

# La infidelidad del consumidor obliga a redefinir las estrategias logísticas para retenerlo



La multiplicación de consumidores cada vez más 'infieles' en la compra de productos ha generado cierta preocupación entre los retailers, que debaten sobre la forma en la que deben reinventar su modelo de distribución para intentar atraer y fidelizar de nuevo a los consumidores españoles. En concreto, la aceleración del ecommerce en el sector de la alimentación durante el confinamiento de los primeros meses del año debido al Covid-19 ha motivado la pérdida de gran parte de la cuota que estos supermercados acumulaban, en favor del online y de los centros regionales. En el contexto de la nueva normalidad, la logística de gran consumo delibera sobre cuál es la mejor manera de adaptarse a los cambios, aunque las tendencias más incuestionables son la adopción de la omnicanalidad y el ecommerce como parte de su oferta, además de replantear la gestión de su cadena de suministro y el concepto de sus tiendas físicas.

El sector del gran consumo ha crecido el 14,2% en lo que llevamos de año con respecto al año anterior y ha experimentado un incremento en su demanda del 12%. Estos datos, extraídos de un estudio sobre el estado de la distribución de la consultora Kantar, evidencian que se trata de un mercado que gestiona cada vez mayores volúmenes y que mantiene sus buenos resultados pese a la llegada de la nueva normalidad. En palabras del director del área de Retail en Kantar Worldpanel, Florencio García, "estos datos nos indican que se abren nuevos escenarios en el ámbito de la distribución, en el que la proximidad y el canal online se deberán tener especialmente en cuenta de ahora en adelante".

De hecho, la consultora ha asegurado que la omnicanalidad se ha consolidado este año como resultado de la apuesta por la proximidad y el canal online, que han sido los dos segmentos más favorecidos de este año en el sector del gran consumo -entre otros- al registrar crecimientos del 1,2 y 0,7 puntos de cuota,

respectivamente, en comparación con 2019.

No obstante, el estudio de Kantar refleja que, tras el fin del confinamiento, los españoles aún no han recuperado el ritmo de visitas a las tiendas pre-coronavirus. En concreto, la frecuencia ha disminuido el 3,3%. A pesar de que Mercadona se ha mantenido como el gran líder en la nueva normalidad, por primera vez en su historia ha cedido cuota ante otras opciones, como Lidl, que es el que más cuota ha ganado. Este factor ha sido común entre los grandes retailers, evidenciado también por Carrefour, que ha reforzado su segunda posición con la reciente adquisición de Supersol, y DIA, que, tras los crecimientos que registró durante el confinamiento, ha vuelto a una situación de cuota similar a la de comienzo de año. Frente a ello, el director del área de Retail de Kantar propone “ampliar el espacio de las tiendas físicas y privilegiar la experiencia de cliente para atraer parte de la clientela que se ha trasvasado al online o a otros formatos de comercio”.

Por su parte, el director de Operaciones Logísticas de Carrefour, Antonio Aguilar, ha destacado que este periodo viene marcado por “la búsqueda, por parte del consumidor, de nuevos formatos de compra en los que no tenga que hacer desplazamientos”. Este razonamiento explicaría el interés de los clientes por recibir las compras a domicilio o incluso realizarlas en comercios de proximidad. En el caso de Carrefour, Aguilar ha reconocido que los cambios que ha experimentado el ecommerce alimentario durante la pandemia “nos pilló en pleno proceso de transformación, pues trabajamos en el desarrollo de un modelo híbrido de retail”. Este modelo consiste en impulsar la preparación de pedidos en tienda a través de iniciativas de dark store, donde también se incluye mecanización para el picking. “No queremos centrarnos exclusivamente en un modelo ecommerce, tendemos a impulsar la omnicanalidad para satisfacer a todos nuestros consumidores”, señala el directivo de Carrefour.

Por lo que respecta a los supermercados regionales, también se han disparado durante 2020, su crecimiento ha sobrepasado su sección estrella -los frescos-, y prácticamente todos han logrado los mejores números de su historia en este último año. “Esta opción destaca como una elección para un consumidor que alterna cada vez más entre diferentes opciones en todos los sectores”, ha señalado Florencio García, de la consultora Kantar.

Otros supermercados, como la red de proximidad Condis, también van a priorizar el canal online y el desarrollo de dark stores. Tras reconvertir una de sus tiendas en Barcelona durante el confinamiento, quieren “apostar por estas iniciativas para ganar en capacidad y mejorar a nivel de coste”, ha explicado el director de Logística y Sistemas de Condis, Víctor Escanciano.

Kantar ha concluido que, en los próximos meses, los retailers deberán replantear la experiencia de compra de sus tiendas. En este sentido, apunta que deberán contar, previsiblemente, con mayores volúmenes de productos y, a su vez, afrontar una reducción de sus márgenes debido a la implementación de medidas anticontagio. Asimismo, impulsarán la digitalización de procesos, así como la omnicanalidad, donde se conjugará tanto ecommerce como proximidad.

## **CONVENCIMIENTO GENERALIZADO SOBRE LA CAÍDA DE LA TIENDA FÍSICA**

Por otra parte, el estudio sobre las perspectivas para la Logística en gran consumo en el nuevo entorno post-Covid, conducido por la Asociación de Empresas de Fabricantes y Distribuidores (AECOC), ha recogido las impresiones de 74 empresas, responsables de cerca del 80% del movimiento de mercancías del sector en el país, a las que ha planteado cuáles serán los retos de la cadena de suministro en un futuro próximo. Así, una de las cuestiones en la que tanto distribuidores como fabricantes y operadores logísticos coinciden es en el crecimiento del ecommerce y los servicios a domicilio. Este mayor protagonismo, según el 70% de los directivos consultados, contrasta con el descenso de compra en establecimientos físicos, que disminuirá en la nueva normalidad.

Estas empresas también prevén que, en los próximos meses, se configure una logística de proximidad y se consolide la digitalización de documentos. De hecho, siete de cada diez operadores considera que esta nueva normalidad ofrece oportunidades a la hora de construir una cadena logística más digital, ágil y flexible, con el fin de ganar eficiencia en las operaciones. Asimismo, el mismo porcentaje de empresas sostiene que el cese de actividad de pequeñas empresas y autónomos será la principal problemática a la que se enfrentará el transporte de mercancías por carretera, especialmente a partir del tercer trimestre del año.

Un aspecto relacionado con el cierre de las empresas, como es la falta de liquidez, ha sido la segunda más referida por parte de las compañías consultadas por Aecoc, especialmente a medida que las líneas de financiación impulsadas por la

Administración se agoten. Mientras que la tercera preocupación más recurrente ha sido el impacto que tendrá la crisis sobre las inversiones empresariales y su resultado en cuestiones como las renovaciones de flota o proyectos de innovación, ambos aspectos clave en el objetivo de reducir las emisiones en las operaciones logísticas.

En este sentido, el sector no prevé cambios en su capacidad de respuesta a la hora de garantizar el abastecimiento de las tiendas. El 54% de los encuestados cree que los niveles de roturas de stock se mantendrán en las ratios anteriores a la crisis, frente al 21% que opina que incluso bajarán y el 24% que considera que podrían aumentar. “Es un dato relevante, teniendo en cuenta que la distribución española fue la que mejor respondió de toda Europa al crecimiento repentino de la demanda durante el inicio de la crisis, con niveles de disponibilidad en los lineales cercanos al 93% incluso en los momentos más críticos”, ha subrayado la gerente del área del logística y transporte de Aecoc, María Tena.

Sin embargo, la productividad de las operaciones sigue siendo uno de los grandes retos en la desescalada, lo que, para la mayoría de las empresas participantes en el estudio de Aecoc, tendrá como consecuencia un aumento de los costes logísticos. Más de la mitad de fabricantes y operadores logísticos considera que los costes de almacenaje y manipulación subirán, en parte por el impacto que tienen las medidas de prevención que se aplican en la desescalada sobre la productividad. En cuanto a los distribuidores, el 69,2% espera un aumento de los costes del transporte, especialmente a causa del incremento de los retornos en vacío en larga distancia y el aumento de las operaciones de última milla.