

ORTEGA BURGOS, ENRIQUE Y MEDINA MARTÍN, FELIPE. COORDINADORES. *El supermercado: un modelo de proximidad equilibrada, accesible y circular*. Editado por Aranzadi, 2019.

No cabe duda de que el sector de la distribución de base alimentaria se ha consolidado como uno de los grandes motores de la economía española. Muestra de ello es la respuesta de esta industria en medio de la pandemia del covid-19. Sin apenas tiempo de preparación, este sector ha sido capaz de abastecer a toda la sociedad española durante el periodo de confinamiento. Esto no es el resultado de un día sino de muchos años de esfuerzo, dedicación y trabajo por parte de todo el sector. El libro es introducido por José Pedro Pérez-Llorca, presidente durante casi 20 años de la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS). Gracias a su impulso y su liderazgo, ASEDAS se ha convertido en la primera organización de la distribución alimentaria de España. El prólogo firmado por él constituye uno de sus últimos escritos ya que falleció en marzo de 2019, viendo este libro la luz en abril/mayo del mismo año. Esta es la razón por la que el libro está dedicado a su memoria.

El amplio elenco de autores incluye a expertos tanto del mundo empresarial como académico. Dentro del mundo empresarial, podemos encontrar a directivos de distintas enseñanzas españolas, consultores, abogados y otros agentes relevantes del sector, además de otros miembros destacados de ASEDAS. La obra ofrece una visión completa de todos los aspectos relacionados con la actividad del sector, tanto en lo que se refiere al funcionamiento interno de las empresas, como al análisis del comportamiento del consumidor y los cambios en sus hábitos de consumo. Presenta el pasado, presente y futuro de este apasionante y cambiante sector. Constituye, por tanto, un auténtico manual. El libro se organiza en 5 grandes bloques: i) el origen del supermercado, ii) la distribución de base alimentaria, iii) el funcionamiento de las empresas de supermercados, iv) la relevancia social y económica de los supermercados, y v) una mirada hacia el futuro.

En el primer bloque, distintos autores nos presentan la definición, importancia y orígenes de los supermercados. En las diferentes regulaciones comerciales tanto a nivel estatal, como autonómico, provincial y local, los supermercados se suelen definir como establecimientos de venta de productos de alimentación y gran consumo (higiene personal, limpieza del hogar, productos para mascotas) que abarcan una superficie de venta que oscila entre los 400 m<sup>2</sup> y los 2500 m<sup>2</sup>. Los supermercados son agentes principales de una gran transformación que ha permitido dinamizar toda la cadena alimentaria española, promoviendo cambios muy profundos en la economía productiva española. Gracias a esta transformación, la distribución alimentaria española se ha convertido en una de las más eficientes de Europa en apenas unos años. En su desarrollo, fueron clave el inicio del autoservicio y el carro de la compra. Como anécdota, descubrimos que el carro fue un fracaso al principio ya que se percibió como un síntoma de debilidad. También se analiza el patrón alimentario de los hogares españoles, al describir la evolución de las principales familias de alimentos y bebidas.

En el segundo bloque, vemos como la distribución alimentaria española es una de las más competitivas en Europa, pero también una de las más heterogéneas. Una clara diferencia con respecto a Europa es que en España coexisten líderes regionales con líderes nacionales. Se trata de un particular conjunto de empresas con una oferta adaptada a la zona, basada en el producto fresco y la proximidad, por un lado, que convive con otro modelo más estándar diseñado para competir en todo el territorio español. Esto ha sido posible, en parte, a la existencia de las dos grandes centrales de compras y servicios que operan en nuestro país. La expansión de las cadenas de supermercados puede realizarse mediante el desarrollo orgánico, es decir, a través de adquisiciones directas por parte de otras cadenas o tiendas. No obstante, la complejidad, el riesgo y los elevados recursos financieros necesarios han permitido la creación de estrategias alternativas mediante el asociacionismo. En el canal de distribución minorista, este asociacionismo se traduce en el cooperativismo entre detallistas y el modelo de franquicia. También se analiza la distribución mayorista y su servicio a la hostelería y restauración colectiva (dividida en hostelería independiente y organizada), así como, la distribución alimentaria en Portugal.

El tercer bloque se divide en dos grandes temáticas. Por un lado, se centra en la gestión y diseño de los supermercados y, por otro lado, aborda temas legales y de derecho. Hoy en día, el supermercado constituye el punto de contacto entre las enseñanzas y los clientes, siendo esencial a la hora de crear una experiencia de compra adecuada. Para ello, hay que tener en cuenta cuatro elementos clave: i) los productos y servicios ofrecidos (el surtido); ii) la comunicación realizada a los clientes; iii) el comportamiento del personal con los clientes; iv) el ambiente de la tienda (diseño, ordenación, música, ...). Estos elementos clave son ampliamente desarrollados. Asimismo, aborda la gestión de secciones de productos específicas, los recursos humanos y el talento, la eficiencia energética, la seguridad física y digital (ciberseguridad), entre otros. Respecto a los temas legislativos, se muestran los requisitos legales para la apertura de un nuevo establecimiento, la ley de cadena alimentaria, el registro y derechos de marca, los contratos de distribución, suministro, franquicia y las patentes.

En el cuarto bloque, podemos encontrar un amplio abanico de temas que hacen referencia a la relevancia social y económica de los supermercados. Un aspecto que cobra cada vez más atención es la Responsabilidad Social Corporativa. El mundo en el que vivimos tiene puesta la mirada en la sostenibilidad por diferentes motivos. Por esta razón, la gestión de los supermercados ha de estar marcada por criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental. En este sector, además de los impactos, también hay que tener en cuenta la gestión de la seguridad alimentaria, la calidad y la trazabilidad. No obstante, resulta complejo combinar esta demanda social con la demanda particular de este sector que exige comprar “lo que quiero, cuando y donde quiero”. Todo esto es fruto de los cambios estructurales que están ocurriendo en la sociedad, explicados en profundidad a lo largo de este bloque. De manera específica, se aborda la problemática de las zonas rurales e insulares. Por último, se analizan las empresas de supermercados en los medios de comunicación, señalando cuáles son los nuevos retos y oportunidades en la era de la posverdad. Obviamente, la transparencia y la confianza son fundamentales en este proceso de comunicación.

El último y quinto bloque trata de predecir qué futuro le espera al sector. Si bien es cierto que en muchos de los capítulos anteriores

los autores ya han ido poniendo su granito de arena, en este conjunto de capítulos es el argumento fundamental. Aquí se muestran distintas tendencias y lo que está pasando en otros países de Europa, Estados Unidos y Asia. Los retos del futuro se podrían englobar en dos: el reto ambiental y el online o digital. En cuanto al primero, se incluye la movilidad sostenible en la distribución de alimentos en las ciudades, de tal manera que puedan ser habitables; la gestión de los residuos desde una perspectiva global, es decir, analizar los materiales empleados desde el proceso de producción hasta su reciclado; la revolución del software verde de los alimentos gracias a las herramientas de edición genética, entre otros temas. El segundo gran reto es el que más se comenta a lo largo de todo el libro. Es curioso ver como los distribuidores tradicionales invierten en herramientas de venta online y los reyes de la venta online invierten en tiendas físicas. ¿Quién de los dos va a ganar esta carrera? Quizá no sea una cuestión de ganar sino de ofrecer múltiples canales a los consumidores, buscando la máxima cercanía.

Sam Walton, el fundador de Walmart, decía que el secreto de este negocio era dar a los consumidores lo que querían. Este principio es válido tanto en el mundo offline como en el online. Además de enfrentarnos a un consumidor exigente (“lo que quiero, cuando y donde quiero”), es, al mismo tiempo, menos fiel y más informado. Por tanto, la estrategia omnicanal requiere fusionar todos los puntos de contacto con el cliente, ofreciéndole una experiencia única e integrada. Si el consumidor tiene la oportunidad de la venta online con amplias facilidades de recogida/recepción, tendremos que justificar sus viajes a la tienda. Como consecuencia, los supermercados pueden acabar convirtiéndose en centros experienciales con áreas gastronómicas, clases de cocina, nutricionistas, actividades gastronómicas, etc. Siendo posible hasta gimnasios y clínicas de estética y nutricionales. Los empleados se dedicarán a las tareas que generen valor a los clientes. Aquellas tareas rutinarias y repetitivas pueden acabar siendo automatizadas. No podemos olvidar que la tecnología ofrece múltiples oportunidades en este sentido tales como, el internet de las cosas, los drones, los robots de entrega, la impresión en 3D y los autos sin conductor.

¿Qué futuro le depara al sector? Podemos intuirlo y descifrarlo y, aun así, nos podemos equivocar. Lo que sí sabemos es que será apasionante, como la lectura de esta completa y magnífica obra.

AMPARO BAVIERA-PUIG

Doctor ingeniero agrónomo, especialidad Economía Agraria  
Profesora titular de la Universitat Politècnica de València