



Veinticinco años de **gran consumo** en alimentación ¿Cómo hemos cambiado?

⇒ **Silvia Resa López**
Periodista

Resumen: El proceso de concentración en cadenas organizadas y la consolidación de grandes enseñas caracterizan la evolución del comercio minorista de gran consumo en alimentación en los primeros 25 años del siglo XXI. Una evolución condicionada, en gran medida, por los cambios socio-demográficos y el comportamiento de los consumidores, incluido el impacto de acontecimientos recientes, como la pandemia del Covid.

La realidad actual de la oferta se conforma así con una mayor concentración del mercado en las grandes cadenas de súper e hipermercados que la que había a comienzos de siglo. Aunque, en todo caso, la distribución minorista en España sigue demostrando una gran capacidad de adaptación a los cambios, con espacio para todos los formatos, incluida la resiliencia del pequeño comercio especializado.

Palabras clave: Gran consumo, distribución, supermercado, hipermercado, tienda especializada, proximidad, evolución, concentración, digitalización.

Veinticinco años pueden parecer pocos en una evolución, aunque en el caso del sector de gran consumo de alimentación en España todo han sido avances, con un proceso de modernización de toda su red comercial, la mejora de operaciones y una oferta de surtido cada vez más amplia. Esta última se ha complementado con mejores servicios y se ha orientado a un consumidor que, a su vez, se ha convertido en el centro de todas las miradas pues, al fin y al cabo, en la base de todo este periplo del sector se encuentran los cambios sociales y demográficos.

“La evolución del comercio no es sino el reflejo de los cambios sociales”, dice Yolanda Fernández, economista jefe de la Asociación de Grandes Empresas de Distribución (ANGED); “determinadas corrientes estructurales como el envejecimiento de la población, la reducción del tamaño de los hogares, la digitalización de bienes y servicios y el proceso de urbanización inciden de forma muy importante en el consumo y, por tanto, en la adaptación de la oferta comercial del sector”.

Para la portavoz de esta organización, que agrupa a una veintena de las principales compañías del sector global de gran consumo, evolución se explica por factores como que “a principios de los ochenta, la alimentación representaba más del 30% del presupuesto familiar, mientras que hoy, aun siendo importante, no alcanza el 18% del gasto de los hogares, que se han abierto a nuevas necesidades y vectores de consumo; entre ellos, el gasto en vivienda, cada vez más importante, en tecnología o en servicios como la sanidad y la educación”.

“En 25 años, la distribución española ha experimentado importantes cambios”, dice Bernardo Rodilla, Retail Client Director (director de Clientes Minoristas) en Kantar Worldpanel; “en 2000, Mercadona estaba en pleno proceso de expansión desde Levante, el grupo que formaban Carrefour y DIA lideraba el mercado, mientras que Lidl daba los primeros pasos en nuestro país, con una cuota residual en gran consumo”. “Estas tres grandes cadenas apenas sumaban una cuota del 25%, mientras que hoy son el top 3 de la distribución y llegan a los 43 puntos”.

Para Rodilla, la evolución de la distribución en España ha seguido un proceso por el que el gran consumo se concentra en la distribución organizada y la tienda de barrio ha dado paso a las grandes enseñas. “Hoy todo el mundo conoce Mercadona, y el 90% de los hogares compran por lo menos una

vez al año en la cadena; Carrefour ha desarrollado una estrategia multiformato para estar más cerca de los compradores y Lidl ha pasado de ser un establecimiento para compras puntuales a convertirse en el supermercado habitual de muchos hogares”.

LAS CLAVES DEL CAMBIO

“En los últimos cinco lustros de historia de la distribución alimentaria hemos asistido a la consolidación del supermercado de proximidad como el formato favorito de los consumidores españoles”, dice Ignacio García Magarzo, director de la Asociación de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS); “lo cual se debe al desarrollo de una estructura empresarial muy moderna e innovadora, con características propias en España, que ha permitido alcanzar altos grados de eficiencia en toda la cadena y, por tanto, ser muy competitiva”.

“Esta estructura presenta características específicas e, incluso, factores diferenciales entre unas autonomías y otras”, dice García Magarzo; “así, la convivencia de empresas de carácter regional, nacional e internacional, con estructuras empresariales familiares, cooperativas y franquicias, aportan una gran variedad de modelos de tienda y surtidos; todas ellas ayudan a conformar una oferta amplia en proximidad”.

“En los últimos cinco lustros de historia de la distribución alimentaria hemos asistido a la consolidación del supermercado de proximidad como el formato favorito de los consumidores españoles”, dice Ignacio García Magarzo, director de la Asociación de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS); “lo cual se debe al desarrollo de una estructura empresarial muy moderna e innovadora, con características propias en España, que ha permitido alcanzar altos grados de eficiencia en toda la cadena y, por tanto, ser muy competitiva”

En la evolución del sector de gran consumo de alimentación, una parte relevante corresponde al formato supermercado: “en España a partir de la década de los 90 y, especialmente, en los primeros años del siglo XXI el incremento del tamaño de la superficie de venta le ha permitido competir en precios, gracias a una mayor capacidad de compra”, dice García Magarzo.

Aunque hay más factores, como el desarrollo del asociacionismo “reflejado en las centrales de compra, que permiten a los más pequeños competir en igualdad de condiciones”, o también “el incremento de la inversión en innovación en productos, procesos logísticos, organización interna y comercialización y, finalmente, la incorporación de la tecnología en la gestión del surtido y la logística”.

Fuentes de Alcampo, la enseña francesa de hipermercados y supermercados presente en España desde hace cuatro décadas, consideran que “ha habido factores claros que han marcado el cambio en el sector”, como la evolución demográfica y social, la cual ha traído consigo nuevos estilos de vida y hábitos de compra diferentes.

“Las familias han cambiado, son más diversas, más pequeñas e incluso el propio consumidor individual es diferente pues, al ser fruto también de la transición ecológica y alimentaria, es más activo, está más informado y es un consumidor comprometido que busca productos con valor añadido; este nuevo consumidor ha vuelto a valorar la experiencia, lo cercano y el trato personalizado”.



Desde la perspectiva de Mercadona, la enseña líder de la distribución española, se destacan tres claves en el proceso de evolución del gran consumo alimentario: adaptación, innovación e inversión.

“Adaptación constante a los hábitos del consumidor, al desafío online, a lo que denominamos acercar los productos cada vez más a la boca, o la transformación de la red comercial con tiendas cada vez más eficientes y accesibles”, dice la portavoz de la cadena; “la distribución se ha enfrentado a innumerables retos, pero en estos 25 años señalaríamos dos como son la introducción del euro y la pandemia del Covid-19”.

“En ambos casos quedó patente que la distribución es un sector esencial para nuestro equilibrio económico y social ya que mostró una gran capacidad de resiliencia, ofreciendo un servicio de gran calidad a los millones de clientes que acuden todos los días a sus tiendas”.

Mercadona considera que “en estos 25 años la compañía, siendo fiel a su política comercial SPB (Siempre Precios Bajos) y a su modelo de gestión Calidad Total, ha ido evolucionando principalmente su surtido, con nuevas propuestas como la sección Listo para Comer, con platos para consumir en el momento”.

Por lo que atañe a la relación con los proveedores, la compañía explica que se ha pasado de un modelo de interproveedor o por categorías a otro especialista o por productos, “en ambos casos se ha buscado ofrecer siempre la máxima calidad al menor precio posible, garantizando la sostenibilidad de la cadena de montaje”.

Por su parte, para la cadena de supermercados regionales BM, “el de gran consumo es un sector muy dinámico y competitivo que ha favorecido el desarrollo y el crecimiento hasta el punto de que hoy es un referente en el mercado mundial del retail”.

“Entre los cambios más significativos de los últimos años, desataca la concentración y desarrollo de los operadores regionales, la irrupción de la digitalización y las nuevas tecnologías, o los cambios en los hábitos de consumo, con una fuerte implantación de la marca de distribuidor”, dicen en BM Supermercados.

El impulso a su plan de transformación, apoyado en la digitalización y en la sostenibilidad, la mejora de la eficiencia, la competitividad en precios y convertirse en uno de los referentes en la com-

para son los puntos fuertes de esta cadena, aunque “sin perder la esencia de nuestro modelo BM, basado en la calidad del producto fresco y local, del servicio y el surtido”.

“Además, seguimos fortaleciendo y ampliando las alianzas con los productores locales, pilar de nuestro modelo BM, reforzando la economía local y reduciendo el impacto medioambiental”.

“Dar respuesta sincera y con convencimiento a esa necesidad social que entendíamos y asumíamos nos permitió encontrar un nicho de mercado óptimo para crecer y desarrollar nuestro modelo de negocio”, dice la portavoz de Alcampo; “algo que hemos ido haciendo a lo largo de cuatro décadas, permitiéndonos contar en la actualidad con un parque de 310 tiendas, una potente plataforma de comercio online y una plantilla de 20.200 personas que hacen realidad el propósito empresarial”.

DESDE LA ÓPTICA DEL COMPRADOR

En el centro de este proceso durante los últimos 25 años está el consumidor; así lo entiende Bernardo



Rodilla, de Kantar: “la mayoría de los cambios que se han producido se pueden explicar desde el punto de vista del comprador y de cómo ha modificado su comportamiento”.

Lo cual se concreta en los siguientes puntos:

Denominación de origen



En el ranking español no hay que olvidar a las dos grandes centrales de compra que agrupan a cientos de pymes de gran consumo. Datos de ASEDAS citando a Retail Data y su informe de 2023 reconocen el papel de las cadenas minoristas regionales, las cuales han elevado su superficie comercial en más del 10% desde hace cuatro años, lo cual supone duplicar la media de crecimiento sectorial, que ha sido del 5,4 % durante el mismo periodo

- Tiempo de compra. El cliente no quiere invertir tiempo en realizar la compra ni tener que visitar varios establecimientos. De hecho, la “posibilidad de hacer toda la compra” ha pasado de ser el noveno motivo de elección de una cadena en 2013, a ser el tercero, sólo por detrás de la “relación calidad precio” y “la proximidad”.
- Los hogares trasladan en mayor medida su compra desde el especialista, es decir desde la pescadería, la carnicería o frutería, a los súper e hipermercados, donde puede realizar una única cesta, y en consecuencia van menos veces a comprar.
- Más opciones. El consumidor elige en torno a más criterios, aunque las cadenas de distribución, con enseñas que han invertido en imagen y en una relación de confianza con sus clientes, le simplifica su decisión de compra.
- Vínculo de confianza. El cual ha sido aprovechado por las enseñas para posicionar sus marcas, lo que ha aumentado la tensión entre fabricantes y distribuidores.

“El enfoque hacia el consumidor es uno de los motores del actual modelo de distribución, pero también del conjunto de la cadena agroalimentaria”, dice Ignacio García Magarzo, de ASEDAS; “el siguiente cambio de paradigma consistirá en mejorar los canales de comunicación en la cadena de valor, para que también desde la producción se responda con rapidez y agilidad a las demandas del consumidor, produciéndose así lo que realmente se necesita”.

Desde Mercadona enfatizan que para esta empresa el cliente juega un papel muy destacado: “ya que es el centro de todas nuestras decisiones y el protagonista en la definición del que denominamos surtido eficaz”; “para ello, la compañía cuenta con un modelo de coinnovación que consiste en compartir con los clientes experiencias y formas de consumo para, a través de la detección de las necesidades, gustos y costumbres concretas,

trasladar toda esa información a los proveedores e impulsar, de este modo, una colaboración directa en el desarrollo de mejoras, innovaciones y nuevos productos”.

Un consumidor cada vez más exigente e informado, preocupado por su alimentación, salud y entorno es el perfil que define al cliente de Supermercados BM; “dada nuestra cercanía, con establecimientos situados en entornos urbanos, además del compromiso con la calidad, hemos podido dar respuesta a las necesidades y demandas del mercado”.

“Este compromiso nos ha llevado a ser el supermercado de referencia en el servicio y atención al cliente, según revelan los estudios de marca en el mercado”, dice el portavoz de la cadena.

DE HITO EN HITO

Aunque el comprador está en el centro de esta evolución del gran consumo de alimentación, existen otros factores protagonistas, tal y como destaca Yolanda Fernández, de ANGED: “a lo largo de este periodo hemos vivido un intenso proceso de modernización de toda la red comercial y una mejora en la eficiencia de los procesos y operaciones”; “la oferta de productos se ha ampliado y se ha complementado con nuevos servicios, que cubren nuevas necesidades de los consumidores, por lo que la distribución es hoy uno de los sectores más dinámicos de nuestra economía”.

Junto a las diversas dinámicas competitivas del mercado, la regulación ha tenido un papel determinante en la configuración de la oferta comercial, según ANGED; “la ley de Comercio de 1996 marcó una nueva dinámica en el equilibrio de formatos comerciales en España y las restricciones autonómicas tanto al establecimiento como a la actividad impuestas al híper no han conseguido frenar la pretendida caída del pequeño comercio y, en cam-

bio, han disparado la cuota de los supermercados grandes”.

Fuentes de esta patronal calculan que entre 2008 y 2023 se abrieron casi 5.900 supermercados, lo que supone cerca 400 nuevos centros al año, frente a un saldo de 54 nuevos hipermercados en 15 años; “por su parte, los supermercados independientes y las droguerías continúan reduciéndose, de media, en cerca de 1.100 centros al año”.

La superficie comercial de productos de gran consumo ha crecido un 22% entre 2008 y 2023. En este periodo, el súper grande ha doblado su superficie (+98%), frente a los hipermercados, que la han aumentado el 4%.

Ignacio García Magarzo, de ASEDAS, destaca que uno de los elementos diferenciadores de la distribución alimentaria española es que “presenta un mayor equilibrio entre empresas y formatos si se compara con la situación de otros países del entorno”.

Compañías internacionales, nacionales y regionales conviven con formatos que van desde pequeñas tiendas o autoservicios de conveniencia a supermercados de hasta 2.500 metros cuadrados, pasando por el comercio especializado y los hipermercados.

En el ranking español no hay que olvidar a las dos grandes centrales de compra que agrupan a cientos de pymes de gran consumo. Datos de ASEDAS citando a Retail Data y su informe de 2023 reconocen el papel de las cadenas minoristas regionales, las cuales han elevado su superficie comercial en más del 10% desde hace cuatro años, lo cual supone duplicar la media de crecimiento sectorial, que ha sido del 5,4 % durante el mismo periodo.

“Estos líderes regionales representan en el mercado español la garantía de competencia en todos los ámbitos (local, provincial y autonómico), pues mantienen una estructura que evita posiciones de dominio”, dice García Magarzo, de ASEDAS; “además, varios líderes regionales surten a la mayoría de las franquicias y asociados repartidos por el mundo rural”.

Otro dato que da idea de la variedad de formatos y competitividad de la distribución alimentaria en España es que de las 332 empresas con actividad directa en retail alimentario, 221 gestionan una red de 10 o menos tiendas y otras 54 se sitúan en la horquilla de entre 11 y 50.

“El conjunto de empresas con redes de hasta 50 puntos de venta suma 2.030 establecimientos y elevó su sala en más de 34.300 metros cuadrados en 2023”, dice el director de ASEDAS; del total, 14.700 metros cuadrados correspondieron al grupo de empresas con una red de diez tiendas o menos”.

Desde Kantar Worldpanel se destaca que el principal cambio con respecto a los 25 años atrás es que Mercadona ha evolucionado de ser una cadena principalmente posicionada en Valencia, a ser el líder destacado. Un liderazgo que alcanzó a finales de la década del 2000 y que se ha mantenido “de la mano de la expansión regional”.

En el análisis de la citada empresa de investigación de mercados se recoge que otro elemento que apoyó este liderazgo fue que el antiguo grupo Carrefour se dividiera en el actual Carrefour y DIA; “no obstante, mientras que Carrefour ha sido capaz de mantenerse como la segunda cadena de la distribución, DIA ha caído del puesto tercero al quinto, como consecuencia de la reestructuración de su parque”.

En el otro lado de la balanza está Lidl; “durante los últimos diez años, la cadena alemana ha redo-



blado su apuesta por nuestro mercado”, dice Bernardo Rodilla, de Kantar; “ha renovado el parque, abierto más tiendas y reestructurado el surtido, lo que la lleva a ser la tercera cadena en el ranking de la distribución”.

LA BAZA DE LOS REGIONALES

“Lo que hemos observado es que la pandemia y la posterior etapa inflacionaria han acelerado alguno de los cambios que veíamos a largo plazo: se acelera el trasvase desde el especialista, la marca del distribuidor crece a mayor ritmo y el e-commerce ha sido capaz de demostrar que tiene espacio para un mayor desarrollo”, dice Bernardo Rodilla, de Kantar.

“Visto desde la distribución, las cadenas que salieron más reforzadas han sido las regionales; es más, algunas de ellas han evolucionado a grandes operadores regionales que, poco a poco, han ampliado su área de influencia vía expansión”, dice el portavoz de Kantar Worldpanel.

Según datos de esta compañía, los supermercados regionales en España cuentan con un alto índice de penetración, dado que el 85% de españoles ha visitado, al menos una vez, este tipo de cadenas durante el último año.

Según datos del informe “Las claves del éxito de los súper regionales”, el promedio de actos de compra es de 50 al año, lo que supone un crecimiento de cuatro puntos porcentuales con respecto a 2018. Su cuota de mercado actual está cercana al 18%, en datos de Kantar Worldpanel.

“Las decisiones que están tomando los supermercados regionales para consolidar su crecimiento se están demostrando muy efectivas y los están convirtiendo en un canal con mucho atractivo para los compradores, especialmente los sénior”, dice Enrique Rodríguez, Shopper Director de Kantar Worldpanel; “la fuerza y pujanza de éstos les está permitiendo no sólo hacerse más fuertes en sus territorios, sino mirar hacia un desarrollo estructural fuera de sus fronteras, para lanzarse a competir con actores con presencia nacional”.

Tal es el caso de BM Supermercados: “la principal ventaja es nuestra cercanía, nuestro arraigo y nuestro compromiso con el producto fresco y local, pilar de nuestro crecimiento”, dice la portavoz de la cadena; “lo cual nos ha permitido crecer con un modelo basado en las alianzas con proveedores locales y las asociaciones”.



“Todo ello nos ha llevado a ser una de las empresas líderes del mercado en la zona norte y, a partir de 2017, a crecer en el centro peninsular de un modo orgánico e inorgánico que en los últimos diez años nos ha hecho crecer desde 198 a 332 establecimientos”.

El plan de expansión de BM Supermercados parte de la adhesión de las cadenas Ercoreca (2010) y Simply (2019), en Bizkaia, el aterrizaje en Madrid con la compra de Gigante (2017) a las que han seguido Condís (2021) y la integración de la cadena Hiber este año.

“Fruto de este esfuerzo, nos mantenemos desde hace años como segundo operador en cuota de mercado en País Vasco y Navarra, con el 17,7% y el 12,3%, respectivamente, y una cuota histórica del 9,1% en Cantabria, según datos Nielsen”, dice la portavoz de la compañía; “en la Comunidad de Madrid, donde estamos en desarrollo, entramos en 2022 en el top 10 de los operadores”.

El estudio de Kantar antes citado recoge que, en el primer trimestre del año, se ha producido una pujanza de estas cadenas en sus territorios, como en Madrid o en Cataluña, donde aparecen Ahorramás (tercera en cuota con el 11,9%) y Bon Preu, segunda con el 9%. En Galicia Vegalsa y Gadisa lideran el top de regionales.

“Parte de este crecimiento se explica por el traspaso que se está produciendo en los últimos años desde el canal especialista al dinámico, con una pérdida del 7% por parte del primero”, dice Enrique Rodríguez, de Kantar; “esta transferencia está beneficiando sobre todo a los supermercados de surtido corto y a los regionales”.

LA ESTRATEGIA OMNICANAL

Uno de los puntos de inflexión a lo largo de este proceso seguido por el gran consumo, la pandemia, consolidó el ecommerce, “este canal factura ahora el 80% más que antes del Covid y supera ampliamente el 20% de cuota de mercado en algunas categorías como la moda o la electrónica”, dice Yolanda Fernández, de ANGED; “sin embargo, en alimentación el peso del ecommerce no llega al 3%”.

“Lo más importante del comercio electrónico es que ha introducido muchísima innovación en las operaciones y procesos de las compañías y ha abierto nuevos canales de interacción con los consumidores”, dice la economista jefe de ANGED; “gracias a este cambio, las tiendas han reforzado su papel dentro de un ecosistema comercial en el que el entorno digital y físico se fusionan y donde el cliente decide en cada momento su propia experiencia de compra”.

Con anterioridad, cadenas como Carrefour habían hecho sus deberes, tal y como explican en la compañía: “fuimos pioneros en la creación del ecommerce en España al crear en 2001 carrefour.es”; “hoy es el súper online más conocido, alojando un espacio en su web para las referencias de su enseña TEX y un Marketplace con un surtido procedente de casi un millar de empresas”.

La enseña francesa, que acaba de cumplir medio siglo de trayectoria en España, es omnicanal y multiformato y se ha convertido en uno de los referentes en el mercado nacional al evolucionar desde un modelo único de supermercado hasta una diversidad de formatos de proximidad, mediante sus marcas Carrefour Express y Carrefour Market.

“Si hace 15 años la cadena contaba con un modelo único de tienda, de 800 a 2.500 metros cuadrados, hoy en día conviven establecimientos de tamaño medio, pequeñas tiendas de barrio que funcionan en régimen de franquicia, supermercados en gasolineras, estaciones de tren o tiendas dedicadas en exclusiva a los productos bio”, dice un portavoz de la compañía.

La filial española figura en el origen de Supeco; el supermercado económico de la cadena creado en 2012 y cuya política comercial se centra en garantizar el mejor precio para los productos de alimentación.

“Si vemos internet sólo como un canal de compra, con una cuota de 2.8 puntos, la dimensión que tiene en el gran consumo todavía es insuficiente como para decir que ha tenido un efecto transformador en la distribución, sobre todo si lo comparamos con otros países de nuestro entorno”, dice Bernardo Rodilla, de Kantar Worldpanel; “lo cual demuestra que todavía tiene margen de desarrollo”.

No obstante, la digitalización ha cambiado la manera que tienen las cadenas de relacionarse con el comprador, ofreciendo un espacio para la personalización de la oferta en un contexto donde el comprador es cada vez más heterogéneo.

El canal online es uno de los focos de expansión de nuestro modelo BM”, dice la portavoz de esta empresa, que ha experimentado un incremento del 68% desde 2020 en sus ventas online; “nuestro objetivo es ofrecer un servicio omnicanal, de manera que el cliente pueda acceder a la compra a través de cualquiera de nuestros canales”.

En el caso de Mercadona, “la compañía fue consciente de que se había quedado obsoleta y se puso a trabajar para mejorar, tanto la parte visible, con una nueva web más intuitiva y visual, como la parte física del proceso, creando un nuevo sistema en el que la compra online dejaba de pasar por las tiendas y se creaban almacenes logísticos llamados internamente colmenas para uso exclusivo de la venta online”, dice la portavoz de la cadena valenciana, para la que hoy el ecommerce representa el 2% de la facturación, lo que ha hecho rentable su servicio online.

“La transformación tecnológica y digital ha sido determinante y en su momento nos empujó a adentrarnos en un escenario hasta entonces desconocido y que hoy dominamos con un modelo omnicanal, donde la proximidad digital es una realidad”, dice la portavoz de Alcampo, que opera en el mercado español con 531 centros (79 hipermercados y 452 supermercados), 52 gasolineras y un servicio de comercio online.

“La evolución del comercio electrónico en alimentación ha sido una constante discreta, pero creciente, hasta el boom motivado por la pandemia de la Covid 19”, dice Ignacio García Magarzo,

gerente de ASEDAS; “Las empresas de distribución alimentaria hicieron un gran esfuerzo material, tecnológico y de personal para adaptar en un tiempo récord sus capacidades de dar respuesta al incremento de la demanda que se produjo en apenas unos días”.

Desde el Observatorio del Comercio Electrónico de Alimentación desarrollado por la citada organización se percibe que, una vez superada la crisis alimentaria, se está dando una vuelta a la tienda física; “ésta se percibe como una opción con más facilidades para comparar productos y precios y para vivir una experiencia de compra enriquecedora, quedando la compra online como una opción de conveniencia a la hora de cargar con compras pesadas”.

NUEVOS RETOS PARA EL RETAIL

El desarrollo del sector de gran consumo de alimentación a lo largo de los últimos 25 años conlleva no sólo un presente, sino también algunos retos de futuro.

Para la patronal ASEDAS los desafíos se agrupan en torno a los siguientes factores:

- Evolución demográfica en la que se observa un menor consumo per cápita, una demanda de productos fáciles de cocinar y consumir y el interés por los alimentos frescos.
- Estilo de vida urbano y rural. Dos mundos que conviven y que hacen surgir nuevos tipos de tiendas de proximidad en barrios y en pueblos y un incremento del comercio electrónico.
- Sostenibilidad medioambiental, que nos empuja a llevar a cabo una gestión más eficiente de los recursos y de los residuos, ahorros y esfuerzos en eficiencia energética y a afrontar el cambio climático desde una visión de cadena.
- Digitalización y talento, un binomio que debe hacer frente a la transformación de los negocios para ofrecer al consumidor los nuevos servicios que demanda, contribuir a la triple sostenibilidad -medioambiental, económica y social- y hacer frente a la evolución de los intereses y necesidades de la sociedad.

“Hay tendencias que podemos calificar de estructurales y que continuarán transformando la distribución”, dice Bernardo Rodilla, de Kantar Worldpanel; “continuará la concentración del gran consumo en el retail organizado y el e-commerce seguirá creciendo, aunque a un ritmo más normalizado”.

Desde la patronal de grandes empresas de distribución, Yolanda Fernández dice: “vemos un cambio en el patrón de comportamiento del consumidor, que cada vez es más demandante de servicios y experiencias y menos de bienes duraderos”. Para la economista jefe de ANGED, las claves de futuro del sector minorista pasa por varios factores:

El cliente es cada vez más sofisticado y se comporta como un consumidor divergente; ante la incertidumbre y las subidas de precios decide no dejar de consumir experiencias que le reporten bienestar.

La lealtad a la marca se está desvaneciendo en todos los grupos demográficos.

Las redes sociales ganarán terreno como canal de venta lo que provocará una disrupción tecnológica en el sector con el uso cada vez más intensivo de la denominada inteligencia artificial generativa (IAGen).

La creciente preocupación ecológica y por la sostenibilidad de los consumidores más jóvenes.

El plan de inversiones puesto en marcha por Mercadona en 2016 ha supuesto una inversión de 10.000 millones de euros para la apertura y reforma de todas sus tiendas en lo que denominan el modelo de tienda eficiente; “se trata de un nuevo concepto de supermercado que mejora la experiencia de compra de los clientes y que supone un ahorro de del 40% del consumo energético respecto al de una tienda convencional”, dice la portavoz de la compañía.

Ese plan de inversiones ha englobado los procesos de digitalización de la cadena, el desarrollo de su canal online y la internacionalización con la apertura de establecimientos en Portugal.

“El futuro de Mercadona va a seguir por estas líneas marcadas en 2016, para lo cual la empresa se ha comprometido a invertir otros 5.000 millones de euros en los próximos cinco años”.

“El futuro es ilusionante y a la vez imprevisible y debemos estar atentos a los cambios que se produzcan, con el objetivo de ser referentes en el sector, generar valor y avanzar en nuestro plan de expansión”, dice la portavoz de BM Supermercados; “en este sentido, es clave profundizar en innovación y en aquellas herramientas que nos permitan acercarnos más a nuestros clientes y seguir siendo referentes en la experiencia de compra”. ■

Lo que ha aprendido el sector minorista

“El cambio de paradigma se ha desarrollado desde dentro de las empresas, a través de un modelo empresarial centrado en la competitividad y en la eficiencia”, dicen en la patronal de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados, ASEDAS.

Algunas de las claves principales que han discurrido en paralelo a la legislación, la economía, la madurez en las relaciones con la industria y con la producción o la adaptación a los cambios en la conducta del consumidor son:

1. El incremento de tamaño, ya que el formato del supermercado 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%.
2. El enfoque hacia el consumidor. En los últimos años, la evolución de los diferentes segmentos de consumo ha favorecido al supermercado, que ha ganado tamaño de tienda afectado por la demanda de un consumidor que exige incorporar nuevos productos adaptados a sus necesidades y, por tanto, un surtido cada vez mayor.
3. El desarrollo del asociacionismo. Puesto que el tamaño de la capacidad de compra de las compañías es todavía condición *sine qua non* para poder competir en precio, el asociacionismo ha sido y es fundamental en el desarrollo de un modelo en el que compiten empresas y tiendas de todos los tamaños a lo largo de todo el territorio. Por ello, las centrales de compra han sido y son una pieza angular en la configuración actual de la distribución de proximidad. Además, 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 y cooperativismo.
4. El aumento de la inversión en innovación, entendida en un sentido amplio, hacia mejoras relacionadas con las infraestructuras logísticas y en tienda, así como también en personal técnico y relaciones con la cadena, entre otros.
5. La digitalización -más allá del comercio electrónico- es otro de los grandes desafíos del futuro con la introducción en los procesos de gestión de la inteligencia artificial y otras tecnologías disruptivas.
6. La profesionalización y el talento, porque la evolución empresarial y organizativa se ha apoyado en la gestión de las cadenas de supermercados con criterios empresariales. La formación de los profesionales del supermercado de proximidad es altamente especializada e incluye nuevos perfiles, entre ellos la transformación digital y la economía circular.



Comercio especializado de alimentación fresca: un ejemplo de resistencia y resiliencia

Resistencia y resiliencia son dos términos que, en ocasiones, pueden conducir a confusión por su propia similitud y la complementariedad de su significado, aunque lo cierto es que describen conceptos diferentes, que solo convergen en explicar la reacción de aquello que se muestra resistente o resiliente ante fuerzas adversas.

El diccionario de la Real Academia Española define resiliencia como “capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos”; mientras que, entre sus muchas acepciones, destaca la que se refiere a resistencia como fuerza que se opone a la acción de otra fuerza.

Pues bien, la suma de ambas, la resiliencia y la resistencia definen a la perfección lo que viene sucediendo desde que comenzó el siglo XXI -e incluso antes- con el comercio minorista especializado, singularmente en el segmento concreto de la alimentación fresca.

Un sector profesional, en ubicaciones independientes de calle o agrupados en los más de mil mercados municipales que siguen funcionando en España, que se resiste a darse por vencido frente a la imparable pujanza de las cadenas de súper e hipermercados.

Porque lo cierto es que las y los profesionales que mantienen viva esta actividad, en su mayor parte en pequeños negocios familiares, se resisten



a languidecer y responden con resiliencia a los agentes perturbadores y las situaciones adversas.

Y eso que no lo tienen fácil, porque no solo tienen que enfrentarse a la fuerte rivalidad empresarial de otros formatos comerciales, como los supermercados, sino sobre todo a la falta del relevo generacional.

Lo cierto es que las y los profesionales que mantienen viva esta actividad, en su mayor parte en pequeños negocios familiares, se resisten a languidecer y responden con resiliencia a los agentes perturbadores y las situaciones adversas.

Y eso que no lo tienen fácil, porque no solo tienen que enfrentarse a la fuerte rivalidad empresarial de otros formatos comerciales, como los supermercados, sino sobre todo a la falta del relevo generacional

“Las grandes cadenas y supermercados no dejan de abrir locales, aunque no es sólo la competencia del canal de venta la que nos limita sino, especialmente, la falta de un relevo generacional”, dice Luisa Álvarez, directora general de Fedepesca (Federación de Asociaciones de España con Detallistas de Pescados y Productos Congelados); “pues nadie quiere asumir el negocio, ni siquiera los empleados”.

Según los datos más recientes del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en el mercado español los establecimientos especializados representan una cuota del 29,7% para las frutas frescas, del 19% en la comercialización de carne y del 21,5% en pescados y mariscos. “Aunque vamos perdiendo participación en el mercado, en pescado fresco aún representamos el 30%, si bien es cierto que hemos llegado a contar con el 60% años atrás”, dice Luisa Álvarez.

La gerente de Fedepesca maneja datos desde el año 2007, cuando la estadística cifraba en 12.632 las empresas detallistas de pescados y mariscos. Quince años después eran 9.809, el 22,3% menos. Por lo que respecta al número de locales o establecimientos, en 2007 eran 14.000 y siete años después, 11.448 tiendas, es decir, una caída del 18,2%.



Situación similar se vive en el segmento de carniceros y charcuteros; según fuentes de Cedecarne (Confederación de Detallistas de la Carne), organización que agrupa a trece gremios provinciales, la evolución del sector desde 2009 ha sido de 28.336 empresas a 22.890 (el 19,2% menos) y en cuanto al personal remunerado en el sector de carniceros y charcuteros se ha pasado desde los 64.340 trabajadores a los 58.108 en 2024.

“Este sector no está prestigiado, por lo que algunos jóvenes se acercan antes a la hostelería”, dice Luisa Álvarez; “así que es claro que, sin promoción, no hay atracción de esos trabajadores; es algo que venimos diciendo desde hace 25 años”.

Para la gerente de Fedepesca, la solución a esa falta de relevo generacional está en una formación profesional adecuada al sector de comercialización, ya que, “al hablarlo con los estudiantes resulta que les interesa, pues el nuestro es un sector sin paro”. “En todo caso, lo que solicitamos es que exista una financiación a las organizaciones profesionales, para garantizar que exista una formación anual”.

No obstante, para María Sánchez, secretaria general de Cedecarne, “el gran consumo de alimentación ha cambiado más en los últimos 25 años que en todo el siglo pasado”, debido sobre todo a que “los hábitos de vida han modificado las conductas alimentarias, pues hay menos tiempo para cocinar, menos conocimientos para hacerlo, más comidas fuera de casa, mayor la preocupación y curiosidad por saber lo que comemos y por cuidar la salud a través de la alimentación”.

Aunque existe otro motivo poderoso, como es el impulso de la digitalización, “el cual ha cambiado por completo la forma de comprar”, dice María Sánchez; “en lo referente a la carnicería, ya no es sólo el comercio electrónico, sino también canales como Whatsapp, esto es, herramientas que permiten mantener la cercanía que caracteriza al comercio de proximidad y que, al mismo tiempo, facilitan el acto de compra a las familias”.

“Si hablamos de producto, está claro que los elaborados artesanales y los platos preparados han ganado mucho terreno en los mostradores; en este sentido, no hay comercio con futuro sin un obrador”, dice María Sánchez, de Cedecarne.