

SUPERTECH: “SAME DAY DELIVERY” EN SUPERMERCADOS¹

“El vals suena bonito, pero no todo el mundo lo puede bailar”

INTRODUCCIÓN

En una fría mañana del invierno de 2019 Juan Rivero estaba analizando los primeros resultados de la alianza de SuperTech/delivery con Correos, materializada en una prueba para el reparto a domicilio de los pedidos *online* de la cadena de supermercados Sánchez Romero, de Madrid.

Juan había lanzado en 2015 www.delsuper.es como agregador de venta *online* de varias cadenas de supermercados. En 2018 había evolucionado su modelo de negocio, desde el B2C al B2B, poniendo en marcha SuperTech/delivery, una plataforma tecnológica que ofrecía a las cadenas de supermercados una solución para la gestión integral de sus pedidos procedentes del e-commerce

El mercado español de supermercados online no terminaba de despegar y su volumen apenas alcanzaba el 2 % del mercado, aunque Juan no perdía la esperanza de que tarde o temprano acabaría desarrollando su potencial.

SuperTech/delivery consideraba que podía ayudarles a afrontar rentablemente el reto de la llamada *última milla* para la entrega en el mismo día, conocida en el argot como “*same day delivery*”.

En SuperTech– que es como era conocida SuperTech/delivery– pensaban que había un hueco de mercado y que la prueba con Sánchez Romero sería determinante. Juan Rivero no paraba de pensar en varias cuestiones: ¿Se podría ofrecer su modelo a otras cadenas de supermercados locales o regionales? ¿Y a fabricantes directamente? ¿Se podría

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, de San Telmo Business School, con la colaboración del asistente de investigación Juan Jesús Velasco Rivera, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © junio 2019, San Telmo Business School, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

internacionalizar el modelo? ¿Sería atractivo para inversores? Juan también consideraba que DelSuper.es tenía un alto potencial de crecimiento.

ESCENARIO COMPETITIVO DEL *RETAIL* Y LA COMPRA ONLINE

Juan Rivero sabía que el *retail* de gran consumo español era uno de los canales más abierto y competitivo de Europa y había una elevada densidad de establecimientos. Muchos expertos en *retail* fundamentaban en esta distribución extensiva una de las razones de la baja cuota del comercio online en el sector de la alimentación. (Véase Apéndice 1: El supermercado online en España).

Para Ignacio García Magarzo, director general de ASEDAS (Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados), *“la principal competencia del e-commerce es la excelente oferta de supermercados que tenemos al lado de casa. La oferta es grande y el coste extra de la compra online no incentiva”*.

Concretamente había 3,4 tiendas de alimentación por cada 1.000 habitantes², frente a la media europea de 2,6 y además era el país con más formatos diferentes de tiendas; si en Francia o Reino Unido predominaban las tiendas grandes (hipermercados o supermercados de gran formato), en España había que añadir también las tiendas de barrio y supermercados de tamaño pequeño.

Los factores sociodemográficos no eran ajenos al comportamiento de *retail*. Así, era necesario considerar la baja densidad de población, el gran número de municipios— más de 8.000— el envejecimiento de la población especialmente en el hábitat rural o la gran cantidad de turistas que también compraban en el *retail* local.

Durante los años de crisis la superficie comercial aumentó, mientras que paralelamente descendía el gasto medio de los hogares. Este fenómeno hizo disminuir la rentabilidad de los establecimientos, ya que tuvieron que aumentar sus ofertas para atraer a los clientes.

Entre los años 2008 y 2017, la superficie comercial creció un 19 %, mientras que las ventas bajaron un 2 %. Según Aurelio del Pino, presidente de la Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES), *“incluso en los peores años de la crisis, las cadenas han mantenido activos sus equipos de expansión y de gestión de franquicias para buscar nuevos y mejores emplazamientos. Existe una relación directa entre apertura de tiendas y ganancia de cuota de mercado. Por eso las cadenas no paran de abrir espacios, para ganar clientes”*. (Véase Anexo 1: Evolución de los establecimientos, ventas por metro cuadrado y cuotas de mercado de los principales operadores).

²<https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/03/29/5abb77f0468aeb283e8b4649.html>

La proximidad, por tanto, se había convertido en una singularidad del mercado, ya que los pequeños supermercados ofrecían las soluciones de compra para un hogar medio cerca de su domicilio y con un amplio horario de apertura. Si la compra online ofrecía inmediatez, *“tener un supermercado debajo de tu casa y tres alternativas a 5 minutos es una barrera grande para el e-commerce de alimentación”*, comentaba un experto en retail.

Algunas cadenas como Carrefour, habían basado en la proximidad su nueva política de omnicanalidad en Europa. (Véase Anexo 2: La omnicanalidad en Carrefour).

Otra característica del mercado era la importancia de los alimentos frescos, segmento anteriormente propio de las tiendas especializadas, y hacia donde las cadenas organizadas habían puesto su foco para incrementar las ventas³.

El comercio online tenía serias dificultades para entrar en este segmento de compra.

DelSuper.es, buscando ampliar su oferta, ofrecer mayor valor al cliente y aumentar la recurrencia, había comprado los activos de BuyFresco. Esta compañía era un pequeño operador de Mercamadrid cuyo modelo de negocio consistía en enviar semanalmente a los clientes una caja de productos frescos con la receta e ingredientes necesarios para prepararlos. (Véase Figura 1: Página web de BuyFresco antes de su compra por DelSuper.es).



Figura 1. Página web de BuyFresco antes de su compra por DelSuper.es.

³ Según los datos de la consultora Nielsen, los establecimientos especializados en productos frescos (carnicería, frutería o pescadería) tenían en 2007 el 40 % de la cuota de mercado en productos frescos, mientras que en 2017 sólo alcanzaban el 25 %. Las cadenas de supermercados se habían centrado en mejorar su oferta de productos frescos para vincular mejor a sus clientes.