



**Fran Fernández**  
Gerente de Grup Gamma

**A** mediados del año 1989 en Europa y, especialmente en Francia, la distribución estaba concentrada en cadenas verticales y en centrales de compra, y además existían otros competidores como las cadenas de bricolaje.

En cambio, en España, nuestro sector estaba totalmente estancado, como viviendo al margen de lo que ocurría en el resto de sectores y países, y estaba claro que teníamos una amenaza latente, que a su vez era una oportunidad para modernizar el sector.

En síntesis, en estas palabras de Fran Fernández se esconde el germen que hizo posible el nacimiento de Grup Gamma. Hoy 30 años después, hablamos con esta voz autorizada sobre qué futuro le espera al sector de la distribución de materiales de construcción en nuestro país.

#### ¿Cómo se gestiona la incertidumbre?

Esta incertidumbre es debida a algo que es nuevo, desconocido y cambiante. Así que se trata de tener las antenas puestas en todas las direcciones y actuar ante los cambios adaptándose rápidamente y procurando no perder el norte de tu estrategia, a menos que sea estrictamente necesario debido al impacto de los mismos. También creo que hay que meditar bien las decisiones e inversiones a medio y largo plazo.

#### Parece que este año a nivel de resultados lo salvaremos. ¿Cómo cree que puede evolucionar la situación (obra nueva/reforma) a partir de enero?

La obra nueva en general creo que se reducirá, aunque puede haber zonas y/o segmentos de mercado que crezcan. También es posible que se desarrollen planes de vivienda social y compensen las caídas.

La reforma -como todo lo que tiene que ver con la mejora del hogar- desde el mes de mayo viene mostrando mucha fuerza a pesar de la crisis, hasta el punto que probablemente estemos ante un cambio de paradigma en el gasto de los hogares. Dependiendo de la evolución de la pandemia y, también, del impacto que puedan tener los fondos europeos, la reforma será un mercado en crecimiento y nuestro mejor mercado.

#### ¿Cree que la crisis generada por la COVID 19 realmente provocará una rehabilitación a gran escala si llegan las ayudas europeas?

Estos fondos están destinados en gran parte a la transición ecológica. En España, partimos de una menor utilización que en el resto de Europa de sistemas tipo SATE, y ya tenemos un plan que prevé reformar 500.000 viviendas para hacerlas más eficientemente. Todo hace pensar que, si finalmente llegan fondos para ello, supondrán un incentivo y un fuerte impulso a corto plazo.

Que sea o no de gran escala dependerá de la cuantía y destino de los fondos, y de que todos los agentes económicos que intervenimos seamos capaces de promocionarlos y gestionarlos adecuadamente. Muchas veces ocurre que existen ayudas y no las utilizamos.

#### ¿Qué opinión tiene sobre la presunta mala reputación que tiene el sector de la reforma?

Creo que esta se debe a los incordios que representa realizar obras en la vivienda, unido también a la mejorable profesionalización y coordinación de los distintos instaladores. Aunque hay mucho margen de mejora, creo que siempre será un incordio reformar en casa.

No obstante, desde mi punto de vista la distribución tiene una responsabilidad menor en la formación de esa percepción negativa, y también poco margen de actuación para corregirla. Aun así, pienso que en colabora-

ción con los proveedores debemos ayudar a mejorar la situación, profesionalizando a los distintos instaladores en cuestiones técnicas, organizativas y de marketing, y poniendo en el centro al cliente.

#### Al margen de la COVID 19 ¿cómo cree que evolucionará la distribución en España a medio y largo plazo?

La distribución como todas las actividades está en permanente evolución, seamos o no conscientes de ello. A veces, los cambios se producen lentamente y, otras, de forma más disruptiva y con mayor rapidez. En los próximos años veremos cómo se van consolidando los cambios que ya se vienen sucediendo desde hace tiempo. Las grandes superficies aumentarán su ya importante cuota de mercado, siendo cada vez más una mayor competencia para nosotros. También, la venta por internet tarde o temprano despegará en el sector y, aunque acabe consiguiendo una menor cuota que en otros, también aumentará significativamente.

“**La digitalización es la gran asignatura pendiente de los almacenes, de las centrales y del sector en general**”

#### ¿Y las Centrales de Compra cómo cree que evolucionarán?

Las centrales de compra continuaremos creciendo y nos convertiremos en el mejor aliado de la distribución tradicional o profesional, aportando cada vez más servicios y estrategias que se basarán en todas aquellas actividades sinérgicas que permitan competir a nuestros asociados en igualdad de condiciones que los grandes operadores.

Piense que hace 30 años éramos centrales de compra y evolucionamos hacia centrales de ventas incorporándole la marca, el marketing y la publicidad. Después añadimos servicios y ahora ya trabajamos en la estrategia global.

A su vez, los almacenes -que mayoritariamente estarán asociados a centrales- aumentarán su tamaño y profesionalización buscando ese punto de equilibrio que aporte competitividad y rentabilidad. Por tanto, tarde o temprano irán desapareciendo aquellos distribuidores que no evolucionen en esa dirección, a menos que manteniéndose en un tamaño pequeño se diferencien en su posicionamiento y/o especialización y complementen su oferta con otros servicios, especialmente de colocación.

### ¿Cuál cree que es, ahora mismo, la gran asignatura pendiente del sector?

La digitalización es la gran asignatura pendiente de los almacenes, de las centrales y del sector en general. Debemos hacer un esfuerzo de inversión y de adaptación al cambio muy importante y a la vez urgente. Celebro que desde ANDIMAC estemos liderando una iniciativa para estandarizar la codificación de los productos en una gran base de datos única y estándar, que nos permita transaccionar digitalmente entre la fabricación, la distribución y finalmente también con los clientes. Con esto, todos ahorraremos costes y mejoraremos nuestra oferta. Si me lo permites, me gustaría aprovechar la entrevista para animar a proveedores y distribuidores a sumarse a esta nueva iniciativa, ya que debemos cooperar en beneficio mutuo del sector. Aquí, también la unión hace la fuerza.

### 30 años de Grup Gamma. Ha cambiado mucho el sector desde entonces...

Es obvio. Piense que los grandes cambios que estamos viviendo han tenido su mayor impacto en estos años: concentración empresarial de fabricantes y distribuidores, globalización, digitalización, grandes superficies, venta por internet y la evolución de materiales y sistemas constructivos. También la sociedad ha experimentado cambios. Ahora tenemos un consumidor mucho más informado y autosuficiente.

### Cuando fundó Grup Gamma, ¿qué era entonces lo más importante entre un Grupo y su asociado?

En aquel momento, los grandes operadores eran los almacenistas grandes de cada provincia y la distribución de muchos productos funcionaba con grandes exclusivas territoriales; la hipercompetencia y la globalización no habían llegado. En ese entorno, lo más valorado por los asociados era la mejora de precios y el acceso a determinadas marcas; también el servicio logístico era muy valorado.

### ¿Y ahora qué es lo más importante para Grup Gamma?

Ahora el entorno es totalmente distinto. La mejora de precios y el acceso a las marcas continúan siendo importantes, y también la logística es mucho más importante que entonces debido al aumento de referencias y a la exigencia del servicio.

Y claramente ha aumentado muchísimo la importancia del resto de beneficios que aportamos a los asociados como son la marca de distribución, la publicidad y los soportes de marketing, y el asesoramiento, diseño e implantación de las exposiciones y tiendas de materiales, con las más de 3.000 referencias que tenemos en marcas propias para ofrecer una clara diferenciación en el mercado.

## “La venta por internet tarde o temprano despegará en el sector”

Tampoco podemos olvidar la formación de los equipos y, últimamente, todo lo relacionado con la tecnología, ya sea para mejorar la productividad y los procesos, como también para aumentar las ventas y la promoción a través de la web y del comercio electrónico.

### ¿Cuál es la estrategia de crecimiento y de posicionamiento de Grup Gamma en el mercado?

En este momento tenemos presencia en casi toda la península. Ahora estamos implantándonos en Canarias, donde este año ya hemos incorporado 6 nuevos asociados, y tenemos previsto cerrar las zonas en todas las islas con la incorporación de nuevos asociados en 2021.

Nuestro objetivo es que la marca GAMMA esté presente en todo el territorio nacional, también en Andorra y Portugal, para así poder llegar a todo el público y con ello mejorar la notoriedad de la marca y optimizar las inversiones al respecto. Y que cada asociado pueda trabajar en su zona con comodidad y rentabilidad.

También, queremos tener una mayor notoriedad y presencia en el entorno *online*, ayudando a nuestros asociados a posicionarse mejor y a ser referentes en sus respectivas zonas de influencia y poder aumentar sus resultados.

### Ustedes han sido pioneros en el entorno online, ¿Cree que es una apuesta de futuro la venta online para los almacenes de materiales de construcción?

La presencia *online* en cualquiera de los formatos posibles: web, e-commerce, marketplace, redes sociales, etc., no creo que sea una opción, forma parte de la normalidad actual y, por supuesto, futura. Está claro que actualmente la venta directa en *online* es pequeña en comparación con otros sectores; pero también lo es la oferta y, en la medida que esta crezca, también lo hará la demanda. Sin embargo, ya es una fuente de información y de decisión importante por parte de los clientes, aunque la venta se acabe materializando en una tienda o almacén.

Creo que el mundo *online* es una extensión del mundo físico, así que las diferencias entre cliente particular y profesional probablemente serán más o menos las mismas que se producen actualmente y que tendrán que ver con el tipo de producto, servicios asociados, sistemas de pago y de fidelización. Debe ser una estrategia y experiencia única para unos clientes omnicanales, exigentes y conectados 24 horas, 365 días.

### ¿Cómo pueden evolucionar los Grupo de Compra en un mercado tan atomizado como el español?

Precisamente existen muchos grupos debido a la gran atomización existente. En la medida que el mercado se concentre en menos almacenes, más profesionales y de mayor tamaño, las centrales que aporten menor valor irán desapareciendo o fusionándose con otras.

Desde nuestro punto de vista el tamaño del grupo tiene importancia, pero es relativa. Creo que lo más importante es la cantidad y calidad de beneficios que la central aporta a sus asociados, ya que son los beneficios y no solo el tamaño lo que hace que una central sea útil para el asociado y le ayude a mejorar su posición competitiva y rentabilidad. Esto que digo lo podemos observar en España en las grandes superficies. Siendo multinacionales y de tamaños grandes y similares, unas están arrasando y otras se retiran del mercado; obviamente esto es porque su propuesta de valor y beneficios al cliente son distintos. No ha sido por el tamaño.

Por eso, en Gamma, nuestra obsesión es la aportación de valor/beneficios y siempre estamos mirando hacia adelante aportando nuevos servicios que aporten beneficios al asociado, no solo tamaño. Creo que estamos muy obsesionados con los rankings de tamaño o facturación, debiéramos inventar otros más cualitativos y sostenibles a largo plazo. Y no quiero decir que no sean importantes, son incompletos.

## “En la medida que el mercado se concentre en menos almacenes, las centrales que aporten menor valor irán desapareciendo”

### ¿Puede ser factible la creación de un grupo de grupos? ¿Y una fusión de grupos?

Ambas cosas son factibles y, a la vez, difíciles. En cualquier caso y desde mi punto de vista, para acometer estos procesos es muy importante que no se perjudique a los asociados, ya que de entrada casi siempre se produce un solapamiento de estos en el mismo territorio.

Además, hay que centrarse en lo que es sinérgico y en lo que no interfiere en la diferenciación de cada una de las centrales. O, dicho de otro modo, se puede cooperar en algunas cosas y se debe competir en otras. En cualquier caso, como he dicho antes, no es fácil. Quizás lo sea más en el caso de fusión que en el de creación de grupo de grupos. Nosotros estamos abiertos a estudiar la colaboración con otros para buscar sinergias y mejoras para nuestros asociados.



### ¿Qué diferencias o ventajas cree que hay entre un Grupo con marca de canal y otro que no la tiene?

Creo que es evidente. Una marca genera confianza y ésta es la clave de la venta.

Algunos podemos pensar que nuestra marca local de toda la vida es muy relevante en nuestro territorio y, seguro que es cierto, o lo fue en algún tiempo. ¿Pero qué ocurre cuando alrededor -incluida la pantalla del Smartphone- te van apareciendo marcas internacionales con una notoriedad estratosférica? Pues que la tuya va menguando hasta parecer irrelevante. Entonces es cuando vemos que compartir nuestra marca con otros colegas nos hace más atractivos y merecedores de mayor confianza. Si esto no fuera así, los propietarios de las grandes cadenas trabajarían con marcas distintas en cada localidad. Solo hace falta mirar alrededor para observar que cada vez existen menos marcas, pero más importantes en todos los sectores.

Los almacenes de construcción somos pequeñas empresas que en la unión y la cooperación tenemos al mejor aliado para plantar cara a las grandes y eso el cliente lo ve en la marca. Los almacenes y las centrales tenemos la obligación de crear grandes marcas para competir y defender a los almacenes ante los grandes operadores.

Texto: Ramon Capdevila • Fotos: Grup Gamma