

El distribuidor de “la última milla”



José Luis Bravo
Director gerente de ASER

Sigo creyendo en el modelo de negocio de la distribución independiente. No es un modelo caduco y resiste a todo tipo de envites desde diferentes ámbitos. Primero, con las cadenas de servicio rápido; luego, con la venta online y con nuevos players de OE, con modelos para vender recambios al mercado independiente. A pesar de que todos ellos tienen hueco y mercado, el modelo referente en la distribución sigue y seguirá siendo el “distribuidor de la última milla”.

Es una reflexión que no tiene un análisis metodológico o estudio científico, sino que tiene un mero carácter empírico, es decir, basado en mi propia experiencia y observación de diferentes mercados y sectores.

Si analizamos el sector de gran consumo y su evolución a través de los últimos 30 años, podemos observar lo siguiente: en el año 1985 existían en España unos

145.000 establecimientos o tiendas. En el año 2015, el número de tiendas se había reducido más de un 58%, registrando 61.500 establecimientos. Si profundizamos en estos datos, observamos que el número de tiendas tradicionales ha pasado de 93.000 a 23.000, las perfumerías de 28.000 a 10.000 y los autoservicios de 18.000 a 9.000. Los modelos que han experimentado crecimiento han sido los hipermercados y supermercados, pasando de 72 a 500 y de 1.600 a 18.500, respectivamente.

¿Qué ha pasado en este modelo? En primer lugar, vemos que el propio modelo ha sufrido un cambio muy significativo en su estructura de distribución. En 1985 el grueso de la distribución era fabricante-distribuidor-detallista (tienda)-consumidor. En la actualidad, el distribuidor prácticamente ha desaparecido y el modelo predominante es fabricante-detallista (tienda)/gran distribución-consumidor. Este profundo cambio de modelo se ha dado desde una



doble perspectiva. La primera es que ha sido de abajo hacia arriba, es decir, que las tiendas detallistas con propiedad independiente se han concentrado en cadenas de supermercados e hipermercados de grandes distribuidores y cadenas regionales. Sus estructuras son verticales y negocian directamente con el fabricante, con unas plataformas y sistemas logísticos de aprovisionamiento optimizados al máximo. La segunda es que ha habido un cambio profundo en los hábitos de compra y comportamiento de los consumidores. La compra antes era diaria, tanto en los detallistas como en fruterías, pescaderías..., para ir a una gran superficie o un gran supermercado y encontrar toda la oferta en un mismo sitio.

Actualmente, el Top 5 de la distribución española tiene una cuota de mercado en torno al 50%, todavía muy distante de otros países europeos como Reino Uni-

do -con un 83%-, Francia (78%) o Alemania (68%). Italia está todavía más fragmentada que España, con un 36%. Por lo tanto, en la gran distribución también "Spain is different".

Ante estos datos, mi pregunta es ¿la estructura de nuestro modelo de distribución sufrirá ese cambio? Pues mi opinión es que, hasta que no se produzca un cambio de abajo hacia arriba con concentración importante y reducción del número de talleres, la distribución seguirá teniendo un rol muy importante. Además, deberá haber un cambio significativo en los hábitos de compra de los consumidores.

El canal "horeca" agrupa al sector de hoteles, restaurantes y catering. Uno de los grandes errores que comenten las empresas de distribución de este canal, que vienen del mundo del retail, es tratar a este sector con las mismas estrategias que al de gran consumo. El canal Horeca está compuesto por más de 360.000 establecimientos, según la Federación Española de Hostelería. El 80% de la hostelería en España es independiente. Por su atomización, es muy difícil llegar y acceder a ellos con una distribución muy estructurada y organizada. Esto ya nos empieza a sonar más familiar.

Además, existe una gran diferencia de tipología de establecimientos y segmentos que requieren un enfoque comercial diferente. La decisión de compra no se

basa solo en los criterios clásicos, como el producto, la marca, el precio, ni me atrevería a decir que en la calidad exclusivamente. Los criterios de compra están basados más en la confianza y proximidad, en la parte relacional y del servicio recibido. "Lo necesitan ya y lo quieren ya". ¿A que esta frase le suena también a más de uno? Quizás nuestro sector, el del aftermarket, se parece algo más al sector horeca que al sector retail. O también puede ser una pequeña mezcla de los dos. Aquí les dejo estas reflexiones para que cada uno pueda pensar qué estrategia quiere para su modelo de negocio en el futuro.

Yo me quedo con un último apunte y es que el sector del aftermarket es muy complejo y atomizado y la solución sea la de potenciar al distribuidor de cercanía, el de la "última milla" que conoce muy bien a sus clientes y es capaz de satisfacer el "lo quiero ya". ■



PONEMOS EL ACENTO EN *Tu* SATISFACCIÓN

En ASER trabajamos por y para nuestros socios.
Y estamos muy cerca de ti, implicándonos al
máximo para ofrecerte lo que necesitas ahora y en el futuro.