

---

# LA DISTRIBUCION COMERCIAL ESPAÑOLA ANTE EL RETO DEL EURO

---

## IMPLICACIONES ESTRATEGICAS

---

■ MANUEL RECIO MENENDEZ

---



Los procesos de integración comercial y económica se han convertido en los factores que más están afectando al diseño y puesta en práctica de la estrategia comercial a nivel internacional de las principales empresas. Normalmente, cuando se habla de las diferencias que existen entre el marketing a nivel nacional e internacional, se hace referencia a las distintas características de los factores que conforman el macroentorno y el microentorno de decisión comercial y que va a aconsejar que en muchas ocasiones se introduzcan cambios en el marketing mix que se va a aplicar.

Uno de estos factores del entorno, quizá el más fácilmente comprensible, es el que está relacionado con el hecho de que los distintos países poseen diferentes monedas para realizar las operaciones. Es ésta una diferencia que va a afectar sobre todo a la fijación de precios internacionales en un doble sentido. Por una parte, se introduce una mayor dificultad porque la variable precio influye directamente en el posicionamiento que los consumidores asig-

nan a los productos. Por otro lado, se introducen riesgos y costes adicionales.

En cuanto al riesgo, aparte de la posible inconvertibilidad de la moneda del país en el que estamos realizando las transacciones, hay que considerar la evolución del tipo de cambio que puede jugar a favor o en contra de los resultados a obtener de nuestras operaciones comerciales. En lo referido a los costes adicionales, además de los asociados a la mayor información necesaria para poder establecer precios adecuados a nivel internacional, tendríamos que considerar todos los derivados de la conversión de monedas.

En este sentido, un reciente estudio llevado a cabo por la Comisión Europea llegó a la conclusión de que si un ciudadano de la Unión saliera con 1.000 pesetas de España y viajara por cada uno de los Estados miembros cambiando a la moneda nacional correspondiente sin comprar nada, volvería a su país de origen sólo con 500 pesetas en el bolsillo.

Todas las razones expuestas, y muchas otras que no son de índole

comercial, han hecho que dentro del intento en el que se encuentran la casi totalidad de los países europeos por llegar a ser una unidad política, económica y social se haya considerado necesario tener una moneda común. Esta necesidad no es una novedad, pues como sabemos desde hace tiempo existe una divisa llamada ecu (unidad de cuenta europea), que sirve como moneda en la que se pueden denominar todo tipo de transacciones comerciales y financieras tanto si son Estados miembros de la Unión Europea como si no lo son, ya fueran estas Administraciones públicas, empresas o particulares. Pero el ecu no existe físicamente, sino que es una cesta de referencia, y convive en los Estados miembros con cada una de las monedas nacionales.

Aunque los motivos comerciales y psicológicos son importantes a la hora de conseguir la unidad anteriormente mencionada, han sido motivos de política económica los que principalmente han llevado a considerar la oportunidad de adoptar una nueva moneda, el euro, como medio para poder alcanzar



a través del establecimiento de una política monetaria estable y equilibrada que genere el marco adecuado para conseguir un crecimiento económico sostenido y con perturbaciones mínimas entre los diferentes Estados miembros que compongan la futura Unión Monetaria Europea.

## EL CALENDARIO DEL EURO

Esta decisión que hemos expuesto se encuentra contenida en el Tratado de Maastricht, en el que los países firmantes se comprometen a crear la Unión Europea, y se ratifica en la cumbre de Madrid celebrada en diciembre del año 1995. En esta cumbre se establece cual será el calendario de actuaciones que va a ser necesario desarrollar y que podemos ver en la secuencia cronológica de acontecimientos que aparecen en los cuadros nº 1 a 4.

Como puede observarse, no todos los países europeos van a poder participar en lo que se conoce como zona euro. Sólo lo harán aquellos que cumplan unos determinados requisitos de convergencia respecto a una serie de macromagnitudes básicas (tipos de interés, inflación, nivel de la deuda pública y déficit presupuestario) (1).

## VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA ADOPCION DEL EURO

La nueva moneda va a tener una serie de ventajas asociadas para los agentes particulares y empresariales cuyos países pertenezcan a la zona del euro, entre las que podemos destacar :

- Estabilidad monetaria y desaparición de los tipos de cambio.
- Desarrollo y utilización del euro como una moneda fuerte a nivel internacional.
- Supresión de las comisiones y de los seguros de cambio (en la actualidad se calcula que estos costes representan el 0,3-0,4% del Producto Nacional Bruto de la Unión Europea, entre 20 y 25 millardos de ecus)
- Aumento de la competencia bancaria y posibilidad de acceder a una mayor oferta financiera.

CUADRO Nº 1

### TRANSICION A LA MONEDA UNICA

#### SECUENCIA CRONOLOGICA DE ACONTECIMIENTOS/1

##### DESDE DICIEMBRE DE 1995 HASTA LA DECISION SOBRE LOS ESTADOS MIEMBROS PARTICIPANTES

FECHA	MEDIDAS	COMPETENCIA
<b>DICIEMBRE DE 1995</b>	ADOPCION DEL ESCENARIO DE INTRODUCCION DE LA MONEDA UNICA, Y ANUNCIO DE LA FECHA DE CONCLUSION DEL PROCESO DE TRANSICION (1/7/2002) Y DEL NOMBRE DE LA NUEVA MONEDA.	CONSEJO EUROPEO
<b>31-12-1996</b>	DETERMINACION DEL MARCO NORMATIVO, ORGANIZATIVO Y LOGISTICO PARA QUE EL BCE-SEBC (1) DESEMPEÑE SUS TAREAS EN LA 3ª FASE.	IME (2)
	PREPARACION DE LA LEGISLACION RELACIONADA CON EL BCE-SEBC Y CON LA INTRODUCCION DE LA MONEDA UNICA.	COMISION, IME Y CONSEJO
<b>ANTES DE LA DECISION SOBRE LOS ESTADOS MIEMBROS PARTICIPANTES</b>	CONFORMIDAD DE LA LEGISLACION NACIONAL (3).	ESTADOS MIEMBROS

1.- BCE: Banco Central Europeo. SEBC: Sistema Europeo de Bancos Centrales.

2.- IME: Instituto Monetario Europeo.

3.- Los informes que deben presentar la Comisión y el IME en virtud del apartado 1 del artículo 109 J deberán incluir un examen de la compatibilidad de la legislación nacional de cada Estado miembro, incluidos los Estatutos de su Banco Central Nacional, con el artículo 107 y el artículo 108 del Tratado y con los Estatutos del SEBC (el artículo 108 dispone que, a más tardar en la fecha de constitución del SEBC, las legislaciones nacionales deberán ser compatibles con el Tratado y con los Estatutos del SEBC).

- Apertura y ampliación de nuevos mercados.

- Estimula el crecimiento y el empleo, al basarse en un marco económico sólido donde los déficit públicos están bajo control y los precios estabilizados en base a una política que llevará a cabo el Banco Central Europeo y que tendrá como instrumento el mantenimiento de unos tipos de interés bajo a medio y largo plazo.

- Oportunidad estratégica para los sectores que tengan que proveer bienes y servicios que son necesarios para llevar a cabo los ajustes (programadores informáticos, fabricantes de software, expertos en tecnología de la información, asesores legales, fabricantes de

etiquetas, servicios bancarios...).

Desde el punto de vista de los inconvenientes podemos citar, entre los más relevantes, los siguientes:

- Riesgo de especulación en los mercados financieros en los meses precedentes a la circulación del euro.

- Complejidad para llevar a cabo una adecuada gestión en el periodo transitorio que comprende desde el año 1999 hasta el 2002.

- Las inversiones que será necesario desarrollar para poder adaptarse a las nuevas condiciones de intercambio.

- Dificultad del establecimiento de discriminación de precios entre los diferentes países que conformen la zona euro.



CUADRO Nº 2

**TRANSICION A LA MONEDA UNICA****SECUENCIA CRONOLOGICA DE ACONTECIMIENTOS/2****DESDE LA DECISION SOBRE LOS ESTADOS****MIEMBROS PARTICIPANTES HASTA EL 1 DE ENERO DE 1999**

FECHA	MEDIDAS	COMPETENCIA
<b>LO ANTES POSIBLE EN 1998</b>	DECISION SOBRE LOS ESTADOS MIEMBROS PARTICIPANTES.	CONSEJO EUROPEO (1)
<b>LO ANTES POSIBLE DESPUES DE LA DECISION SOBRE LOS ESTADOS MIEMBROS PARTICIPANTES</b>	i) NOMBRAMIENTO DEL COMITE EJECUTIVO DEL BCE ESTADOS MIEMBROS.	ESTADOS MIEMBROS (2)
	ii) FIJACION DE LA FECHA DE INTRODUCCION DE BILLETES Y MONEDAS EN EUROS.	BCE Y CONSEJO (3)
	iii) COMIENZO DE LA EMISION DE BILLETES EN EUROS.	SEBC
	iv) COMIENZO DE LA ACUÑACION DE MONEDA FRACCIONARIA EN EUROS.	CONSEJO Y ESTADOS MIEMBROS
<b>ANTES DEL 1 DE ENERO DE 1999</b>	PREPARATIVOS FINALES DEL BCE-SEBC. i) ADOPCION DE LA LEGISLACION DERIVADA SOBRE: • CLAVE PARA LA SUSCRIPCION DE CAPITAL. • RECOPIACION DE INFORMACION ESTADISTICA. • RESERVAS MINIMAS. • CONSULTA AL BCE. • MULTAS Y SANCIONES A ENTIDADES.	CONSEJO
	ii) PREPARACION DEL BCE-SEBC PARA LA FASE OPERATIVA (CREACION DEL BCE, ADOPCION DEL MARCO REGULATORIO, COMPROBACION DE LA POLITICA MONETARIA, ETCETERA).	BCE-SEBC

1.- En su formación de Jefes de Estado y de Gobierno (apartado 4 del artículo 109 J).

2.- Jefes de Estado y de Gobierno de los Estados miembros participantes, de común acuerdo (apartado 1 del artículo 109 L).

3.- Estados miembros participantes (apartado 2 del artículo 105 A y apartado 4 del artículo 109 K).

- Distorsiones en la competencia derivadas de las diferentes políticas fiscales y sociales que practiquen los Estados miembros.

Una vez que hemos visto a grandes rasgos cuales son las oportunidades y las amenazas que van a surgir del establecimiento de la Unión Monetaria Europea, es necesario tener en cuenta que su desarrollo no va a afectar de la misma forma a todas las empresas y sectores productivos, incluido lógicamente el sector de distribución.

### ¿CUANDO DEBEN LAS EMPRESAS TOMAR LA DECISION DE OPERAR EN EUROS?

De la observación del calendario que veíamos anteriormente se desprende que hay tres años para poder adaptarse. Una pregunta que surge en este sentido es cuándo deben las empresas dar el paso definitivo y realizar todas sus operaciones en euros.

En términos de imagen la mayor parte de las empresas suelen preferir ser



vistas como pioneras e innovadoras en lugar de imitadoras. Pero, sin embargo, hay riesgos de empezar los preparativos demasiado pronto, dadas las incertidumbres que todavía se encuentran en el ambiente.

Además de este factor de imagen, existe el riesgo adicional si se empieza demasiado tarde de que exista escasez de productos y servicios que dadas las necesidades de adaptación van a tener una alta demanda y que ya hemos visto en el último punto de las ventajas asociadas a la pertenencia a la zona del euro.

Hay que tener en cuenta factores tanto de carácter interno como externo a la hora de decidir el momento de la adaptación :

- **Factores internos:**

- Tamaño de la empresa.
- Sector de actividad.
- Apertura internacional.
- Nivel de contacto con el consumidor final.

- **Factores externos:**

- País de origen.
- Estrategia de los competidores.
- Demanda de los clientes.
- Preparación de la Administración pública.

Se suele aconsejar que las empresas empiecen cuanto antes a estudiar el impacto y las adaptaciones necesarias a llevar a cabo por la implantación del euro. Además este proceso de análisis y





diagnóstico es una excelente oportunidad para que las organizaciones hagan una puesta al día desde el punto de vista estratégico.

Si las empresas realizan una parte muy importante de sus exportaciones en los mercados europeos, decidirán cambiar al euro cuanto antes en 1999, debido a la ventaja derivada de la mayor simplificación de la gestión de divisas y del importante ahorro de las comisiones de cambio. Este caso será aplicable tanto para las grandes empresas que son líderes en el mercado como para las pequeñas y medianas en lo que se refiere a los nichos en los que estén trabajando.

Para las pequeñas y medianas que son subcontratadas por las grandes, el cambio se llevará a cabo también lo antes posible en el año 1999, aunque en este caso estará en función de lo que hagan sus principales clientes. En este caso se encontrarán, por ejemplo, muchas de las empresas de componentes en los mercados industriales.

Las empresas proveedoras de la gran distribución de productos de consumo se incorporarán lo más tarde posible, en el año 2002. La razón principal es que la posibilidad de operar en euros para los particulares no llegará hasta el mes de enero del 2002, con lo que dada la característica de demanda derivada que tienen tanto fabricantes como mayoristas del sector minorista,

CUADRO Nº 3

## TRANSICION A LA MONEDA UNICA

SECUENCIA CRONOLOGICA DE ACONTECIMIENTOS/3

DESDE EL 1 DE ENERO DE 1999 HASTA EL 1 DE ENERO DEL 2002

A MAS TARDAR DESDE EL COMIENZO DE LA 3ª FASE  
HASTA LA INTRODUCCION DE BILLETES Y MONEDAS EUROPEOS

FECHA	MEDIDAS	COMPETENCIA
1 DE ENERO DE 1999	FIJACION IRREVOCABLE DE LOS TIPOS DE CONVERSION Y ENTRADA EN VIGOR DE LA LEGISLACION SOBRE LA INTRODUCCION DEL EURO (NATURALEZA JURIDICA, CONTINUIDAD DE CONTRATOS, REDONDEO, ETCETERA).	CONSEJO EUROPEO (1)
DESDE EL 1 DE ENERO DE 1999	i) FORMULACION Y EJECUCION DE LA POLITICA MONETARIA UNICA EN EUROS.	SEBC
	ii) REALIZACION DE OPERACIONES DE DIVISAS EN EUROS.	SEBC
	iii) COMIENZO DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PAGOS TARGET.	SEBC
	iv) EMISION DE NUEVA DEUDA PUBLICA EN EUROS.	ESTADOS MIEMBROS
1 DE ENERO DE 1999 A 1 DE ENERO DEL 2002 A MAS TARDAR	i) CAMBIO A LA PAR DE AQUELLAS DIVISAS CON TIPOS DE CAMBIO IRREVOCABLEMENTE FIJOS. ii) CONTROL DEL PROCESO DE CAMBIO EN EL SECTOR BANCARIO Y FINANCIERO. iii) ASISTENCIA A TODOS LOS SECTORES ECONOMICOS PARA UNA TRANSICION ORDENADA.	SEBC SEBC Y PODERES PUBLICOS DE LOS ESTADOS MIEMBROS Y LA COMUNIDAD

1.- El Consejo se pronunciará por unanimidad de los Estados miembros participantes.

no va a poder llevarse a cabo la adaptación hasta que estos últimos no la pongan en marcha.

Las empresas que pertenecen a grupos multinacionales no presentarán mayores problemas en cuanto a realizar sus operaciones en euros dado que ya están acostumbradas a operar en diferentes monedas. En muchos casos dependerá de circunstancias tales como la importancia que tengan las operaciones de la zona del euro en cuanto al total de ventas, la capacidad estratégica que se delegue a las filiales a la hora de tomar decisiones en cuanto a la adaptación o estandarización de la estrategia a aplicar, etcétera.

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas que operan principalmente en los mercados domésticos, es previsible que la necesaria adaptación sea una cuestión compleja, dada la falta de experiencia que tienen en la gestión con monedas diferentes.

Las grandes empresas públicas se espera que lleven a cabo un comportamiento dual. En cuanto a los particulares empezarán lo más tarde posible, mientras que sus proveedores empezarán a utilizar el euro en la medida en que se les vaya demandando.

Dado que la pertenencia de nuestro país al área del euro será una realidad, es necesario que se produzca el proce-



CUADRO Nº 4

### TRANSICION A LA MONEDA UNICA SECUENCIA CRONOLOGICA DE ACONTECIMIENTOS/4

DESDE EL 1 DE ENERO DEL 2002 HASTA EL 1 DE JULIO DEL 2002 A MAS TARDAR CONSUMACION DE LA TRANSICION		
FECHA	MEDIDAS	COMPETENCIA
1 DE ENERO DEL 2002 A MAS TARDAR	i) PUESTA EN CIRCULACION DE BILLETES EN EUROS Y RETIRADA DE BILLETES EN MONEDA NACIONAL.	SEBC
	ii) PUESTA EN CIRCULACION DE MONEDAS EN EUROS Y RETIRADA DE LAS NACIONALES.	ESTADOS MIEMBROS (1)
1 DE JULIO DEL 2002 A MAS TARDAR	i) CONCLUSION DEL CAMBIO EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS. REALIZACION DE OPERACIONES DE DIVISAS EN EUROS.	
	ii) SUPRESION DEL CURSO LEGAL DE LOS BILLETES Y MONEDAS NACIONALES.	CONSEJO, ESTADOS MIEMBROS Y SEBC

1.- Estados miembros participantes.

so de adaptación con la finalidad de que nuestras empresas hagan la transición de la manera más rápida y con el mínimo coste posible.

El Libro Verde de la Comisión Europea y la Asociación para la Unión Monetaria de Europa (AMUE) ha establecido una sencilla metodología que deben seguir las empresas que quieran prepararse para la llegada del euro (ver cuadro nº 5).

El proceso de adaptación tendrá diferentes grados de intensidad y de importancia respecto a la situación previa a la implantación del euro en función de las diversas características del entorno estratégico tanto interno como externo de la empresa.

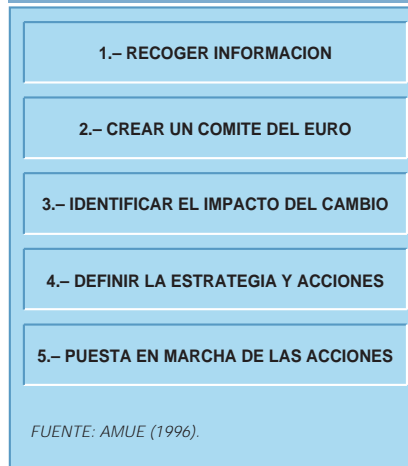
Dentro de las primeras podríamos mencionar el tamaño de la empresa, el grado de internacionalización de sus actividades, proximidad respecto al cliente final y sector de actividad de pertenencia. Las tres primeras tienen una relación positiva tanto con el tiempo necesario para el desarrollo del proyecto como del grado de complejidad que conllevarán las diferentes acciones que va a ser necesario desarrollar.

En cuanto a las variables pertenecientes al entorno estratégico externo, cabe mencionar el país en el que se encuentren situadas las actividades principales de la empresa, la estrategia de los competidores, los deseos de los clientes, el comportamiento de los proveedores y la postura y actuaciones que lleve a cabo la Administración pública.

El primero de los pasos consiste en recoger toda la información posible que le permita entender en profundidad el calendario, regulaciones e implicaciones que para su actividad va a conllevar la adopción de la moneda única en el área del euro. En muchas ocasiones las cuestiones de carácter monetario no son de uso común ni de fácil comprensión para muchos de los directivos que tienen responsabilidades o influyen la toma de decisiones estratégicas. Pero no sólo hay que fijarse en este colectivo, sino que hay otros muchos que va a ser necesario tener en cuenta dado que conforman los grupos de interés que influyen la toma de decisiones. Entre estos agentes, los más importantes a considerar serán los accionistas e inversores en general, las

CUADRO Nº 5

### FASES DE DESARROLLO DEL PROGRAMA DE PREPARACION PARA EL EURO



Administraciones públicas, los bancos y el sector financiero, los clientes, los proveedores, los empleados y el público en general.

Una vez que hemos recogido toda esta información, debemos crear un grupo de trabajo, que recibe el nombre de Grupo de Trabajo sobre el euro, cuya misión será tratar de iniciar el proceso dentro de la empresa en cuestión, coordinar los diferentes departamentos y personas que formarán parte de este grupo y establecer la comunicación necesaria con todos los recursos humanos de la compañía para que estén informados de cómo les va a afectar el cambio.

La estructura recomendada para este grupo de trabajo se recoge en el gráfico nº 1, sugiriéndose que sea multidisciplinaria, multidisciplinaria en cuanto a la formación de sus miembros (evitando caer en la tentación de pensar que sólo afectará a cuestiones relacionadas con el departamento administrativo-financiero), formado por personas con reconocido liderazgo en la empresa, celebrándose reuniones regulares que permitan seguir adecuadamente el devenir de los acontecimientos y tratando de evitar caer en el error de estar razonando continuamente si finalmente se va a producir la entrada en la zona del euro o no.





Ref. 4/A

**N**aturaleza y vidrio, dos conceptos que unidos por su historia se utilizan en el sector alimentario.

Porque nada mejor que los productos naturales se conserven en un envase **natural**.

Para que la calidad y el sabor de los alimentos se mantenga a lo largo del tiempo, **VICASA** fabrica envases de vidrio, cuyo respeto por el medio ambiente queda demostrado porque se **reciclan** desde hace más de una década.

Porque los envases de vidrio aportan una característica esencial: **la transparencia**, que permite ver al consumidor lo que realmente compra.

Además, su sistema de cierre permite repetidas **aperturas-cierres**, cualidad muy valorada por el consumidor.

En el momento de decidir, hable con expertos en **tecnología, diseño, calidad y servicio**.

Por algo cientos de empresas confían en nosotros.



**VICASA**

La Respuesta de un Líder

ENVASES DE VIDRIO

*Naturalmente*



Cómo se puede observar en el gráfico nº 1, la estructura y la calidad de los sistemas de información que tenga la empresa, sobre todo el subsistema de datos internos, va a ser un elemento crucial a la hora de que los distintos análisis que sean realizados por los grupos de trabajo en los diferentes departamentos funcionales que la componen, formen parte de la base de información con la que tendrán que tomar las decisiones tanto el Comité Directivo–Coordinador, cómo finalmente la persona o personas que tomen la dirección estratégica a seguir.

El tercero de los pasos es determinar cuales serán las áreas de negocio que se van a ver afectadas por el cambio de moneda y cuales son los ajustes que va a ser necesario realizar. Esta tarea será desarrollada en los diferentes grupos de trabajo que hemos visto que anteriormente se formaban en cada uno de los departamentos funcionales.

Se recomienda que se trabaje con el supuesto de que nuestra incorporación se va a producir en la primera fase y que, por tanto, el día 1 de enero del 2002 hay que estar en disposición de afrontar la doble circulación de monedas. Se tendrá que determinar cuales son los cuellos de botella previsibles y si hará falta algún tipo de asesoría externa.

La cuarta etapa se centrará en hallar cuáles serán los impactos competitivos de la adopción del euro, calibrando las ventajas y la factibilidad de que algunas áreas de la empresa se adapten a la nueva moneda antes del año 2002. Una vez que la empresa ha decidido la estrategia a seguir, debe establecer un calendario de actividades en el que se recoja cuando debe cada área de negocio desarrollar las actuaciones que permitan pasar a la nueva situación, consiguiendo involucrar a todos los niveles de la empresa en el empeño.

El último paso a dar por las empresas será el de la puesta en práctica de las acciones desarrolladas en la etapa anterior. Para ello, va a ser necesario que se generen grupos de trabajo tanto en las diferentes áreas de negocio como a nivel de las actividades de apoyo,

GRAFICO Nº 1

### ESTRUCTURA RECOMENDADA PARA LA FORMACION DEL COMITE DEL EURO



siendo dentro de estas últimas fundamentales las relacionadas con los recursos humanos y con los sistemas de información.

### CONSECUENCIAS DE LA ADOPCION DEL EURO PARA EL SECTOR DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL

Según un estudio realizado por Euro-Commerce, representación ante la Unión Europea de las empresas mayoristas y minoristas y del comercio internacional, la adopción de las medidas obligatorias que se recogen en el Libro Verde de la Comisión Europea para la transición hacia la Moneda única (dobles etiquetas de precios y la aceptación de dos monedas en circulación en el período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio del año 2002) va a ser enormemente costosa. Según sus cálculos, ascenderá a nivel comunitario a 27 billones de ecus, lo que representa aproximadamente un 1,8% de la cifra de la facturación del comercio minorista en la Unión Europea.

Para tratar de reducir estos enormes costes, se propone por parte de Euro-Commerce que se permita la adopción de unas medidas que ellos denominan voluntarias. Consisten estas en una

campaña de información al consumidor y la adopción de una postura flexible para que cada minorista pueda decidir la política comercial que considere más conveniente en cuanto a la aceptación y cambio de las dos monedas que estarán en circulación durante seis meses del año 2002.

Esta alternativa supondría un enorme ahorro pues implicaría un coste de unos 17 millardos de ecus, 10 billones menos que con la alternativa anteriormente mencionada. Para tratar de arrojar luz sobre los dos temas que parecen enfrenar a las autoridades y al sector comercial, vamos a tratarlos en mayor profundidad.

### DOBLE ETIQUETAJE DE PRECIOS

La doble etiqueta será un requisito necesario en la comercialización de productos dado que durante los seis meses del año 2002, coexistirán en cada uno de los países de la zona del euro dos monedas de circulación legal. Este es un aspecto que apenas si ha suscitado debate en los diferentes Estados miembros de la UE, y ha sido apoyado por la Comisión en su Libro Verde y el Parlamento Europeo en el informe Randzio-Plath.





Desde el punto de vista de la operativa comercial la doble etiqueta va a afectar tanto en los precios que aparecen en los diversos lineales de productos como en los tickets que se les entrega a los consumidores a su salida por caja. Existe en la actualidad una Directiva comunitaria, muy avanzada en cuanto a su proceso de aprobación, que contempla que a partir de 1999 será necesario para la mayoría de los productos que aparezca el precio referido tanto para la cantidad que se comercializa como para la unidad de medida genérica (así, por ejemplo, para un paquete de galletas de 800 gramos deberá aparecer tanto el precio para ese paquete como para la cantidad de 100 gramos de galletas).

De aprobarse finalmente esta medida, cuando sea necesario poner la doble etiqueta en la moneda nacional y en euros tendremos cuatro precios que comunicar al cliente para cada uno de los productos. Esta circunstancia se vería agravada en el caso de llevar a cabo promociones o ventas especiales dado que en la mayoría de las normativas europeas que regulan esta materia se exige que aparezca el precio previo a la rebaja y el finalmente efectivo. En estas situaciones se deberían mostrar ocho precios al consumidor para cada uno de los productos.

EuroCommerce plantea que esta situación no es sólo tremendamente costosa para los distribuidores, sino que en ocasiones será incluso físicamente imposible poder llevarla a cabo.

Para tratar de dar solución a los problemas que surgen de la obligación del doble etiquetado se proponen las siguientes medidas voluntarias:

- *Tablas de conversión.* Puesta a disposición del consumidor de tablas de conversión entre cada una de las monedas nacionales y el euro. Se pueden adaptar a las características y política comercial de cada distribuidor. Sería también de aplicación a las máquinas de vending.

- *Tablas de conversión para productos específicos.* A criterio de cada punto de venta se pueden editar tablas de conversión para los productos que se consideren más relevantes desde el punto de vista del consumidor.

- *Material informativo.* En este material debería aparecer material de concienciación y educación tanto por parte de los distribuidores como de las autoridades administrativas.

- *Pequeñas calculadoras especiales.* En Holanda existe una experiencia previa de utilización de pequeñas calculadoras que servían para la conversión de los antiguos a los nuevos números de teléfono. En el caso del euro serviría para hacer la conversión desde cada una de las monedas nacionales. Dado que sólo se necesitaría realizar esta función el coste sería muy reducido.

- *Publicidad.* Todas las empresas pueden incluir información sobre el euro en su material publicitario (respuestas a las preguntas más comunes que pueden surgir, comparaciones de precios, etcétera)

- *Conferencias de prensa.* Las asociaciones de distribuidores y las empresas individualmente pueden realizar conferencias de prensa en las que se expliquen las principales consecuencias que para el sector de la distribución comercial tendrá la adopción del euro. Esta actividad puede ser desarrollada conjuntamente con las autoridades administrativas nacionales. Pueden ser aprovechadas para esta labor de difusión las revistas de consumidores para clientes que muchas empresas de distribución poseen.

- *Adopción voluntaria del doble etiquetado de precios en los lineales.* EuroCommerce no cree en la eficacia de esta medida, dado que confundirá más que aclarar y ayudar al consumidor. El distribuidor que cree adecuado



llevar a cabo esta práctica puede hacerlo, apareciendo la doble etiqueta en aquellos productos que sean más consumidos.

- *Indicación voluntaria del total de ticket de caja en la moneda nacional y en euros.* Es muy difícil que los tickets de caja recojan para el producto que se está adquiriendo el precio en ambas monedas. Se recomienda que aparezca el total de la compra en ambas monedas, siempre de una manera voluntaria, informando también de la tasa de conversión que se está aplicando.

La adopción de estas medidas voluntarias tendría un coste aproximado de 2 millardos de ecus habiéndose utilizado para su cálculo los costes de etiquetado, el tiempo de trabajo necesario para hacer los cambios de precios en los lineales y los costes de programación necesarios para hacer los ajustes en los sistemas informáticos de las empresas de distribución. Si en lugar de aplicar estas medidas de carácter voluntario, se obliga por ley a mantener la doble referencia de precios durante seis meses el coste se elevaría hasta alcanzar la cifra de 4 millardos de ecus.

## DOBLE CIRCULACION DE MONEDAS Y DIA EN EL QUE SE HA DE PRODUCIR EL CAMBIO

El día 1 de enero del año 2002 las monedas y billetes denominados en euros empezarán a circular por todos los Estados miembros que pertenezcan a la Unión Monetaria. En estos países, el día 1 de julio del año 2002 todas las monedas nacionales preexistentes deberán haber sido completamente retiradas del mercado.







EuroCommerce manifiesta que el día 1 de enero es el peor en el sector de la distribución para producir el cambio, dado que es en el período navideño en el que se origina la mayor actividad comercial. Además, los trabajos de inventario que se desarrollan en estos días obligarían a doblar los costes en los que normalmente se incurre para llevar a cabo este tipo de actividad.

Se propone, para evitar estos problemas, una fecha entre el 15 de febrero y el 15 de marzo del año 2002. Se justifica este punto apoyándose además en la experiencia británica en la que el paso al sistema decimal se hizo el día 15 de febrero.

Otro punto de desacuerdo respecto al calendario oficial establecido se centra en el hecho de que el período transitorio de seis meses se considera excesivo. El comportamiento esperado del consumidor es que una vez que se pongan en circulación las dos monedas se cumpla la conocida Ley de Gresham según la cual la moneda mala aparta a la buena del mercado. En nuestro caso, el papel de la moneda mala será representado por la que va a desaparecer, quedando el papel de la buena moneda para el euro.

El rol que va a jugar la distribución comercial en este proceso es crucial, dado que a través de sus establecimientos se va a producir la mayor parte de las transacciones que darán como consecuencia el cambio de moneda.

La propuesta en este sentido de EuroCommerce es que el cambio al euro se produzca de una sola vez, evitando de esta manera los costes aparejados al período transitorio como son la

necesidad de una doble etiqueta y la mayor complejidad inherente al manejo de dos tipos de monedas en las transacciones de caja que haría necesario tanto la contratación de más personal como un mayor esfuerzo en formación.

El sector de vending también tiene unas características especiales que hay que contemplar. El parque actual de máquinas de vending en Europa se calcula que alcanza los 3 millones de unidades. Estas empresas necesitan un período para adaptarse a la nueva situación de circulación de las dos monedas. Aquellas máquinas que por razones técnicas no puedan aceptar las dos monedas tendrán que cambiar a la nueva prácticamente de la noche a la mañana. Este sector necesita un período transitorio de al menos seis meses y, sobre todo, saber cuanto antes las especificaciones de peso y tamaño que tendrán las diferentes monedas y billetes en los que se materializará el euro.

Las medidas voluntarias que propone EuroCommerce son que exista sólo un mes de período de doble circulación y que el cambio de las operaciones comerciales desde el momento de la aceptación de las dos monedas se haga sólo en euros. Teniendo en cuenta el coste de las horas extras necesarias para atender a los consumidores, para explicar a los empleados los cambios que se producirán y el doble recuento que se ha de producir al terminar cada jornada, las medidas voluntarias supondrían un coste de 104 millones de ecus frente a los 5 millardos de ecus en el caso de que se llevaran a cabo las medidas contempladas en el Libro Verde de la Comisión.

## REFLEXIONES FINALES

El principio del nuevo milenio se promete turbulento para el sector de la distribución comercial en nuestro país. Al proceso de transformación que se está dando como consecuencia de la mayor competitividad a la que se encuentra sometido en la actualidad se une el previsible cambio de moneda.

El papel crucial que va a jugar la distribución comercial en el cambio al



euro va a conllevar una elevada cantidad de esfuerzos y desembolsos por parte de las empresas que pertenecen a este sector.

El calendario que ha sido propuesto por la Comisión en su Libro Verde parece muy inadecuado en opinión de las empresas que pertenecen a EuroCommerce. Las enormes diferencias que en su análisis se muestran necesitarían de un mayor debate y reflexión tanto por las autoridades comerciales españolas como de la Unión Europea.

En cualquier caso, parece que el comercio tradicional, dada su escasa experiencia en el manejo de varias monedas y la difícil situación de reestructuración en la que se encuentra, puede sufrir en mayor medida el envite estratégico de la nueva situación.

Sería necesario que se comenzara cuanto antes a trabajar por parte de las empresas en la preparación para nuestro paso al euro, para lo cual hemos propuesto una metodología, sirviendo de impulsora de esta actividad tanto las asociaciones sectoriales como nuestras autoridades comerciales. □

**MANUEL RECIO MENENDEZ**

Profesor de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense de Madrid

## NOTA

(1) En el momento en el que se firmó el Tratado de Maastricht el Reino Unido y Dinamarca se reservaron el derecho de no participar en la Unión Monetaria, lo cual está de acuerdo con el espíritu de flexibilidad en los procesos de adaptación que sea necesario llevar a cabo por los países miembros.