a configurar algunas de sus características definitorias: la capacidad de llevar hasta muy cerca de las casas y trabajos del consumidor un surtido completo de alimentación variada, de calidad y, sobre todo, a precios competitivos.

En este sentido, otro de los fenómenos que explican la estructura de la distribución alimentaria en España es el fuerte incremento que ha seguido el régimen de franquicia. Durante el año 2016 la franquicia en este sector creció un 5,7% en superficie, alcanzando los 1,7 millones de m² (13,1% del total de sector), repartidos entre 6.364 tiendas. Este gran desarrollo que ha tenido lugar, sobre todo, en los últimos 15 años, ha con-

formado una radiografía del sector de la distribución con notables diferencias respecto a otros países de nuestro entorno y con grandes beneficios para la sociedad en su conjunto.

- Incremento de la inversión en innovación

La inversión en mejoras relacionadas con infraestructuras logísticas y en tienda, así como también en personal técnico –calidad, I+D y relaciones con la cadena, entre otros-, supera largamente los 300 millones de euros anuales en la actualidad en una tendencia que ha ido *in crescendo* durante los últimos años. La inversión en la distribución de proximidad se enfoca hacia conceptos como la innovación en productos, en procesos logísticos y de fabricación, en organización interna y en comercialización y mercadotecnia.

- Incorporación de la tecnología

La incorporación de la tecnología a la gestión de los supermercados ha tenido y tiene importantes consecuencias en lo relativo a la gestión de un surtido adaptado a la demanda, del conocimiento de los gustos y preferencias del consumidor y de la optimización de los procesos logísticos. En este sentido, la introducción de la idea de la economía win-to-win, materializada, entre otros agentes, en la labor de AECOC, Asociación de Fabricantes y Distribuidores, que ha permitido avanzar en la idea de la creación de valor para todos y de la información compartida para que el sector en su conjunto pueda prepararse para los grandes desafíos del futuro relacionados, entre otros, con la transformación digital.

- Profesionalización

La evolución empresarial y organizativa se ha apoyado en la gestión de las cadenas de supermercados con criterios empresariales: manteniendo una estructura financiera controlada, fijando los precios de acuerdo con las condiciones del mercado, cuidando la atención y el servicio al cliente, la manipulación adecuada de las mercancías y aplicando medidas avanzadas de diseño de tienda y comunicación. La composición de los profesio-

La incorporación de la tecnología a la gestión de los supermercados ha tenido y tiene importantes consecuencias en lo relativo a la gestión de un surtido adaptado a la demanda, del conocimiento de los gustos y preferencias del consumidor y de la optimización de los procesos logísticos.

sionales que forman el supermercado de proximidad es altamente especializada e incluye nuevos perfiles relacionados con los diferentes campos que afectan a la distribución, entre ellos la transformación digital y la transformación ecológica. Sin perder su origen y los valores del comercio tradicional, los supermercados han sabido dar un gran salto adelante en la gestión del talento que atesoran.

¿Qué nos depara el futuro?

Retomando la idea con la que comenzábamos, tenemos que ser conscientes de que la innovación es, simplemente, una cuestión de supervivencia. Por ello, el camino no termina nunca y, día a día, tenemos que preguntarnos cómo afrontar los retos de futuro. Las respuestas pasan, en mi opinión, por incentivar la colaboración entre los diferentes actores de la cadena agroalimentaria para servir juntos al consumidor de la mejor manera posible. Para ello es preciso:

- Orientar la innovación, que será más eficaz y estará mejor enfocada si se realiza siempre a través de la cooperación entre fabricantes y distribuidores.
- Compartir la información, las experiencias y las buenas prácticas, como la mejor fórmula para crear sinergias beneficiosas para todos.
- Compartir el riesgo, ya que toda innovación conlleva una incertidumbre y, si ésta es compartida, su efecto se minimiza y puede ser absorbido de una manera menos traumática.
- Asumir el cambio como constante, ya que el conjunto de los agentes que influyen en la distribución de gran consumo (incluyendo administración, asociaciones empresariales y la totalidad de los eslabones de la cadena agroalimentaria) deben aportar la suficiente flexibilidad para adaptarse con rapidez a los cambios que demanda el consumidor. Un consumidor que se define como cada vez mejor informado, más exigente y heterogéneo, va a poner a prueba en el futuro constantemente nuestra capacidad de adaptación.

Todo indica que las tiendas físicas, lejos de desaparecer, seguirán creciendo y enriqueciéndose con los desarrollos digitales. Nos dirigimos hacia un modelo de distribución en que ambos canales convivirán y el reto para la distribución de proximidad es dar servicio al consumidor allí y como éste nos requiera.



Por si alguien tuviera aún dudas de la realidad que hemos descrito, la crisis nos ha enseñado lo rápidos que son los cambios. Durante los años más intensos de la misma el supermercado de proximidad se afianzó como el gran aliado del consumidor, que buscaba una alimentación de calidad, variada y a precios competitivos y que adaptó sus actos de compra a un modelo de cercanía, que le permitía hacer compras con mayor frecuencia pero con tickets más pequeños. En un escenario post-crisis, la distribución debe adaptarse de nuevo, con rapidez, a las nuevas demandas marcadas, en este caso, por la preocupación por la salud, por grupos de consumidores con necesidades especiales y por los nuevos canales de contacto con el cliente, entre otros.

Prueba de la gran capacidad de adaptación a las nuevas demandas y necesidades de los consumidores son la existencia en los lineales de los supermercados de una gran cantidad de productos que hace apenas 5 o 10 años no existían. Las ensaladas de 4ª gama, los smoothies, las ensaladas con vegetal y proteínas, los super alimentos como la quinoa, el kale o el bimi, productos sin lactosa o sin gluten, la línea de charcutería vegana, el zumo exprimible in situ, etc. son algunos de

los ejemplos más notables. Sin embargo, tan importante como la innovación de producto es la innovación de procesos, tiendas, presentaciones, formatos, medios de pago, logística, envíos, etc., desarrollada siempre con el objetivo de aportar un valor añadido al consumidor o satisfacer una nueva necesidad.

El comercio electrónico va también abriéndose cada vez más hueco en la distribución moderna. La adquisición vía e-commerce de productos de gran consumo crece constantemente, aunque lo hace a un ritmo menor que otros sectores, como pueden ser viajes, ropa o productos electrónicos. Los datos del MAPAMA apuntan a que, en la actualidad, el comercio electrónico de alimentación alcanza el 1% del total de ventas pero se espera un crecimiento exponencial en los próximos años.

Los resultados del Estudio sobre Comercio Electrónico en Alimentación, realizado de manera conjunta entre ASEDAS y la Universidad Complutense de Madrid en 2017 y que se reedita en 2018, permiten concluir que la conveniencia es uno de los principales factores de crecimiento del comercio electrónico en alimentación. El consumidor se inclina por la demanda en este canal de productos pesados o difíciles de manejar, mientras que prefiere el canal físico para sus compras de alimentos frescos, categorías en las que el papel del prescriptor sigue siendo muy importante.

Todo indica que las tiendas físicas, lejos de desaparecer, seguirán creciendo y enriqueciéndose con los desarrollos digitales. Nos dirigimos hacia un modelo de distribución en que ambos canales convivirán y el reto para la distribución de proximidad es dar servicio al consumidor allí y como éste nos requiera. Todas las cadenas trabajan intensamente para desarrollar sus canales de comercio electrónico de la manera más eficaz para todos, superando barreras como la “última milla”, es decir, llegar al domicilio del cliente con el menor coste económico e impacto medioambiental posible.

En definitiva, el futuro nos depara cambios demográficos, cambios tecnológicos, cambios en los hábitos de vida y de alimentación, además de un largo etcétera de desafíos. Responderemos a ellos innovando juntos. ■

BIBLIOGRAFÍA:

- ALIMARKET (2017). Monográfico de la distribución alimentaria. Marzo 2017.
- MAPAMA (2018). Panel de consumo alimentario: últimos datos con TAM actualizado a Noviembre de 2017.
- MAPAMA (2017). Panel de consumo alimentario.
- EUROSTAT. Estadísticas oficiales de la UE.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE LA COMPETENCIA (2016). Informe sobre Comercio Electrónico.
- ASEDAS/UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID (2016). I Informe sobre Comercio Electrónico en Alimentación.
- INFORME SOBRE INNOVACIÓN. COTEC (2017)