

DIVERSIFICACION E INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIAL QUE OPERAN EN ESPAÑA

■ NORBERTO MUÑIZ MARTINEZ. JOSE LUIS PLACER GALAN. MIGUEL CERVANTES BLANCO

Existen diversas causas que pueden inducir a las empresas a crecer. En el comercio la búsqueda de rentabilidades atractivas del capital invertido puede obligar a las empresas a salir de su negocio básico, especialmente de las situadas en sectores maduros o en mercados saturados. Aun siendo una empresa altamente rentable puede plantearse crecer ya que permaneciendo en el negocio básico estaría expuesta a un riesgo más

estratégico y a largo plazo dejar que otros competidores o competidores potenciales copen posiciones por las que más tarde va a ser difícil competir.

Las alternativas de crecimiento que han adoptado las principales empresas de distribución comercial en la actualidad son las estrategias corporativas de diversificación y de internacionalización. Dichas empresas suelen ser las dedicadas preferentemente a la distribución generalista de base alimentaria, que son las que encabezan las clasificaciones según cifra de ventas. La integración vertical con empresas fabricantes es una opción más adecuada para el comercio en otros sectores como el textil, y utilizada en otros países de Europa en el pasado por el tipo de organización cooperativa.

Este artículo ofrece una evidencia empírica en forma de tablas de crecimiento en el caso de los principales detallistas que operan en España, y un organigrama global de dichas alternativas entre las 18 empresas que encabezan las cifras de venta del comercio en España, tratando de explorar sus moti-



vaciones y razones de por qué adoptan unas estrategias frente a otras. Todo ello se complementa con la explicación teórica de las distintas alternativas de crecimiento existentes.

Además, para completar el análisis estratégico, se estudian algunas de las clásicas estrategias competitivas que en su día popularizase Michael Porter, y que son aplicables al comercio detallista y a las empresas objeto de estudio.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y OPERACIONES CON LAS QUE SE MATERIALIZAN

Las principales alternativas de crecimiento empresarial se reflejan en el gráfico nº 1. Hemos tratado de seguir las alternativas de crecimiento aplicadas por Pellegrini (1994) a la distribución comercial, siguiendo el modelo desarrollado por Ansoff (1965).

Todo alejamiento del negocio básico implica un riesgo a corto plazo debido a la menor aplicabilidad de los recursos y conocimientos de la empresa en nuevos sectores o mercados. Por ello, las motivaciones que llevan a los

detaillistas a buscar el crecimiento mediante dichas alternativas pueden ser diversas: tratar de obtener beneficios, explotar economías de escala, deseo de aprovechar el saber hacer a otros sectores o mercados en los que se puede fácilmente aplicar.

La estrategia de diversificación, es decir, extender la cartera de negocios en el propio país, puede responder en distribución comercial a varias motivaciones:

- Deseo de aprovechar los recursos y habilidades de la empresa en aquellos negocios más similares a la venta de productos alimentarios, o en aquellos que sin serlo pueden ser aplicables mediante una adaptación.

- Búsqueda de nuevos negocios ante la limitada perspectiva de crecimiento de los actuales, como sucede con el gasto de alimentación en Europa (1), que supone un porcentaje estancado o decreciente del presupuesto del consumidor a medida que la renta se incrementa.

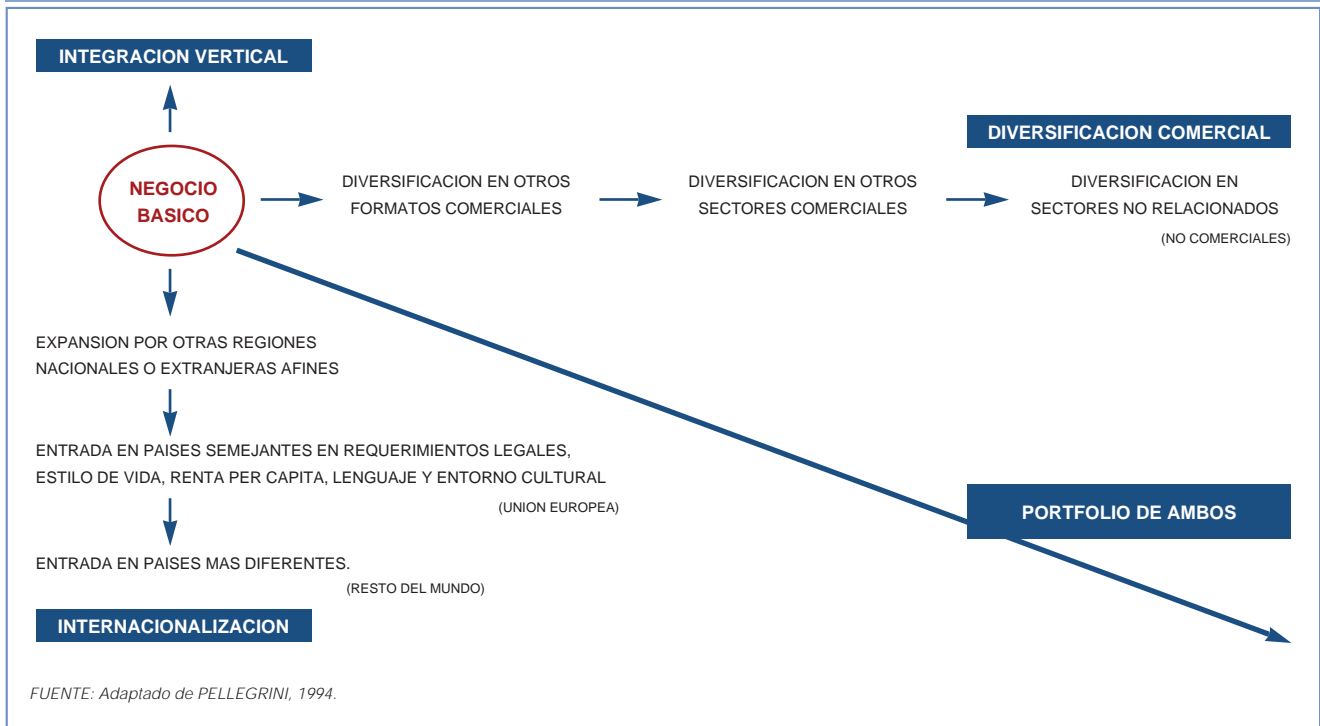
Una vez planteadas sus motivaciones, la evidencia empírica muestra que la diversificación emprendida por los detallistas que operan en España ha sido limitada, tendiendo a establecerse en aquellos ámbitos más próximos a su sector. En este sentido, la primera fase de una diversificación relacionada se encaminaría a multiplicar los tipos de formatos de la distribución minorista de base alimentaria.

Así, El Corte Inglés, cuyo negocio básico es el formato comercial de gran almacén reaccionó a la llegada de las



GRAFICO Nº 1

ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS COMERCIALES



cadena de hipermercados de origen francés –Pryca, Continente y Alcampo–, estableciendo su propia filial en este formato: Hipercom. Algunos detallistas de hipermercados se han diversificado en el formato denominado de descuento: Ed (Carrefour-Pryca), Día (Promodès-Continente-). Todos ellos pueden observarse en las diferentes enseñanzas o nombres comerciales con que opera cada detallista (aparecen entre paréntesis en el organigrama adjunto).

Una fase más avanzada sería diversificarse hacia sectores como el textil, deporte (Decathlon, de Alcampo), bricolaje (Bricorama, de Pryca), accesorios de automóviles (Feu Vert, de Continente; Norauto, de Alcampo), venta de productos electrónicos, equipamiento de hogar, etc.

La diversificación menos relacionada con el negocio básico se dirige hacia aquellas actividades que sirven de apoyo al comercio minorista, como distribución mayorista (Punto Cash, de Continente), servicios financieros –especialmente para gestionar sus tar-

jetas de compra–; o hacia actividades complementarias, como agencias de viajes (Viajes El Corte Inglés) o restauración (Restaurantes Gofy, de Continente; Flunch y Pizza Thai, de Alcampo). Se pueden observar en el organigrama ejemplos de estos casos.

INTERNACIONALIZACION LIMITADA

La internacionalización de la distribución comercial ha sido limitada, a pesar de que las formas comerciales más dinámicas han incrementado su presencia en otros países. La evidencia demuestra que los países a los que se dirigen los detallistas con ventajas competitivas son en primer lugar aquellos más afines socio-económicamente.

Por ejemplo la internacionalización de la fórmula comercial del hipermercado, originario de Francia, ha encontrado su área natural de expansión en España, Italia y Portugal; y la expansión de la fórmula de establecimientos de descuento, que originaria de Alemania se ha extendido por todos los países de su alrededor: Austria, Holanda, Bélgica

y Dinamarca, teniendo grandes posibilidades de expansión en el este y sur de Europa. En ocasiones, la internacionalización también puede ser indirectamente inducida por las restricciones legales al crecimiento de determinadas formas comerciales en el país de origen, como la Ley Roger en Francia y la Ley Cadenas en Bélgica; o por las limitaciones al crecimiento debido a la reducida dimensión de los mercados nacionales, como sucede en Bélgica y Holanda; o por la saturación de mercados nacionales ya muy saturados y evolucionados, como Alemania y Francia.


Con excepciones casi limitadas al sector textil –Inditex (Zara) y Cortefiel–, la internacionalización de los detallistas nacionales es prácticamente inexistente, siendo multinacionales las que exportan sus fórmulas comerciales a España, especialmente las cadenas de hipermercados de origen francés: Carrefour (Pryca), Promodès (Continente), Alcampo (Auchan), Leclerc. En ocasiones, otras multinacionales originarias de países menos semejantes prefieren



Empresas de Distribución

CUADRO Nº 1



ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR EL CORTE INGLES

DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR)					
DIVERSIFICACION GEOGRAFICA INTERNACIONALIZACION	FORMATO ORIGINAL	OTRO FORMATO	SECTOR ADYACENTE	OTROS SECTORES NO RELACIONADOS	
	OTROS PAISES	<ul style="list-style-type: none"> • THE HARRIS COMPANY: GRAN ALMACEN. CALIFORNIA (EE UU). 			
	PAISES SIMILARES (DEL ENTORNO SOCIOECONOMICO O CULTURAL)	<ul style="list-style-type: none"> • EL CORTE INGLES: GRAN ALMACEN. LISBOA (PORTUGAL). 	<ul style="list-style-type: none"> • EL CORTE INGLES: MUEBLES DE COCINA. PORTUGAL. 	<ul style="list-style-type: none"> • LA HISPANIA TRADING: ASESORAMIENTO A MINORISTAS INTERESADOS EN EXPORTAR A ESPAÑA. PORTUGAL. 	
	MERCADO NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • EL CORTE INGLES: GRAN ALMACEN (80% DE LAS VENTAS DEL GRUPO). 	<ul style="list-style-type: none"> • HIPERCOR: HIPERMERCADO (17%). • TIENDAS EL CORTE INGLES (TIENDAS EN CENTRO COMERCIAL N.D.). 	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATICA EL CORTE INGLES (2%). • VIDEOR 	<ul style="list-style-type: none"> • VIAJES EL CORTE INGLES • 3 FILIALES DE SEGUROS. • 1 DIVISION DE CONSTRUCCION. • 1 DIVISION DE FABRICACION ALIMENTACION.

N.D.: No Disponible.

CUADRO Nº 2

ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR EL GRUPO EROSKI

DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR)					
DIVERSIFICACION GEOGRAFICA INTERNACIONALIZACION	FORMATO ORIGINAL	OTRO FORMATO	SECTOR ADYACENTE	OTROS SECTORES NO RELACIONADOS	
	PAISES SIMILARES (DEL ENTORNO SOCIOECONOMICO O CULTURAL)	<ul style="list-style-type: none"> • 11 SUPERMERCADOS EN LA JOINT VENTURE ALTIS CON PROMODES A TRAVES DE SU FRANQUICIADA COOPERATIVE ADOUR-PYRENEES, BAJO LAS ENSEÑAS CHAMPION Y SCORE. 			
	MERCADO NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • EROSKI, COOPERATIVA DE CONSUMIDORES: <ul style="list-style-type: none"> - 8 HIPERMERCADOS GRANDES HIPER-EROSKI. - 11 PEQUEÑOS HIPERMERCADOS MAXI-EROSKI. - 201 SUPERMERCADOS SUPER-EROSKI. • JOBAC, EX-SUBSIDIARIA DE MERCASA: HIPERMERCADOS, SUPERMERCADOS Y DESCUENTO. • AGRUPACIONES DE COMPRAS EROSKI-LECRERC. DISUELTA EN 1992. 	<ul style="list-style-type: none"> • 289 FRANQUICIAS EROSLÉ • EROSMER, S.A.: CENTROS COMERCIALES EN JOINT VENTURE CON MERCASA Y LA SOCIEDAD COOPERATIVA CONSUM. • CENTRO COMERCIAL HIPER-BALIAK. BARACALDO. 	<ul style="list-style-type: none"> • ESTABLECIMIENTOS DE ELECTRODOMESTICOS Y DE MUEBLES. 	<ul style="list-style-type: none"> • 23 AGENCIAS DE VIAJES.
					





CUADRO Nº 3

ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR MERCADONA

		DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR)	
		FORMATO ORIGINAL	OTROS SECTORES NO RELACIONADOS
DIVERSIFICACION GEOGRAFICA INTERNACIONALIZACION	MERCADO NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • SUPERMERCADOS MERCADONA. • ADQUISICIONES DE SUPERMERCADOS AGUILAR (2) Y DE ALDISA: 11 SUPERMERCADOS Y 1 HIPERMERCADO. 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 CAFETERIAS.

adquirir pequeñas cadenas regionales, para así asegurarse una implantación más rápida y segura, tal es el caso de la Holandesa Unigro al adquirir las cadenas del Noroeste Peñagrande (León), Grelar (Asturias), Sagara (Valladolid) y recientemente Tragoz (Salamanca).

INTEGRACION VERTICAL

La integración vertical de actividades industriales en la gran distribución de base alimentaria es limitada. Tan sólo las cooperativas han desarrollado estrategias de integración vertical a gran escala, especialmente en el pasado y en los países del norte de Europa. Como causas de que esta alternativa haya sido limitada se pueden mencionar:

- La gran cantidad de productos que componen los surtidos de los modernos establecimientos, lo que haría virtualmente imposible integrar tantos procesos de fabricación.

- Las ventajas que dicha integración proporcionaría: un mejor aprovisionamiento, que se puede lograr en la actualidad mediante el poder de las cadenas detallistas, enfocado a la obtención de productos comercializados bajo marcas propias de distribución. Así se eliminan los inconvenientes de pérdida de flexibilidad derivados de integrar en la organización comercial actividades de fabricación.

No obstante, es raro el caso de detallistas que no integran actividades de preparación de productos básicos. Por ejemplo Supermercados Sabeco a través de Industrias Cárnicas El Cachi-rulo o Cárnicas Cesar Augusta; Eroski

mediante su matriz: la Corporación Cooperativa Mondragón, etc.

En los cuadros adjuntos pueden observarse matrices que reflejan las estrategias de diversificación y de internacionalización de las principales empresas comerciales que operan en España: El Corte Inglés, Eroski, Mercadona, Pryca (Carrefour) y Continente (Promodès). Dichas matrices siguen el modelo del gráfico nº 1.

EXPLICACIONES PREVIAS SOBRE EL ORGANIGRAMA

Para plasmar dichas estrategias anteriores de una forma empírica y de una forma global, hemos elaborado un organigrama de las alternativas de diversificación, internacionalización e integración vertical, emprendidas en los últimos años por las 18 empresas que encabezan las cifras de ventas en España (con datos de 1993), así como las operaciones y transacciones empresariales con las cuales se materializan dichas estrategias. Además se recogen las alianzas estratégicas que forman dichos detallistas. Con ello se pueden observar las interrelaciones existentes entre ellos, así como la vinculación de algunos de ellos con sus matrices europeas, y la asociación de otros en alianzas internacionales.

La colocación de los detallistas en los organigramas no responde a criterios arbitrarios, sino que es similar al mapa de posicionamiento proporcionado por una técnica estadística multivariante, el Análisis de Correspondencias Múltiples, en su variante más ventajosa

para la interpretación geométrica (Greenacre, 1991 y 1993): el Análisis de Homogeneidad HOMALS. En dicha técnica se han introducido las siguientes variables para cada empresa distribuidora en 1993; en cuanto a los resultados: ventas, margen comercial, número de establecimientos, productividad (ventas/número de empleados); por lo que respeta a la estrategia corporativa de diversificación: número de formatos y número de fórmulas comerciales en los que la empresa opera; integración vertical: número de sectores no comerciales; control de marca: porcentaje de marcas propias de distribución; y expansión: inversiones realizadas en 1993. La cercanía geométrica de los detallistas en el organigrama implica similitud en sus estrategias, siendo por tanto el organigrama un mapa reflejo de los grupos estratégicos.

Se puede definir un grupo estratégico como el conjunto de empresas que siguen estrategias similares. Esta nueva unidad de negocio, a mitad de camino entre la empresa individual y el sector en su conjunto, resulta muy adecuada para comparar empresas en relación a sus competidoras y, a su vez, del grupo que conforman en relación al resto de grupos del sector o la industria, especialmente en el contexto económico actual de creciente complejidad, en el que las fronteras empresariales resultan cada vez menos nítidas como consecuencia de las estrategias de diversificación, internacionalización e integración vertical, que convierten a las grandes sociedades en redes empresariales.



CUADRO Nº 4

ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR CARREFOUR

		DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR)			
		FORMATO ORIGINAL	OTRO FORMATO	SECTOR ADYACENTE	OTROS SECTORES NO RELACIONADOS
DIVERSIFICACION GEOGRAFICA INTERNACIONALIZACION	OTROS PAISES	<ul style="list-style-type: none"> • 8,5% VENTAS DEL GRUPO EN BREPA. BRASIL. 83% PARTICIPACION. • 1,2% VENTAS DEL GRUPO EN ARGENTINA. • 1988: ENTRADA EN EE UU. • 1989: ENTRADA EN TAIWAN. 60% PARTICIPACION EN PRESICARRE. 	<ul style="list-style-type: none"> • 18% PARTICIPACION EN COSTCO. 71 DESCUENTO. 	<ul style="list-style-type: none"> • 12% PARTICIPACION EN OFFICE DEPOT. 	
	PAISES SIMILARES (DEL ENTORNO SOCIOECONOMICO O CULTURAL)	<ul style="list-style-type: none"> • 19,5% VENTAS DEL GRUPO EN LA FILIAL PRYCA. ESPAÑA. 75% PARTICIPACION. • ALIANZA INTERNACIONAL DEURO BUYING CON LOS MINORISTAS METRO (SUIZA) ASDA (GB) Y SHV HOLDING (HOLL). • 30% PARTICIPACION EN HYPERMARCHES S.A. DE PARTICIPATIONS (SUIZA). 	 <ul style="list-style-type: none"> • 10% PARTICIPACION EN BRICIBI: BRICOLAGE. ESPAÑA. 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% PARTICIPACION EN CARPET-LAND: CADENA DE MOQUETAS EN BELGICA, HOLANDA, LUXEMBURGO Y FRANCIA. 	
	MERCADO NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • 133 HIPERMERCADOS. FRANCIA. • ADQUISICION DE LA CADENA MONTLAUR (11 HIPER, 3 SUPER) Y DE VINIPRIX. • 225 PARTICIPACION EN COMPTOIRS MODERNES. SUPERMERCADOS. 	<ul style="list-style-type: none"> • ERTECO: PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS. • ED L'EPICIER: 137 PEQUEÑOS SUPERMERC. • ED LE MARAICHER: 80 FRUTERIAS. • ED EUROPA DISCOUNT: 47 DESCUENTO. 	<ul style="list-style-type: none"> • 47 ESTABLECIMIENTOS BRICOLAGE BRICORAMA ADQUIRIDOS A EUROMARCHE. • 30% EN BUT: MUEBLES. • 32% EN CASTORAMA: BRICOLAGE. • 25% DE RENO FRANCE: CALZADO. 	<ul style="list-style-type: none"> • 57 RESTAURANTES ERIS ADQUIRIDOS A EUROMARCHE. • JOIN VENTURE CON GROUPAMA PARA LA ASEGURADORA CARMA. • AGENCIAS DE VIAJES VACANCES CARREFOUR.

Por ejemplo, el grupo estratégico de Pryca está compuesto por las otras compañías que compiten de la misma forma en la fórmula comercial del hipermercado: Continente, Alcampo y Eroski. También, aunque en menor medida debido a su diferente posicionamiento, Hipercor.

El grupo estratégico de una empresa de supermercados estará formado por aquellas otras que compitan con las mismas armas competitivas con esa fórmula comercial en el ámbito geográfico en el que opere. Si una empresa de supermercados trata de posicionarse en

calidad de servicio, con secciones de productos frescos (fruta, carne y pescado) entonces no competiría en el mismo grupo estratégico que una empresa de descuento, cuyo posicionamiento es distinto.

Si hemos definido los grupos estratégicos como agrupaciones de empresas con estrategias similares, entonces es necesario abordar las dos dimensiones que toda estrategia conlleva: la corporativa, que se ocupa de analizar en qué negocios debe estar presente la empresa, estudiando la diversificación, la internacionalización y la integración

vertical; y la dimensión competitiva, que determina cómo competir en un determinado negocio.

En cuanto a este segundo componente estratégico, de índole más táctico que el corporativo, hemos analizado las ventajas competitivas (Porter, 1982) y las hemos relacionado con una serie de conceptos de Marketing intrínsecos al comercio minorista como son la estrategia de enseña o nombres comerciales con los que cada empresa distribuidora concurre al mercado, y que pueden contemplarse entre paréntesis en el organigrama.



CUADRO Nº 5

ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS POR PROMODES

DIVERSIFICACION DE PRODUCTO COMERCIAL (FORMATO O SECTOR)				
		FORMATO ORIGINAL	OTRO FORMATO	OTROS SECTORES NO RELACIONADOS
DIVERSIFICACION GEOGRAFICA INTERNACIONALIZACION	OTROS PAISES	<ul style="list-style-type: none"> • CONTINENT. COLONIA DE MARTINICA. • 30% PARTICIPACION EN JOINT VENTURE. TAIWAN. 	<ul style="list-style-type: none"> • 63 SUPERMERCADOS RED FOOD. EE UU. • ADQUISICION DE KRUGER. EE UU. 	
	PAISES SIMILARES (DEL ENTORNO SOCIOECONOMICO O CULTURAL)	<ul style="list-style-type: none"> • 15,6% VENTAS DEL GRUPO EN 19 HIPERMERCADOS CONTINENTE. ESPAÑA. • HIPERMERCADOS CONTINENTE. ITALIA (EN JOINT VENTURE CON VEGE) Y PORTUGAL (EN JOINT VENTURE CON SONAE). • 40% PARTICIPACION EN CONTINENT HYPERMERKT AG, CON ASKO. ALEMANIA. • PRIMER HIPERMERCADO ABIERTO EN GRECIA. 	 <ul style="list-style-type: none"> • DIA Y PRECO: ESTABLECIMIENTOS DE CONVENIENCIA. ESPAÑA. • ADQUISICION DE DIRSA Y MERCAPOPULAR. 	<ul style="list-style-type: none"> • RESTAURANTES GOFY. ESPAÑA.
	MERCADO NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • 44 HIPERMERCADOS CONTINENT. FRANCIA. 	<ul style="list-style-type: none"> • SUPERMERCADOS DE DESCUENTO CHAMPION. • 14,5% VENTAS DEL GRUPO EN ESTABLECIM. DE CONVENIENCIA 8 A HUIT, SHOPY Y CODEC. • ADQUISICION DE PROMISTERES Y SCANZI. 	<ul style="list-style-type: none"> • MAYORISTA Y CASH AND CARRY PROMOCASH Y PRODIVEST.

El significado de la ubicación de cada filial alrededor de cada uno de los 18 distribuidores líderes (elipse de color azul) es el siguiente: en los hipotéticos cuadrantes de cada sociedad, tal como puede observarse en la leyenda, las filiales y operaciones situadas en la parte superior representan las estrategias de diversificación –relacionada o comercial en la parte superior derecha; y no relacionada (sociedades financieras y de otros servicios, fabricantes etc.) en la parte superior izquierda–. De forma similar se expresa la estrategia de internacionalización, puesto que la parte inferior izquierda representa la internacionalización cercana (Unión Europea), y la inferior derecha la lejana (resto del mundo).

Las alianzas estratégicas entre distribuidores (que aparecen en el organigrama en elipses con un círculo concéntrico exterior de color verde) están encaminadas a lograr un poder frente a los fabricantes proveedores que permita un aprovisionamiento más ventajoso (en forma de reducción de precios, acceso

a nuevos productos y a marcas pan-europeas, ventajas de Marketing y en logística etc.). Las principales en Europa son Associated Marketing Services y ERA (European Retail Alliance). La relativamente escasa participación de los principales distribuidores nacionales queda patente en el organigrama. Tan sólo Mercadona es socio de Associated Marketing Services, formado por múltiples distribuidores europeos.

A continuación analizamos las operaciones y transacciones empresariales con las que se materializan dichas estrategias y que están reflejadas en el organigrama y explicadas en su leyenda. Tanto la diversificación relacionada como la internacionalización cercana tienden a materializarse mediante operaciones de crecimiento orgánico o interno, como nuevas aperturas a través de filiales. La diversificación no relacionada con el negocio básico tiende a afrontarse mediante un crecimiento externo a partir de los recursos de las empresas (adquisiciones o participaciones financieras en otra sociedad), o en

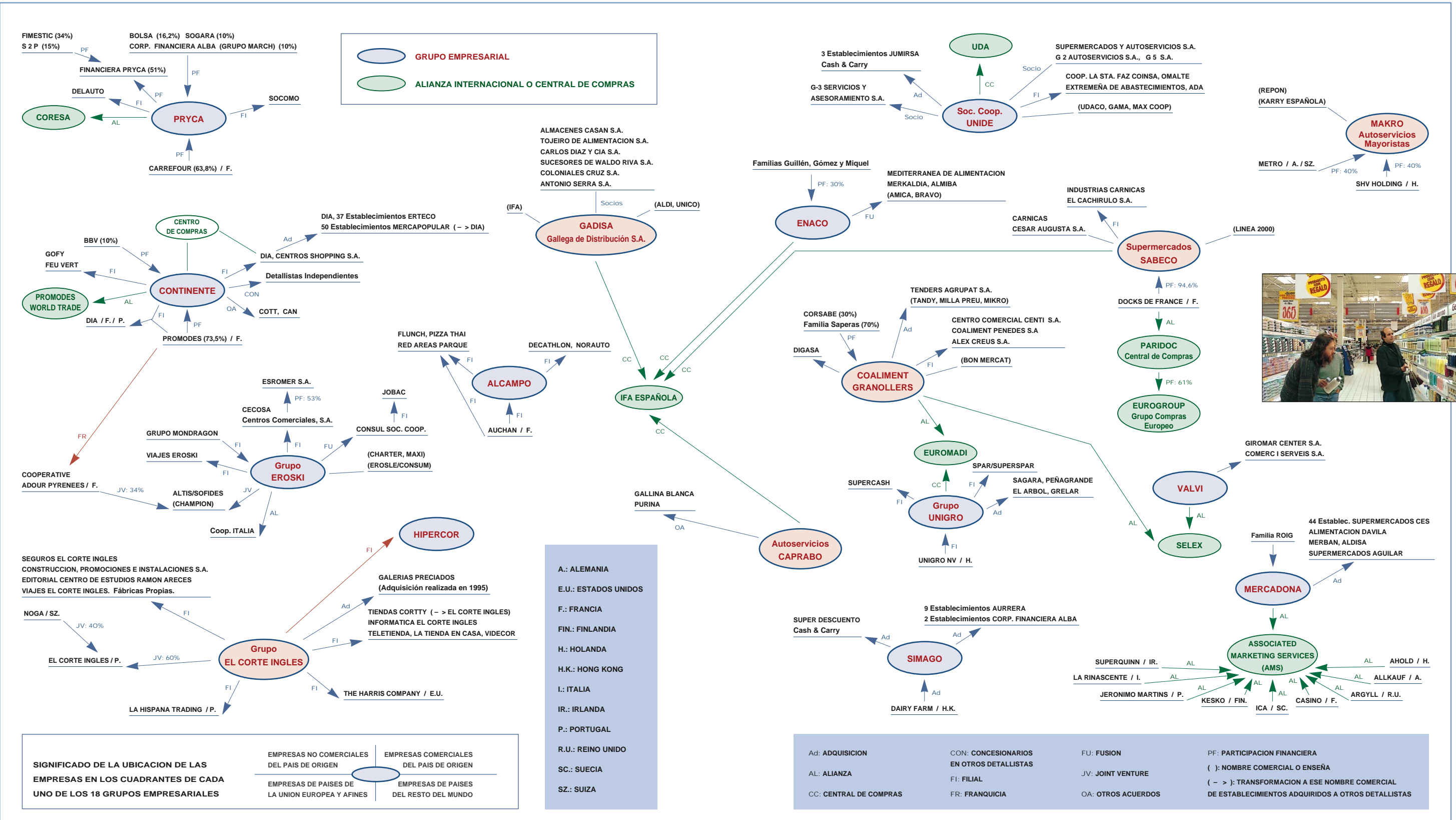
colaboración con otras empresas –joint ventures– cuyos conocimientos y recursos son complementarios en el nuevo negocio.

Asimismo, cuando la internacionalización se dirige hacia países menos conocidos es más rápido y menos arriesgado adquirir un operador local al que después se puede mejorar adaptando su gestión (es el caso de la sociedad de origen holandés Unigro al adquirir las cadenas regionales anteriormente mencionadas). En este caso tiene relevancia el hecho de que la fórmula comercial del supermercado esté en una fase de madurez en todos los países de Europa (Eurostat, 1994). Este hecho puede apoyarse en otras empresas –joint ventures–, que pueden ser necesarias cuando los requerimientos legales del país obligan a colaborar con un operador local, al que beneficia el aprendizaje que obtiene. Como por ejemplo la colaboración entre Promodès (Francia) y la empresa local Far Eastern para desarrollar el hipermercado Continente en Taiwan.



Empresas de Distribución

GRAFICO Nº 2
ORGANIGRAMA DE LOS 18 GRUPOS EMPRESARIALES LIDERES Y ALIANZAS EN LA DISTRIBUCION MINORISTA EN ESPAÑA



Empresas de Distribución

CUADRO Nº 6

CONDICIONES DETERMINANTES DE LA ELECCION DEL CRECIMIENTO ORGANICO O EXTERNO

CRECIMIENTO ORGANICO

- LA FORMULA ESTA EN FASE DE DESARROLLO, PERO ESPECIALMENTE CUANDO LA EMPRESA DISPONE DE UN SABER HACER SUPERIOR O IGUAL AL DE LOS CONCURRENTES.
- EL MERCADO INICIAL DE LA FORMULA ESTA POCO SATURADO.
- SE DESEA QUE LA FORMULA SEA CORRECTAMENTE DESARROLLADA EN EL EXTRANJERO DIFICULTANDO SU IMITABILIDAD.
- CUANDO LA FORMA JURIDICA DEL GRUPO DETALLISTA NO SE PRESTA AL DESARROLLO EXTERNO.

CRECIMIENTO EXTERNO

- LA FORMULA ESTA EN FASE DE MADUREZ.
- SE PRECISA UN CRECIMIENTO RAPIDO QUE POSIBILITE ECONOMIAS DE ESCALA O UNA DETERMINADA DIMENSION.
- CONOCIMIENTO INSUFICIENTE DE UN MERCADO OBJETIVO SIN LA COOPERACION CON UN OPERADOR LOCAL.
- CONOCER DESDE DENTRO –MEDIANTE UNA PARTICIPACION MINORITARIA–, UNA EMPRESA QUE SE PUEDE ADQUIRIR EN EL FUTURO.

FUENTE: Adaptado de BENOUN y HELIES-HASSID.

CUADRO Nº 7

ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO Y OPERACIONES EMPRESARIALES MAS ADECUADAS A CADA UNA DE ELLAS

ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO

OPERACIONES EMPRESARIALES

CRECIMIENTO ORGANICO O INTERNO

- CREACION DE FORMULAS NUEVAS CON LA MISMA ENSEÑA GESTIONADAS POR LA COMPAÑIA.
- CREACION DE UNA FORMULA NUEVA A TRAVES DE UNA FILIAL, CON LA MISMA O NUEVAS ENSEÑAS.

CRECIMIENTO EXTERNO A PARTIR DE LOS RECURSOS PROPIOS DE LA EMPRESA

- PARTICIPACION FINANCIERA EN OTRA SOCIEDAD.
- ADQUISICION DE OTRA SOCIEDAD.

CRECIMIENTO EXTERNO EN COLABORACION CON OTROS DISTRIBUIDORES

- JOINT VENTURE.

ACCESO A VENTAJAS DE PODER DERIVADAS DE UNA MAYOR DIMENSION SIN REALIZAR INVERSIONES DE CRECIMIENTO COMO TAL

- ASOCIACION A ALIANZAS ESTRATEGICAS INTERNACIONALES Y AGRUPACIONES DE COMPRAS.



FUENTE: Elaboración propia.

Básicamente el crecimiento puede realizarse de dos formas, mediante un crecimiento orgánico o interno, o mediante un crecimiento externo. Las condiciones para optar por uno u otro se recogen en los cuadros nº 6 y 7.

La evidencia empírica que se desprende de esta investigación muestra que cada una de estas opciones se materializan mediante una serie de operaciones, transacciones empresariales y alianzas estratégicas (Fernández Sánchez, 1993). Estas operaciones se muestran en la leyenda del organigrama. El cuadro nº 2 relaciona cada operación con su opción de crecimiento.

CONCLUSIONES

Es necesario analizar cada empresa para saber cual de las diversas alternativas de crecimiento se han adoptado. Al ser la distribución comercial una actividad económica en la que no es posible la internacionalización a menos que haya una implantación física en otros países, a diferencia de lo que ocurre con las empresas industriales –que pueden internacionalizarse mediante las operaciones de exportación de sus productos–, se entiende que, en términos generales, el grado de internacionalización del comercio frente a la industria sea menor.

Son muy pocas las empresas de distribución comercial españolas que se han establecido en otros países. Los casos más notables son las empresas dedicadas al comercio del sector textil, como Inditex (Zara) y Cortefiel. Ello no ha sucedido de igual manera en la gran distribución generalista de base alimentaria que es el ámbito donde se encuentran las principales empresas.

Por el contrario, la distribución comercial generalista en España está caracterizada por la penetración de grupos empresariales europeos, especialmente de origen francés. A la novedad que supuso la introducción de un



nuevo concepto comercial como el hipermercado, por parte de Carrefour (Pryca), producida de la mano de estas multinacionales, se puede añadir la práctica ausencia en aquella época de operadores locales. Más tarde se introdujeron en este formato comercial El Corte Inglés con su filial Hipercor, y Eroski (filial de la Corporación Corporativa Mondragón). Otras multinacionales, como la holandesa Unigro y la británica Marks&Spencer están presentes en otros formatos comerciales, como el supermercado, y el gran almacén o almacén popular, respectivamente.

En el futuro inmediato es previsible la llegada a gran escala de otras multinacionales, tanto en el denominado sector del descuento, especialmente por parte de las alemanas Aldi y Lidl; como en la distribución no alimentaria especializada, como por ejemplo la ya producida en el sector del juguete por parte de la norteamericana Toys "R" Us, el bricolaje, o la consolidación de otras ramas del ocio, como discos, libros y todo tipo de material audiovisual, en donde se puede destacar a la francesa FNAC y a la británica Virgin. En este sentido, las consecuencias de la compra de Galerías Preciados por parte del líder del comercio en España, El Corte Inglés, responden a la llegada de estas grandes superficies especializadas, ya que los antiguos establecimientos de Galerías han sido adaptados en grandes secciones de los productos anteriormente mencionados.

A la cuestión de por qué no han surgido grupos españoles (excepto El Corte Inglés) capaces de competir con esas multinacionales no es fácil dar una respuesta única, pero sin duda habría que explorar en causas históricas que, en parte, han ido configurando la estructura empresarial en este país. La tardía incorporación de España a la Unión Europea y el aislamiento de este país después de la II Guerra Mundial fue formando un mercado potencial de menos de 40 millones de consumidores, frente a los más de 300 que tenían como referencia las empresas de los países fundadores y adheridos poco tiempo después. En esa coyuntura la

dimensión de las empresas españolas era necesariamente menor, y lo que podía ser más importante, cuando las multinacionales europeas se introdujeron en nuestro país aportando nuevos formatos comerciales –como el hipermercado–, ya estaban habituadas a una competencia mayor que la existente en los frecuentemente oligopolizados mercados españoles.

Pensamos que al igual que ya está sucediendo en otros países, como el Reino Unido, en el futuro es previsible la colaboración entre empresas que pueden poner en común activos y habilidades complementarias. Así surgirían joint ventures y participaciones de unas empresas en otras, participaciones en alianzas estratégicas internacionales (grupos de compra, etc.). De esta manera se continuará el proceso que hace cada vez menos nítidas las fronteras empresariales, y el concepto tradicional de empresa se verá, también en el comercio, sustituido paulatinamente por el de redes de empresas.

Por último, es necesario recordar el gran dinamismo de una actividad económica como la distribución comercial, y que, en consecuencia, pueden haber acontecido algunos cambios desde la realización de los gráficos y el organigrama adjuntos. Por ello, esta investigación pretende seguir diagnosticando dichos cambios en el futuro, ofreciendo así una evolución de esta actividad. □

**NORBERTO MUÑOZ MARTINEZ
JOSE LUIS PLACER GALAN
MIGUEL CERVANTES BLANCO**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de León

NOTAS

(1) Porcentaje del gasto en alimentación sobre el gasto total del consumidor en cada país en 1980/1990: Bélgica: 17,5/15,5; Dinamarca: 17,2/14,6; Finlandia: 20,2/14,8; Francia: 17,4/15,6; Alemania: 21,8/19,7; Italia: 25/17,8; Países Bajos: 12,2(1985)/11,9; Suecia: 17,1/15,4; Suiza: 20,1/19,1; Reino Unido: 16,2/11,1. España: 29,2/21,9.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- BENOUN, M. Y HELIES-HASSID, M.L. (1993), *Distribution, Acteurs et Stratégies*, Economica, Paris.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994), *El Comercio al por Menor en el Mercado Unico Europeo*, Luxemburgo.
- EL PAIS NEGOCIOS, 21/1/96, Madrid.
- FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1993), *Alianzas Estratégicas*, Instituto de Fomento Regional e Instituto Universitario de Empresa, Oviedo.
- GREENACRE, M. (1993) *Correspondence Analysis in Practice*, Academic Press, Londres.
- HOUSE, R. (1992), "International: Comment choisir sa route d'entrée?", *Points de Vente*, nº 456, febrero, pags. 18-19.
- HOUSE, R. Y KAHN, F. (1992), "Quatre Strategies pour L'International", *Points de Vente*, nº 455, febrero, pags. 18-19.
- MANAGEMENT HORIZONS EUROPE, *Líderes del Comercio en España 1993/4*, Madrid.
- PELLEGRINI, L. (1994) "Alternatives for growth and internationalization in retailing", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol 4, nº 2, abril, pags. 121-148.
- PORTER, M.E. (1982), *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.
- ROBINSON, T.M. Y CLARKE-HILL, C.M. (1995), "International alliances in European retailing", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, vol. 5, nº 2, abril, pags. 167-184.
- RUMELT, R. (1982), "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pags. 359-369.
- TORDJMAN, A. Y DIONISIO, J. (1991), "Estrategias de Internacionalización de las Empresas Comerciales", *Colección de Estudios Comercio y Distribución*, Comisión de las Comunidades Europeas, Dirección General XXIII, junio, Bruselas.

