

## Ametller Origen: más allá del *retail*

José Luis Nueno

Josep Ametller preparaba el Comité Ejecutivo de Julio de 2022, en el que, junto a la marcha del negocio, desde marzo de 2021, y tras el impacto de la pandemia de COVID-19 y la evolución de las medidas para contrarrestarla, en los últimos meses el foco se había trasladado a preparar a Ametller Origen para la recuperación, y desde el verano del 2022 y al análisis de situación para valorar las condiciones previsibles para septiembre y los siguientes doce meses. Esta montaña rusa en la que el consumidor llevaba casi tres años subido, dificultaría el objetivo de alcanzar 500 millones de ventas en 2023 e incrementar el EBITDA al 6,5%.

Los 21 años de existencia de la cadena habían sido de crecimiento ininterrumpido. Ametller parecía haber encontrado una fórmula imbatible en los momentos de bonanza y durante las crisis, gracias a construcción de una marca referente de producto fresco y saludable. En 2019, antes de la COVID-19, las ventas alcanzaron los 235 millones de euros, 2020 se cerró con 293 y 2021 con 348 millones de euros

La pandemia había reavivado las ventas de un sector, el del gran consumo, que llevaba 10 años con un crecimiento en valor poco más que anémico (0,5% anual). 2020 se cerró con un incremento del 12,9%, 12 veces superior a 2019, último año “normal”. Ametller había tenido trimestres con hasta un 30% de crecimiento, pero la competencia también había visto sus ventas y resultados crecer. La distribución alimentaria volvía a ser rentable y a estar muy capitalizada, en condiciones de invertir en los nuevos retos que surgieran durante la recuperación, así como en la llamada “nueva normalidad”.

Para acabar de complicar la situación, el cambio abrupto en lo que se consumía, como alimentos, en dónde y cuándo y con qué tipo de preparación, produjo una fuerte dislocación entre la oferta y la demanda, desatando una inflación de doble dígito, que el sector no había vivido en 30 años.

---

Caso preparado por el profesor José Luis Nueno. Diciembre del 2019. Revisado en julio del 2024

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2019 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 31/7/24



Todo ello, había obligado a Ametller a volver a centrar la atención en el negocio de la distribución en plena estrategia de diversificación, que quedaba reflejada en la comunicación de diciembre de 2021:

Aspiramos a convertirnos en una marca transversal, que no esté asociada tan solo al mundo de la distribución. Queremos construir una marca que pueda estar presente en diferentes momentos vitales de nuestros clientes. Esta visión transversal nos ha llevado a entrar en sectores como la restauración, colectividades, comida a domicilio, etc.

Josep Ametller, comunicación personal, 11 de diciembre de 2021.

¿Era la apuesta por la diversificación la estrategia adecuada para asegurar el crecimiento? ¿Cómo se debía reaccionar al nuevo consumidor posCOVID-19? ¿Cuál sería el papel de las tiendas físicas en un futuro marcado por la omnicanalidad y la digitalización? ¿Cómo superar la ola de la inflación y sus daños colaterales sobre el comercio de alimentación?

## Desafíos para la distribución moderna ante la era del “nuevo *retail*”

La distribución alimentaria fue la gran beneficiada por la pandemia. El sector del gran consumo creció hasta el doble dígito (12,7% en valor) en 2020, inédito en los últimos años, impulsado por el confinamiento y las restricciones del consumo fuera del hogar. La evolución de las compras vino marcada por una disminución del 2,7% en la frecuencia de compra, pero con un incremento de 14,1% en el valor de la cesta (véase el **Anexo 1**). Así, las ocasiones de compra se volvían más valiosas y trascendentales, en un entorno competitivo en el que los canales *online* y *delivery* se consolidaron (García, 2020).

El gran protagonista fue, sin duda, el canal *online*, que incrementó un 62% su facturación, rompiendo con las barreras de hábito e incorporando a la población más *senior* y a los frescos en la cesta. En un destacado segundo lugar, la recuperación del canal especialista (+2,1%) que frenó su caída tras 15 años de pérdida cuota en favor de los grandes distribuidores.

Ese entorno de crecimiento general provocó cambios en el reparto de las cuotas de los grandes *retailers*, que, a pesar de seguir creciendo en facturación, fueron los que más sufrieron la infidelidad de los consumidores. Así, el “*top 3*” histórico (Mercadona, Carrefour y DIA) cedió cuota en 2020. Mercadona continuaba manteniendo su liderazgo destacado, con una cuota de mercado del 24,5%, pero cedió 1,1 puntos con respecto al ejercicio anterior. Entre las causas, el retraso y las dificultades en la activación del canal *online* durante el confinamiento.

Carrefour, por su parte, a pesar de recuperar compradores durante 2020, se vio muy condicionado por la mala evolución del canal hipermercado, cediendo 0,3 puntos de cuota hasta situarse en un 8,4%, pero consolidando su segunda posición en la distribución española.

A pesar de mejorar sus números de forma sustancial respecto a anteriores ejercicios, Grupo DIA perdió su posición en el “*top 3*” en favor de Lidl con una cuota del 6,1%, única enseña que logró incrementar el gasto de sus comparadores (véase el **Anexo 2**).

Ahora bien, si hay unas ganadoras absolutas, esas fueron las cadenas regionales, que, con establecimientos de proximidad, muy pegados al ciudadano, un gran surtido y buen producto fresco, experimentaron el mayor auge de ventas durante la pandemia. Así, Consum, muy fuerte en el arco mediterráneo, vio crecer un 15% su facturación, hasta superar los 3.100 millones de euros en 2020 con 780 tiendas. Uvesco, con 240 supermercados en el norte del país, incrementó un 20% sus ingresos, superando los 900 millones de euros.



En Cataluña, Ametller Origen competía con Bonpreu, Condis y Caprabo, las ventas de los cuales estaban por encima de los 1.000 millones de euros, junto con una docena de operadores regionales de entre 300 y 600 millones, y Carrefour, Mercadona, Alcampo, Dia, Lidl, Eroski y Aldi, operadores nacionales, para los que esa región era un bastión de su cifra de negocio total.

## 1. El fresco como motor de crecimiento

Los productos frescos continuaban siendo el motor del gran consumo en España, representando cerca de un tercio del gasto anual en la cesta de la compra. El consumidor repartía su compra entre el canal tradicional y la gran distribución. Así, según datos de Nielsen (2018), un 41% de su cesta permanecía en la tienda tradicional, lo que representaba un margen potencial de crecimiento para supermercados e hipermercados, que aglutinaban el 59% restante.

Ambos formatos estaban apostando por esa categoría desde hacía años vía ampliación del surtido, teatralización del espacio de venta para hacerlo más atractivo o mediante el impuso de la prescripción del profesional (tan arraigada en las tiendas tradicionales). Además, en un futuro próximo los frescos debían sumarse al canal *online*, a medida que fuera capaz de derribar ciertas barreras, dadas las reticencias que todavía existían a la compra de esa categoría<sup>1</sup>.

El consumo de determinados productos frescos, como la verdura o la fruta, no eran más que la punta del iceberg de una lista de la compra cada vez más saludable, consecuencia del envejecimiento de la población<sup>2</sup>. El apetito por productos más naturales en los lineales se ha visto incrementado en los últimos años (sin colorantes artificiales; bajos en, o sin, grasa; y bajos en, o sin, azúcar) (véase el **Anexo 3**).

Ametller Origen se había posicionado como proveedor de comida saludable, apartándose de etiquetas, como ecológico, bio u orgánico, que en ocasiones eran sospechosas para el consumidor; particularmente, cuando las sostenían grandes operadores nacionales.

## 2. El consumidor poscrisis

Previamente a la crisis de la COVID-19 de 2020, lo que más impactó en el comportamiento de los consumidores españoles fue la recesión vivida entre el 2007 y el 2014. Así, a pesar de que la confianza del consumidor se situaba al 86%, a niveles de precrisis, la sensación generalizada era, en el 2018, aún de recesión económica. El consumidor se había vuelto planificador, si bien comenzaba a permitirse cierta indulgencia en dicho comportamiento.

El consumo se había polarizado, al igual que la sociedad, con una clase media que se vio estrechada. Los que mantuvieron el trabajo o encontraron empleo ganaron poder adquisitivo. Sin embargo, permaneció un importante segmento de población con muy poco poder adquisitivo, y que apenas llegaba a fin de mes. En ese contexto, la frecuencia de compra se vio incrementada, controlando muy bien el gasto y sin caer en tentaciones de promociones por volumen. Los nuevos consumidores se polarizaban porque, a la vez que querían ahorrar, también tenían una parte indulgente que les impulsaba a concederse caprichos, y estaban dispuestos a pagar hasta un 30% más por ellos.

<sup>1</sup> Las principales barreras son las dudas sobre la calidad de los productos (64%) y la preferencia por escogerlos personalmente (63%).

<sup>2</sup> Prácticamente dos de cada 10 hogares están formados por personas mayores de 65 años. Por su parte, el 45% pertenece a la generación X y a la del *baby boom*, de entre 38 y 64 años.