

## LA DISTRIBUCIÓN AUTOMÁTICA PRESENTE Y FUTURO

El presente artículo pretende hacer un repaso de la Distribución Automática como modelo de negocio en la actualidad y en el futuro a tres años vista.

Al igual que las empresas de cualquier sector están obligadas a adaptarse al entorno económico y social de forma continua lo mismo ocurre con las empresas operadoras y los modelos de negocio que utilizan. El modelo de negocio de la Distribución Automática tampoco va a ser menos y, por tanto es un modelo que se tiene que adaptar también a las variables del mercado actual.

Veamos primero cual es la situación en la que se encuentra el mercado de la Distribución Automática o Vending en España.

En general se puede decir que el Mercado de la Distribución Automática ya ha abandonado la **Fase de Reorganización** y se encuentra, de pleno, en la **Fase de Madurez**. *Podríamos definir la Fase de Madurez como aquella situación en la que el factor de crecimiento se ralentiza. Las empresas que lideran el mercado se consolidan e incrementan su participación de mercado en ventas totales.*

No obstante, en algunas zonas como las áreas metropolitanas de Madrid, Barcelona o Bilbao el sector se encuentra más en una **Fase de Debilitamiento** que no en la de la misma Madurez. *En la Fase de Debilitamiento los Ingresos y los márgenes disminuyen y las compañías buscan nuevas formas para recuperar los beneficios perdidos. El mercado demanda más variedad de servicios y calidad en el producto y en el servicio.*

Entrando un poco más en el detalle podríamos decir que las claves del Mercado de la Distribución Automática actual en España serían las siguientes:

- + Por parte de las empresas del sector:
  - Consolidación de las empresas que lideran el mercado y aumento de su participación de mercado en ventas.
  - Disminución de los ingresos por máquina y de los beneficios netos por empresa.
- + Por la parte del usuario de la máquina:
  - Demanda de más variedad de productos y bebidas.
  - Demanda de más calidad en los productos y bebidas.
  - Demanda de un mejor servicio por parte de las empresas operadoras.
- + Por parte de organismos autonómicos, estatales o europeos:
  - Aumento de las legislaciones que afectan directa o indirectamente al sector como las sanitarias, medioambientales, seguridad en el trabajo o protección de datos.

¿Cómo afecta esta situación del mercado de la Distribución Automática a la Gestión en las empresas operadoras?

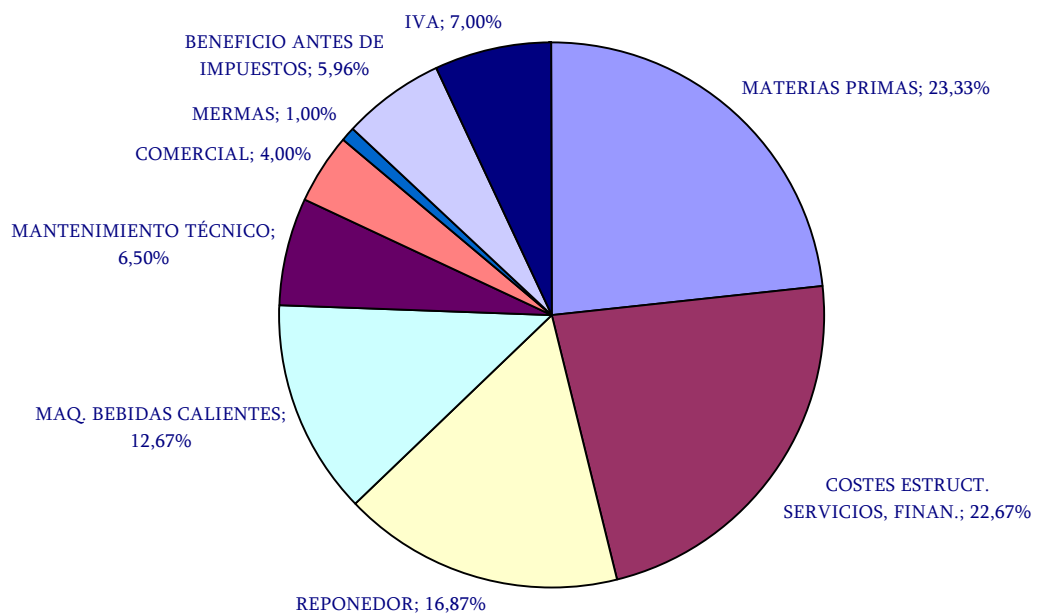
¿Cómo debe afrontar la empresa operadora esta situación de cara a los próximos años?.

Lo que está claro que el modelo de negocio de la empresa operadora que se ha utilizado hasta el momento debe cambiar para adaptarse a las necesidades del mercado actual y futuro.

Veamos algunas acciones posibles

***Desde el punto de vista de la organización interna de la empresa***

Veamos, a modo de ejemplo, las partes que componen el precio de un café a 30 céntimos de euro:



Es decir que el precio de 0,30 € se compone de:

|                                      |        |
|--------------------------------------|--------|
| IVA                                  | 0,021€ |
| MATERIAS PRIMAS                      | 0,070€ |
| COSTES DE ESTRUCT. SERVICIOS, FINAN. | 0,068€ |
| REPOSICIÓN                           | 0,051€ |
| MAQUINA DE BEB. CALIENTES            | 0,038€ |
| SERVICIO TÉCNICO                     | 0,020€ |
| COMERCIALIZACIÓN                     | 0,012€ |
| MERMAS (1%)                          | 0,003€ |
| BENEFICIO                            | 0,018€ |

(estos valores se han obtenido de una empresa tipo con 360 máquinas de bebidas calientes y una media de 10.000 servicios máquina/año.)

Viendo estos valores se pueden sacar algunas conclusiones:

- 1.- En estas circunstancias cualquier incremento del precio P.V.P. es un incremento que va directo a beneficio. Es decir si en lugar de 0,30€ por servicio se cobra un precio de 0,35€ el beneficio pasa de 0,018€ a 0,068€.
- 2.- Una mejora en la gestión operativa, es decir en reposición y servicio técnico puede reducir la aportación de estos dos ítems dentro de la composición de precio de un servicio y, por lo tanto, un incremento directo en el beneficio obtenido. El uso adecuado y selectivo de tecnologías como la Telemetría o la localización geográfica por GPS es una contribución importante a la optimización de la gestión operativa de las compañías operadoras.
- 3.- Una re-estructuración interna de la compañía con personal más formado y preparado, conjuntamente con una gestión informática adecuada, aporta una mayor flexibilidad a la compañía, una mayor capacidad de actuación y una reducción de la aportación de los costes de estructura dentro de la composición de precio del servicio. Esta reducción en la aportación también afecta de manera directa en un incremento del beneficio obtenido.
- 4.- Otra conclusión importante es que la falta de control en cualquiera de los componentes del precio puede hacer que el exiguo beneficio obtenido por servicio se convierta en una pérdida. Es decir que por cada servicio, en este caso de café, se pierdan uno o varios céntimos.
- 5.- Es importante que las empresas operadoras establezcan los mecanismos internos necesarios que les permitan conocer la participación de los diferentes costes y gastos de la compañía dentro de la composición de precio de un servicio con el fin de poder tomar decisiones adecuadas a la hora de mejorar el beneficio por servicio.

### ***Desde el punto de vista del usuario de la máquina a nivel de Producto - Servicio***

El sector de la Distribución Automática tiene dos tipos de clientes que conviven en cada emplazamiento. Por una parte el contrato de explotación y depósito se lleva a cabo con un responsable de la empresa en la que el operador instalará sus máquinas y por otro está el usuario de las mismas. Las necesidades e intereses de unos y otros no tienen por que coincidir. No obstante, una vez el operador ha llegado a un acuerdo para instalar máquinas en un emplazamiento, el número de servicios por máquina vendrá determinado por el número de usuarios de la misma y del consumo medio de cada uno de ellos.

El consumo medio de un usuario depende, por un lado, del entorno en el que trabaja y, por otro, de la confianza que tiene con el servicio que proporciona el operador a través de la máquina. Los términos por los que podríamos definir que el usuario tiene confianza en un servicio podrían ser:

- Confianza en que la máquina está LIMPIA e HIGIENICA.
- Confianza en que la máquina NUNCA se equivoca.
- Confianza en que la máquina NUNCA se estropea.

- Confianza en que el PRODUCTO dispensado es de CALIDAD.
- Confianza al ver que el entorno de las máquinas es AGRADABLE.

Cuando el usuario tiene CONFIANZA en un servicio aportado por el operador difícilmente deja de comprar un café por que valga 0,40€ en lugar de 0,30€, o difícilmente propone cambiar de empresa operadora al responsable del emplazamiento.

Otro factor importante es el concepto de servicio dentro de la Distribución Automática. En muchos casos el personal de una empresa operadora piensa que está vendiendo productos o bebidas y no un servicio. Este es un punto que, a mi entender, hay que dedicarle atención dentro de las compañías del sector. ¿Porqué un servicio y no un producto?. La respuesta es sencilla, el usuario cuando tiene la necesidad de tomar un café espera que cuando haya introducido el importe adecuado obtenga una bebida caliente, con un aspecto y textura agradable, en un entorno limpio y con un producto de calidad. Además el usuario también aprecia el hecho que si se encuentra con un reponedor, un técnico o llama al servicio de atención a cliente para exponerle algún comentario al respecto de la máquina, éste le atenderá con amabilidad y le dará respuesta de la forma más diligente posible a su consulta.

Está claro que cuando nosotros vamos a comprar un producto a una tienda esperamos que la compra de este producto vaya acompañada de un servicio en la venta correcto. Es decir, que la tienda esté limpia y bien iluminada, que todos los productos, con sus precios, estén bien identificados y ordenados, que si tenemos alguna duda o problema nos atiendan de forma correcta. A veces tenemos la tendencia a olvidarnos que las máquinas expendedoras también son Puntos de Venta y que, por tanto, no sólo nos tenemos que preocupar que haya producto en las máquinas o que éstas dispensen un producto o bebida en cualquier condición sino que hemos de pensar en los usuarios (clientes) de la misma que son los que realmente hacen que una máquina facture más o menos en un emplazamiento. Personalmente estoy convencido que un emplazamiento en donde el operador aporte un buen servicio, en el sentido más amplio de la palabra, vende más unidades que otro que, con el mismo número de trabajadores y un entorno parecido, aporte un servicio de menor calidad.

Si bien, como ya sabemos, una buena parte del consumo en las máquinas de Distribución Automática, es por necesidad o conveniencia, especialmente en las máquinas ciegas, hay una componente cada vez más importante del consumo que es por impulso, especialmente en las máquinas con frontal transparente. En este último caso va ser muy importante en el futuro aplicar técnicas de marketing, muy utilizadas en los lineales de los supermercados, para incentivar este tipo de consumo.

Como conclusión pienso que ante la situación actual del mercado de la Distribución Automática y el futuro a tres años vista las empresas operadoras deben, por un lado, mejorar sus estructuras y procedimientos internos y por otro lado orientar el servicio aportado directamente a las necesidades y expectativas de los usuarios que van a utilizarlas.