



JAVIER LANDA

Secretario General de Comercio
Ministerio de Industria,
Comercio y Turismo.

EVOLUCION DE LAS FORMAS COMERCIALES

al no ser necesario ya ni comprar todos los días ni que el establecimiento comercial se encuentre próximo al domicilio del consumidor. Igualmente, podemos fijarnos en la influencia de la elevación del nivel de renta o la progresiva incorporación de la mujer al trabajo o los nuevos tipos de familias, como elementos que condicionan las necesidades y demandas de los consumidores.

Todo ello ha dado lugar a una progresiva segmentación de los mercados que la distribución comercial ha sabido aprovechar. Para cada tipo de consumidor se diseña la forma, fórmula o formato comercial que más se adapta a sus necesidades. Se determina el tamaño, la localización, el surtido, el nivel de precios, los servicios que se ofrecen, etc..., dando lugar a formas comerciales que están dirigidas a cada segmento de consumidores. De acertar o no con la combinación adecuada de estos factores depende el éxito o el fracaso de cada forma comercial. Y éste es un proceso continuo en el que cada grupo de distribución busca aumentar su cuota de mercado.

Si observamos la reciente historia de la distribución española, podremos ver que este proceso se da en todos sus aspectos. Cómo unas formas comerciales nacen, crecen, llegan a su madurez y declinan, siendo sustituidas por otras. No hace

La distribución comercial se caracteriza por ser un sector enormemente dinámico, especialmente en su nivel detallista, dado que justifica su existencia por satisfacer las necesidades de los consumidores. Pero estas necesidades no se mantienen fijas y homogéneas en el tiempo, sino que los cambios en las condiciones socio-económicas las alteran sustancialmente.

Pensemos, por ejemplo, en el impacto que la progresiva posesión de frigoríficos y automóviles en los hogares españoles ha tenido en los hábitos de compra,

falta dar nombres, pues están en la mente de todos los conocedores y estudiosos del comercio interior. Y ello es una prueba de la vitalidad de la distribución española, que continuamente se está regenerando en un proceso muy dinámico.

La razón hay que buscarla en que nos encontramos en un sector en el que la libre competencia, la iniciativa privada, aunque con algunas limitaciones, juega un papel primordial como consecuencia de la opción política adoptada por las diversas administraciones públicas de ir liberalizando progresivamente el sector, de forma que, en la actualidad, la iniciativa privada y la libre competencia están impulsando la modernización del mismo.

Nos encontramos, pues, en un proceso de destrucción creadora que lleva a la mayor satisfacción de las necesidades individuales y debemos felicitarnos de que la distribución comercial española sea lo suficientemente flexible para adaptarse a la cada vez más cambiante estructura socio-económica de España. Ello constituye su reto, pero, al mismo tiempo, de ello saca sus beneficios.

El empresario que se arriesga y acierta con la forma comercial que satisface a un segmento de los consumidores, triunfa. El problema es que, obtenido el éxito, no puede dejarse llevar por la corriente, pues si no se adapta a los cambios, su éxito inicial puede transformarse en un fracaso, al ser sustituida su forma comercial por otras más modernas. De ese cambio continuo nacen oportunidades comerciales que, afortunadamente, son aprovechadas por empresarios modernos y arriesgados. De ahí la continua adaptación del sector.

No me resta sino destacar que esta adecuación tendrán que hacerla los empresarios, por supuesto, tanto por el lado de la oferta –buscando la competitividad con las mejores estrategias de concentración, diversificación, especialización, liderazgo y cooperación, sin olvidar en modo alguno la internacionalización–, como por el de la demanda, pensando no sólo en cómo adaptarse al consumo en situación de crisis, sino, sobre todo, en cómo será el consumidor y el mercado de después de la crisis.

Aunque, en última instancia, debemos estar contentos de tener una distribución comercial lo suficientemente dinámica como para saber acomodarse al ritmo cambiante de los tiempos.



ANDRÉS GARCÍA RECHE

Conseller de Industria, Comercio y
Turismo de la Comunidad Valenciana

LAS NUEVAS FORMAS COMERCIALES Y EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN

sector; circunstancias ambas que se acrecentarán en el futuro como consecuencia de las dos tendencias anteriormente citadas y de su acompañamiento por los cambios constatados tanto desde el lado de la oferta como desde el de la demanda.

Así, por el lado de la oferta nos encontramos con un claro proceso de globalización de la distribución, sobre todo en los subsectores de bienes de consumo estandarizado, complementado por una tendencia a la integración entre los distintos escalones del proceso comercial. Transformación a la que se añade la consolidación de los nuevos espacios comerciales que combinan la oferta de bienes y servicios con otra muy amplia de ocio y espaciamiento.

Simultáneamente con estos cambios, también resulta posible apreciar variaciones en los conceptos de venta: en la dirección hacia el umbral de la próxima década se contempla en la distribución la introducción del sistema de entrega (Delivery System) como función del proceso integral del marketing o posicionamiento del producto.

Por otra parte, los cambios de proceso se desarrollan en paralelo con las variaciones en la concentración de la oferta, la búsqueda de las economías externas y de escala. Ello se concreta, por ejemplo, en el claro incremento del movimiento asociativo dentro del comercio tradicional, tanto horizontal, —en defensa de intereses comunes—, como el asociacionismo vertical que tiene como fin básico aprovechar las economías de escala en respuesta a las desventajas que supone competir de forma individualizada ante las nuevas formas de distribución. Asociacionismo que, en determinados casos, asume procesos dinamizadores de ciertas áreas de las ciudades, con el fin de transformarlos en

Para poder abordar la evolución de las formas comerciales, se hace preciso reflexionar sobre dos cuestiones iniciales:

En primer lugar la progresiva terciarización de la economía, en consonancia con lo que se observa en las economías más desarrolladas, a lo cual no es ajeno el desarrollo de las nuevas formas comerciales, y en segundo lugar la superación del concepto restrictivo de la distribución comercial considerada como el simple espacio económico fronterizo con el consumo.

Parece pues evidente que en sus aspectos funcionales el comercio presenta notorios cambios cualitativos, a la par que se produce un descenso cuantitativo en términos de número de establecimientos, que da paso a un creciente polimorfismo comercial sobre el que se sustenta la mayor parte de la expansión-renovación del

centros comerciales urbanos, erigiéndose en un agente activo de la propia transformación urbana.

Concatenados con estos cambios por el lado de la oferta, nos encontramos con la evolución de los hábitos de compra y estilos de vida, que hace necesaria una evolución constante de las fórmulas y formatos comerciales así como de los sistemas de venta que, en definitiva, tendrán que dar respuesta a las exigencias de un consumidor cada vez más formado e informado y que se constituye en última instancia en un "cliente multiperfil" y, por tanto, crecientemente segmentado.

Ante esta revolución comercial que se presenta para los años venideros, ¿qué objetivos cabe plantearse desde la gestión de intereses públicos y, en nuestro caso concreto, desde la Generalitat Valenciana?

El objetivo continúa siendo la consecución de un comercio eficiente, caracterizado por la inexistencia de desequilibrios espaciales, por la racionalización de los canales de comercialización y por la mejora de la profesionalización del comerciante, de manera que quede garantizado el mantenimiento de la competitividad de la actividad comercial y en particular de las pequeñas y medianas empresas en este nuevo escenario.

Para conseguirlo, la Generalitat Valenciana, a través de la Consellería de Industria, Comercio y Turismo, viene desarrollando y actualizando un amplio espectro de acciones, sintetizables en los siguientes aspectos:

a) Una política de Ordenación que posibilite el desarrollo de todas las potencialidades del sector, encaminándolas hacia planteamientos de futuro convergentes con las pautas que rigen la actividad comercial en cada momento, dado el amplio polimorfismo que están adquiriendo las formas comerciales.

b) Una clara apuesta por la Formación, Información y Asistencia Técnica a los agentes de la distribución comercial, con el fin de incrementar su profesionalización y posibilitar su acceso a la utilización de las tecnologías emergentes y su conocimiento de las nuevas técnicas y morfismos comerciales.

c) Estimular y dirigir la inversión realizada por las PYMES comerciales en función del nivel que introducen en cuanto a tangibles e intangibles, así como la realizada por Asociaciones de Comerciantes, Corporaciones Locales y Empresas mixtas siempre que tengan por objeto mejorar la gestión comercial o potenciar dichas actividades mediante inversiones en equipamientos comerciales colectivos, introducción de servicios comunes, peatonalizaciones, etc...

d) Promover y fomentar los procesos y acuerdos de integración y asociación comercial en los ámbitos funcional y operativo, impulsando las actuaciones que permitan la utilización de las economías externas de escala, la racionalización del aparato distributivo y la conexión entre los representantes del comercio asociado y las Administraciones Locales y Autonómica.

Con estas y otras medidas complementarias, la Generalitat Valenciana pretende, mediante su política de fomento y promoción comercial, anticiparse o estar como mínimo al mismo nivel de respuesta que exige el cambiante tejido comercial, asumiendo como propias las consecuencias favorables que tanto para el consumidor como para la modernización del sector suponen las crecientes modificaciones de las formas comerciales.

CLASIFICACION DE LAS FORMAS COMERCIALES

EL "PRODUCTO-ESTABLECIMIENTO"

■ ALFONSO REBOLLO



Todas las fotos que ilustran los trabajos sobre "ANALISIS DE FORMAS COMERCIALES" están realizadas en la provincia de Cáceres.

Tradicionalmente, los establecimientos comerciales minoristas se han clasificado en función de los productos vendidos. Así, son habituales las clasificaciones que diferencian entre establecimientos de venta de productos alimenticios, perecederos o de alimentación "seca" y, dentro de ellos, los "especialistas" en la venta de distintos productos perecederos: "pescaderías", "carnicerías", etc...

Entre los establecimientos de venta de productos no alimentarios, la clasificación de establecimientos responde a los mismos criterios del producto ven-

dido: de "uso y vestido" –confección, textiles, calzados, ...–, "electrodomésticos", etc. Entre ellos se distinguen siempre los "especialistas en la venta de determinados productos": "camiserías", "zapaterías", etc..., etc...

Los "generalistas" de cada una de las ramas de actividad se definen "por el resto", cuando su surtido se dedica a completar la oferta de los especialistas, con líneas de productos que, bien por tener un margen comercial bajo, bien porque la compra realizada por los consumidores es de pequeños volúmenes unitarios, no permiten la especiali-

zación en la venta de una determinada gama de productos. Así, tradicionalmente podían encontrarse los establecimientos de "ultramarinos", "abarrotes" o "colmados", para la alimentación seca; los "establecimientos de telas", "mercerías", y tantos otros.

Baste esta breve descripción para caracterizar la forma en que se ha venido entendiendo el comercio minorista y, más concretamente, el posicionamiento en el mercado de los distintos tipos de establecimientos.

Esta forma de clasificar los establecimientos minoristas (y con similares

criterios, también los mayoristas) responde a una fase de evolución de los mercados caracterizada, desde el punto de vista del marketing, como de "orientación a la distribución", correspondiente a etapas de crecimiento económico, en las que "el desarrollo de tecnologías de producción que permiten mayores producciones y reducciones de costes, da paso a una expansión del mercado. La oferta puede ya satisfacer la demanda y la preocupación de la comercialización es desarrollar una estructura capaz de acercar los productos a los consumidores" (Cruz, I., 1987).

La principal función adjudicada al sistema de distribución comercial es la de proveer suficientes puntos de venta en los mercados tradicionales, cercanos a los consumidores. La situación de partida viene caracterizada por la existencia de unos consumidores insatisfechos, dispuestos a consumir la mayor cantidad de bienes que oferta la industria.

EVOLUCION DEL MERCADO

A partir de aquí, el mercado ha evolucionado primero a una fase denominada de "orientación hacia el mercado", correspondiente a una etapa de abundancia, en la que los productores han orientado su atención al mantenimiento del crecimiento de la demanda, mediante la "adaptación del producto a las necesidades específicas de grupos dentro del mercado" (ibid.).

Posteriormente, se ha diferenciado una etapa de "orientación estratégica", que responde ya a una situación de estancamiento o reducción de la demanda, que da lugar a un nuevo concepto de marketing, en el que los productores se aprestan a la "búsqueda de nuevos mercados o nuevos productos en los que ocupar las capacidades ociosas" (ibid.).

La distribución comercial ha respondido a esta evolución de los mercados dando lugar a la aparición de nuevas formas comerciales y nuevos tipos de establecimientos (1), de grandes empresas y grupos de distribuidores,



que suponen en la práctica la reorganización de la estructura empresarial (2) y de las formas comerciales, que dificultan la utilización de las habituales clasificaciones del comercio minorista.

Así es posible ver que en estas clasificaciones van agregándose nuevos tipos de establecimientos con diferentes criterios de los usados tradicionalmente (3), de forma que pueden encontrarse establecimientos con formas comerciales análogas en distintos grupos, anulándose así en gran medida la virtualidad de estas clasificaciones.

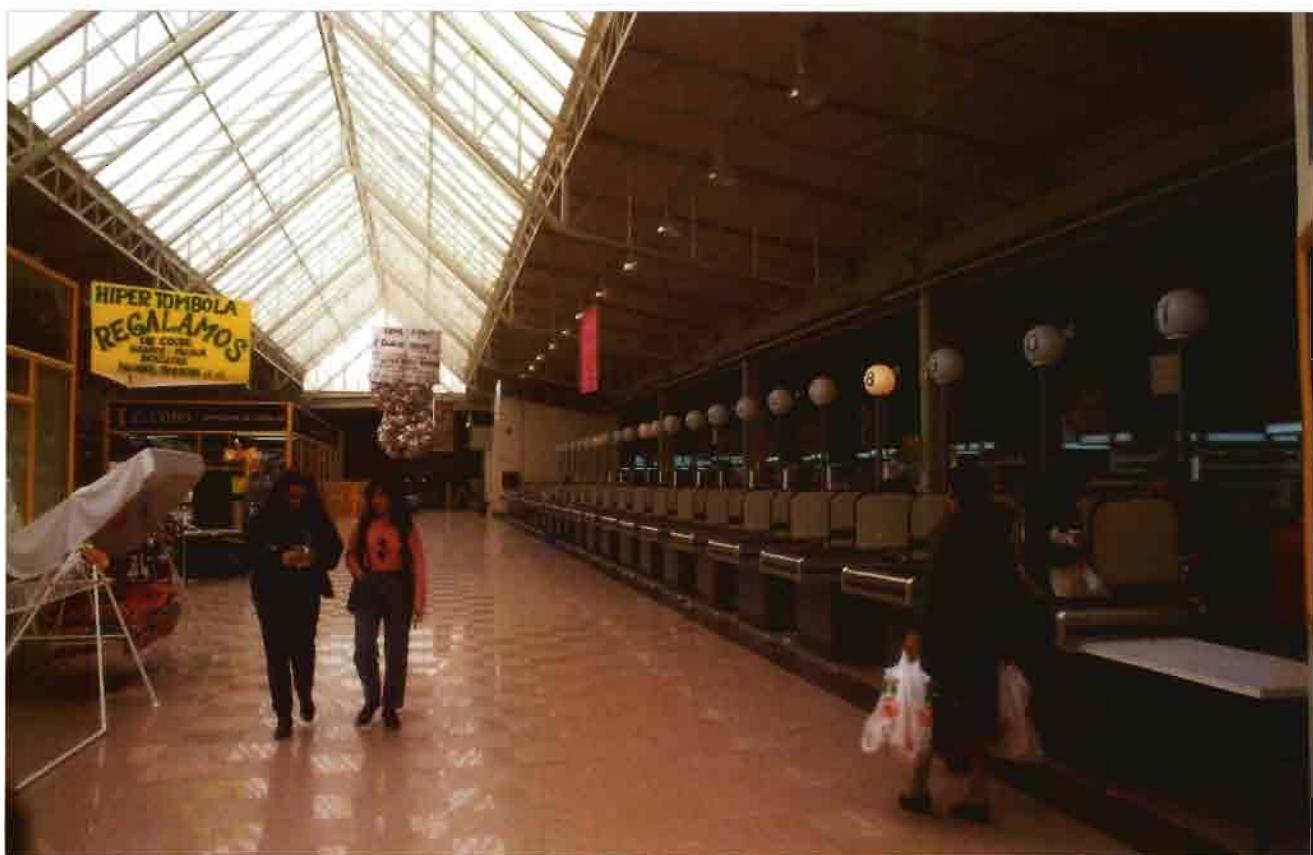
La disparidad entre la realidad de la evolución de las formas comerciales y su tratamiento teórico en las clasificaciones del comercio, pero también en el modo de entender los establecimientos, tiene al menos dos repercusiones importantes. Una primera, obviamente, se refiere a la dificultad con la que se tropieza cuando se pretende conocer la situación de la distribución comercial, pues la falta de concordancia entre clasificaciones tipológicas y la realidad de

los establecimientos hace que la información sea siempre y necesariamente aproximativa. La segunda se refiere a la conceptualización del negocio detallista que, de hecho, supone la utilización de esas clasificaciones, basadas sobre el tipo de productos vendidos. A esta cuestión nos referimos en este artículo.

CLASIFICACION DEL COMERCIO

A efectos de la gestión de los establecimientos, y aun del tratamiento por parte de las instituciones, la clasificación del comercio detallista, que hemos comentado en las líneas anteriores, implica la conceptualización de los comercios minoristas más como expendedorías –como "oficinas de venta de productos", al modo en que aun es posible entender las "oficinas de farmacia"–, que como auténticas empresas de distribución comercial.

Esa forma de entender el comercio



minorista es todavía palpable en muchas discusiones sobre la situación y perspectivas del comercio minorista, y añade una nota más en la caracterización de lo que se ha dado en llamar "pequeño comercio tradicional". No es infrecuente escuchar como argumento a favor de la toma de medidas para el mantenimiento de las rentas de los pequeños comerciantes tradicionales, que estos comerciantes cumplen la "función social" de abastecimiento de la población (4).

Estos argumentos y la correspondiente forma de entender el negocio minorista corresponden a la fase de mercado que al comienzo de este artículo denominamos de "orientación a la distribución" y hoy resulta totalmente invalida en la actual situación de mercado, donde las empresas deben buscar la obtención de una posición competitiva, fundamentando tal posición bien vía costes, bien a través de la diferenciación de su oferta, respecto de un grupo de consumidores concretos.

Para ello, es necesario aceptar una nueva conceptualización del negocio

minorista como unidad de negocio, diferente del concepto de "expendeduría" al que nos referíamos antes. Insistimos en que no importa que se trate de empresas de pequeña dimensión; otra cosa es que los modos de implantación de la gestión competitiva de los establecimientos difiera en función de su tamaño.

La primera y radical diferencia de concepto es, precisamente, el hecho de que el negocio del comercio minorista no consiste en vender/expender una determinada gama de productos, sino en la producción y venta de servicios de comercialización, que consiste en hacer disponibles al consumidor los bienes que este demanda, en el tiempo, lugar y forma oportunos.

El coste de la producción y distribución de los servicios comerciales y la correspondiente retribución al capital empleado, el margen comercial bruto, forman el "precio" de la distribución comercial que pagan los consumidores, añadido al precio de coste de los bienes.

Caracterizar la distribución comercial como actividad de servicios resulta

obvio desde el punto de vista teórico y así se comprende fácilmente que el negocio minorista tiene como objeto los servicios comerciales que se añaden a los bienes que comercializa y no los bienes mismos. Sin embargo, esta idea choca con la visión arraigada del comercio minorista como oficinas de expedición de bienes y, en la práctica, son los propios minoristas los que con frecuencia niegan que su negocio consista fundamentalmente en la provisión de servicios a los consumidores, y no tanto en la venta de productos.

No se trata, en todo caso, de negar que el hecho de la venta de bienes es fundamental en la actividad comercial, ¡obviamente!, pero si de afirmar que es a esos bienes a los que se les añade el valor de la actividad comercial: la disponibilidad de los bienes. Extremando el razonamiento, podría afirmarse que a un minorista le debe dar igual vender lentejas que tachuelas, su actividad consiste en detectar las necesidades de sus clientes para hacerles disponibles los bienes, o los servicios, que satisfagan esas necesidades.

En definitiva, su negocio consiste en proveer a los consumidores de un espacio donde adquieran aquello que desean. Y no por otra cosa pagan los consumidores el margen comercial añadido al precio de compra de los productos, es decir, el precio que fija la actividad comercial por sus servicios. Cuando los servicios ofrecidos no son del interés de los consumidores o tienen un precio relativamente elevado el consumidor busca nuevos establecimientos donde satisfacer más eficientemente sus necesidades de compra.

FORMAS COMERCIALES

A partir de la definición de la actividad comercial como actividad de servicios deben definirse las formas comerciales, los establecimientos, en un mercado competitivo. Para ello utilizaremos el esquema del producto-mercado, habitual en la teoría y la práctica del marketing, que en este caso podemos denominar de "producto-establecimiento".

La sola denominación del establecimiento como un producto sugiere ya que la definición de los establecimientos se refiere ineludiblemente a su situación en el mercado.

El producto-establecimiento se define como forma comercial a partir de tres parámetros fundamentales: la función servida por la empresa, la tecnología empleada y el grupo de consumidores al que se dirigen. A continuación se examina brevemente en qué consiste cada uno de ellos.

1. LA FUNCION SERVIDA

La función servida por las empresas minoristas es la provisión de determinados tipos de compra, más allá de la simple venta de un grupo de productos. Los consumidores deciden cómo y dónde realizar sus compras de bienes o servicios según el tipo de productos que deseen adquirir, el uso que en cada ocasión se vaya a hacer del bien en cuestión, y de las características de los propios consumidores, que determinan aspectos tales como la frecuencia y el

volumen de compra de un cierto tipo de bienes (5).

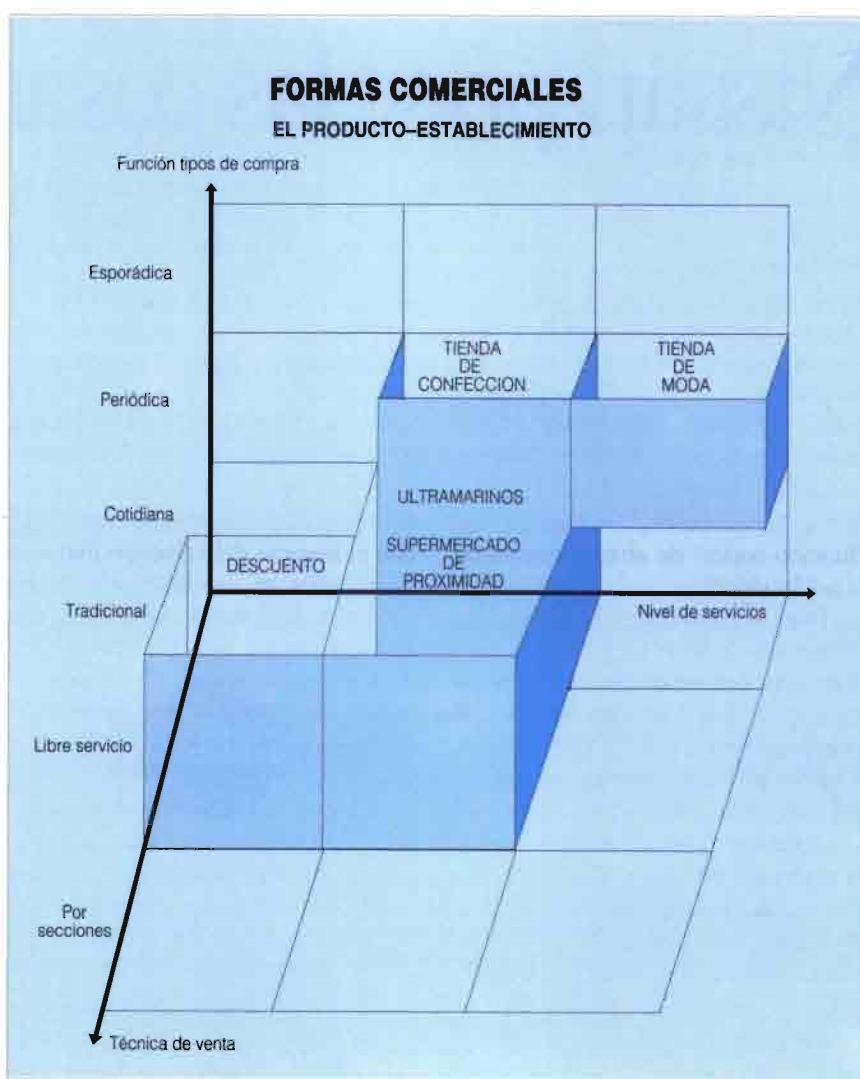
Todo ello no es más que consecuencia y exponente de la tan comentada evolución de la demanda, de los hábitos y comportamientos de los consumidores. Tradicionalmente ha existido una relación casi unívoca entre las necesidades de los individuos y unos bienes que las satisfacían. Esta relación se ha roto, dando lugar a una multiplicidad de las posibilidades de satisfacción de necesidades, para cuya elección es relevante el concepto de "servicio", mucho más plural que el de "bien", relacionado con una forma casi exclusiva de resolución de las necesidades.

En primer lugar, los individuos mantienen una tendencia continuada al aumento del consumo de servicios, en perjuicio de la tasa de incremento en el

consumo de bienes. En segundo lugar, la oferta de bienes que satisfacen necesidades similares es muy elevada. Y, en tercer lugar, la generalización del concepto de autoservicio ha generado una "cultura" de satisfacción de las necesidades que amplía notablemente las posibilidades de uso de los bienes y servicios.

En estas condiciones el comercio debe reformular su función, orientándose su actividad en esa pluralidad de opciones que presenta hoy la demanda. Las necesidades que atiende el comercio no son ya las relacionadas con una utilidad directa de los bienes que expende, sino con la necesidad de compra, "necesidad de disposición" de bienes y servicios.

Los tipos de compra se clasifican habitualmente bajo tres conceptos dis-



C A R R E T I L L A S E L E V A D O R A S



Nissan pone las cosas en su sitio.

Explíquenos sus necesidades y le haremos un estudio detallado de cuál es la Carretilla que más le conviene, al mejor precio.

Y si no quiere comprarla, no se preocupe: se la alquilamos.

Nissan fabrica en España carretillas Térmicas (Diesel, Gasolina y LPG) de 2 a 3 toneladas y Eléctricas de 1,25 a 1,75 toneladas (en 3 ruedas) para el mercado comunitario, homologadas según las normas de calidad europeas. Además, Nissan le ofrece una amplia gama de hasta 7 toneladas. A la vanguardia de la tecnología.

NISSAN FINANCIACIÓN Y NISSAN LEASING le garantizan las mejores condiciones en la compra de su carretilla. Venga a comprobarlo. Somos los especialistas.

Térmicas: De 1.000 a 7.000 Kg.

- Transmisión automática. • Servodirección hidrostática.
- Plataforma cabina flotante (de 1.000 a 3.000 Kg.)
- Volante dirección y asiento, inclinables y deslizantes.
- Palanca única para elevación e inclinación.

Eléctricas: de 1.000 a 3.000 Kg.

- Tres, cuatro ruedas y retráctiles. • Selector de Potencia/Economía. • Asiento inclinable y deslizante
- Controlador y analizador EVS.
- Palanca única para elevación e inclinación.

NISSAN

Sólo hay un camino:
Ser los mejores.

Leyendo Grupo de Comunicación

Alicante: Torrecillas Soria S.A. Tel. 511 43 03 **Almería:** Almeriauto S.A. Tel. 30 08 11 **Badajoz:** Automoción Villanovense, S.A. Tel. 84 01 62 **Barcelona:** San Feliu Comercial S.A. Tel. 874 60 52; Auto Infanta S.A. Tel. 680 04 20; Garaje Huguet S.A. Tel. 890 09 00 **Bilbao:** Lejarza, S.A. Tel. 453 37 00 **Burgos:** Castellana de Elevación y Manutención S.A. Tel. 22 92 79 **Cádiz:** Concesionarios de Jerez, S.A. Tel. 30 63 00 **Cáceres:** Divenie, S.A. Tel. 41 57 61 **Castellón:** S.A. de Tracción (SATRA) Tel. 21 08 66; Autocano S.A. Tel. 45 26 04 **Ciudad Real:** Traymeca, S.L. Tel. 22 22 00 **Córdoba:** Catac S.A. Tel. 29 40 55; Cayma Tel. 50 00 95 **Gerona:** Campa Motor S.A. Tel. 47 61 03; Camiò Auto S.A. Tel. 26 16 08 **Granada:** F.Y.M.S.A. Tel. 20 10 61 **Guipúzcoa:** Daniel Barcos, S.A. Tel. 69 15 94 **Jaén:** Bonsay Motor, S.A. Tel. 25 83 00 **La Coruña:** Comercial Pascual S.L. Tel. 66 09 06 **Las Palmas:** Juan Armas S.A. Tel. 20 97 97 **León:** Maquinaria y Automoción, S.A. Tel. 20 58 00 **Lérida:** Ilerdauto S.A. Tel. 20 17 54 **Logroño:** Pérez Repuestos y Talleres Tel. 22 02 34 **Madrid:** Loizaga S.A. Tel. 576 60 33; R.E.I.C.O.M.S.A. Tel. 695 09 16; Carretillas Villanueva S.A. Tel. 615 70 14; Centrocarr S.A. Tel. 656 12 00 **Málaga:** Pla, S.A. Tel. 23 01 38 **Murcia:** Rafael Torrecillas S.A. Tel. 83 06 23 **Palma de Mallorca:** Maquinaria Automóviles Noguera S.A. Tel. 29 58 50 **Pamplona:** Baterías Industriales de Navarra S.A. Tel. 24 16 99 **Santa Cruz de Tenerife:** Iberarmas S.A. Tel. 61 36 50 **Sevilla:** Comercial Autotractor S.A. Tel. 425 07 80 **Tarragona:** Japan Motors S.A. Tel. 77 38 04 **Toledo:** Vidal y Martín S.A. Tel. 80 22 22 **Valencia:** Rafael Almenar S.A. Tel. 370 12 62 **Zaragoza:** Amopsa Tel. 501278



tintos: compra cotidiana, compra periódica y compra ocasional. Esta clasificación se aplica también a los bienes, que ya no se diferencian tanto por sus características intrínsecas –de alimentación, textiles, etc...–, sino por el tipo de compra que se hace de ellos.

Desde el punto de vista de la clasificación del “producto–establecimiento”, la función servida por estos son del tipo de “compra cotidiana de productos de alimentación”, “compra de carro lleno de productos de alimentación”, “compra cotidiana de productos de mantenimiento del hogar”, etc...

2. LA TECNOLOGIA EMPLEADA

La tecnología empleada en el establecimiento, es decir, la “forma de venta”, es el segundo parámetro utilizado para definir el “producto–establecimiento”. Ciertamente, la forma de venta condiciona el tipo y grado de los servicios comerciales ofrecidos por los

establecimientos y es determinante de los costes de producción de esos servicios. Por tanto, es fundamental en la posición competitiva que pretendan alcanzar los establecimientos.

La necesidad de una consideración particular de algo que parece ser sólo una obviedad bien conocida, radica en su importancia, también bien conocida, y en la necesidad de que la determinación de la forma de venta sea plenamente coherente con los otros parámetros que definen el producto–establecimiento.

Las formas de venta pueden clasificarse en los siguientes grupos (6):

* VENTA EN ESTABLECIMIENTO

– **Tradicional.** El consumidor necesita la asistencia de vendedor para seleccionar los productos y componer el pedido, pues se encuentra separado físicamente de la mercancía.

– **Preselección.** El comprador selec-

ción el producto directamente, pues éste se encuentra dispuesto de manera que el comprador tiene acceso a él. Existen vendedores que prestan su asistencia si son requeridos para ello. Es la técnica de venta habitualmente empleada en los Grandes Almacenes.

– **Libreservicio.** El comprador selecciona los productos, que se encuentran totalmente accesibles, y compone su pedido sin ayuda de vendedor. El cobro se realiza en las “cajas de salida” a las que lleva el pedido el propio comprador.

– **Venta automática.** En este caso el “establecimiento” consiste solamente en un dispensador automático de productos, localizado o no en el interior de un establecimiento. El comprador elige uno de los productos existentes en el dispensador y recibe el producto, expedido por algún medio mecánico, una vez realizado el pago.

* VENTA “SIN ESTABLECIMIENTO”

Estas técnicas de venta eliminan el concepto de establecimiento minorista al sustituir éste, como lugar de oferta y contratación, por otros modos de presentación de la oferta y de finalización de la compra. Las formas de venta “sin establecimiento” son, desde el punto de vista más general del proceso de comercialización, las técnicas de venta que componen el llamado “marketing directo” y dan lugar a la existencia de “un canal más para la venta de los productos de cualquier empresa” (7).

En este caso el vendedor, productor o distribuidor comunica su oferta al consumidor a través de diversos medios –catálogos, teléfono, etc...– de forma personalizada, pero sin que exista relación presencial entre ellos en el momento de realizar la compra. La diferencia entre las distintas formas de venta sin establecimiento son debidas a los distintos medios de comunicación de la oferta del vendedor, siendo las cuatro más habituales las que se relacionan a continuación.

– **Venta por catálogo**

– **Venta por teléfono**

– **Venta domiciliaria** (por reunión,

puerta a puerta o en lugares de trabajo)

– Por redes de Videotext

3. EL GRUPO DE CONSUMIDORES

La consideración de este tercer parámetro de definición del producto-establecimiento parte del reconocimiento de que, en primer lugar, los consumidores con características diferentes satisfacen sus necesidades de compra de productos de formas diferentes; y, en segundo lugar, unos mismos consumidores pueden satisfacer sus necesidades de compra de productos de manera diferente, según el uso que pretenda dar al producto e, incluso, de la situación particular en que se encuentre en el momento concreto de la compra. A partir de lo cual se genera la "necesidad" de diferentes servicios comerciales y, consecuentemente, de la existencia de diferentes establecimientos y formas comerciales.

Para realizar la definición de este tercer parámetro del esquema del producto-establecimiento en función de los consumidores, se procede primero a

conocer a que grupo de consumidores se dirige el establecimiento, en función de su tamaño, localización, etc...

En segundo lugar, se analizan las preferencias de compra del grupo de consumidores definido como objetivo. En concreto, se trata de conocer la preferencia que tienen por los distintos atributos de los establecimientos y la valoración de estos que hacen los consumidores del grupo objetivo. En función de estos se define el tipo y grado de los servicios ofrecidos por los establecimientos.

De esta forma, el tercer parámetro de definición de los establecimientos se refiere sólo indirectamente a los consumidores, su formulación concreta se realiza en función de los servicios, su tipo y su grado de aplicación, preferidos por los consumidores a los que se dirija el establecimiento.

A modo de ejemplo, puede decirse que los tipos de servicios habitualmente más apreciados por los consumidores son distintas combinaciones de los servicios de proximidad, nivel de precios, amplitud y profundidad del surtido y

atención personal. La intensidad con que se aplique cada uno de los servicios en cada establecimiento, depende de cada tipo de compra –efecto ya recogido en el primer parámetro– y de la tecnología empleada, según se reflejaba en el segundo parámetro.

Realmente, de lo que se trata con la aplicación del esquema de producto-establecimiento es de considerar conjunta y simultáneamente, y no por agregación, la definición de un establecimiento. La utilización de este esquema responde a la concepción del establecimiento como "unidad de negocio" y se encuadra dentro del planteamiento estratégico del proceso de comercialización. Su utilización interesa tanto al productor –siquiera sea para analizar la coherencia entre su producto-mercado y el canal de distribución que utiliza para su venta–, y, por supuesto, al distribuidor, en la medida en que puede ser un medio eficaz para mejorar la eficacia de su inversión, mediante el conocimiento del ajuste entre la oferta que realiza y la demanda que enfrenta.





En el Gráfico nº 1 se recoge una formulación gráfica del esquema producto-establecimiento, en la que se han situado algunas formas comerciales de las más conocidas. La mera observación del gráfico sirve para ilustrar como las distintas formas comerciales, los diferentes producto-establecimiento, se dirigen a diferentes clientelas y, consecuentemente, debieran buscar diferentes posiciones de mercado y políticas comerciales.

El enfoque del producto-establecimiento se muestra especialmente útil para mejor orientar las acciones de transformación de los establecimientos minoristas emprendidas por sus titulares, al conceptualizar los establecimientos como unidades de negocio, en las que la venta de bienes es "sólo" una de las posibles líneas de negocio.

MODERNIZACION Y REFORMA DE ESTRUCTURAS

Terminamos este artículo exponiendo algunos ejemplos de como el esque-

ma de análisis propuesto puede ayudar tanto a mejorar las decisiones de los comerciantes como a apoyar las actuaciones derivadas de la política de reforma de las estructuras comerciales, llevadas a cabo por las distintas Administraciones Públicas.

La vía de la "especialización", como estrategia de modernización del pequeño comercio tradicional, es un buen ejemplo de las posibilidades que presenta la utilización del esquema de producto-establecimiento.

Habitualmente, se recomienda profusamente la especialización como el método más idóneo de mejora y modernización de los pequeños comercios tradicionales. Sin embargo, demasiadas veces se ha entendido la especialización sólo como una reducción de la amplitud y una profundización del surtido preexistente, sin la consideración expresa y suficiente de las preferencias del público objetivo, ni de las posibilidades de demanda de este, que en la mayor parte de los comercios tradicionales está determinado de antemano.

Asimismo, la "especialización" de los establecimientos se ha realizado sin considerar la existencia de la necesaria coherencia entre la posición de mercado que supone la especialización y la técnica de venta empleada. En demasiados casos, la falta de consideración conjunta de los tres parámetros que hemos enunciado ha hecho que las inversiones realizadas no consiguieran su objetivo o resultaran sencillamente un pequeño desastre; en otras ocasiones, el resultado ha sido un plan de ayuda al comercio con poca repercusión, al fundamentarse sobre necesidades de transformación que no correspondían plenamente a la realidad de mercado y a las necesidades de transformación de los establecimientos minoristas.

El enfoque del producto-establecimiento también se muestra útil como esquema de pensamiento en la búsqueda de nuevas actividades que mejoren la rentabilidad de los actuales comercios. Una vez rota la atadura que supone ligar indefectiblemente los establecimientos con la venta de un determina-



do tipo de productos, y considerando de forma suficientemente desagregada la demanda de servicios de los consumidores, es posible dar entrada en los establecimientos a nuevas líneas de actividad complementarias con los servicios comerciales ofertados previamente por los establecimientos.

Los anuncios de prestación de ciertos servicios bancarios –los más triviales y cotidianos– a través de comercios minoristas de proximidad hecha por un banco español, o la introducción de la recuperación de envases y embalajes en ese tipo de establecimientos, según

lo que se conoce ya como “distribución hacia atrás”, que ya ha comenzado a operar en algunos países de la CE, son en definitiva posibles nuevas líneas de negocio que pueden ser factor determinante en el futuro para la transformación del comercio, en un nuevo “giro de la rueda de la distribución”, que convertiría las actuales tiendas en establecimientos de servicios comerciales de uso cotidiano, ligados o no a la venta de bienes. Es decir, establecimientos en los que se agruparían uno o más “puntos de venta” de distinta naturaleza, relacionados por el tipo de uso

que de ellos hagan los consumidores.

Sin duda, en el futuro habrá que tener en cuenta la posibilidad que representan estas nuevas líneas de actividad, como una de las vías de modernización del sistema de distribución con mayor potencial de transformación, dada la situación de pérdida de actividad en que se encuentran buena parte de los pequeños establecimientos. □

ALFONSO REBOLLO. Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid.

NOTAS

1. Véase por ejemplo, la descripción de los mercados minoristas y de las formas minoristas, que se hace en Casares J. y otros (1987); también en Casares J. y Rebollo A. (1991).
2. Ver Múgica, J.M. (1992) o, en este mismo número de *Distribución y Consumo*, los trabajos de Masa, L. y Mollá, A., sobre distintas formas comerciales, “con” y “sin establecimiento”.
3. Junto a los tipos tradicionales de establecimientos en que se ha caracterizado el comercio minorista, aparece el grupo de los “establecimientos por secciones”, en los que se agrupan tanto a los establecimientos típicos de esta forma comercial –“grandes almacenes”–, como otros establecimientos de mayor superficie que los tradicionales –“supermercados”–, y otros cuya diferencia con los tradicionales estriba en su titularidad –“economatos” o “cooperativas de consumo”–, no en su tamaño o en su surtido.
4. Este argumento ha sido utilizado con frecuencia en las discusiones sobre las dificultades por las que atraviesa el pequeño comercio tradicional de alimentación, tras la implantación de establecimientos de gran superficie y la aparición de grandes empresas de distribución, que han seguido políticas de fuerte expansión, con la consiguiente reducción de la cuota de mercado de los pequeños establecimientos tradicionales. No es extraña, sin embargo, la profusión en la utilización de este argumento “contra natura” en un mercado competitivo pues, hasta hace relativamente poco tiempo, los márgenes comerciales y/o precios de venta de los productos que formaban una parte importante de la oferta de los establecimientos de alimentación han estado sujetos a control, mediante el régimen de autorización, con la disculpa de que distribuían bienes de primera necesidad y su función consistía, precisamente, en la realización de una función social, cuyo precio, la retribución de los comerciantes, no podía dejarse al albur del mercado. ¿Qué tiene entonces de extraño que, después de tanto tiempo de ver así limitadas arbitrariamente sus posibilidades de capitalización y de adaptación de sus negocios a la evolución del mercado, sean hoy los propios minoristas los que hayan terminado utilizando estos argumentos? La cuestión es que, aunque esta postura sea explicable y aun justificable desde un punto de vista histórico, no tiene hoy cabida en la situación actual de los mercados.
5. La disponibilidad o no de vehículo particular, por ejemplo, es determinante de la posibilidad de realizar “compra fuerte” de productos de consumo y uso cotidiano, como los de alimentación y limpieza del hogar. La disponibilidad de vehículo particular, entre otros factores determinantes, da lugar a un cambio de los hábitos de compra que, lógicamente, se traduce en un cambio del establecimiento donde se adquieren los bienes. Pero lo que ahora nos interesa destacar es que dos puntos de venta con surtidos comparables sirven distintas funciones, en un caso se trata de actos de compra cotidiana, y en el otro de compra mucho menos frecuente y de mayor volumen. El mismo tipo de bienes da lugar a distintos tipos de compra y, consecuentemente, a distintos tipos de establecimientos que ofertan distintos tipos de servicios. No puede afirmarse entonces que el tipo de productos defina un establecimiento, sino el tipo de compra que se efectúa en ellos. No puedo evitar la aparente paradoja que ponía de relieve un compañero muy estimado, cuando afirmaba que tiene más semejanza la compra de una tarrina de “paté de foie de canard” con la compra de un bolso de Loewe, que con la compra de una lata de foiegrás. En este caso se refería a que quién compra la tarrina de “paté” está buscando en ese momento, en ese acto de compra, la satisfacción de una necesidad de distinción, semejante a la que pretende conseguir mediante la compra de un costoso bolso de una marca bien diferenciada, y muy alejada de la necesidad cotidiana y vulgar de adquirir una lata de foiegrás.
6. Para un análisis más detallado y muy práctico de las formas de venta en establecimiento, puede consultarse M. Alba. “El Jefe de Tienda”. Aral. Número extraordinario, (diciembre, 1989).
7. Mollá, A. y Mir, J. (1992). En este trabajo puede verse un análisis en detalle de las formas de venta que integran el marketing directo, de las que en este artículo sólo hacemos referencia.

PERFIL DE LAS FORMAS COMERCIALES

ELEMENTOS DE LA TECNOLOGÍA DE VENTA

■ LEOPOLDO MASA



Un trascendental criterio diferenciador de las formas comerciales se deriva del método empleado para resolver los diversos aspectos inherentes al acto de venta de los bienes. En este sentido, puede decirse que cada método determina una diferente "tecnología de venta" caracterizada por ciertos componentes, tales como la manera de almacenar, de servir las mercancías, etc... (1).

Para analizar las diferencias y coincidencias entre unas y otras formas comerciales, un primer análisis se

puede realizar a partir de las actividades o componentes que configuran el proceso de venta, tal y como se refleja en el gráfico nº 1, a partir de los siguientes elementos, representados en el gráfico por las letras que identifican a cada uno:

1º.- Almacenamiento de las mercancías (elemento A).

2º.- Información sobre las mercancías (elemento I).

El comprador puede disponer de bastante información sobre calidades, formas de presentación, etc... o, por el

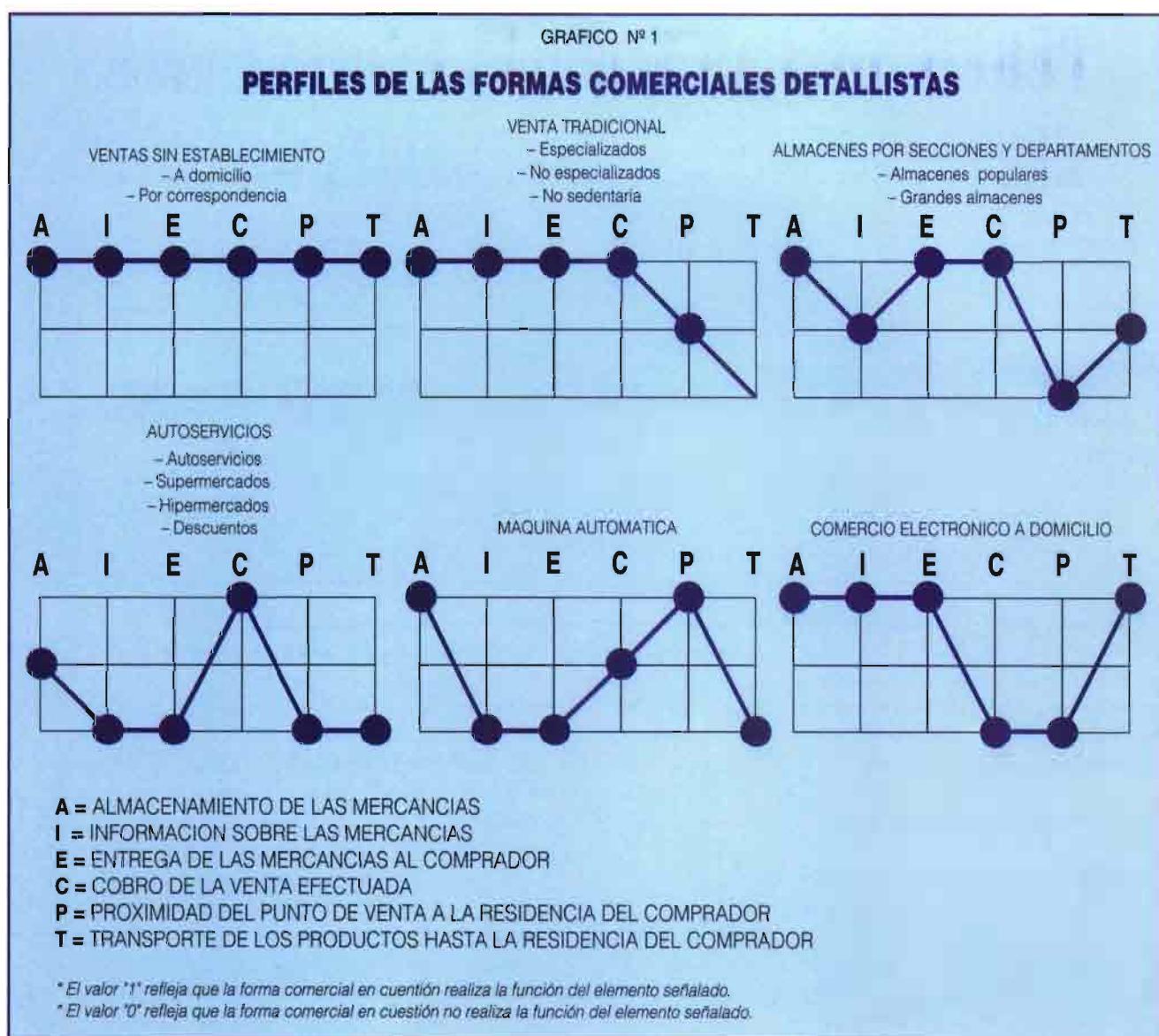
contrario, precisar la asistencia del vendedor para ello.

3º.- Entrega de las mercancías al comprador (elemento E).

Puede darse un acceso directo (el comprador "escoge y toma" los productos), totalmente obstaculizado por alguna barrera física (mesa-mostrador) y procedimientos mixtos.

4º.- Cobro de la venta efectuada (elemento C).

5º.- Proximidad del punto de venta a la residencia o localización del comprador (elemento P).



6º.-Transporte de los productos hasta la residencia del comprador (elemento T).

TECNOLOGIA DE VENTA

En teoría, cada uno de los elementos expuestos anteriormente puede ser resuelto de manera más o menos diferente por las diversas formas comerciales. No obstante, se han de considerar como verdaderas alternativas sólo aquellas que alteren profundamente la "tecnología de venta".

En este contexto, para que se genere una distinta forma comercial es preciso que alguna actividad de las mencionadas

pasen de un agente a otro de los que intervienen en el proceso de distribución; por ejemplo, el transporte: en la venta por correspondencia lo realiza el comerciante, mientras que en el autoservicio suele corresponder al comprador.

En principio, caben tantas formas comerciales como combinaciones posibles puedan realizarse con los seis elementos señalados. Sin embargo, una gran mayoría de ellas no existe en la realidad, porque aún no se han inventado o porque no son viables.

Partiendo de la base de que la realidad comercial moderna es enormemente compleja, debe considerarse que existen todavía ciertas posibilidades de diferenciación de los establecimientos,

aunque practiquen la misma tecnología de venta.

En efecto, dentro de cada una de las tecnologías, pueden cambiar otros aspectos, dándose así origen a variantes de otro rango para cada forma comercial. Estos aspectos son:

1) La variedad de los productos comercializados.

Entre los extremos de la diversificación máxima, con operaciones de venta masiva de productos, y de la superespecialización a través de la oferta de un solo artículo (camisería, floristería,...), existen diversas posibilidades.

Son relativamente más frecuentes



CUADRO N° 1

EVOLUCION DE DISTINTOS TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS EN EUROPA

	1983		1986		1989		1993	
	N.º	Índice	N.º	Índice	N.º	Índice	N.º	Índice
HIPERMERCADOS	2.065	100,0	2.382	115,3	2.816	136,4	3.344	161,9
GRANDES SUPERMERCADOS	5.761	100,0	7.930	137,6	9.901	171,9	12.830	222,7
PEQUEÑOS SUPERMERCADOS	20.675	100,0	24.162	116,9	27.527	133,1	31.445	152,1
TIENDAS DE DESCUENTO	5.611	100,0	7.082	126,2	8.699	155,0	9.951	177,3
AUTOSERVICIOS	225.935	100,0	220.396	97,5	218.226	96,6	207.225	91,7
TIENDAS PEQUEÑAS	333.232	100,0	306.139	91,9	262.706	78,8	214.314	64,3

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Nielsen European Passport.

los establecimientos especializados por familia de productos, como las fruterías, carnicerías, etc..., y va extendiéndose la venta conjunta de artículos correspondientes a varias agrupaciones, como ocurre en el supermercado.

2) La dimensión del establecimiento.

Por lo general, la mayor variedad de bienes comercializados y la mayor dimensión del establecimiento se presentan paralelamente, pero existen excepciones (por ejemplo, las grandes superficies para venta de bricolaje y los centros de jardinería).

La clasificación más extendida para los establecimientos operantes en régimen de autoservicio, según su superficie de venta, es la siguiente (2):

- * Autoservicio – de 40 a 119 m².
- * Superservicio – de 120 a 399 m².
- * Supermercado – desde 400 a 2.499 m².

* Hipermercado – más de 2.500 m².

Esta distinción es pertinente (al margen de la obvia discrecionalidad que siempre acompaña a la implantación de los límites), por cuanto que la mayor superficie implica unas transformaciones cualitativas en la amplitud de los productos vendidos y en la aparición de nuevas secciones, que a su vez dan lugar a servicios y gestión dis-

tintos en los establecimientos.

Hay que reseñar que las denominaciones utilizadas en los establecimientos, en muchas ocasiones, no son correctas. Es frecuente que un autoservicio o un superservicio aparezcan cara al público como un supermercado, por ser éste un nombre más atractivo o también por la ignorancia del propietario.

3) Los servicios complementarios.

La segmentación de la demanda y la pugna entre las empresas comerciales por ampliar su cuota de mercado están introduciendo diferentes graduaciones en los servicios ofrecidos junto al propio acto de venta de los productos.

Así, algunos establecimientos intentan minimizar los precios reduciendo los servicios prestados, hasta el punto de que el comprador encuentra los artículos en los propios embalajes de transporte (como en ciertos establecimientos de descuento). Otros, por el contrario, ofrecen desde aparcamientos a agencias de viaje y restaurantes, como los grandes almacenes.

Pueden incluirse en esta diferenciación la amplitud de horarios de apertura o la presencia en lugares especiales como estaciones de servicios, hoteles, etc.

EL PERFIL DE LAS FORMAS COMERCIALES

Ante lo expuesto, podrían identificarse los perfiles de formas comerciales minoristas –según la “tecnología de venta”– que aparecen en el gráfico n° 1. Cada uno de ellos se acompaña de la especificación de los establecimientos que singularizan otros aspectos. A cada forma tecnológicamente distinta corresponde un perfil diferente, según una escala binomial (1, cuando lo realiza totalmente, 0, cuando no lo realiza) para los diversos elementos explicitados al principio.

Debe aclararse que algunas posiciones intermedias vienen motivadas por constituir alternativas propias de la forma en cuestión. Así, el autoservicio almacena los productos en el propio lugar de la venta o la máquina automática transfiere parte de la actividad de cobro al comprador.

El enfoque que hemos desarrollado para tipificar los diversos establecimientos comerciales encaja con la interesante concepción de K. Lancaster (3) sobre el comportamiento de consumidor como demandante de una “colección de características” en los productos. Ciertamente, el mismo producto reúne “características” distintas si se adquiere en una tienda tradicional que

si ello se hace en un supermercado.

Entendemos por venta tradicional aquella que se realiza en establecimientos en los que el comprador accede a la mercancía a través de un dependiente. Esta fórmula, perfectamente vinculada al mostrador, sigue siendo la predominante en el comercio minorista español.

En toda Europa y en nuestro país, las formas de venta no tradicionales están experimentando un desarrollo considerable, según se comprobará a través de la información incluida en los siguientes apartados. Como expresión global de este desarrollo, pueden anticiparse los cuadros 1 y 2, que destacan el fuerte avance del autoservicio (sobre todo en sus versiones de mayor tamaño) y el descenso del número de establecimientos tradicionales (4).

LA TECNOLOGIA DE AUTOSERVICIO

El autoservicio es la tecnología de venta que ha supuesto mayores transformaciones en el comercio contemporáneo. Entre otros aspectos, lleva a un enfoque de la relación comerciante-cliente radicalmente distinta de la tradicional.

Como es conocido, en el autoservicio el cliente escoge y toma directamente de los expositores las mercancías, las agrupa, y abona el importe total de su compra en cajas que se sitúan a la salida del establecimiento. La asistencia de los vendedores, que caracteriza al establecimiento clásico, es inexistente o circunstancial.

Las principales ventajas del sistema para el comprador son el ahorro de tiempo y la reducción de precios (si se trasvasan a los mismos las economías de costes de producción comercial). Para el distribuidor, aumenta la productividad por empleado y por superficie.

El sistema nació durante los años veinte en Estados Unidos, en tiendas equipadas de forma muy austera y sin mostrador, donde las mercancías se encontraban en sus propios embalajes y sobre bancadas. Siendo los precios acusadamente más bajos que en el resto de los establecimientos, el éxito fue espectacular y progresivo.

La tecnología del autoservicio es una concepción comercial que se ha extendido, hoy en día, a otras actividades de servicios, como la hostelería, y que ha evolucionado en sus formas, dando lugar a diferentes tipos de establecimientos, desde los de pequeña dimensión y más

convencionales a los modernos hipermercados, de descuento, etc...

Los autoservicios pueden comercializar una amplia gama de productos o especializarse en una agrupación de los mismos. Por ejemplo, en España ya se han implantado grandes superficies de características similares a las existentes en otros países europeos, en las que se ofrecen (en autoservicio) productos bastante específicos, como son los establecimientos de bricolaje.

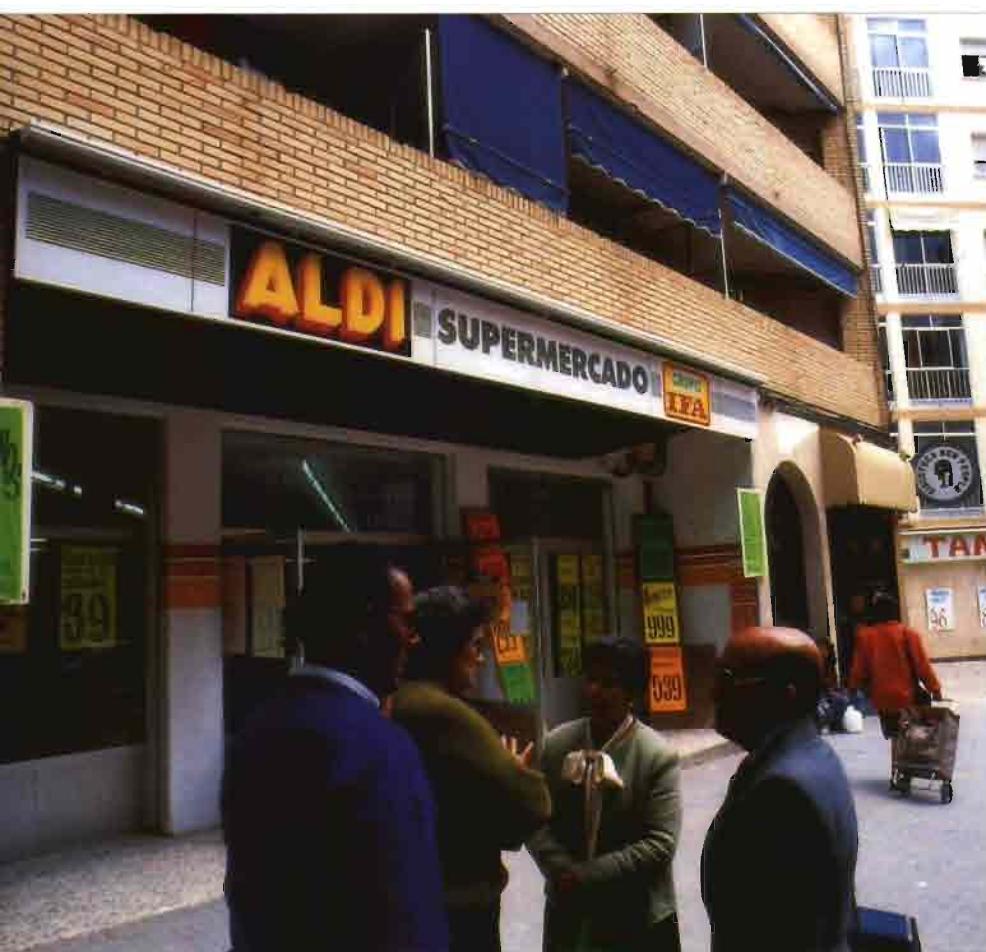
La tecnología de autoservicio comenzó a desarrollarse en nuestro país desde 1958, en buena parte a impulsos de la Administración. En efecto, el creciente interés por las fórmulas de venta desarrolladas en otros países llevó a la C.A.T. (Comisión de Abastecimientos y Transportes), en colaboración con las Cámaras de Comercio, a organizar actividades divulgativas sobre estos temas, y a montar –en 1957– un autoservicio piloto en el mercado madrileño de Barceló y un supermercado en la Feria del Campo, también en Madrid, que causaron espectacular impacto. Dos años después, funcionaban una docena de supermercados oficiales y otra de supermercados privados. También en esa época comenzaron a difundirse oficialmente las posibi-

CUADRO N° 2
ESTABLECIMIENTOS POLIVALENTES DE ALIMENTACION EN ESPAÑA
(CIFRAS ABSOLUTAS E INDICES DE EVOLUCION) (1981=100)

	1977	1981	1983	1985	1987	1989	1991
TRADICIONALES	105.401	99.884	96.608	93.079	91.343	77.097	67.898
	(105,6)	(100,0)	(96,8)	(93,2)	(91,5)	(77,2)	(68,0)
AUTOSERVICIOS	10.691	11.819	14.080	17.820	19.329	18.371	17.814
	(90,5)	(100,0)	(111,1)	(150,7)	(163,5)	(155,4)	(150,7)
SUPERMERCADOS	502	848	1.333	1.622	2.001	6.372	6.926
	(59,2)	(100,0)	(157,2)	(191,3)	(236,0)	(751,4)	(816,7)
HIPERMERCADOS	18	48	62	72	89	128	160
	(37,5)	(100,0)	(129,2)	(150,0)	(185,4)	(266,7)	(333,3)
TOTAL	116.612	112.563	112.083	112.593	112.762	101.968	92.798
	(103,6)	(100,0)	(99,6)	(100,0)	(100,2)	(90,6)	(82,4)

* A partir de 1989, se toman los datos de Enero del año siguiente. Los datos de supermercados varían de criterio estadístico en 1989.

Fuente: Elaboración propia sobre datos de A.C. Nielsen Company S.A.



lidades ofrecidas por la agrupación a los comerciantes modestos.

En todo caso, la implantación del autoservicio en España fue tardía respecto a otros países europeos, porque a finales de los años 50 ya existían en Europa unos 24.000 autoservicios (9.680 en Alemania Occidental, 4.880 en Gran Bretaña, 3.990 en Suecia, 840 en Francia, etc...)(5). El retraso español vino motivado, entre otras razones, por la carencia de los niveles adecuados de producción y consumo.

Sin embargo, y desde 1960, el número anual de aperturas de autoservicios españoles creció rápidamente. La evolución del número de establecimientos señala la influencia de las condiciones económicas generales en las nuevas implantaciones (que disminuyen en las épocas de depresión).

Como podrá comprobarse, a través de la información estadística expuesta en estas páginas, la categoría de estos establecimientos más abundante es el

autoservicio de pequeña dimensión, aunque ha ido perdiendo paulatinamente parte de su importancia en el total a

favor de otras de mayor superficie.

El peso de los establecimientos de pequeña dimensión reduce considerablemente la superficie media. La comparación con otros países europeos más avanzados económicamente confirma que el autoservicio español aún puede alcanzar cotas superiores de superficie y un mayor número total.

Según la clasificación más empleada, a los establecimientos de menor dimensión operantes en este régimen de venta, se les reserva el nombre de autoservicios, si tienen desde 40 a 119 m². Si sobrepasan esta superficie pero no alcanzan los 400 m², se les denomina superservicios.

En ocasiones, el pequeño establecimiento supone sólo un mero cambio de técnica de venta, manteniéndose las restantes características del comercio más clásico: política de compras y ventas convencionales, conversación con la clientela, etc... En este sentido, debe considerarse que muchos de estos autoservicios han tenido su origen en la adaptación de comercios tradicionales. Además, la superficie media del autoservicio (estricto) español es aún bastante baja, porque se sitúa en torno a 75 m².

Sin duda alguna, la adopción del régimen de libreservicio por parte del

CUADRO N° 3 SITUACION DEL SUPERMERCADO EN EUROPA

PAISES	% VENTAS ALIMENTACION	Nº ESTABLECIMIENTOS
HOLANDA	73,2	2.201
BELGICA	65,9	1.712
DINAMARCA	48,0	860
FRANCIA	44,6	7.197
ALEMANIA	43,6	9.451
ITALIA	41,3	3.940
GRAN BRETAÑA	41,2	6.332
ESPAÑA	21,9	2.083
PORTUGAL	14,3	228

Datos de 1990.

Fuente: Elaboración propia sobre datos de A.C. Nielsen

Bodegas
Irache
GRANDES Vinos DE NAVARRA



Bodegas Irache, S.L. Ayegui, Estella, Navarra.



CUADRO N° 4

LOS PRINCIPALES GRUPOS DE SUPERMERCADOS EN ESPAÑA

GRUPO	VENTAS (Mill. Pts)	Nº EMPLEADOS	Nº ESTABLE.	SUPERFICIE VENTA (m ²)
MERCADONA	146.000	9.700	140	170.000
SABECO	38.500	1.780	122	56.670
COFIDISA	28.000	900	140	56.670
CAPRABO	27.307	900	140	85.000
TRAGOZ	20.000	750	36	—
CLAUDIO	15.043	721	42	20.285
CRUZ MAYOR	13.080	—	18	17.050
M.LEONESAS	10.600	—	35	22.000
BON PREU	9.910	666	34	22.000
EXPRESSO	9.372	500	33	13.600

Datos de 1991.

* Se consideran solo grupos cuya facturación corresponde fundamentalmente a supermercados

Fuente: *Distribución Actualidad*

comercio español ha supuesto una gran ayuda para su transformación en muy diversos aspectos. Entre otros, motiva la mayor cualificación profesional del comerciante, obligado a mejorar sus métodos de gestión. El proceso ha sido, además, paralelo y vinculado a la implantación de nuevas formas organizativas en los canales de distribución.

SUPERMERCADOS. SITUACION EUROPEA Y EXPANSION ESPAÑOLA

Los supermercados son establecimientos minoristas de mediana dimensión (entre 400 y 2.500 m²), que venden en autoservicio una amplia gama de productos alimentarios, de limpieza y del hogar (compra regular).

Esta concepción viene absorbiendo muy rápidamente las nuevas tecnologías tangibles e intangibles del comercio: mobiliario expositor, frigoríficos, lectura óptica, logística, merchandising, etc... Igualmente, revela gran capacidad de adaptación a las modificaciones sociales y los hábitos de compra, mediante cambios en la gestión, tamaño y surtido. En consecuencia, hoy en día se observa que existen diversas formulaciones del supermercado. Entre

otras merecen ser citadas (resumidamente) las que clasifica J. Casares (6):

1.- De proximidad: tamaño reducido, vinculado a las características de la clientela de la zona.

2.- Especializado: gran importancia de las secciones de calidad en carnicería, pescadería, etc... Elevado nivel de renta en la clientela.

3.- De segunda generación: dividido en varias zonas para satisfacer diversos tipos de consumo, como la comida rápida, bebidas, productos generales, etc...

4.- "Maxi-super": surtido muy amplio, incluso sección textil. Agresivo en precios. Aparcamiento.

5.- "Mini-hipermercado": características similares al hipermercado, pero con menores superficie y surtido de productos generales.

En el caso español, y hasta el momento, son mayoría los dos primeros tipos. Durante los años más recientes, han acotado (en su interior) superficies similares al especializado los almacenes por secciones y departamentos, acusando la necesidad de evolución que provoca la creciente competencia en el mercado de consumo.

Estados Unidos es el país con mayor número de supermercados, los cuales se caracterizan por su gran agresividad en los precios y servicios ofrecidos, consiguiendo absorber alrededor del 70% de las ventas totales de productos alimenticios.

Por su parte, según se observa en el cuadro nº 3, los supermercados europeos han alcanzado ya un número y una cuota del mercado alimentario muy importan-



CUADRO Nº 5

CARACTERISTICAS DE LOS SUPERMERCADOS EN ESPAÑA

(DATOS MEDIOS POR ESTABLECIMIENTO)

SUPERFICIE DE VENTA (m ²)	811
VENTAS ANUALES (Mill. Pts.)	811
EMPLEADOS	14,2
CAJAS DE SALIDA	4,7
VENTAS POR M ² /AÑO (Miles Pts.)	523
VENTAS POR EMPLEADO/AÑO (Mill. Pts.)	30
VENTAS POR CAJA DE SALIDA/AÑO (Mill. Pts.)	90,2

Datos de 1991.

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Distribución Actualidad.

tes, destacando su situación en Alemania, Francia, Holanda y Bélgica. Su superficie media de ventas ha aumentado rápidamente, hasta los 950 m² actuales.

En España, estos establecimientos todavía tienen una importancia menor que en los países más avanzados, aunque debe señalarse la rapidez de su desarrollo. En este sentido, son bastante expresivas las cifras que se han expuesto en el cuadro nº 2, donde se observa el aumento del número de establecimientos en los últimos diez años. La superficie media de ventas del supermercado español es inferior a la registrada en Europa, encontrándose alrededor de 800 m². La escasez de locales apropiados para su ubicación probablemente limita este tamaño.

Las encuestas de la Dirección General de Comercio Interior (7) han revelado que el supermercado es, en España, el establecimiento que se encuentra en cabeza para la "compra fuerte", con una de cada tres de ellas. En las compras de alimentación, se sitúa en segundo lugar, sólo precedido de la tienda tradicional.

La organización sucursalista ha tenido gran incidencia en la implantación de esta forma comercial en nuestro país. Los diez grupos empresariales de mayor facturación aparecen relacionados, con ciertos datos relevantes, en el cuadro nº 4. La mayoría de estas empresas están desarrollando una fuer-

te política de expansión. Entre otras, merece ser citada la valenciana MERCADONA, que pasó de 6.900 millones de pesetas de ventas y 21 establecimientos en 1981 a las cifras expuestas en el cuadro.

El aumento de aperturas que está produciéndose actualmente en España se corresponde según Cruz Roche, I. y Múgica, J.M. (8) con:

- Las estrategias de expansión de empresas sucursalistas ya consolidadas en esta forma comercial.

- Las estrategias de mayoristas, introduciéndose en el eslabón minorista para diversificarse o integrar verticalmente el proceso de comercialización.

- Las estrategias de grupos de distribución españoles y extranjeros que incorporan el supermercado a su línea de establecimientos para aumentar así su cuota de mercado global.

Cabe esperar que la expansión del supermercado siga siendo considera-

ble, por revelarse como un buen negocio, por su versatilidad (como antes se explicó), posibilidad de situación céntrica en los cascos urbanos, etc... Por tanto, la incidencia en la distribución comercial española de estos establecimientos es y será cada vez mayor. Debe considerarse que no se trata ya de una tienda clásica de ultramarinos algo transformada, sino de una figura enteramente distinta. A tal efecto, merecen ser mostrados los datos que contiene el cuadro nº 5.

Dichos datos, que sólo son aproximación media, confirman como un supermercado equivale a bastantes tiendas convencionales de alimentación, con mayor productividad en todos los aspectos y potencial de abastecimiento a varios centenares de familias.

ALMACENES POR SECCIONES Y DEPARTAMENTOS

Bajo esta rúbrica, suelen estudiarse conjuntamente los grandes almacenes y los almacenes populares. Algunos también los denominan "almacenes especializados".



Ciertamente, ambas formas practican los siguientes principios en la venta minorista:

– Comercialización conjunta de bienes correspondientes a diversas agrupaciones ("toda la compra en una sola tienda"), presentándolos en diferentes departamentos o secciones especializadas.

– Preselección del cliente: el producto está a la vista del mismo, clasificado según un cierto orden (marcas, tallas, precios, etc...), de manera que puede comenzar a seleccionar antes de que intervenga un vendedor. Este se limita a ofrecer información o asistencia complementaria y a concluir la venta.

Los aspectos diferenciales de estos establecimientos se refieren fundamentalmente a la variedad de los productos y servicios que ofrecen. Ello implica distintas intensidades en la utilización de los factores productivos y, consecuentemente, en los márgenes comerciales y precios aplicados. En este sentido, las características tipológicas más útiles para una comparación son las que se reflejan en el gráfico nº 1.

Una de las diferencias claramente establecidas era la comercialización (almacenes populares) de productos alimenticios. Sin embargo, desde los primeros años setenta, es frecuente ofre-

cerlos también en los grandes almacenes, aunque con bastante menor incidencia en la explotación. La compra diaria (o regular) caracteriza al almacén popular, la compra ocasional al gran almacén.

La necesidad de transformación constante de estas formas comerciales, para hacer frente a la competencia de otras más novedosas y a la evolución de la demanda, ha llevado a la intensificación en la calidad de los artículos y a la multiplicación de los servicios ofrecidos en los grandes almacenes. El almacén popular ha incidido más en la línea del "mejor precio posible". En esencia, se trata de hacer más fiel a la clientela, con distintos métodos (10).

Por todo lo expuesto, es lógico que cada una de estas concepciones comerciales se sitúe en distintos segmentos de la demanda, practicando solo escasamente la competencia entre sí.

Como acertadamente indican E. Díez de Castro y J.C. Fernández (11), en general, los grandes almacenes se enfrentan a serios problemas:

1º.– La fuerte competencia de otro tipo de establecimientos (descuentos, hipermercados, centros comerciales), que se establecen generalmente en la periferia de las ciudades y atraen al cliente con fáciles accesos, frente a las

incomodidades de penetración al centro de las grandes urbes.

2º.– Grandes gastos de personal. Mantienen una numerosa plantilla de empleados fijos; su fuerte peso más los amplios servicios ofrecidos incrementan notablemente los costes fijos.

3º.– Vulnerabilidad frente a coyunturas económicas desfavorables. La recesión de la demanda ocasiona graves problemas como consecuencia de los altos costes de estructura.

Por todo ello, las probables orientaciones de los grandes almacenes en el futuro son la diversificación (ampliar la gama de productos con nuevas secciones), la obtención de exclusivas de marcas o desarrollo de las propias, la instalación en la periferia de las ciudades o en centros comerciales y, por último, la ampliación de los servicios.

El primer gran almacén ("Le Bon Marché") fue abierto en París en 1852 por A. Boucicaut, practicando dos innovaciones radicales en aquel momento: entrada libre y alta rotación de stocks (precios bajos). Desde entonces, su difusión por todos los países ha sido constante (12).

El almacén popular fue creado por el famoso Woolworth en 1879, sin éxito al principio, en Estados Unidos. Vendía todos los artículos de su tienda

CUADRO Nº 6
RATIOS DE EXPLOTACION EN GRANDES ALMACENES

	EL CORTE INGLES		GALERIAS PRECIADOS	
	1985	1991	1985	1991
Ventas (millones ptas.)	302.635	742.640	72.040	98.169
Número de Establecimientos	18	20	30	29
Superficie total (m ²)	490.000	650.000	283.920	274.360
Número de empleados	27.000	38.000	9.515	8.000
Valores medios:				
– Empleados/establecimiento	1.500	1.900	317	276
– Superficie venta/establecimiento	27.222	32.500	9.464	9.461
– Ventas/empleado (millones ptas.)	11,2	19,5	7,5	12,3
– Ventas/m ²	617.622	1.142.523	253.733	357.810
– Ventas/establecimiento (millones ptas.)	16.813	37.132	2.401	3.385

Fuente: Elaboración propia.



MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN
ENESA

PLAN NACIONAL DE SEGUROS AGRARIOS 1993

PARA QUE NUESTRO CAMPO VIVA SEGURO

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, año tras año, ha venido elaborando un Plan de Seguros Agrarios, a través de ENESA, sólido y eficaz, hecho a tu medida. Para que todas las familias que viven del campo, como la tuya, cuenten con el mejor apoyo y estén más seguras.

Ayudando con más de 14 mil millones de ptas., para asegurar su trabajo, sus sueños. Para que nuestro campo viva seguro.



MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN
ENESA

**MÁS DE 14.000 MILLONES DE PTS.
PARA LA SUBVENCIÓN DEL SEGURO AGRARIO**

INFORMATE EN: ENESA, c/ Miguel Angel, 23 - 5º - 28010 Madrid

Direcciones Provinciales del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación Comunidades Autónomas
Organizaciones Profesionales Agrarias Cooperativas Agrarias Entidades Aseguradoras Agroseguro

a un único precio, aunque poco a poco la diferenciación de aquellos exigió otra política de oferta. Posteriormente, aparecen en Inglaterra y Francia hacia 1920, extendiéndose a la mayoría de los países europeos.

Las dos clases de establecimientos tienen actualmente una incidencia distinta según los países. Los grandes almacenes se han desarrollado bastante en Alemania, Gran Bretaña y, en menor medida, en Francia. La otra unidad de venta, lógicamente, es más numerosa en conjunto, y tiene una fuerte cuota de mercado en Gran Bretaña.

Una clasificación mixta por facturación y número de establecimientos colocaría en primer lugar a la firma británica Marks and Spencer (recientemente introducida en España) y, después, a la alemana Karstadt, en un sector en el que figuran empresas con prestigio internacional: Sears, Prisunic, Monoprix, La Rinascente, la española El Corte Inglés, etc...

La consolidación plena en España de estos almacenes ha sido tardía, com-

parada con el conjunto europeo. Se produce en los años cincuenta y sobre todo en los sesenta –coincidiendo con el desarrollo de la renta, la urbanización y los hábitos consumistas– salvo los ensayos pioneros de la segunda década de este siglo en Barcelona (grandes almacenes Capitolio y El Águila).

Algo similar ocurre en los almacenes populares, donde se exceptuaría la apertura de Sepu en 1934 (Barcelona). No será hasta 1960 cuando Simago, ligado al grupo francés Printemps–Prisunic, abre su primer establecimiento y comienza la auténtica expansión de los mismos.

Coincidiendo con la crisis económica, se produce una lógica disminución del ritmo de aperturas y otros hechos de importancia en el sector, como son:

- El fracaso en la penetración de las multinacionales Sears y Woolworth, probablemente por falta de adecuación al gusto del comprador español.

- La crisis de Galerías Preciados, que luego se complica con la conocida expropiación de Rumasa. Perdió su pri-

macia en grandes almacenes, al conseguir El Corte Inglés ofrecer un mejor servicio y calidad. Desde 1978 empieza a tener dificultades financieras y de productividad, conociendo fuertes pérdidas en los siguientes ejercicios (desde su expropiación ya ha tenido cuatro diferentes propietarios).

En la década de los ochenta se experimentó una cierta dinamización, con la apertura de nuevos establecimientos aislados o integrados en centros comerciales. Puede señalarse que, aún sin llegar a los totales de Alemania, Francia o Reino Unido, se alcanza un número de 90 grandes almacenes y cerca de 150 almacenes populares. El equipamiento, tamaño, servicios, etc..., de los establecimientos españoles son similares a los mejores de Europa.

Su distribución geográfica es paralela a la poblacional y urbana, concentrándose en las grandes ciudades, sobre todo Madrid y Barcelona. Por su naturaleza, requieren umbrales distintos: los almacenes populares aparecen más dispersos a escala inter e intraurbana,



mientras que los grandes almacenes buscan emplazamientos centrales en los núcleos de población más importantes.

La dimensión física y económica de estas unidades de venta exige importante capacidad financiera y de gestión, sólo disponibles en contadas sociedades. Por ello, se dá una gran concentración empresarial en el sector.

El cuadro nº 6 muestra los principales datos (referidos a esta actividad) de las empresas El Corte Inglés y Galerías Preciados en 1985 y 1991, los cuales evidencian claramente las características de cada una. Sólo debe remarcarse aquí la diferencia de tamaño entre ambas, así como la de sus establecimientos.

La primera cuestión se explica por la fuerte trayectoria ascendente de El Corte Inglés (primera empresa comercial española), la segunda por las distintas políticas de expansión seguidas respecto de la cobertura geográfica.

En almacenes populares también existe una elevada concentración, teniendo gran importancia la empresa Simago, que adquirió en 1983 los establecimientos Galeprix (entonces pro-

	GRANDES ALMACENES	ALMACENES POPULARES
Superficie de venta	Minimo: 2.000/4.000 m ²	Menos de 2.500 m ²
Nº de empleados	Minimo: 175/500	Minimo de 100
Gama de productos	Mayor número: (Textil, Calzado, Hogar, etc.)	Menor número y profundidad: (Más alimentación)
Política de ventas	Menor rotación de stocks. Márgenes y precios más elevados.	Mayor rotación de stocks. Márgenes y precios más reducidos.
Servicios prestados	Postventa. Aparcamiento. Reparto domiciliario. Tarjetas de crédito. Restauración. Agencia de viajes.	Menor variedad e intensidad.

piedad de Galerías Preciados). Tiene 112 establecimientos de diverso tipo, 3.000 empleados y sus ventas se acercan a los 73.000 millones de pesetas (datos de 1991). Desde hace años, sin embargo, está pasando por etapas de

dificultades y sufriendo pérdidas, siendo propiedad actualmente del grupo multinacional Dairy Farm.

Por último, debe señalarse que los establecimientos por secciones y departamentos han representado cambios impor-

EQUIPAMIENTOS INDUSTRIALES
DE FABRICACIÓN PROPIA

ANGEL MIR PTE. N° 214055
PUERTAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y RESIDENCIALES
FACTORIA Y TALLERES
Ctra. Cerdos, Km 1 - Tel.: (972) 64 06 20 - Fax: (972) 64 24 51 - LA ISLA (Girona)
DELEGACIÓN MADRID
C/ Begoña, 16 - Tel.: (91) 673 97 51 - Fax: (91) 674 19 20 - COSLADA (Madrid)

tantes en la distribución nacional. Esto se fundamenta en los siguientes aspectos:

– Sus sistemas de aprovisionamiento que, en elevado porcentaje, recaen sobre circuitos comerciales ajenos a los tradicionales o, directamente, en el origen (incluido fabricación y marcas propias).

– Durante sus primeras etapas de expansión, tuvieron efectos indudables en los consumidores, al suponer la posibilidad de un cambio de los hábitos de compra.

– Su presencia en una zona determinada potencia y revitaliza la influencia de ésta, desarrollándose centros comerciales espontáneos a su alrededor, lo cual puede ser beneficioso incluso desde el punto de vista urbanístico.

Ambos tipos de almacén pueden perjudicar al pequeño comercio tradicional que no se especialice, pero benefician a los establecimientos que com-

plementan sus actividades (cubriendo los vacíos o "nichos" de surtido, calidad, etc. existentes en su oferta).

ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO

El aumento de costes en la distribución y el cada vez más reducido presupuesto para la compra regular constituyen las condiciones básicas para que se extiendan los establecimientos a bajo precio. Los "de descuento" son su versión más conocida.

Los establecimientos de descuento, en general, son autoservicios detallistas de mediana superficie de ventas (500–150 m²) desprovistos de todo lujo y donde los servicios son casi inexistentes. El surtido es poco profundo –habitualmente limitado a productos de ali-

mentación y bebidas– y puede presentarse en su embalaje de transporte. Por lo general, se localizan en zonas densamente pobladas, para maximizar mejor su rotación de existencias.

Como señala J. Casares (13), el término clave en esta fórmula de ventas es minimización (de costes, inversiones, etc.). En contrapartida, los precios suelen disminuir de un 5 al 15% respecto a los demás establecimientos.

Fueron los hermanos Albrech, durante los años cincuenta y en Alemania Occidental, los que iniciaron esta técnica con la cadena ALDI. No tardaron los comerciantes de Suiza y Austria en seguir la idea y hoy en día existen también cantidades importantes de estos establecimientos en toda Europa. Alemania se encuentra a gran distancia de otros países, con 6.000 establecimientos de descuento (2.000 de ALDI) que absorben alrededor del 25% de las ventas del comercio detallista organizado.

Los comercios de este tipo en Estados Unidos ofrecen ciertas particularidades respecto del modelo europeo, en aspectos tales como la gama de productos comercializados y la dimensión física, pues algunos llegan a alcanzar los 6.000 m² de superficie de venta.

En España, su número actual puede aproximarse a los 600, concentrándose en las grandes ciudades (Madrid, Barcelona, Valencia, etc...). La cadena DIA, de la empresa SAUDISA, reúne en torno a un 60% del total.

Cabe esperar una expansión considerable de estos establecimientos en nuestro país, ante las estrategias de las grandes empresas de distribución alimentaria para introducirse en diferentes núcleos urbanos, aprovechando su gran poder de compra y sus marcas propias. Es el caso de la citada SAUDISA, de PRYCA con la cadena Ahorro Diario y de JUMBO con la cadena Expresso.

TIENDAS DE CONVENIENCIA Y "DRUGSTORES"

Los "convenience stores" nacieron en Estados Unidos, ante la circunstancia de que el tan extendido supermer-



cado no ofrecía más que escasos servicios y requería frecuentes desplazamientos para la clientela. Esto también ha impulsado la fórmula en otros países (Japón y Francia) y puede, asimismo, hacerlo en España.

Son establecimientos de comodidad, con reducida superficie (unos 200 m²) y provistos de un pequeño aparcamiento. Venden en autoservicio, pero con una cierta atención personal a la clientela, una cuidada selección de productos alimenticios y otros básicos. Están abiertos durante horarios muy amplios (incluso día y noche). En compensación de estas características, los márgenes y los precios son más elevados de lo normal. Las motivaciones sobre las que se insiste son la comodidad y la ganancia de tiempo para la clientela.

Sobre el caso español, merece destacar la constitución, a finales de 1987 de la empresa SOCAMP S.A. con capital de CAMPSA y el grupo estadounidense SOUTHLAND CO (40%) para la implantación de establecimientos 7-Eleven en estaciones de servicios, preferentemente.

De lo que precede, se deduce que algunos detallistas podrían encontrar una vía de supervivencia en el desarrollo de sus actividades dentro de una línea extensa de servicios, como horarios amplios, oferta de productos básicos de calidad, emplazamiento en zonas con clientela diseminada, etc.

En el ámbito de estos establecimientos de conveniencia también pueden encuadrarse los denominados "drugstores", existentes en los países europeos y en España (VIP'S y otros). Se trata de establecimientos de alta calidad y precio en los productos de compra lúdica y ocasional: discos, libros, regalos... Ofrecen servicios de bar o restaurante. Su localización normal es el centro de las ciudades, siendo frecuentados por una clientela joven y sofisticada.



LEOPOLDO MASA

Catedrático E.U. de Economía Aplicada.
Universidad de Extremadura.



NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Este enfoque se inspira en el concepto que el profesor A. PULIDO denominó "tecnología de distribución". Efectuamos aquí, no obstante, diversas modificaciones respecto a su desarrollo. Véase IRESCO (1977) Colección Estudios núm. 12. Madrid.
- (2) Basada en los estudios de la O.C.D.E. y del Instituto Francés del Libre Servicio. Algunos países emplean definiciones ligeramente diferentes.
- (3) (1981) Economía Moderna. Ed. Alianza. Madrid.
- (4) La metodología de Nielsen selecciona para el estudio de los establecimientos polivalentes a los que trabajan al menos seis secciones de once preestablecidas (caldos, café, margarinas, aceites comestibles, etc...). No considera en este universo los establecimientos especializados, como son las fruterías, pescaderías, carnicerías, etc... Aunque este criterio restringe el número de establecimientos de alimentación analizados, no cabe duda de que el universo Nielsen permite deducir conclusiones válidas acerca de la evolución de los de alimentación general, que son precisamente los que registran más transformaciones.
- (5) FONTANA, J.M. (1965) Defensa y crítica del comercio. Ed. Aguilar. Madrid.
- (6) (1987) "El régimen de autoservicio" en la Economía de la Distribución Comercial. Ed. Ariel. Madrid.
- (7) Sobre el comprador español, que se efectuaron en 1987.
- (8) "La distribución comercial, un sector con futuro". Ponencia en las Segundas Sesiones Internacionales sobre Distribución Comercial. Valencia, 30/31 Mayo 1989.
- (9) CASARES, J. (1983) "Los cambios en el giro de la rueda. Tendencias en el comercio minorista" en Información Comercial Española, Noviembre.
- (10) KOTLER, P. (1984) Marketing Management. Ed. Publ-Union. París.
- (11) (1993) Distribución Comercial. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- (12) SAMHABER, E. (1963). Historia del Comercio. Ed. Zeus. Barcelona.
- En este excelente libro se describen muy detalladamente el éxito de estas innovaciones y la estructura de aquel primer establecimiento.
- (13) Ob. citada en la nota 6.

DISTRIBUCION DETALLISTA EN LA CE EVOLUCION Y TENDENCIAS DE FUTURO

■ IRENE GIL y ALEJANDRO MOLLA

La estructura comercial detallista española viene sufriendo en los últimos años profundas mutaciones, produciéndose importantes modificaciones en las instituciones detallistas que dan lugar a la aparición de nuevas fórmulas comerciales. Para Casares y Rebollo (1992) (1), algunos de los ejes del cambio son las relaciones producción-distribución, la nueva gama de consumidores, las nuevas tecnologías, la consolidación de los grandes grupos de distribución, la internacionalización de la distribución y el papel de la política económica y de las empresas públicas del sector. Adicionalmente, se empieza a asistir a la extensión de métodos de venta, como alternativas a la venta en establecimiento comercial.

TEORIAS DE LA EVOLUCION

Desde hace más de medio siglo se viene desarrollando un esfuerzo doctrinal por parte de investigadores y científicos del marketing y de la distribución que tiene por objeto explicar la anterior evolución. Desde entonces se han enunciado múltiples teorías (2), siendo las más extendidas las que se enmarcan en la explicación del fenómeno desde una orientación cíclica. La teoría del acordeón detallista, la teoría del ciclo de vida del producto-establecimiento comercial y la teoría de la rueda de la distribución son algunos ejemplos de los intentos por clarificar el cambio que experimentan las fórmulas comerciales. Estas teorías no se refieren a cada punto de venta, que también atraviesa su ciclo específico; se refieren al tipo o a la técnica de distribución llamada



generalmente "forma comercial", sea por ejemplo gran almacén, almacén popular, supermercado, tienda descuento, venta por correspondencia o hipermercado.

La teoría del acordeón (Hollander, 1966) (3), en síntesis, expone la idea de que la transformación gradual que experimentan las fórmulas comerciales se explica a partir de un movimiento

cíclico que oscila entre los extremos de generalidad-especialidad.

En su fase inicial, una fórmula comercial se caracteriza por su amplitud de líneas de producto, todas ellas poco profundas. Con el tiempo la fórmula irá paulatinamente especializándose, aumentando la profundidad de surtido y estrechando el número de líneas de producto.

La teoría de la rueda de la distribución (McNair, 1958) (4), que Hollander (1960) (5) difundió con sus críticas, partiendo de una óptica diferente, enfatiza en la dimensión coste de la distribución comercial. La rueda se concibe como un continuo de tres fases: introducción, pujanza comercial ("trading-up") y vulnerabilidad.

Una forma de distribución detallista que inicia una actividad, según esta teoría, penetra en el mercado con precios muy bajos, con márgenes de operación recortados y costes comprimidos al máximo. Su objetivo inicial es atraer al mayor número de clientes. Con el tiempo, la empresa obtiene cada vez beneficios más altos, hecho que atrae a un número de competidores creciente. La fórmula inicialmente "nueva" deja de serlo, siendo necesario diferenciarse de sus competidores y adquirir otras ventajas competitivas distintas al precio. Su objetivo ahora es fidelizar a los clientes.

Se inicia así la segunda etapa de la rueda, es el período del "trading-up", del crecimiento progresivo. En este momento, los surtidos se amplian, el equipamiento comercial se mejora, el número de servicios se incrementa, el personal se forma..., en definitiva, el servicio distribución comercial se dota de calidad.

Todo ello conlleva un aumento del coste de la distribución y, consecuentemente, de los porcentajes de márgenes comerciales necesarios para cubrirlos, lo que implica un aumento en el precio de venta de los productos. La figura comercial ha cambiado su posicionamiento, siendo vulnerable a la aparición de nuevas fórmulas que como ella en sus inicios, ofrecen precios muy bajos, poseen márgenes de operación recortados y costes comprimidos al máximo, reanudándose la rueda para estas últimas.

Se derivan de esta teoría dos posibles ejes de posicionamiento para los establecimientos comerciales. En uno de los polos, la empresa favorece el precio. Con un margen comercial reducido, gastos de personal bajos, equipamiento básico, servicio estrictamente



reducido al mínimo, referencias seleccionadas de forma rigurosa en función de su rapidez de rotación, etc..., el establecimiento comercial ofrece el precio mínimo para un producto, comparado con todas las demás posibilidades de obtenerlo en el mercado.

En el polo opuesto la empresa se basa en el servicio como ventaja competitiva: surtido, confort de compra en la superficie de venta, horarios de apertura, rapidez en el paso por caja, etc... En definitiva, la empresa ofrece el máximo de servicios que el consumidor puede pretender al adquirir un determinado producto, aunque ello implique un aumento de los precios de venta.

El cambio producido en la secuencia grandes almacenes-almacén popular-supermercado de primera generación-hipermercado en Francia ha sido explicado por Dupuis (1988) (6) mediante esta teoría, a partir de las reflexiones de Kaikati (1986) (7) en Estados Unidos, respecto a la secuencia almacenes especializados-grandes

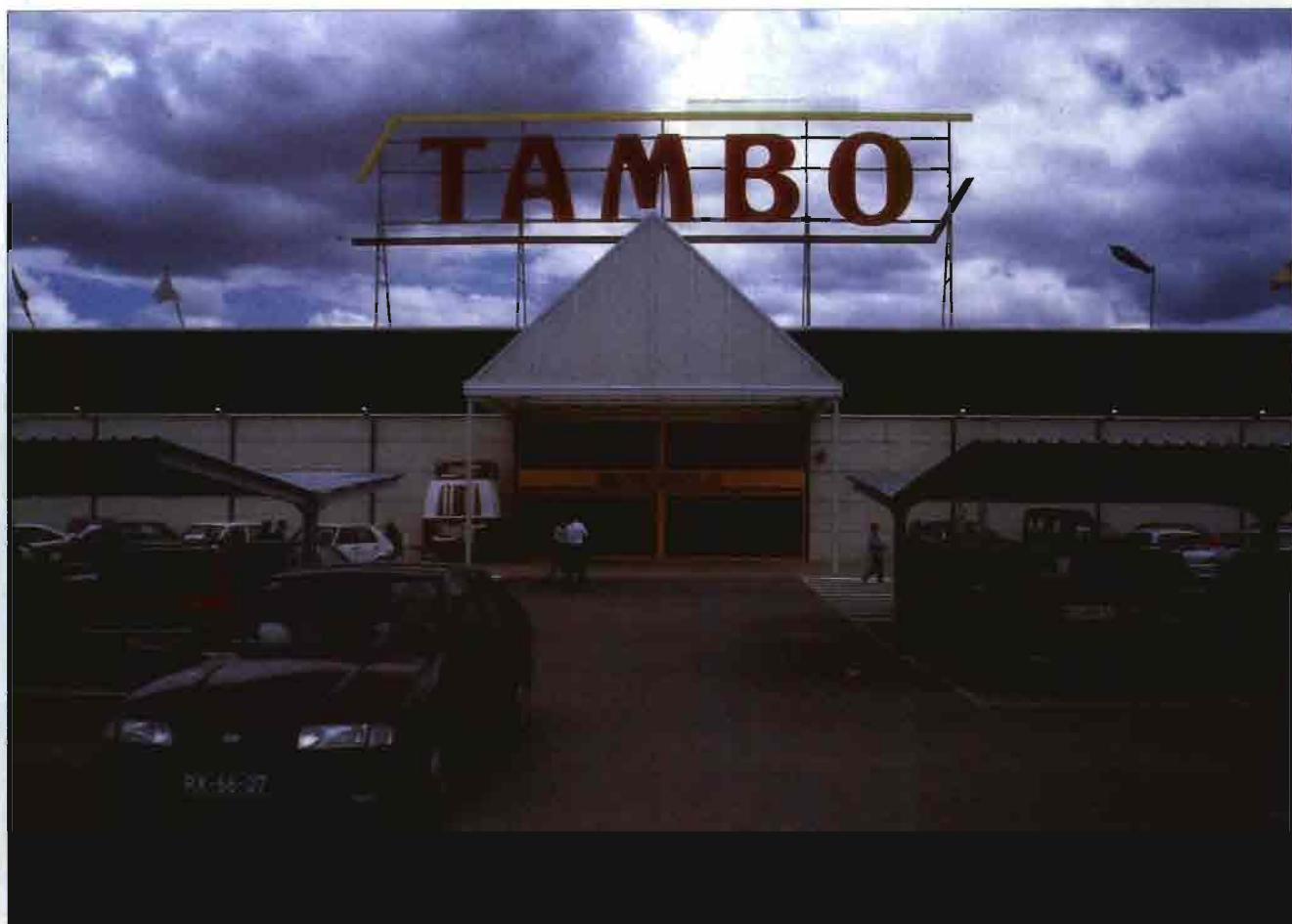
almacenes-establecimientos de descuento-establecimientos de precio reducido.

EL EJEMPLO ESPAÑOL

Históricamente, en España la modernización de la estructura comercial detallista, como veremos detenidamente a continuación, se ha caracterizado en una primera etapa por el crecimiento del número de grandes almacenes y de almacenes populares para ser seguida por las nuevas fórmulas de hipermercados y supermercados y más recientemente en expansión los establecimientos de descuento.

La última aproximación es expuesta como una extensión de la conceptualización de ciclo de vida del producto. Intentando una explicación de la evolución detallista descriptiva, a partir de las tasas de crecimiento de su cuota de mercado, la teoría del ciclo de vida del comercio detallista (Davidson, Bates y





Bass, 1976) (8) considera que el establecimiento comercial, en tanto que producto, es susceptible del mismo proceso de desarrollo, y, consecuentemente, capaz de aplicársele la noción de curva de vida: innovación, desarrollo acelerado, madurez y declive. Correspondiendo a cada etapa un estilo de dirección y unas características del mercado distintas.

Cuando un "producto-tienda" entra en un mercado en el que existen pocos competidores, con una ventaja competitiva, si la respuesta de los consumidores es positiva, se encuentra en una situación de ventas crecientes.

Afianzado en el mercado, su volumen de negocio, su rentabilidad y su cuota de mercado irán en aumento, siendo la tasa de crecimiento de su participación de mercado positiva. Pero su éxito atraerá a un número de competidores creciente que se desarrollarán por imitación, llegando el establecimiento comercial entonces a la madurez del ciclo. El crecimiento de la cifra de ven-

tas se desactiva, y la tasa de crecimiento de su participación en el mercado que hasta entonces era positiva, llega a un valor cero. Cuando aparece un punto de inflexión en dicha tasa y comienza la recesión, se dice que la fórmula comercial ha llegado a su fase de declive.

Dado que las distintas coyunturas (niveles de desarrollo económico, características de la sociedad, modos de vida, hábitos de compra, reglamentaciones respecto a implantaciones, niveles de competencia, etc...) de los diferentes países europeos han implicado evoluciones no sincronizadas en las fórmulas comerciales, los tres niveles de análisis anteriormente referidos, a pesar de sus limitaciones, pueden servir de marco para la reflexión del fenómeno acontecido en España en los últimos años así como de estructura comparativa de la transformación que se ha producido en otros países de la CE.

Bien entendido que, debido a la heterogeneidad de los datos estadísticos y a la desigualdad en las definicio-

nes de las formas de venta detallista, el análisis no resulta fácil y no puede ser lo suficientemente exhaustivo.

EVOLUCION DE LAS FORMAS COMERCIALES CON PREDOMINIO DE LA NO ALIMENTACION

* GRANDES ALMACENES

Entre las formas comerciales tradicionales con predominio de oferta no alimentaria, el gran almacén es una de las fórmulas más antiguas. Desde su aparición a mediados del siglo XIX (1852) en Francia, la sofisticación de esta fórmula comercial no ha dejado de incrementarse. El aumento de la longitud de surtido, las localizaciones cada vez más costosas, el servicio cada vez más ampliado... han llevado a esta forma de distribución a un aumento progresivo de sus márgenes comerciales desde un 20% hasta, en algunos



MERCAGRANADA

MERCADO DE FUTURO

MERCAGRANADA es una empresa que mira hacia el futuro y en constante expansión, como lo prueba el hecho de que sobre 100.000 m². de zona de actividades complementarias se encuentren ya ocupados o contratados 60.380 m²., quedando disponibles 39.620 m².

La constante expansión de MERCAGRANADA se concretó, durante 1991, con nuevas instalaciones, entre las que destacan una Central Hortofrutícola destinada a la comercialización de ajos y cebollas para la exportación, un saladero-secadero de jamones, un alma-

cén y Cash and Carry de la Flor y complementos, y un Truck Center, dotado de estación de servicio, lavado y engrase, Hotel, Restaurante y zona de aparcamientos para camiones y turismos, a implantar por la compañía CEPSA en una parcela de 25.000 m².

Como próximas realizaciones por parte de MERCAGRANADA, cabe destacar la construcción de un nuevo pabellón comercial dotado de once módulos y la construcción de una sala de despiece modular ubicada anexa al Matadero, para atender las necesidades de los industriales cárnicos ubicados en este recinto.



MERCAGRANADA, S.A.

casos, un 40%. Siendo, según estimaciones desarrolladas siguiendo el método de EUROSTAF-DAFSA por Dupuis (9), entre el 17% y el 22% gastos de personal.

Esta situación le ha llevado, de forma general, a una pérdida de competitividad y, en términos de la teoría de la rueda, a una situación de vulnerabilidad que ha sido aprovechada por fórmulas comerciales emergentes, inicialmente menos costosas y posicionadas en el mercado con precios más reducidos.

La estrategia del gran almacén se empieza a modificar dirigiéndose ahora a aumentar la superficie de venta antes que el número de puntos de venta, trasladarse a la periferia de las grandes ciudades integrándose en centros comerciales y apoyarse en las secciones más rentables con el objetivo de orientarse hacia una especialización en el surtido, después de muchos años de ser llamados "generalistas".

Además, junto a su actividad tradicional, sus inversiones han empezado a diversificarse hacia otros ámbitos: por ejemplo hacia la banca y el comercio especializado (hi-fi) en Alemania o hacia las grandes superficies de alimentación en Gran Bretaña y España junto con la inmobiliaria.

El gran almacén ha conocido las cuatro etapas de desarrollo del ciclo de vida anteriormente referidas en los distintos países de la CE.

La fórmula comercial se encuentra, en la actualidad, en fase de declive en la mayor parte de los países desarrollados de la CE y sólo en Gran Bretaña y España está aún en etapa de madurez. Una fase que, además, en el primero de los dos países tiene una duración superior a la media de los demás países europeos.

Los últimos datos aportados para la distribución francesa (10) confirman, con cifras relativas a 1992, la tendencia apuntada, con una pérdida de unidades del parque que alcanza el 20% en el curso de los cinco últimos años y una disminución en la superficie media destinada a ventas del 12%, perdiendo participación de mercado sobre el conjunto

de las empresas del comercio detallista.

En España, a pesar de no alcanzar la importancia numérica que tiene la fórmula en otros países europeos, los grandes almacenes se sitúan entre las primeras empresas del sector. Con una buena resistencia a las nuevas fórmulas comerciales y aún con una amplia clientela en los centros de las ciudades, aunque en los últimos años no se hayan producido nuevas aperturas (ver gráfico Nº 1).

* ALMACENES POPULARES

En la mayoría de los países europeos la fórmula sustituta, el almacén popular, en el momento de su aparición dio inicio a una nueva "rotación", y consecuentemente a una mutación. Llamados en su origen "populares", es decir centrados sobre una clientela modesta, de menor poder adquisitivo, este tipo de establecimiento tal vez ya no merezca este nombre (11).

Desde su aparición, con un posicionamiento basado en bajo precio, su surtido se ha ampliado, sus ubicaciones se han extendido, han creado marcas propias de distribución, sus servicios se han multiplicado. Todo ello le ha llevado a incrementar sus gastos totales y consecuentemente sus márgenes comerciales. Para un almacén popular "tipo" según datos derivados de Dupuis en EUROSTAF-DAFSA, el margen comercial se sitúa entre el 21% y el 27%, y los gastos totales se estiman entre el 19% y el 25%, de los cuales entre el 10% y el 14% son gastos de personal.

Estas circunstancias les conducen también a ser vulnerables, y a fases del ciclo de vida en estos momentos muy semejantes a la de los grandes almacenes. En declive en los países industrializados desde hace más de quince años, las excepciones siguen siendo Gran Bretaña, donde dicha fórmula incluso experimenta crecimientos y España, donde nunca tuvo un gran desarrollo.

Así puede decirse que el gran almacén

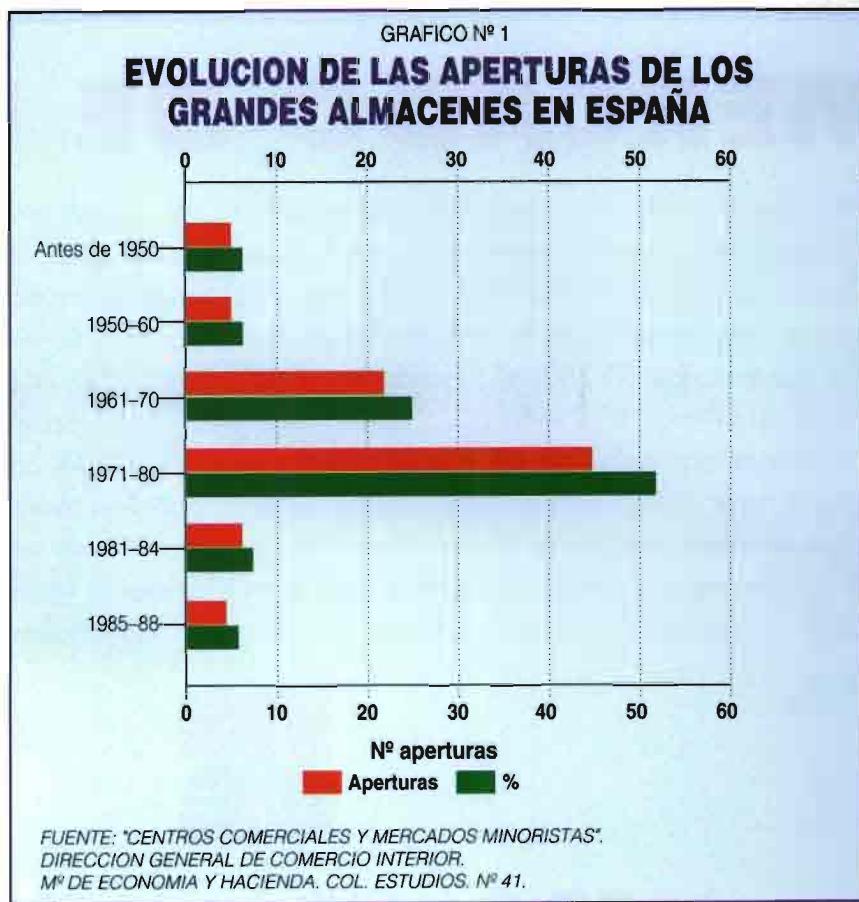
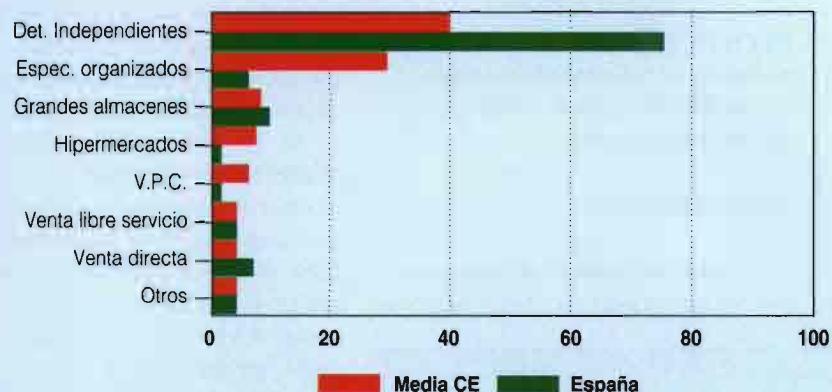


GRAFICO N° 2

COMPARACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION ESPAÑA/CE EN EL SECTOR DE MUEBLES (%)



FUENTE: Ministerio de Industria en EUROSTAF-DAFDA

cén y el almacén popular son dos fórmulas comerciales en fase de madurez o declive, pudiéndose explicar este

declive por la tendencia a la diferenciación y segmentación de la demanda y a la fuerte competencia efectuada por el

gran comercio especializado y el hipermercado.

* GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS

La gran superficie especializada en no alimentación es, en la actualidad, la fórmula de distribución con mayores posibilidades de desarrollo, aunque dependiendo del sector que se considere se conoce una mayor o menor penetración de mercado.

Así, mientras que las de equipamiento del hogar, representantes de la distribución "en masa" de productos tipo mueble, electrodomésticos, micro-informática doméstica, etc..., o las de decoración de la casa que cubren con su surtido tanto el mueble como el para-mobiliario (textiles del hogar, vajillas, etc...), se



muestran en la mayoría de los países europeos como un sector en pleno crecimiento (12), lejos aún de la madurez; las grandes superficies de bricolaje, en cambio, empiezan a frenar su ritmo de aperturas. La base principal de estas organizaciones es la profundidad del surtido y las condiciones de venta, en ocasiones, mejores que las del hipermercado.

En España, y a pesar de la atomización que predomina en estos sectores, sobre todo en los primeros, con un peso de los independientes mucho mayor que la media de la CE (ver gráfico nº 2) y con un comercio especializado organizado

todavía débil, se empieza un movimiento de modernización, con la introducción de algunas de estas configuraciones comerciales.

EVOLUCION DE LAS FORMULAS COMERCIALES CON PREDOMINIO DE LA ALIMENTACION

* HIPERMERCADOS

El nivel de desarrollo de las fórmulas con un predominio de alimentación se

muestra muy dispar en los distintos países de la CE. Así, en países como Francia o Gran Bretaña se observa en la evolución de la fórmula hipermercado una tendencia a la ampliación de los surtidos y a una mayor oferta de servicios, integrando los sectores tradicionales del comercio especializado y dirigiéndose cada vez más al mercado textil.

En los últimos años, después de mucho tiempo limitados a la venta de productos alimentarios, se ha iniciado una tendencia hacia la diversificación. Todo ello se traduce en un aumento sustancial de la superficie media de ventas. En términos de la teoría de la rueda, en estos países, Francia y Gran Bretaña, los hipermercados estarían cambiando su posicionamiento dirigiéndose hacia la fase de vulnerabilidad.

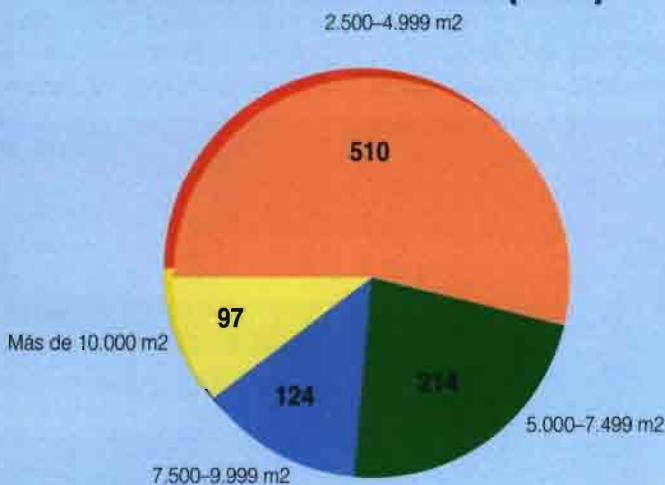
Sin embargo, en España el posicionamiento mayoritario se encuentra aún en la fase de precio reducido, con un surtido predominante de alimentación. Estimándose el umbral de rentabilidad para un hipermercado en zonas de clientela del orden de 90.000 habitantes para las localizaciones tradicionales, realizadas en la periferia de las ciudades, en España, el número de aglomeraciones que superan esta cifra es bastante limitado.

Si además consideramos que la tasa de equipamiento en automóvil es todavía débil con respecto a los demás países europeos, la tendencia a incrementar las superficies medias de venta seguida en algunos países europeos, a través del aumento del número de "hipermercados grandes", podría verse aquí restringida, y derivado de ello, la estrategia de ampliación de surtidos.

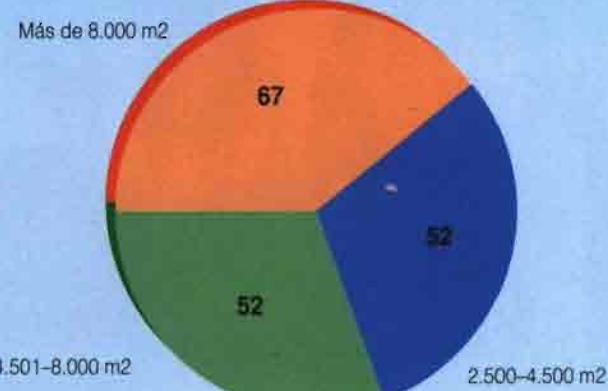
La situación española dista mucho de la francesa (ver gráfico nº 3), aunque, no obstante, se asiste a un aumento de los costes de inversión: encarecimiento del terreno, mayor calidad de servicio materializada, por ejemplo, a través de un mayor número de cajas de salida, un número superior de efectivos que mejora la atención al cliente, interiores de punto de venta más cuidados... lo que podría interpretarse como el inicio de la fase de pujanza comercial (ver cuadro nº 1).

GRAFICO Nº 3

LOS HIPERMERCADOS EN FRANCIA POR TRAMOS DE SUPERFICIE DE VENTAS (1992)



LOS HIPERMERCADOS EN ESPAÑA POR TRAMOS DE SUPERFICIE DE VENTAS (1991)



FUENTES: FLS 1992 y Nielsen 1991

CUADRO N° 1

EVOLUCION DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

(Datos medios por establecimiento. Ventas totales en millones de pesetas)

	1987	1988	1990	1991
Ventas (Mill. pts)	4.613	5.686	6.954	7.656
Superficie (m ²)	6.283	6.078	6.462	6.825
Cajas Salida	21.6	31.8	33.8	36.6
Personal empleado	171	182.3	206.8	219
Ventas/m ²	734.1	935.5	1076.1	1121.8
Ventas/Caja(pts.)	145.980	178.805	205.739	209.180
Ventas/Empl.(pts.)	26.976	31.190	33.099	34.959

FUENTE: Nielsen.

En base a la teoría del ciclo de vida del establecimiento y a partir de las conclusiones del estudio desarrollado por EUROSTAF-DAFSA, puesto a punto por Dewatre (13) se deriva el panorama europeo que se describe a continuación (ver gráfico nº4).

Los hipermercados en Alemania, y hasta la apertura de fronteras en noviembre de 1989, constituyan el mayor parque de grandes superficies comerciales de Europa, con la mayor superficie media destinada a la venta por hipermercado. Aunque en número, desde 1986 no se han producido modificaciones importantes, la cifra de negocios en porcentaje sobre el total no ha dejado de crecer, si bien de forma cada vez más ralentizada, lo que parece indicar que se encuentran muy próximos a su etapa de madurez.

Por su parte, en Gran Bretaña, con un parque de grandes superficies de alimentación que continua creciendo a un ritmo elevado y con una cuota de mercado creciente, se puede ubicar al hipermercado aún en fase de desarrollo acelerado, consolidando su situación en detrimento de las pequeñas unidades.

El sector distribución francés se situaría entre los dos anteriores en el nivel de evolución de dicha fórmula. Lider en Europa, en cuanto a tasa de equipamiento, según los datos del Insti-

tut Français du Libre Service (LSA) (14), el crecimiento del número de hipermercados se ralentiza cada vez más desde 1986, aunque todavía con cuotas de mercado y tasas de crecimiento en aumento.

Por lo que respecta a Italia, donde, al igual que en España, el comercio independiente especializado tiene un peso considerable y después de algunos cambios legislativos que aligeran los procedimientos administrativos para

la implantación de grandes superficies, se espera que la fórmula comercial del hipermercado, que se encuentra al inicio de la fase de crecimiento, con superficies medias inferiores y surtido todavía escaso de no alimentación, acelere su desarrollo (15).

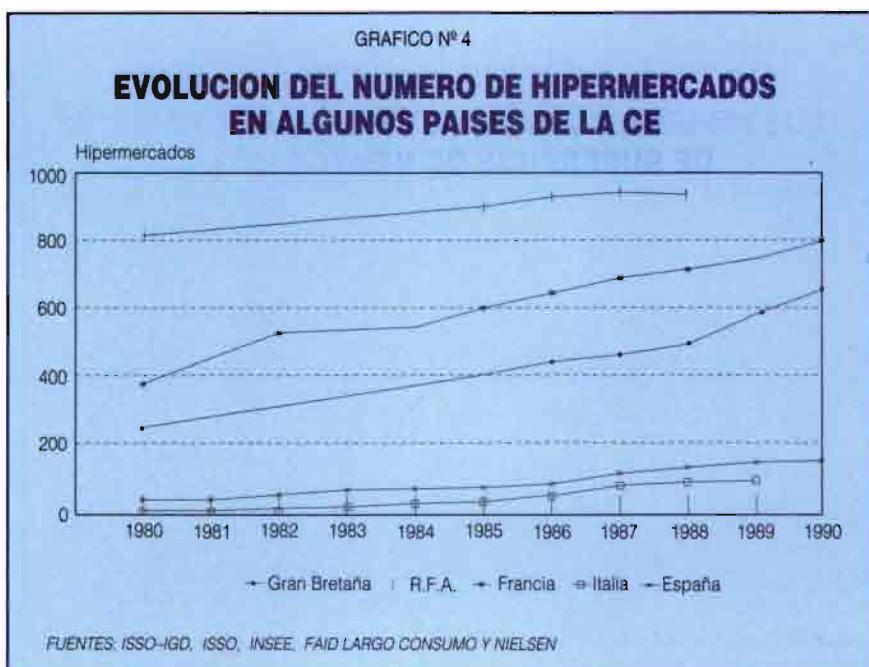
Finalmente, en lo relativo a España, donde las sociedades francesas no han dejado de invertir desde el principio de los años setenta, aún nos encontramos, por el momento, en la fase de ascensión.

* SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS

En cuanto al supermercado, es un modo de distribución que en España se ha adaptado muy bien, siendo la fórmula que ha experimentado los desarrollos más rápidos en los últimos años, contribuyendo en gran parte a la renovación del "aparato comercial", sobre todo en lo que se refiere a los supermercados pequeños, según la clasificación de Nielsen (ver cuadro nº 2 y gráfico nº 6).

En los países del norte de Europa, los supermercados se sitúan a los mismos niveles que el hipermercado, si bien con tasas de crecimiento inferiores, y por lo tanto más próximos a la madurez (ver gráfico nº 5).

En cambio, se observa en la mayo-



ría de los países europeos un decrecimiento en la participación de mercado para los autoservicios (hasta 400 m²), y de forma mucho más acentuada en Alemania. Esta fórmula está ya, por tanto, en fase de declive, y su pérdida de mercado está siendo absorbida en Alemania por una fórmula comercial en plena expansión, el establecimiento de descuento, con una tasa de crecimiento en unidades y una participación de mercado claramente creciente.

Idéntica situación se está produciendo en Francia, con autoservicios con cuotas de mercados decrecientes, y tasas de crecimiento negativas, aunque sostenidas, pudiéndose ubicar en una fase del ciclo de vida equivalente a la apuntada para Alemania, a pesar de que el efecto sustitución al que aludíamos, es menor debido al todavía escaso desarrollo de la fórmula establecimiento de descuento, aún en fase de introducción.

En España, esta fórmula comercial con un surtido limitado y precios reducidos, tal vez sea la fórmula llamada a sustituir a los autoservicios y supermercados convencionales.

* TIENDAS DE CONVENIENCIA

La tienda de conveniencia tiene también un desarrollo muy desigual en

CUADRO N° 2
EVOLUCION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE LAS FORMULAS CON PREDOMINIO DE ALIMENTACION EN ESPAÑA

	1987	1988	1989	1990	1992
Tradicional	92.484	86.251	77.097	71.734	65.857
Autoservicio	17.893	18.410	18.371	18.072	17.553
Super. pequeño	4.689	5.217	5.647	5.941	6.291
Super. grande	603	691	725	746	802
Hipermercado	99	108	128	151	171

FUENTE: Nielsen

los países de la CE. Por ejemplo, en Gran Bretaña se encuentra claramente implantada, con un crecimiento espectacular desde su aparición en 1975, que ha pasado ya por una fase de introducción en el mercado muy rápida y que todavía está en plena fase de desarrollo acelerado. Con un tamaño medio entre 100 y 350 m², con buenos emplazamientos en la mayoría de los casos, reconvirtiendo tiendas de barrio no especializadas y con un servicio de

horario comercial ampliado, se le augura a esta fórmula un futuro todavía más prometedor.

Esta visión apunta el hecho de que los ciclos de vida de las fórmulas se acortan cada vez más, lo que obliga a que los negocios y empresas detallistas tengan que innovar y adaptarse constantemente.

NUEVOS METODOS DE VENTA

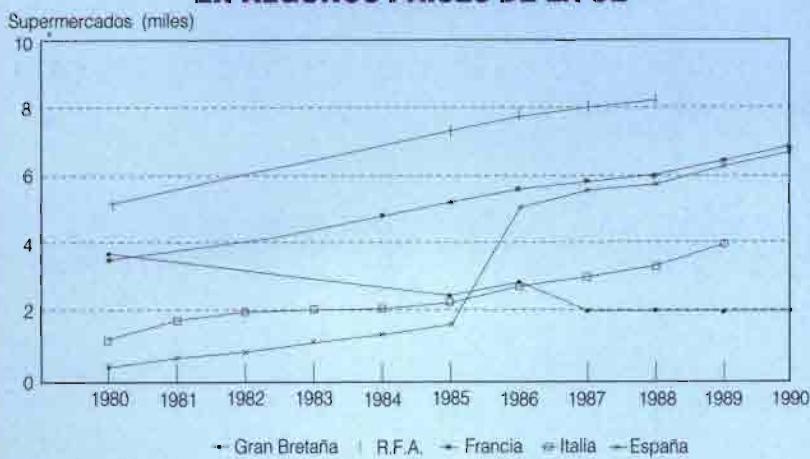
El conjunto de las fórmulas comerciales anteriores, representativas del comercio detallista desarrollado a través de un establecimiento comercial, realizan la mayor parte de las ventas de la totalidad de artículos consumibles. Sin embargo, ese porcentaje tiende claramente a disminuir a medida que otras técnicas de comercialización se consolidan.

El fenómeno de la venta por catálogo (V.P.C.) es un claro ejemplo a este respecto. En base a los datos derivados del estudio de Moussa (16) sobre una muestra representativa de empresas, siguiendo el método de EUROSTAF-DAFSA, la técnica de venta ha recorrido ya en Europa el camino hasta llegar a la fase de madurez de su ciclo de vida.

Alemania, Gran Bretaña y Francia

GRAFICO N° 5

EVOLUCION DEL NUMERO DE SUPERMERCADOS EN ALGUNOS PAISES DE LA CE



FUENTES: ISSO-IGD, ISSO, INSEE, FAID LARGO CONSUMO Y NIELSEN

Este grafismo es el utilizado en las importantes campañas contra la captura, comercialización y consumo de pescado inmaduro que se vienen realizando en los últimos años.



Es, ante todo, una campaña de protección de los caladeros y recursos, cuyo éxito depende de que todos, incluyendo el Sector del Comercio y la Distribución, colaboren. La venta de inmaduros reduce las disponibilidades de pescado, encarece innecesariamente los precios y limita por ello el nivel futuro de la demanda de productos de la pesca.

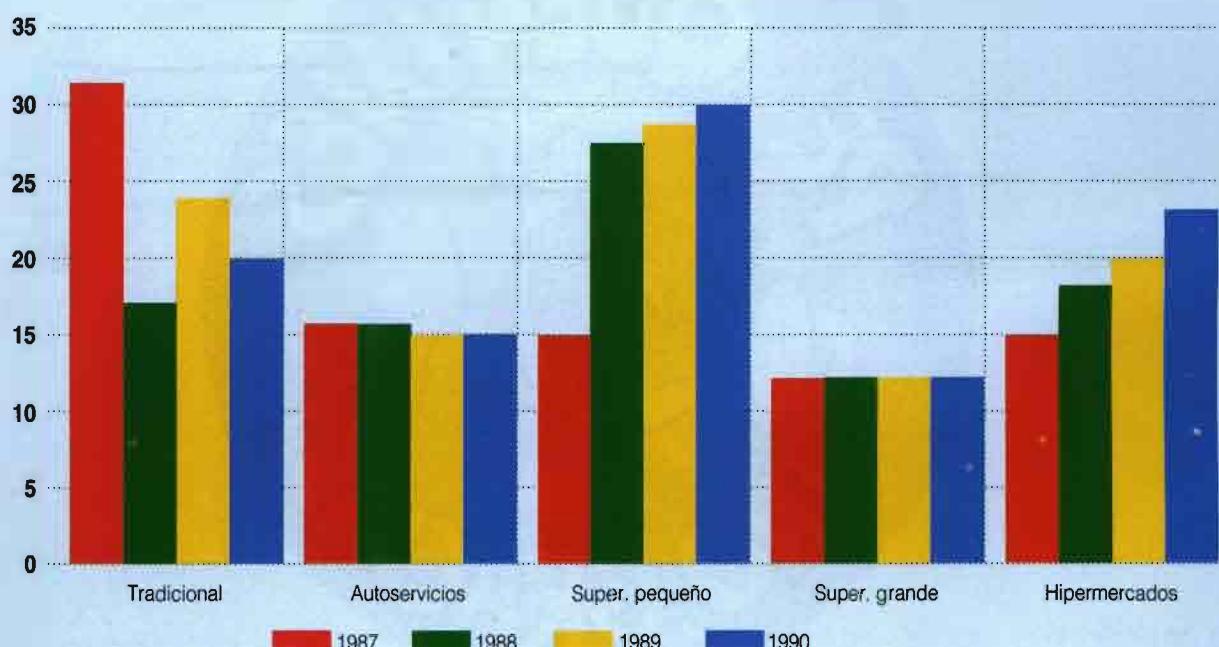
LOS PEZQUEÑINES DE HOY SON LOS PECES DE MAÑANA.

**NO LOS PIDAS, NO LOS
COMERCIALICES,
PROTEGELOS.**



GRAFICO N° 6

EVOLUCION DE LA CUOTA DE MERCADO DE LAS FORMULAS CON PREDOMINIO DE ALIMENTACION EN ESPAÑA (%)



FUENTE: Nielsen.

representan más del 80% del total de las ventas realizadas por esta fórmula dentro de la CE, encontrándose ya estos tres países en la fase de consolidación para la venta por catálogo; mientras que Italia se encuentra en una fase más retrasada, al menos en cifra de negocios, y en España la venta por catálogo todavía no ha superado la fase de lanzamiento.

En los países en los que la VPC se encuentra en maduración (Alemania) o en el final de la etapa de crecimiento acelerado (Gran Bretaña y Francia) se observa una tendencia hacia la diversificación. Despues de haberse desarrollado tradicionalmente en sectores como el textil (50% de las ventas) y ante los cambios de estrategia que experimentan los hipermercados y los grandes almacenes, anteriormente señalados, hacia la integración del textil los primeros, hacia la especialización en el textil los segundos, la VPC empieza a abordar nuevos mercados, esperándose futuros desarrollos en servicios y parafarmacia.

En el mercado alemán, despues de

haber reducido su crecimiento desde 1988, se espera un fuerte aumento en la cifra de negocios de los especialistas en los próximos años en detrimento de los generalistas.

Como contraposición, en España la actividad se encuentra aún en su "juventud" y con un fuerte potencial para su desarrollo.

TEORIA Y PRACTICA

Tratar de explicar la evolución de las formas comerciales a través de estas teorías puede reducir la amplitud del análisis, además de que es fácil encontrar excepciones a la regla general. Sin embargo, si que pueden servir como elemento de reflexión y de aportación de ideas para el planteamiento estratégico de las diversas organizaciones de distribución.

Una explicación completa de la evolución tendrá que considerar, además, la evolución de la demanda (los consumidores) y la evolución de la

oferta (los competidores), así como la intervención del Estado. Sin pretender ser predictivo, este análisis debe permitir elaborar un escenario en el cual las empresas traten de esforzarse en proponer una oferta-forma comercial lo más satisfactoria posible para los consumidores.

En definitiva, todas estas teorías presentan conceptualizaciones que nos ayudan a no olvidar que las empresas de distribución comercial operan en entornos muy dinámicos y cambiantes, y que es necesario que desarrollen respuestas estratégicas en términos organizacionales, de comunicación y de marketing y que, como afirma Dupuis (1991) (17), combinen el resultado neto y la rotación de las inversiones que les permita alcanzar una ventaja competitiva.

IRENE GIL. Profesora de Marketing. Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Universidad de Valencia.

ALEJANDRO MOLLA. Profesor Titular de Marketing. Director del Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Universidad de Valencia.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

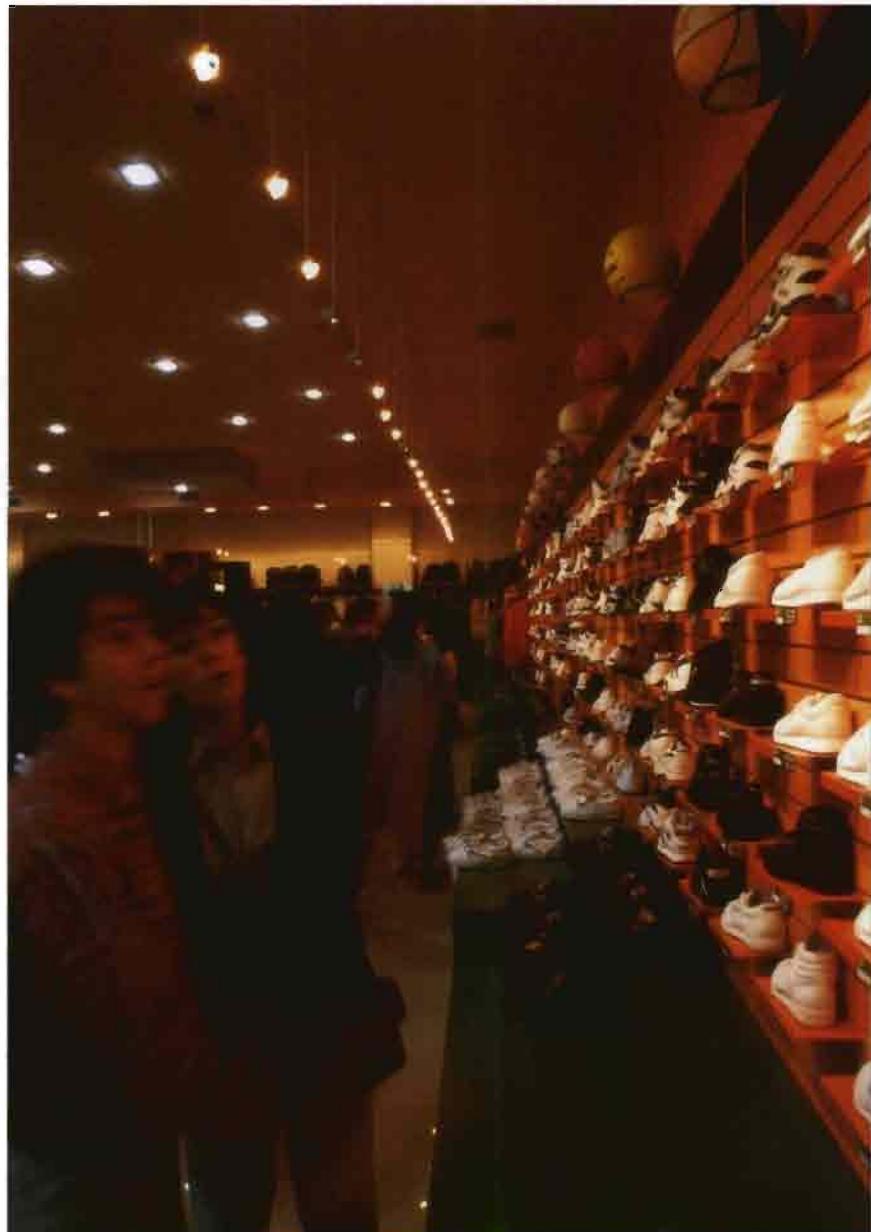
■ PABLO A. MUÑOZ

Toda empresa minorista tiene una posición en el mercado; tanto si es una posición alcanzada de forma activa por los gestores de la empresa, como si es una consecuencia pasiva de las fuerzas que confluyen en el negocio de la distribución. Una parte importante de las empresas medianas de distribución en nuestro país desconoce el perfil de su clientela y, en el mejor de los casos, llega a conocerla una vez que lleva un tiempo operando en el negocio, pero sin plantearse una actuación sobre el posicionamiento obtenido. Los resultados económicos a los que conduce una u otra forma de gestión del posicionamiento, sin duda, son distintos.

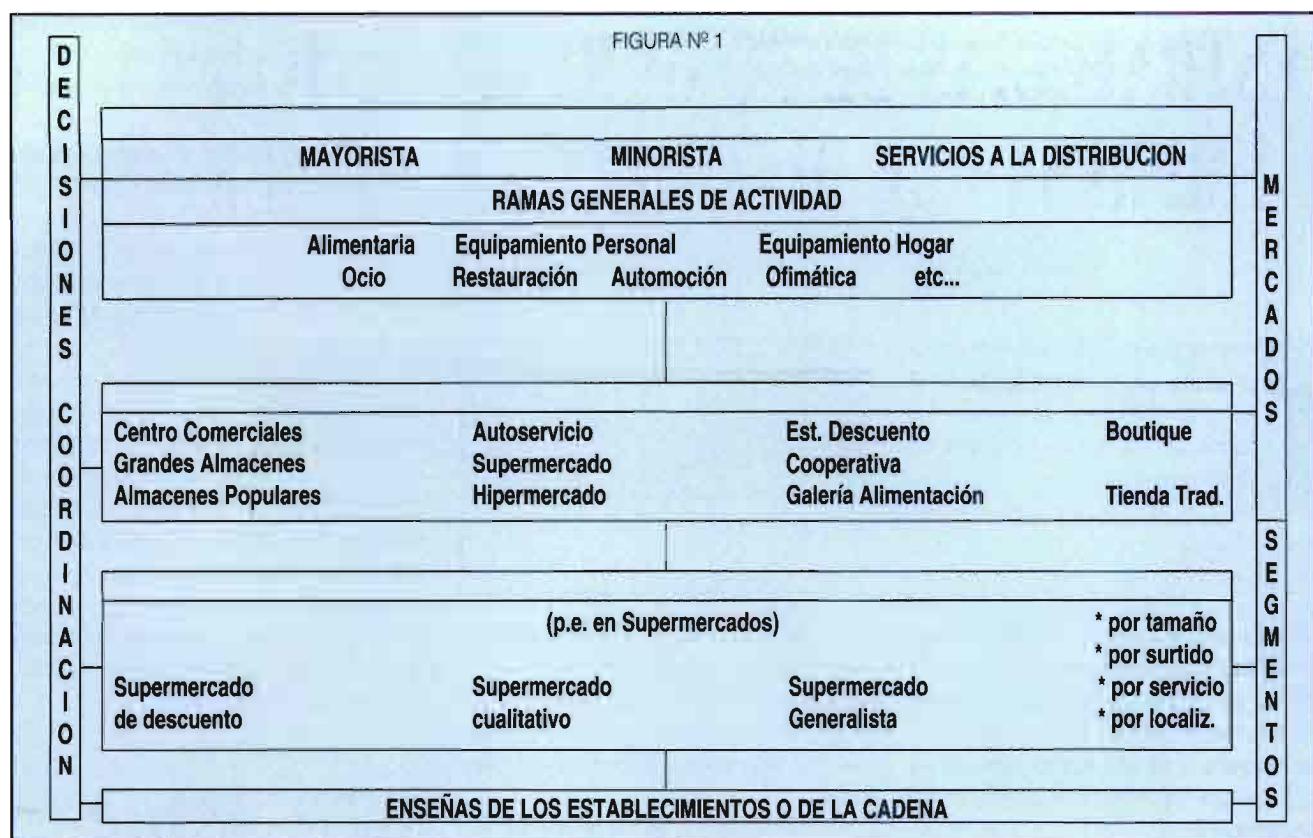
El posicionamiento de un negocio implica la creación de una fórmula comercial (o conjunto de atributos que definen su oferta) y la comunicación de los elementos distintivos de la misma a los grupos sociales de interés para la empresa que la administra: consumidores, competidores, proveedores en general, empleados y administración pública. El posicionamiento busca, en todo caso, crear o reforzar el interés del público objetivo por la oferta realizada por el minorista.

La creación de imagen es una parte consustancial al posicionamiento, pero es posterior al mismo y no es posible sostener a medio plazo una imagen en un público objetivo, por ejemplo a través exclusivamente de inversiones publicitarias, sin una base real que la sustente. La imagen genera una actitud o predisposición de los individuos hacia la realización de la compra en los establecimientos considerados.

Visto desde el lado de la dirección de la empresa de distribución comer-



cial, cabe distinguir varios niveles de decisión en la definición del posicionamiento (figura 1). Por lo que cabe distinguir entre un posicionamiento de carácter estratégico, vinculado a la definición de la fórmula comercial, y un posicionamiento táctico, ligado a cambios en elementos no sustanciales de la fórmula comercial, debido a una acomodación ante comportamientos de la competencia o cambios coyunturales por el lado de la demanda o proveedores.



En cualquier caso, el posicionamiento debe estar siempre orientado a crear, sostener o mejorar una ventaja competitiva, con la que sea posible obtener una rentabilidad adecuada del negocio a medio plazo.

ANALISIS ECONOMICO DEL POSICIONAMIENTO

La existencia de diferentes posicionamientos viene reflejada en la variedad de fórmulas comerciales y de enseñas utilizadas por las empresas de distribución comercial; sin embargo, este dato no es suficiente como indicador de la variedad de alternativas disponibles, es preciso que sean percibidas como distintas, porque en caso contrario el consumidor elegirá sólo en función del precio.

El mayor o menor nivel de variedad debe explicarse tanto por el lado de la demanda como por el de la oferta:

– La existencia de mercados segmentables y accesibles desde el punto de vista de la actuación empresarial.

– La existencia de economías de “alcance” ligadas a los recursos productivos compartidos por un conjunto de fórmulas comerciales o enseñas, lo que hace más fácil rentabilizar los esfuerzos de diferenciación en el mercado.

El aumento en la variedad generalmente trae como consecuencia un aumento en la demanda global, debido a la mayor adecuación a las necesidades particulares de cada grupo de consumidores. El aumento en la variedad requiere mayores esfuerzos en I+D y asumir los costes de gestión de la variedad de productos en la cartera, por lo que éstos sólo serán asumibles si la rentabilidad esperada se sitúa por encima del nivel mínimo aceptable en el sector.

Por tanto, el análisis de la variedad de posicionamientos en la distribución minorista (o en cada uno de los niveles de la cadena de valor del sector) depende, al menos, de las siguientes variables:

– 1) Elasticidad de la demanda ante el aumento en la variedad de ofertas en el mercado. Si la demanda agregada no es sensible a este esfuerzo (mayor núme-

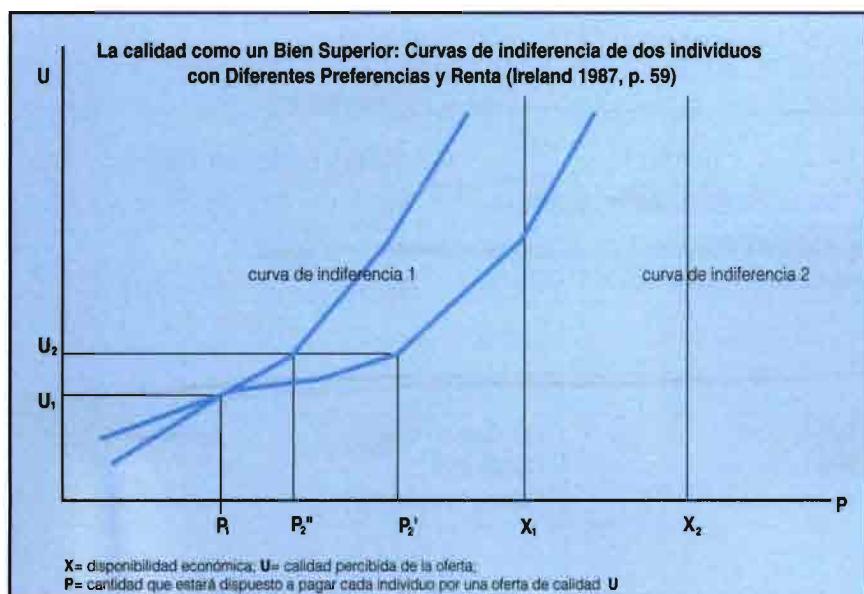
ro de compradores, mayor cantidad adquirida per cápita por periodo de tiempo), sólo se producirá un intercambio de consumidores entre las enseñas, elevando con ello el nivel de competencia en dicho mercado y, probablemente, disminuyendo la rentabilidad obtenida por las marcas directamente afectadas.

La búsqueda de variedad por parte del consumidor no sólo tiene su origen en la diversidad de segmentos, sino también en el comportamiento de compra de los individuos, proclives muchas veces a rotar entre un conjunto de enseñas, en función de ofertas coyunturales o como forma de actualización de la información disponible.

– 2) Evolución de los costes de I+D y de desarrollo de la nueva enseña o fórmula comercial en el mercado. Los costes de I+D son una parte de los costes fijos de explotación, la otra parte de estos costes se origina por las inversiones en infraestructura que son precisas para poner en marcha el negocio y para su gestión diaria.

Ante supuestos sobre existencia de economías de experiencia en la genera-





ción de nuevas ofertas, al menos cuando se trabaja de forma continuada sobre los mismos mercados o con el mismo tipo de productos, y economías de alcance y escala por el lado de la utilización de recursos productivos hacia atrás en el canal (compras-negociación, distribución física, sistema de información-informático, formación de recursos humanos, contratación de medios publicitarios, ...), la empresa conoce las condiciones bajo las que el incremento de variedad será rentable para la empresa.

– 3) Por último, es preciso tener en cuenta el nivel de información con que cuentan tanto los consumidores como los competidores sobre las ofertas existentes y las características específicas que las distinguen. En la distribución minorista es importante propiciar la mayor transparencia posible acerca de la localización de los establecimientos de la enseña sobre todo en productos en los que el "riesgo percibido" por el consumidor es elevado.

Ello hace posible que la empresa disponga de dos vías de actuación para posicionarse: diferenciación horizontal y vertical.

La diferenciación horizontal ha sido utilizada fundamentalmente para analizar los problemas de localización de establecimientos (cobertura espacial del mercado) y sus resultados sobre varios factores:

del coste que el consumidor asume por utilizar dicho establecimiento.

La diferenciación vertical se refiere a la definición de ofertas que se distinguen por su calidad, es decir, cuanto más altas sean estas características en la oferta de la empresa, mayor será su calidad. En la diferenciación horizontal, la calidad es la misma y lo único que varía es el lugar en el que la oferta se realiza.

Cada individuo manifestará sus preferencias sobre calidad y precios en función de sus gustos y disponibilidad económica. Como señala la figura 2, cada individuo se mueve a lo largo de una curva de indiferencia "calidad (u) – precio (p)" que tiene por asintota su disponibilidad económica (x). Estos datos son los que la empresa minorista deberá manejar para establecer su política de posicionamiento.

SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO DE FORMULAS COMERCIALES

La utilización de fórmulas de venta ya existentes o la introducción de una nueva fórmula de venta ayudan a definir el primer nivel de posicionamiento de la empresa minorista.





Cada tipo de establecimiento satisface, en términos generales, una función de demanda diferente. Pocas personas pensaría acudir a un gran hipermercado para realizar sus compras diarias, ni a un pequeño autoservicio para realizar la compra fuerte del mes. De alguna forma, el cambio en los hábitos de consumo y de compra crea necesidades latentes que las nuevas fórmulas comerciales tratan de satisfacer. Aquellas fórmulas que no se adaptan entran en declive y con ellas las empresas que tienen una alta concentración de su negocio en las mismas.

La regla general en las empresas minoristas de mediana o gran dimensión es la creación de una cartera de fórmulas comerciales capaces de facilitar la entrada o la mayor penetración en las áreas geográficas de interés, y de diversificar el riesgo del negocio. En nuestro país, aún el grado de diversificación de las carteras de las empresas de distribución es relativamente pequeña en relación a otros países comunita-

rios. Incluso las empresas francesas, alemanas, belgas, etc... con presencia en España, aún no han trasladado aquí todo ese saber hacer con el que ya llevan tiempo compitiendo en sus propios países.

Este hecho está fuertemente unido al tamaño relativo de nuestras empresas. Las empresas más diversificadas en "productos" y mercados son las de mayor tamaño. Si bien, es preciso añadir que el modelo de desarrollo de nuestra distribución comercial probablemente no ha propiciado esta diversificación de la cartera.

La principal empresa de distribución belga, CB-Inno, con una facturación parecida a la de nuestras empresas líderes en distribución, utiliza para su expansión tipos de establecimientos como hipermercados, supermercados, bricocenters, autocenters, restauración, etc..., es decir, una oferta mucho más variada y atractiva que nuestros especialistas en centros comerciales, en hipermercados o en supermercados.

Aquí, tipo de establecimiento y empresa es lo mismo.

También es preciso tener en cuenta que hay áreas de solapamiento entre las ofertas cubiertas por los distintos tipos de establecimiento. Debe entenderse, como señala Hirschman (1978), que nos movemos en un continuo en el que variantes de dos tipos de establecimientos diferentes coinciden en la posición que ocupan respecto a alguna de las variables que los identifican, provocando con ello una mayor competencia intertipos.

Una fórmula comercial que ya desde hace unos años está erosionando la cuota de mercado de los establecimientos generalistas por departamentos en Estados Unidos son los establecimientos especializados de descuento, que trabajan también con productos de calidad, pero ofertando siempre a precios inferiores a los de cualquier otro establecimiento. En términos de la figura 2, nos encontraríamos en el punto (u2, p'2) con lo que la empresa oferta



tanto a los individuos tipo 1 como a los de tipo 2, lo que obligaría a un reposicionamiento de los primeros.

El propio desarrollo de las fórmulas comerciales hace variar con el tiempo el nivel de la competencia intertipos; así, ya no es difícil pensar en que la percepción del consumidor de que hipermercados y supermercados apenas se diferencian por sus precios, algo que ya aparece en el estudio sobre hábitos de compra en España (véase Azpiazu 1992, p. 28), aunque si sigan diferenciándose por la variedad del surtido y por la cercanía-lejanía donde habitualmente se localizan en relación al domicilio del comprador.

Los criterios utilizados para posicionar los distintos tipos de establecimientos, suelen ser la calidad, el precio o el surtido. Sin embargo, es más enriquecedor pensar en términos de la función general que satisfacen, en vez de las variables particulares que explican tal función. ¿Qué busca en esencia el comprador cuando acude a un tipo de establecimiento?, eso es lo que hay que explicar.

Berry y Barnes (1987) proponen cuatro dimensiones para explicar este posicionamiento:

– 1) Minoristas generadores de valor: establecimientos en los que se pueden conseguir los productos (no

necesariamente de baja calidad) a precios económicos, con el precio como principal reclamo.

– 2) Minoristas ahorreadores de tiempo: surtidos amplios, todo bajo el mismo techo, horarios, compras por catálogo, etc..., son atributos buscados por compradores que normalmente disponen de poco tiempo para hacer sus compras o que prefieren dedicarlo a otras actividades.

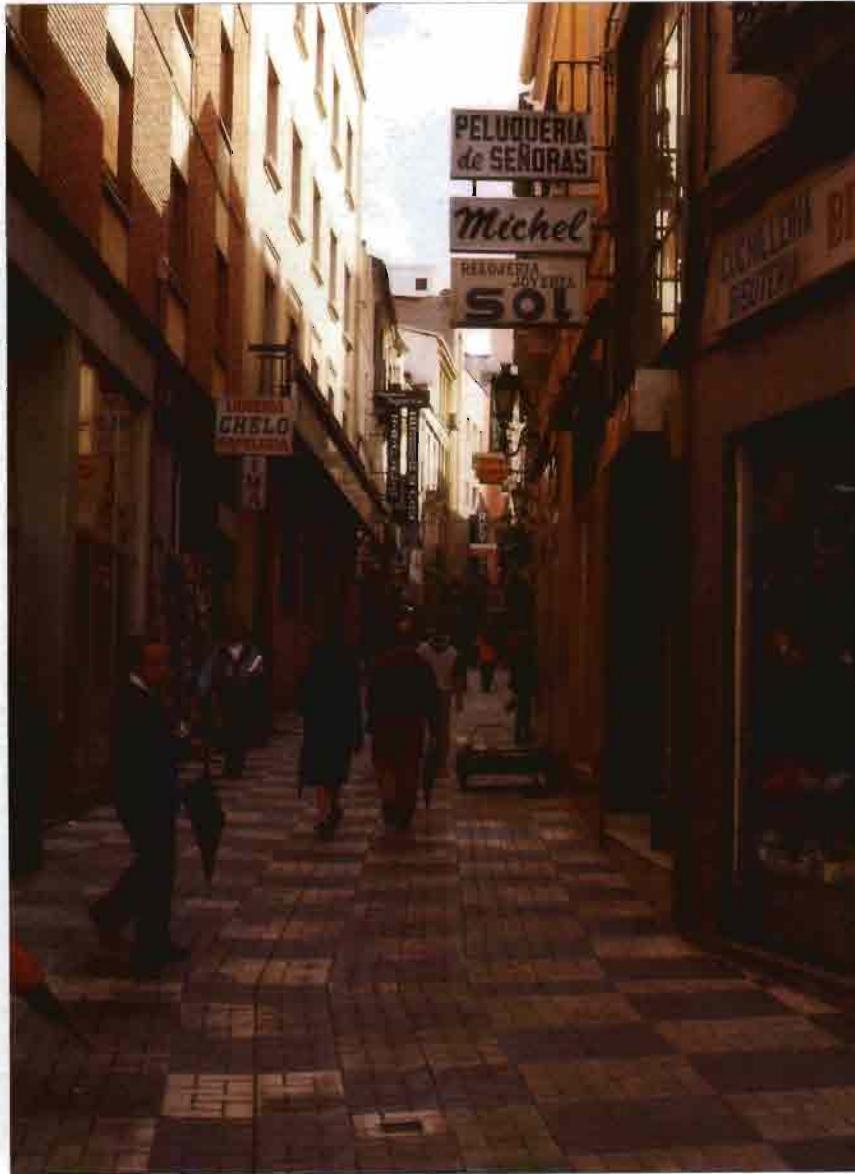
– 3) Minoristas de "alto contacto": atención personal, el servicio como parte intrínseca del producto a la venta, servicios "a la carta", etc..., y, a cambio, un precio-margen superior a la media de los establecimientos. La reputación, la preparación del personal de venta o el equipamiento del local son elementos variables importantes a la hora de definir este tipo de oferta.

– 4) Minoristas creadores de sensaciones: el comprador considera atractiva esta compra, fundamentalmente de productos de moda, complementos, productos ligados al ocio, especialidades alimentarias, etc... En este caso, el minorista busca conseguir un ambiente visual que llame la atención, diseño del local, merchandising, etc...

Probablemente, algunos tipos de establecimientos participen en más de una de estas dimensiones, aunque deben tener un eje preferente de posicionamiento. Un análisis de este tipo, referido a nuestro país, se incluye al final de este artículo.

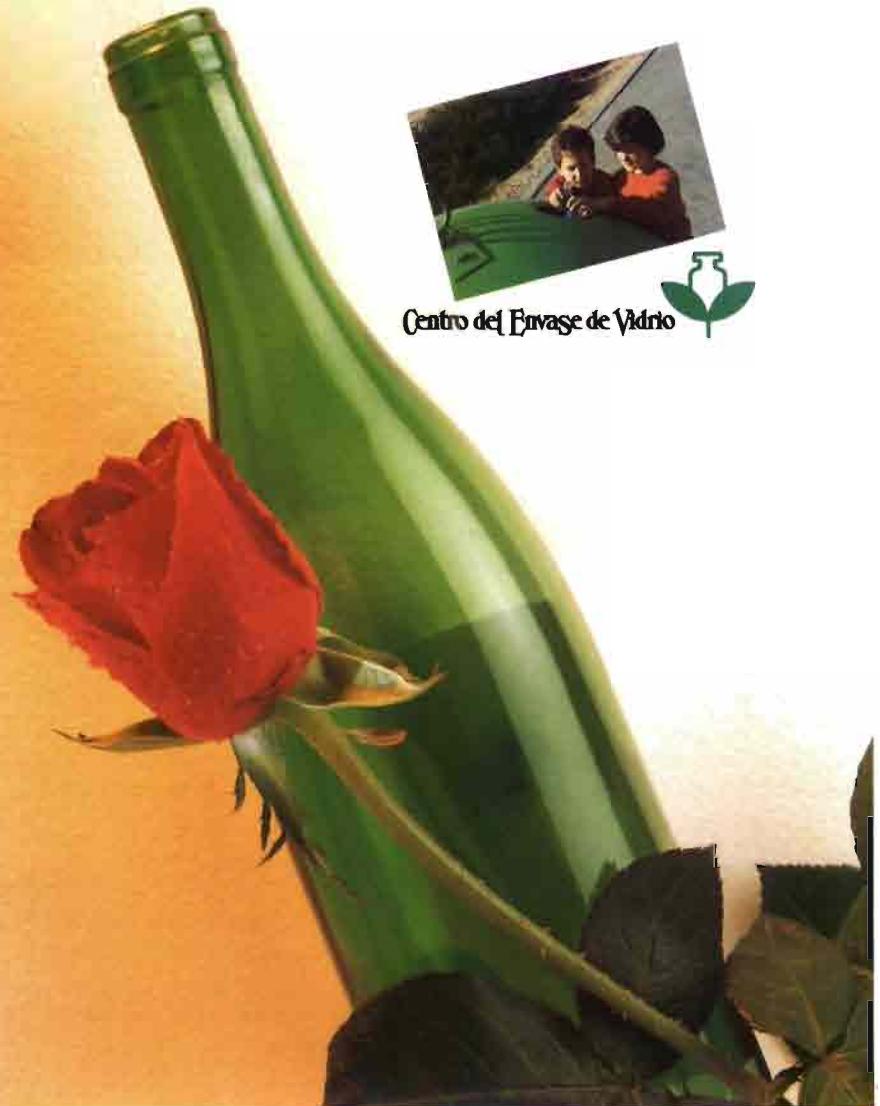
SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO EN ENSEÑAS

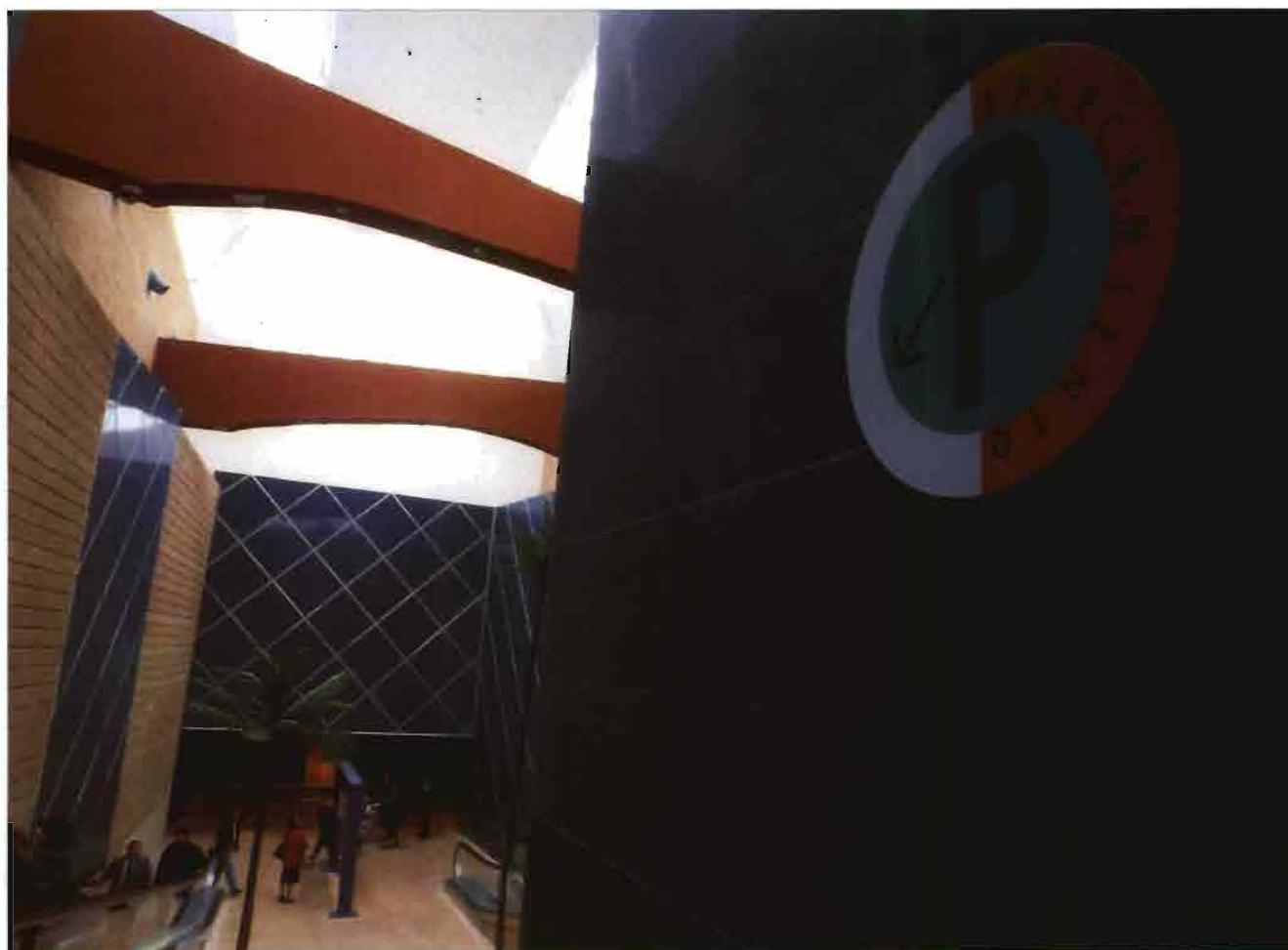
Un punto de partida obligatorio a la hora de analizar el posicionamiento de la enseña es definir los criterios de segmentación del mercado. Formas diferentes de segmentación conducen a formas diferentes de actuación y de diferenciación de la competencia. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que a cada segmento de mercado normalmente le corresponderá una percepción diferente de las enseñas competidoras.



A VOLVER A EMPEZAR

*Nacer de la naturaleza
y ser transparente con ella,
conservar lo mejor que tenemos: Nuestro entorno.
Mantener claro y natural todo lo que contiene,
reciclarse y siempre jugar limpio,
para después volver a empezar.
Así es el vidrio, por amor a la naturaleza.*





Por ello, la empresa debe decidir, previo a la fijación de una estrategia de posicionamiento, cuántos y cuáles son los segmentos de interés y en cuáles considera que puede actuar compitiendo contra las enseñas que ya ocupan o que pueden ocupar esos segmentos.

La empresa debe evaluar si es rentable mantener un mismo posicionamiento para varios segmentos objetivo, o si debe invertir de forma diferenciada en cada segmento.

El posicionamiento de la enseña debe realizarse a partir de las variables que el consumidor considera "importantes" a la hora de juzgar los establecimientos alternativos donde realizar sus compras, y/o "discriminantes" en la medida en que pueden ayudarle a establecer sus preferencias de compra.

El listado de atributos significativos utilizados a la hora de analizar la imagen-posicionamiento de las empresas minoristas incluyen gran parte de las

variables que integran la actuación de marketing (Lindquist 1974; Hallsworth 1991; Davies y Brooks 1989 pp. 218-220), si bien hay gran coincidencia en destacar las siguientes variables:

- Productos comercializados: calidad, estilo-moda, selección, amplitud-profundidad, marca propia (diferenciación competitiva sobre todo cuanto se proyecta como marca de calidad).

- Diseño del establecimiento: presentación de la mercancía, amplitud, "compra agradable", ...

- Servicio: cualificación técnica de los empleados, atención, amabilidad, apariencia física, ...

- El precio es una variable importante, pero si el consumidor no percibe diferencias significativas entre las enseñas en relación al precio practicado, queda relegado en sus respuestas sobre posicionamiento-Imagen de los establecimientos.

El precio es una fuente fundamental de diferenciación. Pero para ello es preciso que la empresa centre todos sus esfuerzos en mantener bajos costes de aprovisionamiento y bajos costes operativos, incluyendo los costes de personal, disponibilidad de surtido o mantenimiento del local.

Sin embargo, es una ventaja menos sostenible que la basada en diferenciación no-precio; los métodos de racionalización de costes, por ejemplo, de minimización de los costes de reparto, pueden ser más fácilmente copiados que la imagen proporcionada por la selección de surtido o la calidad de la marca propia.

– Otras variables importantes, en las que existe disparidad de resultados sobre su poder discriminante a la hora de formar la imagen son: la localización (centro-periferia, calle principal o secundaria, ...) y la conveniencia (horario, aparcamiento, días de apertura, ...).

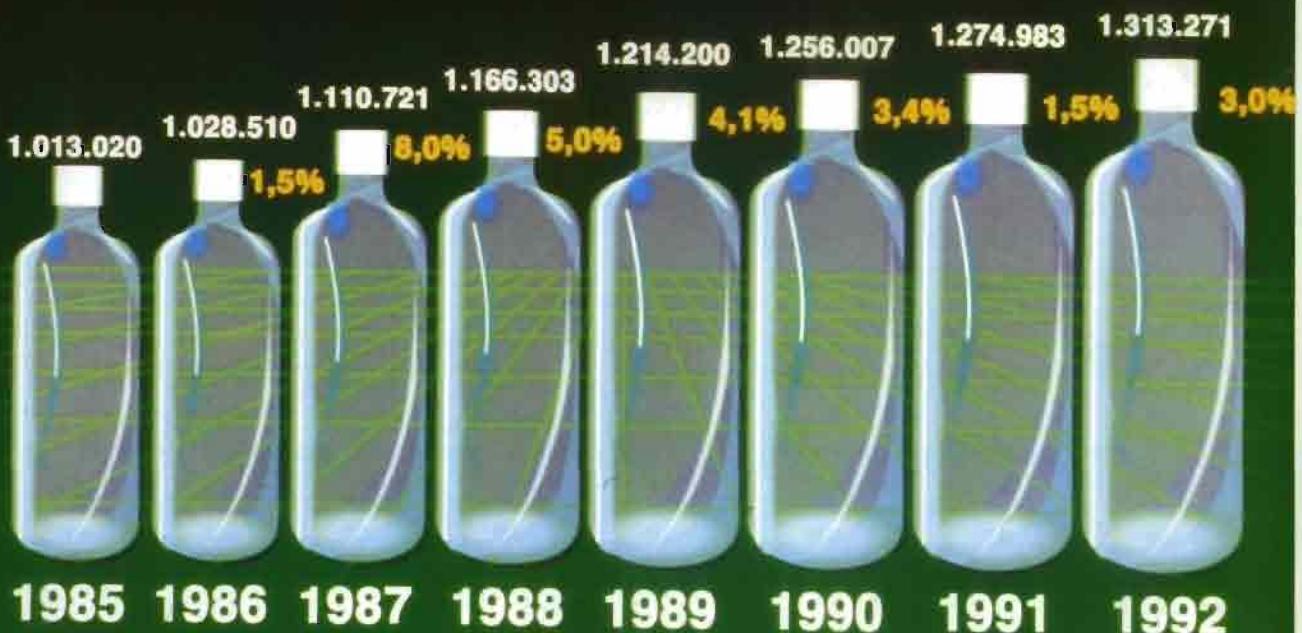
ENVASE DE VIDRIO

APUESTA POR LA CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

Anfevi

VENTA DE BOTELLAS Y TARROS

TONELADAS



El vidrio, probablemente el envase más tradicional en todas las culturas, ha experimentado una evolución tecnológica constante durante los últimos años. Dicha tendencia, con una interesante proyección de futuro, consiste en el desarrollo de la productividad mediante sistemas informatizados y nuevas tecnologías, diseño asistido por ordenador, aumento de la resistencia mecánica, aligeramiento en el peso medio y toda una serie de innovaciones técnicas para mejorar su competitividad. A lo que habría que añadir una mentalidad abierta al mercado, tratando de adelantarse a los nuevos requerimientos; el medio ambiente y el programa de reciclado son un claro ejemplo de esta vocación vidriera.

El sector del envase y el embalaje factura anualmente en España medio billón de pesetas, y en la actualidad se encuentra en una etapa de reestructuración motivada por la necesidad de adecuar su oferta a las exigencias de los mercados.

ANFEVI, Asociación Nacional de Empresas de Fabricación Automática de Envases de Vidrio, obtuvo durante 1992 unas ventas de 4.424 millones de unidades de botellas y tarros, con un incremento del 0,2% respecto al año anterior. Estas cifras suponen que, durante 1992, se han puesto en el mercado cerca de 13 millones de envases diarios, con un consumo por habitante y año superior a los 110 envases de vidrio.

Estas unidades vendidas por las siete empresas integradas en ANFEVI equivalen a 1.313.271 toneladas de vidrio, lo que supone un incremento del 3% respecto a 1991. Los ingresos debidos a estas ventas nacionales, alcanzaron un total de 59.925 millones de pesetas.

Es importante destacar el enorme esfuerzo desarrollado por las empresas que integran ANFEVI para fabricar envases competitivos y de calidad. Gracias a ello, las expectativas de futuro para la industria vidriera son bastante optimistas, ya que las administraciones legislan en favor de envases que puedan ser reciclados, frente a otros que no tengan una fácil eliminación, existiendo, por otra parte, una creciente demanda de envases no contaminantes, reciclables o reutilizables.

A este respecto, cabe destacar también la importante labor del Centro del Envase de Vidrio, creado en 1980 por la Asociación para, por un lado, potenciar la imagen del vidrio como envase más adecuado y difundir sus cualidades, y por otro, crear una infraestructura necesaria para desarrollar el programa español del reciclado del vidrio, ha quedado de manifiesto en los resultados: durante estos 11 años de desarrollo del programa, se han reciclado un total de 2,5 millones de toneladas de vidrio, con todos los importantes beneficios ecológicos y económicos para nuestra sociedad que ello supone.

En un reciente informe realizado por AECOC (1992) sobre la opinión del consumidor español acerca de los establecimientos de compra, se destaca que los factores más valorados en alimentación son: la amplitud de horario, la proximidad al domicilio, la presencia de secciones especializadas en productos frescos, la práctica de promociones, sobre todo en productos envasados, y una adecuada exposición del producto con precios en las estanterías.

En la práctica, las decisiones de segmentación –las variables utilizadas para realizar la segmentación– condicionan la definición del eje competitivo a partir del cual girará el posicionamiento; más aún, cuando el criterio de segmentación es el “beneficio buscado” por el comprador, o los estilos de vida.

Algunos criterios de segmentación–posicionamiento que han sido uti-

lizados de forma exitosa, son los siguientes:

- Estilos de vida: Laura Ashley, Benetton, Habitat,...
- Edad: sobre todo en moda
- Tamaño físico de las personas: vestido y complementos
- Grupos socioeconómicos: Hiper-cor, Sainsbury

Pero, sin duda alguna, es la segmentación por categoría de producto el criterio que mejores resultados ha proporcionado. Bajo este criterio cabe encuadrar a aquellos establecimientos que operan con surtidos generalistas, como aquellos que operan con surtidos más estrechos, o bien, aquellos que se mueven en un determinado tramo de “calidad” respecto al producto ofertado.

Igualmente, cabe encuadrar aquí la utilización de marca propia por parte de los establecimientos minoristas,

como forma de cubrir, en muchos casos, la demanda de productos de calidad pero a precios más bajos que los que corresponde a productos con marca de fabricante.

EFFECTOS DEL POSICIONAMIENTO SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Aquellas enseñas que sean percibidas (imagen) por el público como semejantes, acabarán compitiendo en precios, y esta competencia será más agresiva en la medida en que varias enseñas persigan ocupar un puesto de liderazgo en dicho mercado, o que la capacidad para mantener una competencia agresiva sea considerada superior por parte de un agente respecto a los demás competidores.

Los nuevos empanados de Pescanova



3 San Marinos
PESCANOVA
Lo bueno sale bien

Merluza con Jamón y Queso

¡NUEVOS!

300 g



10 Varitas de Merluza empanadas
PESCANOVA
Lo bueno sale bien

Calidad sin espinas

¡NUEVOS!

300 g



Aritos de Calamar empanados
PESCANOVA
Lo bueno sale bien

¡NUEVOS!

Todo el sabor del calamar con un toque empanizado

PESCANOVA
Lo bueno sale bien

Las consecuencias de un posicionamiento deficiente, por ejemplo a la mitad de dos grupos competidores, tienen su reflejo en un pobre patronazgo y en una tendencia a utilizar el precio (disminución de márgenes) como forma de mantener el volumen de ventas, lo que afecta negativamente a los beneficios y a la rentabilidad.

La consecución de un posicionamiento claro debe propiciar una valoración positiva por parte de los segmentos de mercado objetivo, que se plasmará en los siguientes datos económicos:

- Mayor penetración en dichos segmentos, mayor fidelidad hacia el establecimiento y mayores ventas por visita.

- Si el posicionamiento es en no-precio, un mayor margen medio.

- Las enseñas con mejor imagen tienen un radio de atracción mayor que las enseñas con superficies de venta parecidas pero con imagen más mediocre o poco clara (Muñoz 1991).

Observando los márgenes comerciales de las empresas europeas de la distribución que cotizan en bolsa, pueden apreciarse al menos dos formas de competir en el seno de varios países. Alemania y Francia tienen ratios de margen comercial (bruto) más bajo que Gran Bretaña o Bélgica. Probablemente, como indican Davies y Brooks (1989), la competencia está más centrada en precios en los dos primeros países, frente a una competencia que aprovecha más la diferenciación en los dos segundos.

La dinámica competitiva de la distribución española está, si cabe, más centrada en el precio que la distribución francesa; lo que trae consigo una mayor presión sobre los proveedores de inputs, sean éstos fabricantes o el mercado de mano de obra. Del 26,5% obtenido de media como margen comercial en 1990 por los principales minoristas británicos, al 19,9% de los franceses (Carrefour 16,2%) hay una diferencia que no parece que pueda explicarse por la concentración del mercado. Pryca, obtenía en 1990 un ratio del 13,80%.

Por las cifras disponibles sobre otras empresas de distribución en España



(véase el informe de la revista *Actualidad Económica*, del 21 de diciembre de 1992), podrían desprenderse ratios aún menores para Eroski o Alcampo, por ejemplo.

METODOS DE ANALISIS DEL POSICIONAMIENTO

La definición de las variables que identifican a los establecimientos, a las enseñas, o a las fórmulas comerciales, particularmente las variables determinantes, ha venido siendo realizado a través de encuestas, sometidas posteriormente a un análisis factorial, al objeto de sintetizar de manera no redundante la información recogida.

Si los entrevistados han sido clasificados previamente en diferentes segmentos (análisis cluster), es posible obtener una imagen diferenciada por grupos de consumidores y, por tanto, el posicionamiento diferencial mantenido por la enseña. Por último, utilizando las puntuaciones factoriales para cada uno de los establecimientos, enseñas o fórmulas comerciales, es posible aplicar un análisis cluster, al objeto de identificar los grupos estratégicos y el perfil correspondiente a cada uno. Una aplicación práctica a este respecto puede verse en Vázquez Casielles (1992).

Otros autores (Davies y Brooks,

1989; Auden y Lonial, 1991) proponen la utilización del Análisis Multidimensional No Métrico ("Multidimensional Scaling" o MDS). Dentro de la matriz de similitudes, cabe incluir tanto las enseñas como las variables consideradas determinantes en la elección del comprador. La explotación de los resultados se realiza teniendo en cuenta el punto de referencia que significa el "establecimiento o enseña" ideal. La enseña debe posicionarse en las proximidades de este punto ideal, bien teniendo en cuenta la muestra general ("generalistas"), bien considerando la opinión de los consumidores pertenecientes a uno o varios segmentos integrantes de la misma. Cuanta mayor sea la distancia a este punto, menor será la satisfacción de los compradores.

La utilización del MDS es particularmente interesante al proporcionar un indicador de eficacia de la representación de objetos, el "Stress", algo que no ofrece el análisis cluster.

La determinación del valor-utilidad conferido a cada establecimiento posicionado puede obtenerse a través del Análisis Conjunto, teniendo en cuenta el nivel alcanzado por los establecimientos competidores en cada una de las variables determinantes identificadas en el análisis factorial anteriormente mencionado. El reposicionamiento del establecimiento y las reacciones

SINTESIS DE LOS RESULTADOS DEL ANALISIS FACTORIAL Y CLUSTER. ANALISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

ESTADISTICAS INICIALES

Variables	Factor	"Eigenvalue"	% Variación	% Acumulado
V1 Abierto más horas	1	4.10215	34.2	34.2
V2 Precios, Ofertas	2	3.47050	28.9	63.1
V3 Calidad de Productos	3	1.77279	14.8	77.9
V4 Trato y Atención	4	1.31788	11.0	88.9
V5 Cerca del Domicilio	5	0.50627	4.2	93.1
V6 Ultimas Novedades	6	0.43644	3.6	96.7
V7 Ver y Tocar Artículos	7	0.15316	1.3	98.0
V8 Variedad de Productos	8	0.13220	1.1	99.1
V9 Amistad Personal	9	0.06711	0.6	99.7
V10 Ordenado en Secciones	10	0.02094	0.2	99.8
V11 Otros Motivos	11	0.01520	0.1	100.0
V12 Ninguno en Especial	12	0.00536	0.0	100.0

ESTADISTICAS FINALES

Variables	Factor	"Eigenvalue"	% Variación	% Acumulado
V1 Abierto más horas	1	4.10215	34.2	34.2
V2 Precios, Ofertas	2	3.47050	28.9	63.1
V3 Calidad de Productos	3	1.77279	14.8	77.9
V4 Trato y Atención	4	1.31788	11.0	88.9

MATRIZ ROTADA DE LOS FACTORES

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
V1 Abierto más horas	0.62664	0.66523	-0.06178	-0.07271
V2 Precios, Oferta	-0.41596	-0.40044	-0.76792	0.09721
V3 Calidad de Productos	0.13102	-0.53923	0.51474	-0.39356
V4 Trato y Atención	0.93928	-0.22615	0.16189	-0.12021
V5 Cerca del Domicilio	0.96247	0.03103	-0.06931	-0.11028
V6 Ultimas Novedades	-0.10388	-0.16046	0.90672	-0.00720
V7 Ver y Tocar Artículos	-0.15062	0.72891	-0.00304	0.63433
V8 Variedad de Productos	-0.18626	0.89532	0.11215	-0.12016
V9 Amistad Personal	0.94686	-0.24686	0.00506	-0.07180
V10 Ordenado en Secciones	0.01560	0.91629	-0.09509	-0.08057
V11 Otros Motivos	-0.06473	-0.19207	-0.08294	0.93277
V12 Ninguno en Especial	-0.71293	-0.39527	-0.32727	-0.23299

PERFIL POR GRUPOS DE ESTABLECIMIENTOS

VALORES MEDIOS	FACTORES DE REGRESION			
	1	2	3	4
GRUPO 5				
1	3.5	-0.6	-0.2	-0.2
2	-0.4	-1.1	3.1	0.0
3	-0.4	-0.7	-0.5	-0.6
4	-0.1	1.1	0.0	0.0
5	-0.2	-0.7	-0.3	3.4

que ello provoque en la competencia pueden valorarse a través de las utilidades estimadas para cada combinación de variables-niveles.

Estos métodos que hemos indicado están basados en la opinión del consumidor y, por tanto, están sujetos a la duda sobre si la actitud del consumidor finalmente se corresponderá con su comportamiento. En este sentido, también se han utilizado como método de análisis del posicionamiento los intercambios entre enseñas o establecimientos –medidos a través de panel o, para un sólo intercambio, a través de encuesta (véase Méndez, 1992)–. Este resultado debe interpretarse como indicativo de la similitud en cuanto a la utilidad percibida por el individuo y, por tanto, utilizable para la representación gráfica utilizando el MDS.

MERCADOS MINORISTAS Y POSICIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN ESPAÑA

Utilizando los datos de la encuesta sobre hábitos de compra en España, en la que los entrevistados responden a las variables con que se trataba de definir la imagen de quince tipos de establecimientos (Ministerio de Economía y Hacienda, 1987), hemos tratado de identificar las diferentes funciones de demanda existentes en la distribución comercial, y el posicionamiento de los establecimientos analizados en cada uno de estos "mercados".

Las diferentes "demandas" se obtuvieron a través de un análisis factorial de las variables iniciales utilizadas para definir la percepción que los encuestados tenían de los establecimientos. Sin duda alguna, podrían haberse utilizado otras variables o haberse formulado de otra manera, con lo que los resultados serían probablemente más concretos.

Utilizando las nuevas coordenadas de los distintos tipos de establecimientos –referidos ahora a los cuatro factores que, a nuestro juicio, se destacaban–, se realizó un análisis cluster en el que obtuvimos los grupos de estableci-

mientos que cubrían cada una de estas demandas.

Los cuatro primeros factores explican el 88,9% de la información contenida en la muestra y todas las variables iniciales están suficientemente representadas en estos cuatro factores. Ateniéndose a la matriz factorial rotada, cabe realizar la siguiente caracterización de los factores (las variables aparecen por orden de importancia y con el signo de la correlación):

El "Factor 1", que supone un 34,2% de la información contenida en la muestra, representa la compra en "contacto" tanto con el establecimiento (cercanía), como con quien atiende al cliente, lo que también se traduce en una menor indiferencia a la hora de indicar su perfil.

El "Factor 2", con un 28,9%, representa la compra de "tiempo" y libertad de elección, con variables como "ver y tocar artículos", "variedad de productos", "ordenado en secciones", etc...

El "Factor 3", con un 14,8% de la información obtenida en la muestra, representa la compra "personal" para la que está dispuesto probablemente a realizar un esfuerzo de búsqueda entre ofertas que llamen su atención, a costa de pagar un precio elevado por estos productos.

Finalmente, el "Factor 4", con un 11,2%, recoge otros aspectos marginales que no se explicitan a través de las variables consideradas, y por tanto, no lo consideraremos.

El tamaño de cada uno de estos mercados no ha sido posible estimarlo con los datos disponibles.

El análisis cluster arroja un resultado ciertamente interesante; pese a que hubiese sido importante incluir otros tipos de establecimientos en el análisis.

En síntesis, identificamos cinco grupos de establecimientos (ofertas):

1.- Tienda Tradicional

2.- Boutique

3.- Establecimiento de Descuento, Cooperativa, Economato, Fabricante, Mercado de Abastos, Galería de Alimentación

4.- Centro Comercial, Gran Almacén, Autoservicio, Supermercado,

Hipermercado, Almacén Popular

5.- Mercadillo

Desde el principio, la tienda tradicional y el mercadillo han ocupado un lugar claro en relación a las demás ofertas, lo que no deja dudas sobre la diferente función de demanda que satisfacen estos frente a los demás. Dentro de los grupos 3 y 4 cabe realizar una mayor desagregación, por ejemplo, Mercado de Abastos y Galería de Alimentación mantienen una competencia más directa que la que puede observarse frente a Economato o Descuento, por ejemplo. Si bien, parece más clara la agregación propuesta.

Finalmente, hemos incluido un cruce entre los cuatro factores apuntados anteriormente y los cinco grupos de establecimientos hallados, utilizando las nuevas coordenadas obtenidas para cada establecimiento, hasta obtener así la puntuación media en los cuatro factores para cada grupo.

Los establecimientos tradicionales se posicionan claramente en el factor 1 ("cercanía"). El mercadillo en el factor 4, que recogía otras variables no consideradas en el análisis. Las boutiques se posicionan en la oferta de novedades

(factor 3) y en las compras para realizar con tiempo. El grupo de establecimientos nº 4 tiene casi un único eje competitivo que es el ahorro de tiempo en la compra, una vez que el consumidor ha llegado al establecimiento; mientras que el grupo nº 3 tiene un posicionamiento "a la mitad" pero con signos negativos, por tanto, una posición bastante inestable frente a la competencia de las demás ofertas, deberían reposicionarse dando preferencia a alguno de los factores.

El gran ausente es el precio, porque el efecto de esta variable se reparte entre los tres primeros factores, fundamentalmente el tres, y siempre con signo negativo, ¿Quiere ello decir que el precio está dejando de tener el carácter diferenciador que años atrás se observaba entre los establecimientos minoristas? Sería interesante conocer por otros estudios si este es el pago por la compra de tiempo, de cercanía o de satisfacer los gustos personales.

□
PABLO A. MUÑOZ
Catedrático de Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Salamanca.

BIBLIOGRAFIA

- AECOC (1992): "La Tienda y sus Productos. El Consumidor opina". Asociación Española de Codificación Comercial, Barcelona; recogido en ARAL 12/19 Septiembre 1992, pp. 6-13.
- AUKEN, S.V. and LONIAL, S.C. (1991): Multidimensional Scaling and Retail Positioning: An Appraisal. International Journal of Retail & Distribution Management V. 19, nº 3, pp. 11-18.
- AZPIAZU, J. (1992): Imagen de los Establecimientos y Captación de Clientelas. La conducta de Patronazgo. Distribución y Consumo nº 4, pp. 26-40.
- BERRY, L.L. and BARNES, J.L. (1987): Retail Positioning Strategies in the USA en JOHNSON, G. (ed.): Business Strategy and Retailing. Wiley. Cap. 7.
- DAVIES, G. and BROOKS, J. (1989): Positioning Strategy in Retailing. Paul Chapman Publishing, London.
- HALLSWORTH, A.G. (1991): Who Shops Where?, And Why?. International Journal of Retail & Distribution Management, V. 19 nº 3, pp. 19-26.
- HIRSCHMAN, E.C. (1978): A descriptive Theory of Retail Market Structure. Journal of Retailing V. 54 nº 4.
- IRELAND, N.J. (1987): Product differentiation & Non-Price Competition. Basil Blackwell, Oxford.
- LINDQUIST, J.D. (1974): Meaning of Image: A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence. Journal of Retailing 50, pp. 29-38.
- MENDEZ, J.L. (1992): La Actitud de los Consumidores frente a las Formas Comerciales. Resultados de una Investigación sobre Hábitos de Compra. Distribución y Consumo nº 4, pp. 47-53.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (1987): El Comprador Español. Hábitos de Compra. Secretaría General de Comercio Interior. Madrid.
- MUÑOZ GALLEGOS, P.A. (1991): Localización de Establecimientos Minoristas. Un Enfoque Estratégico. Facultad de CC. Económicas y Empresariales de Salamanca, (no publicado).
- VAZQUEZ CASIELLES, R. (1992): El Comportamiento del Consumidor y la Estrategia de Distribución Comercial: Una Aplicación Empírica al Mercado de Asturias. Documentos de Trabajo de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales, nº 043/1992. Universidad de Oviedo.

EL NEGOCIO DE LA DISTRIBUCION Y SU ADAPTACION A LAS NUEVAS FORMAS COMERCIALES

■ RAMON ARAGONES

En los últimos años hemos asistido en España a un profundo cambio en la concepción del negocio de la distribución, principalmente en sectores básicos como la alimentación y el textil, y en menor medida, aunque no con menor intensidad, en actividades de consumo secundario, como ha ocurrido con la decoración, el mobiliario, el juguete o el bricolaje.

Un proceso de transformación que responde tanto a las modificaciones en lo hábitos de consumo de los españoles como a las consecuencias derivadas de la fuerte penetración en nuestro mercado de grupos e inversores procedentes de otros países de Europa.

Doble influencia a la que hay que añadir el propio incremento del mercado de la distribución en España –de la mano del aumento progresivo en la demanda interna–, con una evolución en la que resulta interesante analizar, en todo caso, el camino paralelo seguido por el “negocio” de la distribución y las “formas” comerciales.

La antigua tienda multiproducto, de pequeñas dimensiones, gestionada individualmente y que compraba a rudimentarios representantes de malecón y muestrarios ha ido cediendo espacio en favor de fórmulas más avanzadas, importadas de Europa y Estados Unidos, como los hipermercados y los modernos centros comerciales. A diferencia de las primeras, éstas últimas unidades comerciales se caracterizan por la variedad y complementariedad de su oferta, ya que integran áreas de alimentación, establecimientos textiles, tiendas especializadas, restaurantes y un gran abanico de atracciones (cines, discotecas, exposiciones, pistas de patinaje y hasta parques acuáticos).

En general, donde mayores cambios

se han producido ha sido en el terreno de la distribución alimentaria, tanto por las características previas de este segmento de la distribución en España como por su mayor peso sobre el consumo global y la demanda interna.

A este desarrollo no han sido ajenas las grandes entidades financieras que,

alentadas por el potencial de crecimiento de este mercado, han desembarcado en el capital de sus empresas, especialmente en las pequeñas cadenas de supermercados y en las grandes superficies alimentarias. Como ejemplo, basta observar en el ranking español de la distribución que los dos prin-



cipales grupos, Pryca y Continente-Dia, cuentan con la participación de la Banca March y del Banco Bilbao Vizcaya (BBV), respectivamente.

Otra vía que han utilizado los bancos para participar en este negocio son las tarjetas de compra puestas en marcha por las diferentes cadenas de distribución, que mueven grandes cantidades de dinero con un riesgo mínimo para las entidades financieras.

REFORMA DE ESTRUCTURAS

La evolución de la distribución alimentaria en España viene marcada, a semejanza del sector textil, por la regre-



sión acelerada del comercio minorista, que no puede competir ni en horarios ni en rentabilidad con el resto de los grupos de la distribución.

Este paulatino declive ha coincidido con una fuerte ofensiva en el mercado español de las grandes superficies, básicamente de origen francés, como Pryca, Continente, Alcampo y Leclerc, (que han visto en España una oportunidad inigualable para ampliar su cuota de mercado), con las que intentan competir algunos grupos de capital español, como Mercadona o Eroski.

Al mismo tiempo, nuevas cadenas de medianas superficies regionales han iniciado su andadura en España, a veces de la mano de grupos extranjeros (Digsa, Sagara, El Arbol o Mantequerías Leonesas antes de ser comprada por Justo López Tello) y firmas de almacenes populares, como ha ocurrido con Simago, que se han reconvertido en cadenas de supermercados.

Lejos de ser armonioso, este proceso ha levantado profundas ampollas en el tejido minorista de las principales ciudades españolas, lo que ha obligado

a la Administración a negociar nuevas soluciones para proteger su actividad.

A su vez, como reacción, los comerciantes detallistas han integrado sus tiendas en torno a centrales de compras y han dotado sus sociedades de nuevas empresas de servicios, a través de las cuales poder acceder a mayores niveles de formación y de promoción. En cualquier caso, el índice de fracasos de estos proyectos conjuntos ha sido muy alto, lo que ha impedido sellar procesos de verticalización más avanzados.

El caso de la cadena IFA es paradigmático, porque este grupo se vió obligado a abandonar su proyecto de verticalización ante la negativa de muchos afiliados a apoyar el proceso. Análogamente, proyectos como Mercados Promocionales, que creó Spar para operar conjuntamente con Centra y Vivó, se han visto abocados al fracaso por el abandono de sus socios, en este caso Vivó. Sirve igualmente de ejemplo el proceloso plan de fusión puesto en marcha por Gruma con otras cooperativas de UDA, del que ya se ha apeado alguna de las impulsoras.



De igual modo, Centra ha sufrido importantes bajas por desacuerdos con la integración de sus estructuras; y periódicamente se producen nuevas negociaciones de fusión que poco tiempo más tarde caen en saco roto. El último proyecto de integración que se ha abierto es el de Maesa y Vivó, que negocian en un intento desesperado de aumentar sus dimensiones.

UNIRSE PARA CRECER

Frente a este panorama, muchos comerciantes minoristas han preferido optar por la presencia directa en centros comerciales. Esta fórmula comercial, muy desarrollada en los últimos años, ha llevado a un gran número de detallistas españoles a participar y gestionar conjuntamente con grandes cadenas de hipermercados o con promotores comerciales nuevos proyectos de distribución.

Entre los ejemplos más recientes de cierta importancia cabe destacar, a este respecto, el "Centro Shopping" promovido en Aluche (Madrid) por Continente junto a la Asociación de comerciantes de ese barrio madrileño. Dicho sistema permite a los pequeños comerciantes ya instalados en la zona acceder a áreas más concurridas y con mejores expectativas de negocios y a los nuevos minoristas disponer de espacio comercial junto a grandes hipermercados, en momentos de saturación en las principales calles comerciales. A cambio, los comerciantes deben orientar sus establecimientos en productos de demanda complementaria o hacia la especialización.

A pesar de las ventajas de esta última modalidad, a juicio de algunos expertos, su desarrollo no tendrá éxito en el futuro ya que el sector requerirá una profesionalización que hará necesaria la existencia de sociedades espe-

cializadas en cada faceta del centro comercial. Además, las promotoras de centros comerciales cada vez buscan más su independencia respecto a los grupos de distribución con objeto de tener libertad a la hora de adjudicar a una u otra cadena sus espacios comerciales.

CAMBIOS DE ORIENTACION

En todo caso, las cadenas de hipermercados no parecen hacer mucho caso a estos pronósticos y siguen canalizando sus inversiones hacia proyectos integrados. Así, la cadena Alcampo ha dado en los últimos meses un giro en su estrategia para centrarse en la promoción de centros comerciales. Por ello, ya ha adquirido a Mercasa y CLH la sociedad Areas Parques y negocia trabajar conjuntamente con la textil Kiabi y con la cadena de restauración





Flunch, todas propiedad del grupo gallo Samu-Auchan.

Igualmente, el Grupo Mondragón ha creado, con la empresa de seguros Lagun-Aro, integrada en el propio grupo, y la inmobiliaria Filo la sociedad Max Center para la construcción de centros comerciales en los que actuará como "locomotora" un hiper de su cadena Eroski.

También cabe resaltar la fórmula empleada por la promotora Deico para el desarrollo de su proyecto La Ballena, en Las Palmas de Gran Canaria, consistente en la cesión de parte del capital al grupo de distribución canario que ocupará el hipermercado, denominado Cruz Mayor.

En algunos casos, la inclinación hacia el desarrollo y explotación de los centros comerciales ha partido de los propios grupos de grandes almacenes. Así, El Corte Inglés, tras comprobar el estancamiento de ventas que arroja su tradicional negocio –su matriz solo creció en 1992 un 7%– ha decidido potenciar su rama de centros comerciales, a

través de su firma Hipercor. El éxito de su nueva estrategia lo demuestra el hecho de que Hipercor elevó el pasado año su facturación en torno a un 80% respecto a 1991. En este caso, los nuevos centros de El Corte Inglés tan solo integran tiendas propias, lo que significa que no aglutina, salvo excepciones, a comerciantes minoristas de la zona.

El caso de Galerias es diferente pero también camina en una línea similar. Esta cadena española, al no contar con recursos financieros para la diversificación hacia centros comerciales, ha elegido en los últimos meses la vía de la diversificación de la oferta en sus propios centros de venta. Así, la política de los nuevos gestores de Galerias, cuyo equipo encabezan Fernando Sada y Justo López Tello, es la de recuperar y potenciar secciones como libros, hogar, etc... competiendo en precios con otras grandes superficies. De esta forma, evitan que el consumidor salga de sus centros con necesidades de demanda que luego cubre en otros locales de los centros comerciales en los que están

emplazados sus grandes almacenes.

Con todo, estas fórmulas impulsadas por hipermercados y grandes almacenes solo es válida para aquellos centros comerciales de ámbito comarcal o provincial, porque en los más pequeños se imponen las medianas superficies. El espacio en este modelo de centros se lo reparten cadenas bien implantadas, como Sánchez Romero, Mantequerías Leonesas o, en el caso concreto de los proyectos de Transmeridional, establecimientos con el anagrama Pan de Azúcar. Por su parte, algunas cadenas de detallistas, como IFA, pretenden ampliar vertiginosamente su presencia en los centros comerciales.

ECLOSION EN EL TEXTIL

Si la metamorfosis de la distribución alimentaria ha sido grande en los últimos años, no menos desdeñable ha sido el salto dado por la distribución textil. Así, de los pequeños y atomizados comercios de ropa masculina y

femenina de hace tan solo unos años, el mercado ha pasado a un amplio abanico de cadenas, amén del meteórico avance de los grandes grupos de grandes almacenes.

Este modelo de comercio también ha sufrido la masiva inversión extranjera, lo que ha llevado a la desaparición de las empresas españolas tradicionales en este sector, mucho más débiles, pero también a la creación de competitivos grupos españoles que posterior-

regionales tal como Arias y Simeón y Almacenes Idegua (en ropa de saldos) y Cortefiel y Celso García en moda de estilo. Sin embargo, ha sido a lo largo de los últimos años cuando mayor ha sido la implantación en nuestro mercado de nuevas empresas de distribución textil.

Dentro de los grupos nacionales, destaca la ascendente evolución del grupo Inditex, creador de la popular firma de ropa juvenil Zara, que incluye

mos años para diversificar su negocio. Ello ha dado como resultado un gran holding en el que figuran las cadenas de ropa masculina Milano, las de moda juvenil Springfield y Don Algodón, aunque de esta última firma solo posee el 50% del capital.

Pero coincidiendo con esta eclosión de grupos nacionales se ha producido la entrada en España de un gran número de cadenas de ropa textil extranjeras. Las primeras fueron la inglesa Marks



mente han sabido hacerse un hueco en el mercado exterior.

A los tradicionales comercios españoles especializados a partir de la posguerra en la venta de ropa al detalle se han sumado en los últimos cuarenta años un gran número de cadenas, la mayoría de ellas de procedencia extranjera. Las primeras por orden de aparición fueron los grandes almacenes Galerías y El Corte Inglés en los años 50 y 60. Pronto se implantaron cadenas

una línea de tiendas Pull & Bear y que ya factura por encima de 100.000 millones de pesetas anuales. Zara también controla, junto al grupo italiano Cofir, la cadena de moda Massimo Dutti, creada por Armando Lasauca. Todas estas firmas se encuentran muy implantadas en centros comerciales.

Otro de las nuevas sociedades autóctonas es el grupo Cortefiel. Propiedad de la familia Hinojosa, Cortefiel ha emprendido una ofensiva en los últi-

mos años para diversificar su negocio. Ello ha dado como resultado un gran holding en el que figuran las cadenas de ropa masculina Milano, las de moda juvenil Springfield y Don Algodón, aunque de esta última firma solo posee el 50% del capital.

Pero coincidiendo con esta eclosión de grupos nacionales se ha producido la entrada en España de un gran número de cadenas de ropa textil extranjeras. Las primeras fueron la inglesa Marks

to de trajes masculinos, la de ropa infantil Adams y la de material deportivo Olympus Sport (que opera básicamente desde concesionarios en Galerías).

Al mismo tiempo, ha desembarcado en España la primera gran superficie de ropa francesa "pret a porter" Kiabi, con planes de apertura en Madrid, Barcelona, Zaragoza y Valencia. Esta última destaca sobre el resto por tratarse de grandes hipermercados de entre 4.000 y 5.000 metros cuadrados y porque suele situar sus centros en áreas próximas a grandes superficies de alimentación.

En el comecio de ropa de material deportivo destaca la irrupción en nuestro país de Decathlon, vinculada también al grupo francés Auchán y la firma nacional Corre Corre, todas ellas presentes en los centros comerciales.

Desgraciadamente, el crecimiento de unas cadenas ha dado lugar a la caída de otras, como ha ocurrido con las firmas Celso García, Simeón, la norteamericana Sears y en los últimos meses la inglesa Burton, que ha decidido abandonar su concesión en Galerías y el mercado español. También la popular cadena de almacenes Simago se ha visto obligada en los últimos años a reducir su actividad textil y a convertirse en cadena de supermercados para poder subsistir.

NUEVOS MERCADOS

Alimentación y textil aparte, el mercado español también ha posibilitado en los últimos años un buen desarrollo a la distribución que no se ubica en los segmentos de "primera necesidad". En este terreno se encuentran sectores como el juguete, electrodomésticos, decoración, cosméticos, o el bricolaje, que en la mayoría de los casos se han consolidado en nuestro país de la mano de las grandes multinacionales, en algunas ocasiones con la participación de capital nacional.

En este sentido, el área que mejor ha sido aceptada por los inversores españoles ha sido el sector del bricolaje, con la belga AKI (que mantiene una



alianza con los March en España) y Mister Bricolage, que se ha asociado en España con Transáfrica.

En el terreno del mobiliario y decoración sobresalen la implantación en nuestro mercado de la firma sueca Ikea y de la cadena Habitat que compiten con la española Artimueble. En el terreno de la belleza y cosméticos Body Shop y los concesionarios de Yves Rocher. En el sector del juguete, resalta la multinacional americana Toys R'US, que ha previsto una inversión superior a los 20.000 millones de pesetas en España para la puesta en marcha de hipermercados de juguete. Y en el de la discografía, Virgin, con dos megatiendas en nuestro mercado.

De todos los campos de la distribución, el que ha deparado más sorpresas en los últimos meses ha sido el de las cadenas de electrodomésticos, por su negativa situación financiera. En este marco se encuadra Kapy, que ha sido reducida de 40 a 17 tiendas y que intenta desesperadamente evitar la suspensión de pagos; mientras que Ivarte ha roto recientemente su acuerdo de comercialización en los centros de

Galerías y atraviesa por problemas económicos. El resto, Master y Tien21 han seguido, en cambio, una evolución ascendente.

Y por último, en cuanto a las posibilidades de futuro de nuevos mercados y formas comerciales en España, cabe destacar las expectativas que sigue despertando la modalidad de tiendas "24 horas", con una oferta variada, pero limitada, de productos de gran consumo, con horario ininterrumpido.

En este segmento, España cuenta ya con la experiencia irregular de la cadena norteamericana 7 Eleven, que ha frenado sus planes iniciales de expansión en el mercado español y se ha visto obligada a cerrar algunas tiendas; así como de los centros abiertos junto a gasolineras y estaciones de servicio para automóviles.

Asimismo, otro ejemplo destacado lo protagoniza el hipermercado madrileño Jumbo, que cuenta con un servicio de 24 horas, instalado junto al propio hipermercado.

RAMON ARAGONES. Periodista.

VENTA DOMICILIARIA, MULTINIVEL Y PIRAMIDAL

CONCEPTUALIZACION Y DIFERENCIACION

■ JUAN MIR Y ALEJANDRO MOLLA



A pesar de la presencia creciente de estudios sobre todos los aspectos relacionados con la distribución comercial, entre los profesionales del marketing y de propio sector distribuidor sigue existiendo una gran confusión sobre algunas de las formas de venta

minorista sin establecimiento. Ya en el nº 2 de DISTRIBUCION Y CONSUMO, los autores de este trabajo abordamos algunas de estas formas: venta por catálogo, venta por teléfono, videotex y venta domiciliaria (Mir y Mollá, 1992). A partir de esa primera aproximación, en el presente artículo, se trata de deli-

mitar a las ventas multinivel y venta piramidal. Formas estas últimas que tanto revuelo y repercusión están teniendo en nuestro país de unos años a esta parte.

VENTA DOMICILIARIA

La venta a domicilio es la política de ventas que menos estudios y análisis ha suscitado, cuando tiene un papel de complemento esencial en el sistema de distribución (Chirouze, 1981). Tan sólo han aparecido dos artículos sobre venta domiciliaria en los últimos cincuenta años en la revista Journal of Retailing (Peterson, Albaum y Ridway, 1989).

L.E. Boone y D.L. Kurtz (1987) destacan que uno de los canales de distribución más viejo fue construido alrededor del contacto directo entre el vendedor y el consumidor. La venta directa proporciona una conveniencia máxima para el consumidor y permite al fabricante el control del canal de distribución.

La venta a domicilio es una política de venta basada en las relaciones interpersonales y humanas, elegidas por una persona física o moral, productora y/o distribuidora, que consiste en tomar la iniciativa de un contacto directo físico con los consumidores finales, y en proponerles bienes o servicios, en su domicilio, en su lugar de trabajo, y más generalmente, fuera de los locales habitualmente reservados a la venta (Chirouze, 1981).

La definición de Chirouze es lo suficientemente amplia y aclaratoria del concepto de venta domiciliaria, como para ser destacada. No obstante, a continuación se exponen algunas de las definiciones más interesantes encontradas tras una ardua búsqueda, para fina-



lizar realizando un análisis conjunto de todas ellas.

– La venta a domicilio es una forma de venta personal que se realiza en el domicilio del comprador, que también suele conocerse con el nombre de venta "puerta a puerta" o "casa a casa" (Redinbaugh, 1976).

– La venta casa a casa es típica de organizaciones como Avon y Tupperware, que contratan ventas directas a los consumidores últimos, en casa de éstos (El-Ansary y Stern, 1982).

– La venta directa es un sistema de venta que permite a los particulares, con una inversión mínima, convertirse en vendedores y propietarios de su negocio, en muchas ocasiones como posibilidad complementaria a un trabajo estable (Wall Street Journal-Especial Directivos, 1967).

– La venta a domicilio es el conjunto de las técnicas de venta directa, teniendo por meta el proponer unos productos o unas prestaciones en el domicilio del consumidor por medio de

un representante dispuesto, si fuese necesario, a asegurarle una demostración o servicio técnico (Manuel y Xardel, 1989).

– La venta directa es una forma de comercialización dirigida directamente a los consumidores, persona a persona, usualmente a través de la oferta de productos o servicios mediante la presentación y demostración de los mismos, principalmente en sus hogares (Albriazio, 1989).

– La venta directa es una forma de marketing directo al consumidor a través de explicaciones y demostraciones personales de los productos y servicios a los consumidores, principalmente en hogares (Caballero, Chonko y Lumpkin, 1989).

– La venta directa o venta puerta a puerta consiste en disponer de una red de vendedores o personas no profesionales que trabajan a comisión, que realizan las transacciones, bien sea al público en general o bien a las personas que conocen (Cruz Roche, 1990).

– La venta directa debe ser entendida como la venta personal de bienes y servicios que tiene lugar en el hogar o en un ambiente cercano o similar al del hogar (Engelhardt y Witte, 1990).

– La venta directa es la comercialización de productos de consumo y servicios directamente al cliente en sus casas mediante una explicación y/o demostración a través de un vendedor. Los lugares pueden ser también la casa de un amigo, otros sitios fuera de las tiendas, o el lugar de trabajo del cliente durante la hora del desayuno, comida o descanso (F.E.V.S.D. 1991).

– La venta directa a domicilio consiste en ofrecer los productos en la propia vivienda del posible comprador. Una persona se reúne con otras en un domicilio y las persuade para que compren (Grande, 1992).

– La venta directa es un método de distribución de bienes y servicios al consumidor por medio de personas, la venta cara a cara (vendedor a cliente) se hace desde fuera del establecimiento



comercial, principalmente en el hogar (Direct Selling Association).

Lo primero que hay que destacar de estas definiciones es que algunos autores ya hablan de venta domiciliaria y no solo de venta directa. En este sentido, es importante destacar la definición de Chirouze (1981), en la que al hablar del ámbito de acción de la misma lo hace con estas palabras: "en su domicilio, en su lugar de trabajo y, más generalmente, fuera de los locales habitualmente reservados a la venta".

De tal forma, según la definición de Chirouze, podemos considerar como venta domiciliaria toda aquella actividad de venta desarrollada por un vendedor al consumidor final del bien o servicio, siempre que la venta se realice "fuera de los locales habitualmente reservados a la venta".

El profesor Cruz Roche (1990), al definir el método de venta utiliza los dos términos: la denominada "venta

directa" o "puerta a puerta". Se sobreentiende en esta definición que la modalidad de venta puerta a puerta es un importante sistema de venta domiciliaria. El profesor Cruz Roche realiza de esta forma un puente conceptual entre ambas denominaciones, las que se refieren a ella como venta directa y las que lo hacen refiriéndose a ella como venta domiciliaria.

En la misma dirección, el profesor Grande (1991) llega a ser más explícito cuando la denomina "la venta directa a domicilio". En esta misma línea, la Federation Europeenne pour la Vente et le Service a Domicile, en su documento de abril de 1991, Profile of Direct Selling, apostilla la definición anteriormente expuesta por la propia asociación, diciendo que "en numerosos países la expresión venta domiciliaria es usada en vez de la de venta directa", dejando así abierta la posibilidad de utilizar cualquiera de las dos denominaciones para referirse a este sistema de venta.

Los autores que hablan única y exclusivamente de venta directa en sus definiciones acaban todos ellos diciendo que es la que se realiza en hogares o casas, a excepción de la F.E.V.S.D., que amplía en su definición aún más el ámbito del lugar de realización de la venta diciendo que se puede realizar en "otros sitios fuera de las tiendas, o el lugar de trabajo del cliente".

Esta ampliación del ámbito de realización de la venta se debe, principalmente, a que algunas de las casi trescientas empresas que componían la Federación Europea en 1990, en su política de búsqueda y acercamiento al cliente, han ampliado su ámbito de operaciones y venden tanto por sistema tradicional como por medio de nuevos métodos y sistemas, intentando obtener un mayor ámbito de acción y consecuentemente unos mejores resultados para sus empresas.

A la hora de realizar un análisis conceptual de las diferentes definiciones de venta domiciliaria, lo vamos a hacer destacando los puntos clave de las definiciones anteriormente expuestas:

– 1) Es un método de venta, es decir, un canal de distribución que trata de llegar directamente al consumidor antes que los consumidores se dirijan a los establecimientos minoristas (Rosembloom, 1987). Intenta romper la inercia y los hábitos de compra de los consumidores basándose en una de las principales características de este método de venta, la anticipación de la oferta.

– 2) Supone el encuentro cara a cara del vendedor con el comprador (Rosembloom, 1987). No existe ningún tipo de barrera, medios técnicos o físicos, que separen al comprador potencial del vendedor.

– 3) La demostración del producto y la venta se realiza en casa de los compradores potenciales y en otros entornos no comerciales (Cravens y Woodruff, 1991). Los compradores potenciales pueden atender ellos solos al vendedor, generalmente en la venta puerta a puerta, o en compañía de ami-



gos, vecinos, familiares, etc., en venta por reunión. Cravens y Woodruff cuando dicen: "otros entornos no comerciales", lógicamente se refieren a lugares de trabajo, exposiciones, viajes en autobús, etc.

– 4) La venta domiciliaria se ocupa de la venta de productos y servicios para el consumidor en mercados para el consumidor, más que productos industriales en mercados industriales (Rosembloom, 1987). Aunque la venta industrial, normalmente, cumple parte de algunos de los puntos anteriormente mencionados, nunca se considera venta domiciliaria por dirigirse a un mercado industrial. Sólo consideraremos venta domiciliaria aquella que utilizando este método de venta, se dirige exclusivamente al mercado del consumidor individual.

FORMAS DE VENTA DOMICILIARIA

La venta domiciliaria está compuesta por diferentes formas y sistemas de venta, como la venta puerta a puerta y la venta por reunión, así como la venta con contacto telefónico y la venta con cupón de respuesta-cita, que más que formas o sistemas de venta se puede decir que son técnicas para facilitar el trabajo y aumentar la efectividad de los vendedores y que son utilizados en combinación con los dos primeros métodos.

La venta en lugares de trabajo, la venta en excursión y la venta en exposiciones o grandes demostraciones, son modalidades menos extendidas y populares que las anteriores, pero todas ellas han experimentado un gran crecimiento durante los últimos años.

A la venta multinivel y a la venta piramidal, por la complejidad, por el cuestionamiento y por la controversia que suscita la primera y por la componente irregular de la segunda, les dedicaremos en este trabajo, a fin de tener un mayor conocimiento de estos "especiales sistemas de comercialización", un apartado específico a cada una de ellas.

El análisis de las técnicas ha puesto en evidencia su casi igualdad. La elec-



ción de una más que de otra dependerá de los productos ofertados, de la clientela y de los potenciales humanos y financieros de la empresa. Pero es importante subrayar que la empresa puede combinar con éxito varios sistemas de venta (Chirouze, 1981).

VENTA MULTINIVEL

Con el fin de obtener un mayor conocimiento de la venta multinivel, a continuación expondremos diferentes definiciones conceptuales de este polémico sistema de venta:

– Es un método de distribución que permite a toda aquella persona que lo desee vender una gama de productos,

aprovisionándose directamente de un fabricante y creando una red de distribuidores a diferentes niveles por un sistema de padrinazgo sucesivo (Tarondeu y Xardel, 1985).

– Es una forma de vender productos o servicios a través de un canal de distribución en el cual pequeños empresarios desarrollan un vital eslabón de distribución. Estos vendedores directos reciben ingresos no sólo por sus propias ventas, sino que también reciben compensación en forma de comisiones o bonificaciones por ventas hechas por personas reclutadas, entrenadas y motivadas por ellos (Brossi, 1989).

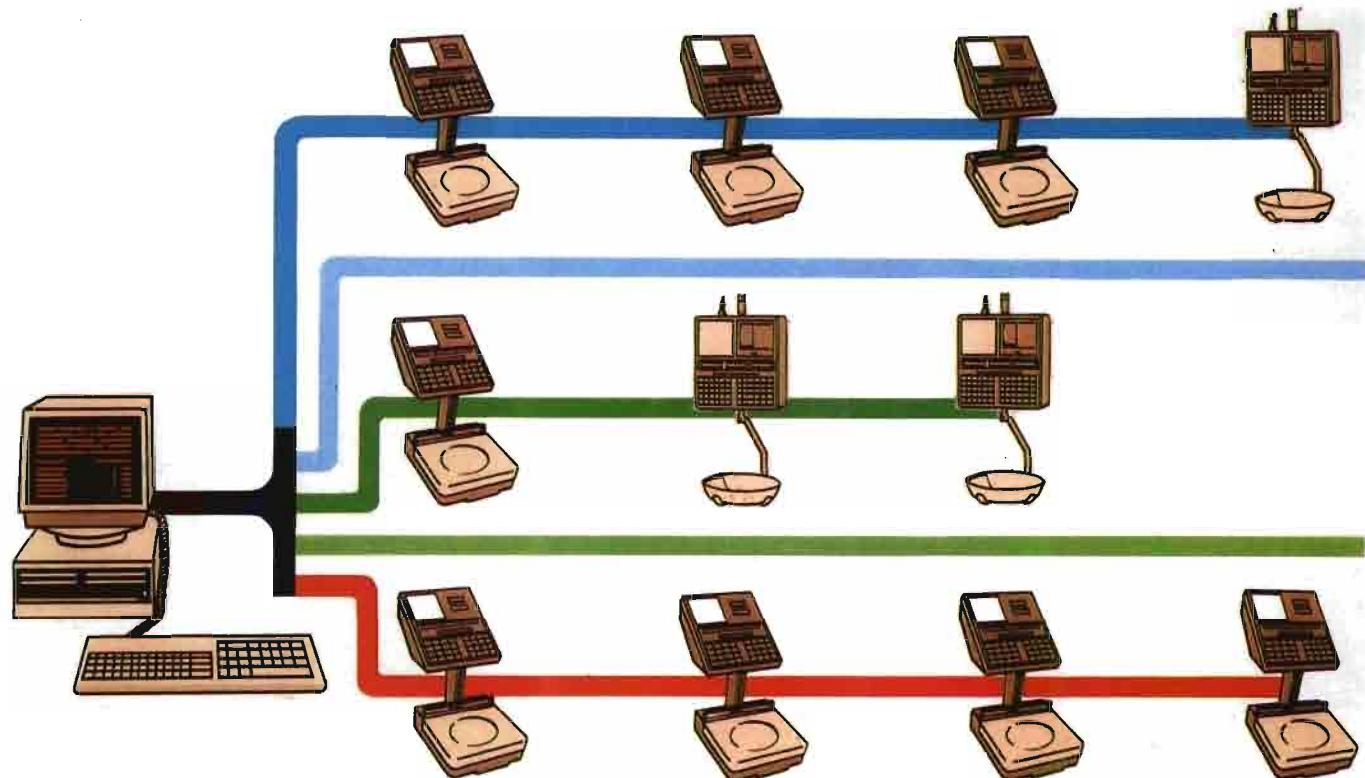
– Un método para vender mercancías directamente a los consumidores por medio de una red desarrollada por



¿ Por qué se conforma sólo con pesar?

LAS BALANZAS ELECTRONICAS DIBAL, ADEMÁS, LE INFORMAN

Las balanzas DIBAL pueden interconectarse entre si, conectarse a un ordenador, e incluso, mediante un modem, conectarse a ordenadores que se encuentren fuera del establecimiento. De esta manera reciben y transmiten información, directamente, para que a usted no se le escape nada.



INFORMAN AL ORDENADOR

Sobre las ventas:

- * Artículo
- * Importe
- * Sección
- * Empleado
- * Horario
- * N° orden de ticket...

INFORMAN AL USUARIO

Listados informativos:

- * Artículos
- * Ventas
- * Empleado
- * Códigos
- * Totales...

INFORMAN AL CLIENTE

Tickets pormenorizados:

- * Producto
- * Precio
- * Peso
- * Importe
- * Operario
- * Fecha
- * Hora

Y POR ELLO LE AYUDAN EN LA GESTIÓN...

DE EXISTENCIAS

- * Stocks
- * Pedidos
- * Proveedores
- * Administración...

DE OFERTAS

- * Planificación
- * Seguimiento
- * Análisis
- * Control...

DE PERSONAL

- * Necesidades
- * Distribución
- * Resultados
- * Incentivos...

DE PRODUCTOS/SECCIONES

- * Rotación
- * Rentabilidad...

DIBAL



distribuidores independientes que introducen más distribuidores, generándose los ingresos por los beneficios minoristas y mayoristas supplementados por bonificaciones basadas en las ventas totales del grupo formado por el distribuidor (Clothier, 1991).

– Es un efectivo método por el que bienes y servicios pueden ser distribuidos sin los costes normales asociados a una compleja publicidad, promoción y marketing operacional. Basa su éxito en un principio muy simple: un gran número de vendedores vendiendo un modesto volumen de productos. Cada uno se beneficia y cada individuo tiene la misma oportunidad de ir tan rápido como su empeño y habilidad le permitan (Carmichael, 1991).

– Es un método de venta en el que los consumidores tienen la opción de convertirse en distribuidores del producto, a través del desarrollo de líneas o niveles de distribución más bajos que ellos, todos los niveles reciben beneficios de sus niveles inferiores (Kishel, G

y Kishel, P, 1991).

Las anteriores definiciones nos permiten llegar a las siguientes conclusiones sobre la venta multinivel:

– 1) Es un método de venta, un canal de distribución, al por menor, que vende directamente, del fabricante al minorista.

– 2) El éxito del sistema depende no tanto de las ventas personales como de la capacidad para desarrollar niveles inferiores de vendedores que sean capaces de vender el producto e incorporar nuevos vendedores a la organización.

– 3) Los ingresos se reciben por las ventas personales y por las comisiones y bonificaciones sobre las ventas de los niveles inferiores.

– 4) Todos los componentes de la red se benefician en proporción a su dedicación.

Para Graham (1989), el proceso básico de la venta multinivel consta de dos niveles: vender el producto o servicio al consumidor y crear una efectiva organización de ventas comprometida

en vender el producto o servicio. Por otro lado, según Roux-Brioude (1988), la venta multinivel ofrece dos posibilidades a todos aquellos que les interese: convertirse en consumidor, beneficiándose de un precio por sus compras, o bien, además de continuar utilizando los productos para uno mismo, convertirse en prescriptor del sistema entre sus amigos, conocidos o vecinos. A través de Graham (1989) y Roux-Brioude (1988), descubrimos las principales motivaciones por las que una persona puede entrar a formar parte de una organización de venta multinivel:

– 1) Para obtener productos de consumo más baratos.

– 2) Para obtener unas comisiones por medio de sus ventas.

– 3) Para crear una organización de ventas con niveles inferiores.

Cada una de estas motivaciones puede tener el suficiente peso por sí sola; no obstante, para que un vendedor permanezca durante un largo período de tiempo en una empresa de

venta multinivel, lo normal es que la mayor parte de los vendedores se sientan motivados a permanecer en una empresa por beneficiarse no sólo de una ventaja, sino de dos o incluso de las tres ventajas que les supone pertenecer a una organización de este tipo. Las personas que más éxito han obtenido con la aplicación de este sistema son aquellas que han sabido combinar de forma adecuada las tres facetas que el sistema les ofrece y permite.

La atención y el apoyo que le presta cada captador a sus niveles inferiores es la base para obtener el máximo beneficio por medio de este sistema de venta. El captador o auspiciador ha de procurar que sus niveles inferiores de vendedores estén formados, entrenados, motivados y recompensados y que se sientan en todo momento respaldados. Esta es la clave del "negocio".

En este sistema, todos los nuevos vendedores que se incorporan a los niveles inferiores de un vendedor-captador, es decir, a su organización, van generando un volumen mayor de ventas que le permite a aquel adquirir des-

cuentos cada vez mayores por la compra de esos productos, así como bonificaciones, royalties y otros incentivos, siempre dependiendo del volumen de ventas alcanzado.

El descuento se aplica al precio total del producto y consiste en la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta, es decir, el margen comercial. Esta cantidad varía de una compañía a otra y también dentro de la misma compañía se determina en función del tipo del producto y de las cantidades vendidas. Normalmente se percibe directamente al hacer la venta, o también se puede recibir más tarde como pago mensual. El descuento o margen comercial minorista, son las primeras ganancias que recibe cualquier miembro de una organización multinivel.

Al no exigirse mínimos de venta de ningún tipo, son muchos, cada vez más, los consumidores que se hacen miembros de una organización de venta multinivel con el sólo propósito de beneficiarse del margen comercial en la compra de los productos para su hogar. Esta

situación no perjudica a nadie y, además de beneficiar al vendedor-consumidor, ofrece ventajas a todos sus niveles superiores, los cuales obtienen descuentos por volumen de ventas.

Uno de los puntos más polémicos de estas empresas son las técnicas tan agresivas que utilizan para la captación de nuevos vendedores, en las que "el enriquecerse pasa a ser el objetivo central de su vida", además lo harán "dedicándole unas pocas horas a la semana", "de forma rápida, puede que en menos de un año" y por fin "podrán abandonar su, casi seguro, rutinario y odioso trabajo". Según algunos captadores, por medio de la venta multinivel "las familias serán más felices, estarán unidas por el multinivel, el trabajo en vez de separarlas, las unirá", "hasta los niños podrán participar en el negocio, podrán colaborar con los padres, les facilitarán direcciones de otros niños, atenderán el teléfono, etc..." y, si te vas de vacaciones, "no pasa nada, puedes haber ganado mucho dinero durante tus vacaciones, ya que tu organización seguirá trabajando". Y si te jubilas, "tampoco pasa



nada, tu organización podrá seguir dando beneficios" y si fallece el titular de la organización, "pasará a cobrar los beneficios el otro cónyuge o en su defecto sus herederos".

Como podemos observar está todo pensado y previsto. El sistema descrito por los captadores es perfecto. No obstante, la perfección teórica del sistema y las excelencias del mismo nos generan un cierto escepticismo al analizar las cifras de facturación de algunas empresas, así como el gran número de vendedores que han sido necesarios para la realización de esas ventas.

VENTA PIRAMIDAL

La venta piramidal es uno de los sistemas que más controversia, desconfianza y engaños ha generado en el mercado y el que más preocupación ha

producido entre las empresas de venta domiciliaria, así como en sus asociaciones nacionales, algunas de las cuales han llegado a formar comisiones de seguimiento y vigilancia con el fin de evitar que este sistema se aplique en sus mercados nacionales, al tiempo que han realizado campañas de información al consumidor, con el fin de evitar que estos no caigan en manos de defraudadores y desaprensivos sin ningún tipo de ética comercial.

La venta piramidal se desarrolló con gran fuerza en Estados Unidos durante los años 60, haciendo su irrupción en Europa a principios de los 70. Con el fin de conocer con más profundidad este sistema, a continuación exponemos algunas definiciones de él:

– Un plan de venta en pirámide es una forma de venta a nivel múltiple. Básicamente involucra una falsa presentación y a menudo un fraude. La práctica

más nociva involucra a lo que se conoce como "caza de cabezas". En este tipo de ventas, el quid está en juntar personas dispuestas a invertir (Patty, 1987).

– En este tipo de venta se pone el acento sólo en el reclutamiento y jamás en la venta del producto al consumidor. El límite es que la mayor parte de los reclutados no conocen el producto ni cuando ellos se deciden a incorporarse a la empresa, ni cuando ellos comienzan a "trabajar" (Roux-Brioude, 1988).

– El ilegal esquema piramidal implica la venta del derecho de reclutar a otras personas. En su forma más simplista, el esquema piramidal representa la no venta del producto, sino únicamente la venta del derecho de reclutar a otras personas. Basado en una progresión matemática, dicho sistema es engañoso, fraudulento y destinado al fracaso por su misma definición (Brossi, 1989).

Después de conocer estas definicio-



Anuga Cologne. World Food Market. Oct. 9-14, 1993



There is only one place on earth



where you'll find the answers to all your questions affecting your business in the world of food.



Solicite información, entradas y catálogos a:

Cámara de Comercio Alemana para España, KölnMesse
 Paseo de la Castellana 42, 28046 Madrid, Tel. 576 83 42, Telefax 5 781 779
 Calle Córcega, 301-303, 08008 Barcelona
 Tel. 4 15 54 44, Telex 50 615, Telefax 4 15 27 17

KölnMesse
 The world at business

De un granito hemos hecho una montaña.

Líder de ventas en España
con 7 factorías de arroz.

5 factorías en otros 5 países de Europa.

4.500 hectáreas propias de cultivo.



2 millones de Kgs. diarios
de capacidad de elaboración de arroz.

1^{er} productor de arroz
de España y uno de los primeros del mundo.

1^{er} exportador de arroz de Europa.

50 Países consumen nuestro arroz
en los 5 continentes.

Única empresa española
con planta de arroz vaporizado.



nes, podemos llegar a la conclusión de que la venta piramidal se basa en la captación de gran número de personas, en progresión, a las que se les hace invertir en la compra de gran cantidad de mercancías, sin preocuparse de dotarlas de la formación necesaria para realizar la venta de esos productos. Brossi (1989) la resume diciendo que la definición "pirámide" depende en gran parte de si la compensación se deriva primordialmente del reclutamiento en vez de por la venta de producto.

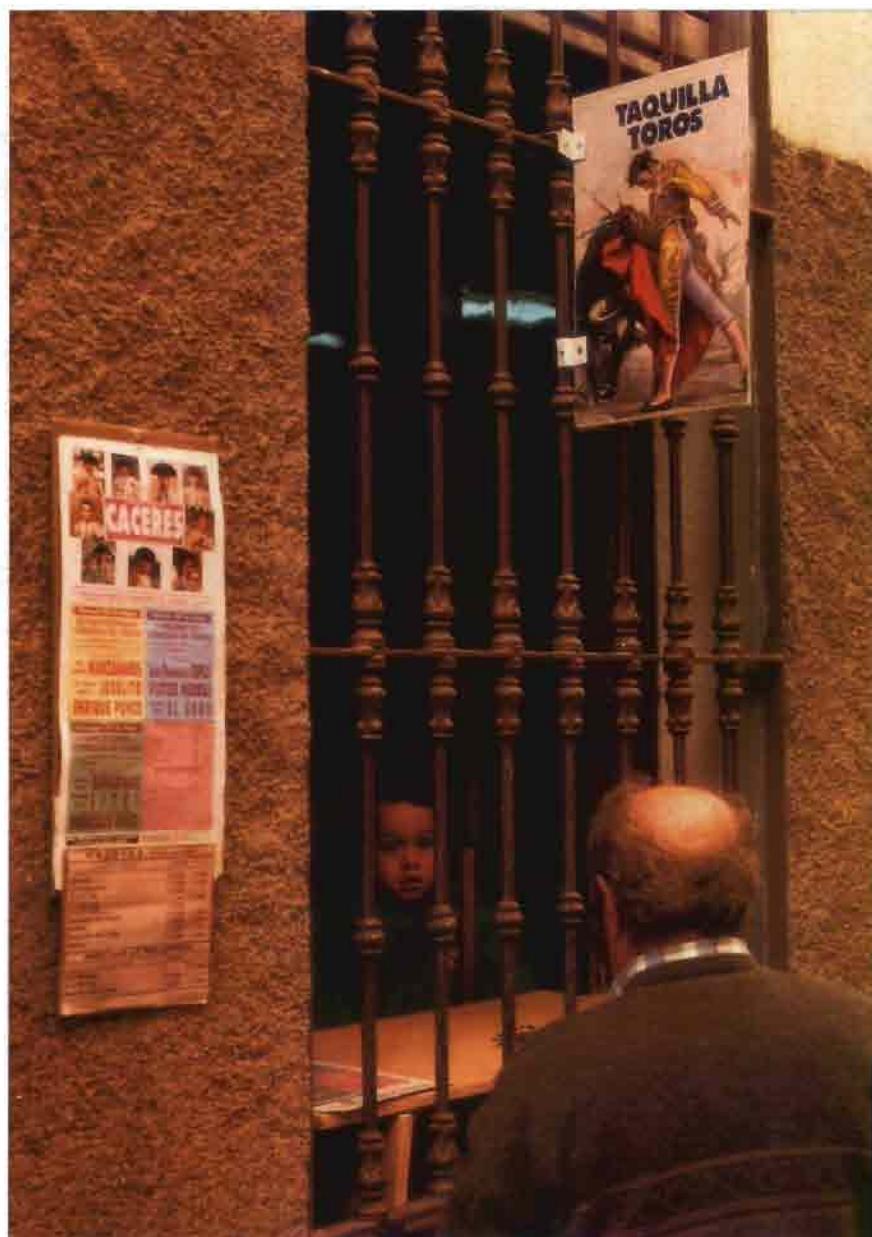
Con este "sistema tan simple de reclutamiento de personas", según Patty (1987), si se estimula a cada nuevo vendedor a juntar sólo seis inversionistas adicionales, en nueve etapas se habría reclutado a más de 10.000.000 de vendedores. Apenas en once etapas, habría más vendedores que habitantes en Estados Unidos. Brossi (1989) llega aún más lejos cuando afirme que si siguiéramos con el desarrollo de esta pirámide, en el decimotercer nivel se excedería toda la población mundial.

Las principales características de esta ilegal forma de venta son:

– 1) Promesas de grandes ganancias. Normalmente este tipo de promesas se centra en la etapa del reclutamiento, aunque esta filosofía de riqueza forma parte de la empresa y, así, constantemente se alude a los automóviles, joyas, mansiones, viajes, nivel de vida, etc..., de todos aquellos que "han triunfado y se han convertido en multimillonarios" gracias a este sistema.

– 2) Grandes pagos iniciales de introducción. Al vender como "una oportunidad única en la vida" el entrar a formar parte de alguna de estas empresas, son muchas las personas que están dispuestas a pagar las grandes cantidades económicas que las empresas les exigen. En estos pagos o cuotas iniciales se sustenta una gran parte del negocio y de las ganancias del sistema piramidal, en el costo tan alto que hay que pagar por convertirse en distribuidor.

– 3) Muy poco énfasis en la venta de los productos. Estas empresas centran toda su actividad y todos sus esfuerzos en la captación de nuevos miembros para la pirámide, la venta de



los productos es una actividad colateral, a la que se le dedica muy poco tiempo y esfuerzo por parte de la dirección de la empresa, a la cual, lo que le preocupa es el objetivo principal de su negocio, el reclutamiento.

– 4) Potencian la compra de grandes existencias de mercancías. Según Clothier (1991), se estimula a comprar un inventario de productos lo más grande posible con el descuento más alto posible, antes de obtener pedidos de clientes u otros distribuidores, y sin ningún recurso al reembolso. Para Brossi (1989), se suele sobre cargar a los nuevos reclutas con grandes cantidades de inventario, el cual termina descomponiéndose en los garajes de la gente.

Además de estas cuatro características que definen el sistema piramidal, Kishel y Kishel (1991) exponen las siguientes:

– Restan importancia al trabajo duro y al sacrificio personal para alcanzar el éxito.

– Pagan derechos de reclutamiento a captadores profesionales.

– Tienen productos con una baja repetición de compra, los clientes pueden comprar una vez, pero no suelen repetir en su compra.



– La empresa está estructurada para que sólo los distribuidores de la base de la organización realicen ventas a los consumidores.

– Tienen una baja rentabilidad sobre las compras de los productos.

DIFERENCIAS ENTRE VENTA MULTINIVEL Y PIRAMIDAL

Uno de los principales problemas con los que se encuentran las empresas de venta multinivel al introducirse en un nuevo mercado es su similitud, en algunos aspectos, con la venta piramidal. Por ello, una vez estudiados los dos métodos de venta, hemos creído oportuno dedicar un apartado de este trabajo a resaltar las diferencias entre uno y otro método.

Las compañías de gran reputación dedicadas a venta multinivel se esfuerzan en la venta de buena mercancía, a clientes satisfechos, sobre una base de repetición. Impiden la "caza de cabezas" al no permitir a un distribuidor ganar una bonificación de reclutamiento, a menos que el nuevo subdistribuidor haga cierto número de ventas menúsales (Patty, 1987).

Los sistemas multinivel buscan los ingresos por la venta de los productos y por el desarrollo de la actividad comercial. Dependen de la venta a los consumidores y de la creación de un mercado. Por tanto, requieren productos de calidad, con precios relativamente competitivos y de una red comercial que se dedique realmente a vender.

Por el contrario, a los sistemas piramidales no les preocupa mucho la

venta repetitiva de sus productos a los consumidores. Los beneficios se realizan por el "volumen" de inscripciones de nuevos candidatos que compran sus productos, no porque sean útiles o con un precio atractivo, sino porque los deben comprar para entrar en el sistema (Roux-Brioude, 1988).

La piramidación da el derecho a reclutar a otras personas. En base a la decepción matemática implícita, las pirámides son por definición fraudulentas e ilegales. Por otro lado, el marketing multinivel es la legítima comercialización de productos y servicios a través de pequeños empresarios, vendedores directos, a quienes se les compensa tanto por sus propias ventas como sobre las ventas de las personas que han reclutado y capacitado (Brossi, 1989).

Al elegir una empresa de venta multinivel, debe estar seguro que la empresa que elige es una empresa de venta multinivel y no una empresa ilegal de venta piramidal. Al tener las dos la misma estructura organizativa, es fácil confundirlas. Las legítimas empresas de venta multinivel generan ingresos por la venta de productos al consumidor; las piramidales generan ingresos simplemente por incorporar nuevos miembros y cobrar sus derechos (Kishel y Kishel, 1991).

Según Neil Offen, el multinivel no es piramidal. La base del negocio multinivel no está en la captación de nuevos integrantes en la estructura de la compañía, sino en el volumen de negocio que es capaz de conseguir cada uno y los miembros de su equipo (Zafra, 1991).

En base a todo lo expuesto, creamos que las principales diferencias entre ellas son que la venta multinivel es legal y la piramidal, no. La primera basa su estrategia en descuentos por el volumen de ventas realizadas, por ello le dedica gran atención a todo su entorno comercial así como a la calidad de los productos comercializados; mientras que la venta piramidal vende el reclutamiento, el entrar a formar parte de la organización, ahí radica su principal fuente de ingresos, en las cuotas de los captados, por ello le dedica poca importancia a las técnicas de venta y a los propios productos, los cuales no pasan de ser una mera justificación.

La venta multinivel no requiere el desembolso de grandes cantidades económicas al comenzar a trabajar ni posteriormente, en caso de comprar algunas existencias de difícil salida al mercado, existe pacto de recompensa; en la venta piramidal es necesario realizar fuertes desembolsos económicos y además no hay pacto de recompra.



BIBLIOGRAFIA

- Albrizio P. (1989), "Situación de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (W.F.D.S.A.)", Madrid, Ponencia presentada con motivo de las IV Jornadas de Venta Directa.
- Boone L. E. and Kurtz D.L. (1987), Marketing, New York, The Dryden Press.
- Brossi M. (1989), "Diferentes Estructuras de Ventas Dentro de Nuestra Industria", Huatulco, I Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C.
- Caballero M. J., Chonko L. and Lumpkin J.R. (1989), Direct Marketing, Direct Selling and the Mature Consumer. A research study, Westport, Quorum Books.
- Carmichael A. (1991), Network & Multinivel Marketing, Cox & Wyman, Reading.
- Chirouze Y. (1981), La Vente à Domicile. La VSD ou le renouveau d'une politique de vente, Paris, Cujas.
- Clothier P. (1991), Marketing Multi-Nivel. Guía práctica para el éxito en el networking, Valencia, Promociones Jumerca.
- Cravens D.W. and Woodruff R.B. (1991), Mercadotecnia en Acción, 2º volumen, Wilmington, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Cruz Roche I. (1990), Fundamentos de Marketing, Barcelona, Ariel, S.A.
- El-Ansary A.I. and Stern L.W. (1982), Marketing Channels, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
- Engelhardt W.H. y Witte P. (1990), Definition And Volume Of Direct Selling Of Goods And Services To Consumers, extracto del estudio "Research Study on The Market Of Germany", University of Bochum, The German Direct Selling Association.
- Especial Directivos. Cuaderno de Management. (1987), "Características de la Venta Directa", nº 21.
- Federation Europeenne Pour La Vente At Le Service A Domicile. (1991), "A Profile of Direct Selling", Bruselas, Documento para el debate y la reflexión interna.
- Graham G. (1989), Get Rich Through Multi-Level Selling, Canada, International Self-Counsel Press Ltd.
- Grande I. (1991), Dirección de Marketing. Fundamentos y Software de Aplicaciones, Madrid, McGraw-Hill.
- Kishel G. y Kishel P. (1991), Build Your Own Network Sales Business, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Manuel B. y Xardel D. (1989), Le Marketing Direct en France. Pratique du marketing direct. Vente par correspondance. Vente par téléphone. Vente à domicile, París, Dalloz.
- Mir, J. y Mollá, A. (1992), Marketing Directo. La distribución en busca del cliente. Distribución y Consumo, nº 2.
- Patty C.R. (1987), Manejo de Vendedores, México, Editorial Diana.
- Peterson R.A.; Albaum G. y Ridgway N.M. (1989), "Consumer Who Buy From Direct Sales Companies", Journal of Retailing nº 65, p. 273-286.
- Rosenbloom B. (1987), Marketing Channels. A management view, New York, The Dryden Press.
- Roux-Brioude J. (1988), La Venta à Domicile. Action commerciale, défense et illustration, París, Chotard et Associés Editeurs.
- Tarondeau J.C. et Xardel D. (1988), La Distribution. Que sais je?, París, Presses Universitaires de France.
- Zafra J.M. (1991), "Delito de faraones. Los consumidores españoles ya tienen experiencia de venta piramidal". El País, suplemento de Negocios, año VII, nº 314, 3 de noviembre..

JUAN MIR. Profesor Asociado de Marketing. Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Universidad de Valencia.

ALEJANDRO MOLLA. Profesor Titular de Marketing. Director del Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Universidad de Valencia.

CENTROS COMERCIALES

APROVECHAR LA CRISIS PARA PREPARAR EL FUTURO

■ GERARD TAIEB



Todas las fotos que ilustran este trabajo están realizadas en el Centro Comercial "La Dehesa" (Alcalá de Henares, Madrid).

La XVIII Conferencia Europea de Centros Comerciales, celebrada el pasado mes de abril en Sevilla, ha permitido a España mostrar ante todo el sector internacional especializado en la promoción y gestión de centros comerciales cual es la realidad española en esta materia, en un momento especialmente sensible para valorar las tendencias de futuro que se apuntan ahora en esta actividad.

Los buenos resultados obtenidos por la Conferencia de Sevilla, con más

de 1.250 asistentes, han permitido la consolidación de la Asociación Española de Centros Comerciales como segunda gran asociación europea y, sobre todo, han contribuido a reanimar el debate profesional sobre las alternativas que hay que manejar de cara al futuro más inmediato, bajo el propio lema que inspiraba el encuentro de Sevilla: "Hacia la recuperación".

Con este lema se pretendía lanzar un mensaje de optimismo, frente a las consecuencias evidentes de los cambios que está imponiendo la etapa de

recesión económica que afecta a todos los países europeos, con los efectos lógicos sobre la retracción del consumo y la reducción de la productividad de los centros comerciales.

En tal sentido, todo hace pensar que la fase de recesión económica general tardará todavía bastante tiempo en superarse y que, una vez concluida, se iniciará una nueva etapa distinta, en todo caso, al ciclo anterior de crecimiento. Por lo que resultan imprescindibles respuestas nuevas para situaciones diferentes.

A partir de esa premisa inicial y referido a la situación española, hay que destacar que los centros comerciales están demostrando una mayor capacidad de resistencia frente a los efectos de la recesión económica que otro tipo de estructuras comerciales.

Aunque esta mayor resistencia actual no exime de la obligación de aprovechar la fase de recesión para la renovación de conceptos y poder llegar al final de la crisis con ideas nuevas.

PREPARAR EL FUTURO

La preparación del futuro de los centros comerciales en España exige, por tanto, un cierto cambio en algunas de las actitudes manifestadas en el fuerte crecimiento registrado por este sector durante los últimos años, teniendo en cuenta que España dispone todavía de un margen importante de expansión para los centros comerciales, frente a la situación de saturación que registran ya otros países europeos.

Sin embargo, ese margen de crecimiento deberá cubrirse respetando algunos principios básicos, entre los que cabría situar los siguientes:

1) Ser muy precisos en cuanto a la evaluación del mercado potencial para un centro comercial.

Nunca ha sido más imprescindible acertar en el dimensionamiento de un centro comercial en función de la demanda real, por encima de criterios urbanístico-especulativos, frecuentes en algunas ocasiones durante los últimos años. Hay que ajustar la dimensión a las necesidades reales, no a la existencia del mayor o menor suelo disponible y edificabilidad posible.

2) Favorecer una mayor racionalización en la participación del coste en suelo.

Durante los últimos años, se había llegado a una situación ilógica en cuanto a los precios del suelo, con valores excesivos que dificultaban la promo-

ción de centros comerciales. De tal forma, la promoción de un centro comercial en una ciudad como Madrid soporta una repercusión de los costes de suelo dos o tres veces superior a la que se registra en Francia.

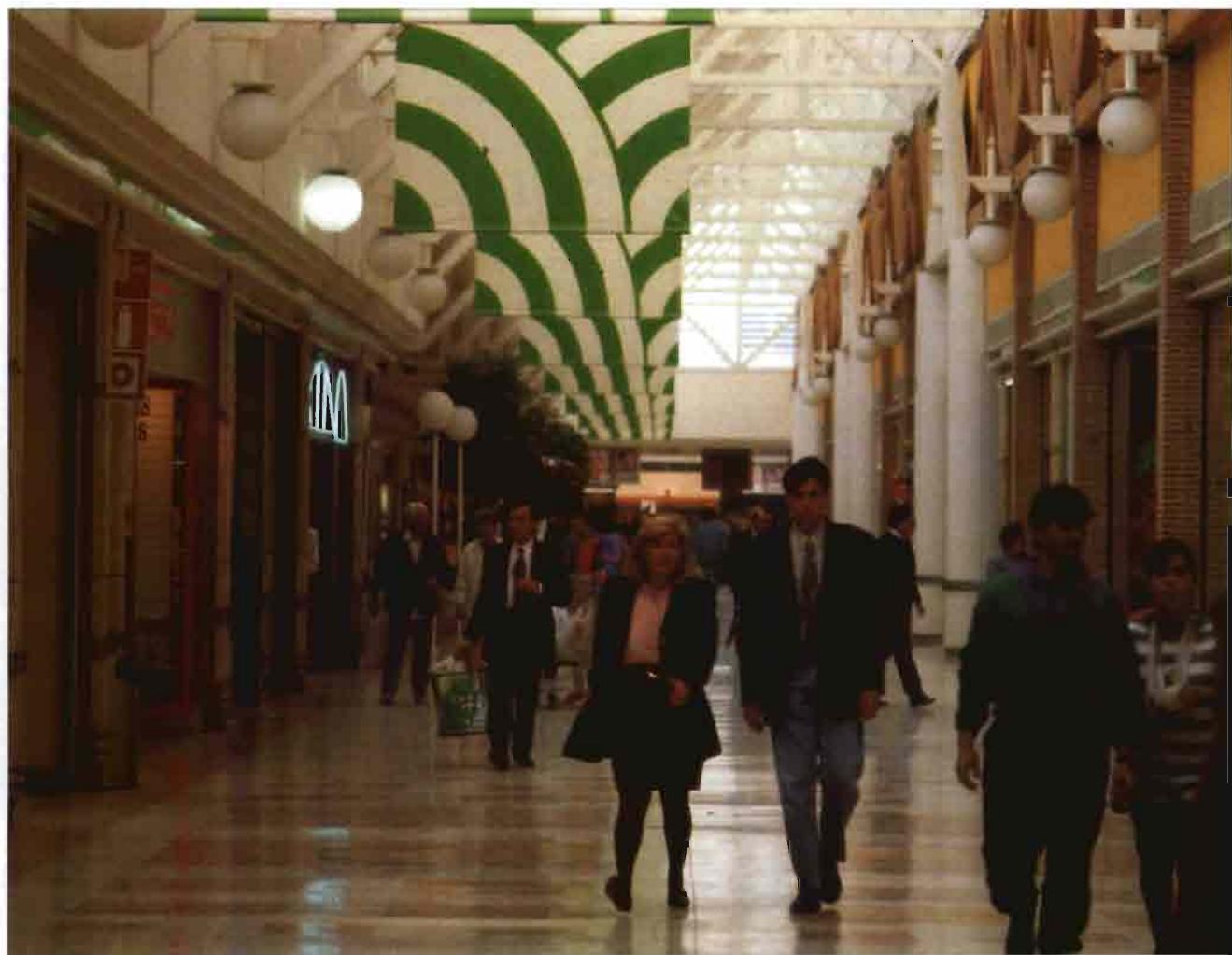
En la actualidad esta situación parece haber entrado en una nueva fase de saneamiento, y solo entre el último trimestre de 1992 y el primero de 1993 el precio del suelo ha bajado entre un 20 y un 25%, con una evolución forzada por la recesión económica y la crisis general del sector inmobiliario.

Sin embargo, este nuevo proceso de adaptación a la realidad entraña algunos riesgos para el sector de centros comerciales, porque las mayores dificultades arrastradas en otras actividades inmobiliarias –viviendas, oficinas, naves industriales...–, puede terminar provocando un cierto aterrizaje especulativo sobre los centros comerciales, con mejores expectativas para promotores no especializados en centros comerciales.

3) Inicio de una nueva etapa en la concepción de centros comerciales, tanto en lo relativo a la estructura de costes como en su concepción física.

Las tendencias de futuro apuntan necesariamente hacia centros comerciales en los que los promotores son conscientes de que hay que limitar las superficies comunes, que son muy costosas y difíciles de mantener una vez que el centro está funcionando.





La solución pasa por favorecer una mayor adaptación de los centros comerciales a las necesidades reales de los consumidores, dimensionando correctamente las áreas de servicios y, sobre todo, el aparcamiento. De igual modo, hay que limitar la dimensión vertical de los centros entre 2 y 3 plantas como máximo y solo si es imprescindible.

Los hipermercados seguirán siendo, lógicamente, la locomotora fundamental de todos los centros comerciales de mediana y gran dimensión, pero hay que hacer un gran esfuerzo de imaginación para buscar nuevas locomotoras.

En este sentido, es necesario valorar que las medianas superficies especializadas –textil, bricolage, juguetes, deportes, etc...– están llamadas a jugar un protagonismo creciente en los centros comerciales, pero su participación en futuros centros será cada vez más

selectiva y desde la promoción y gestión del centro será obligado, por tanto, un tratamiento diferencial respecto al conjunto de las tiendas.

La presencia creciente de medianas superficies especializadas configura, finalmente, una especie de conjunción de varios centros comerciales dentro de un mismo centro.

4) Estudio detallado del "merchandising" de los centros comerciales.

El diseño interior de la mezcla comercial aparece ahora como una de las cuestiones que exigen mayor dedicación y cuidado a la hora de poner en marcha un centro comercial.

En la primera fase de expansión, el "merchandising" de un centro comercial resultaba mucho más sencillo, tan solo se trataba de actuar bajo el criterio que establece la propia definición de

centro comercial, como "conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria".

Esta definición básica ha permitido, en el pasado, una "simple" aglomeración de establecimientos en una fórmula comercial en fase emergente y de éxito seguro. Pero la experiencia acumulada desde que se abrieron los primeros centros comerciales, la mayor profesionalidad de los comerciantes que trabajan dentro de los centros y la existencia de una mayor competencia entre centros comerciales cada vez más próximos demandan una atención prioritaria al diseño de la mezcla comercial.

De igual modo, los consumidores españoles tienen ya una mayor experiencia de compra en centros comerciales y muestran una mayor capacidad selectiva, lo que acentúa esa necesidad de estudiar hasta el mínimo detalle la disposición de los flujos peatonales dentro de los centros comerciales y la ubicación de los diferentes establecimientos, tanto por su tamaño como el tipo de oferta.

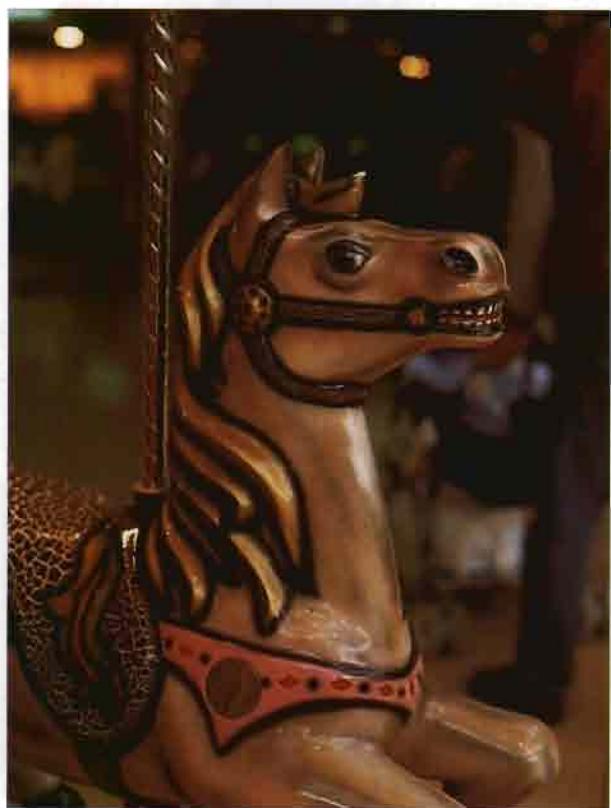
El objetivo final en este tema pasa por consolidar una mayor complementariedad de ofertas dentro de cada centro y trasladar ese mismo principio a cada centro comercial respecto a otros con los que existe una competencia en línea ascendente.

5) Cambios en las fórmulas de arrendamiento.

El futuro de los centros comerciales en España exige que se modifiquen los hábitos tradicionales de arrendamiento de locales, para lo cual puede resultar decisiva la futura regulación sobre Arrendamientos Urbanos, toda vez que el proyecto de ley que tramitaban las Cortes se vió interrumpido en abril pasado por la convocatoria de elecciones generales.

Desde un punto de vista profesional, solo cabe reclamar, a este respecto, que la futura legislación contemple y regule las características especiales de los arrendamientos dentro de los centros comerciales, con condiciones diferentes al establecimiento comercial aislado.

En otros países europeos está muy extendida la fórmula de arrendamiento a partir del concepto de "rentas varia-





**11º MUESTRA INTERNACIONAL
DE LA DECORACION
Y EQUIPAMIENTOS PARA
EXTERIORES**

**INNOVACION
DISEÑO Y CALIDAD
EN SUN '93 LO MEJOR
DE LA DECORACION
DE EXTERIORES
ITALIANA**

6 PABELLONES
DE ARTICULOS Y EQUIPAMIENTOS
SERVICIO DE TRANSPORTE GRATUITO
DEL AEROPUERTO DE BOLOGNA
HASTA LA FERIA DE RIMINI
SOLUCIONES ESPECIALES PARA VIAJES
Y ESTADIAS
(PEDIR INFORMACIONES A LOS OPERADORES)



**QUARTIERE FIERISTICO
DI RIMINI (ITALIA)
8/10 OCTUBRE 1993
HORARIO: 9.00/18.00**

FIERE E COMUNICACIONI SRL - FIERA DI RIMINI

GA

NOMBRE	APELLIDO	OCUPACION
EMPRESA	DIRECCION	
Ciudad	CODIGO POSTAL	ESTADO

Para informaciones sobre SUN '93 recortar y enviar a:
ENTE AUTONOMO FIERA DI RIMINI - C.F. 300 - 47037 Rimini - Tel. 0541/711.711 - Fax 0541/774313-711225

bles", que permite determinar el importe del arrendamiento en función de las ventas de cada establecimiento, combinando con una renta mínima. Fórmula que ya se utiliza en algunos centros comerciales españoles (La Vaguada, Los Arcos, La Dehesa, etc...), y que es muy utilizada en Francia o Estados Unidos; aunque en el caso español algunas experiencias en este sentido han desvirtuado el espíritu del concepto de arrendamiento de "renta varibale" equiparando la "renta mínima garantizada" al 100% de la renta del mercado, cuando ese porcentaje debe ser muy inferior.

En cualquier caso, y salvo alguna excepción con las grandes superficies, el futuro de la gestión de locales en centros comerciales se basará en la fórmula del arrendamiento. En la actualidad, los precios de alquiler de locales en centros comerciales españoles se sitúan entre 3.000 y 8.000 pesetas/m².

6) Exigencia de una gestión puntera en los centros comerciales.

Como se apuntaba a la hora de hablar del "merchandising" en centros comerciales, en la fase emergente e inicial de los centros comerciales en España la gestión de este tipo de equipamientos solo exigía una mínima relación razonable entre asegurar la rentabilidad y ofrecer los servicios básicos de funcionamiento.

De cara al futuro más inmediato, la gestión de centros comerciales debe abordar nuevos retos, con el doble objetivo de abaratar los costes de mantenimiento y asegurar la permanencia estable de los comerciantes dentro de los centros, ofreciéndoles el mejor servicio.

Los comerciantes actúan correctamente cuando exigen al promotor de un centro comercial que cumpla su papel, poniendo en marcha una buena

estructura donde pueda desarrollarse la actividad comercial.

Pero esos mismos comerciantes, en términos generales, se inclinan cada vez más por preferir un incremento en las rentas de arrendamiento a cambio de reducir su contribución a los gastos comunes de los centros comerciales, que durante los últimos años están creciendo por encima del IPC (Índice de Precios al Consumo).

La única solución posible para la gestión de centros comerciales pasa, en consecuencia, por abaratar esos gastos comunes, para lo cual hace falta, entre otras cosas, conseguir que la gestión de los servicios comunes genere ingresos atípicos capaces de reducir la contribución de los comerciantes.

Y aquí vuelve a surgir la necesidad de echarle imaginación al asunto, manejando alternativas como el arrendamiento temporal de los espacios



CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA

COMUNIDAD	CENTROS	%	SBA	%	LOCALES	%	APARCAM.	%
Andalucía	37	12,6	339.470	15,5	1.603	7,1	28.809	17,5
Aragón	4	1,4	27.900	1,3	164	0,7	3.754	2,3
Asturias	4	1,4	52.505	2,4	223	1,0	4.812	2,9
Baleares	6	2,0	33.120	1,5	176	0,8	4.199	2,6
Canarias	13	4,4	95.425	4,4	1.180	5,2	800	0,5
Cantabria	4	1,4	38.020	1,7	308	1,4	2.412	1,5
Castilla La Mancha	12	4,1	78.435	3,6	462	2,0	4.917	3,0
Castilla León	12	4,1	62.655	2,9	377	1,7	5.554	3,4
Cataluña	71	24,1	320.257	14,6	11.539	51,2	20.910	12,7
Extremadura	2	0,7	19.515	0,9	36	0,2	2.217	1,4
Galicia	14	4,8	37.105	1,7	427	1,9	4.921	3,0
Madrid	78	26,5	639.000	29,2	4.641	20,6	38.343	23,4
Murcia	7	2,4	60.285	2,8	189	0,8	5.659	3,4
Navarra	2	0,7	20.000	0,9	48	0,2	2.234	1,4
País Vasco	8	2,7	69.000	3,2	289	1,3	6.863	4,2
Rioja	1	0,3	—	—	—	—	—	—
Valencia	19	6,5	296.590	13,5	885	3,9	27.771	16,9
TOTALES	294	100,0	2.189.292	100,0	22.547	100,0	164.175	100,0

DISTRIBUCION DE CENTROS COMERCIALES (SEGUN SU TIPOLOGIA)

TIPO DE CENTRO	SIMBOLO	CENTROS	%	SBA	%	LOCALES	%	APARCAM.	%
Fundamentado en Hipermercado	HI	87	29,6	826.225	37,7	2.299	10,2	114.181	69,5
Pequeño, SBA inferior a 10.000 m ²	PE	103	35,0	430.480	19,7	5.435	24,1	15.485	9,4
Grande, SBA entre 10.000 m ² y 40.000 m ²	GR	23	7,8	368.765	16,8	2.460	10,9	14.134	8,6
Regional, SBA superior a 40.000 m ²	RE	6	2,0	474.120	21,7	1.231	5,5	16.600	10,1
Galería Comercial, SBA inferior a 2.500 m ²	GC	30	10,2	25.417	1,2	938	4,2	1.625	1,0
Mercado Municipal	ME	41	13,9	45.885	2,1	10.178	45,1	200	0,1
Parque de actividades comerciales	PC	4	1,4	18.400	0,8	6	—	1.950	1,2
TOTALES		294	100,0	2.189.292	100,0	22.547	100,0	164.175	100,0

GC: Galería Comercial urbana (hasta 2.500 m² de SBA). **ME:** Mercados: Tendrán carácter y categoría propia cuando reúnan la condición de Centro Comercial. **HI:** Centros fundamentados en Hiper. **PE:** Centros Comerciales de hasta 10.000 m² de SBA. **GR:** Centros Comerciales de entre 10.001 m² y 40.000 m² de SBA. **RE:** Centros Comerciales Regionales de más de 40.000 m² de SBA. **PC:** Parque de Actividades Comerciales.

FUENTE: DIRECTORIO '92. ASOCIACION ESPAÑOLA DE CENTROS COMERCIALES (Datos acumulados hasta Junio de 1992).

CENTRO COMERCIAL RUTA DE LA PLATA

DEICO ABRE EL PRIMER GRAN CENTRO COMERCIAL DE EXTREMADURA



El Grupo DEICO inauguró el pasado mes de Mayo el Centro Comercial RUTA DE LA PLATA, situado al noroeste de la ciudad de Cáceres, en el Polígono de Cabezarubia, muy próximo al moderno centro de la ciudad.

Esta nueva promoción de DEICO, que se constituye en el primer Centro Comercial de Extremadura, será para la ciudad y su amplia zona de influencia un nuevo lugar de encuentro, de compras y reunión.

En el nuevo Centro Comercial se ha buscado la integración ideal de pequeñas, medianas y gran superficie: un hipermercado EROSKI, varias medianas superficies de textil -moda como CORTEFIEL, SPRINFIELD, ZARA, una amplia zona de ocio con 4 MULTICINES LA DEHESA, cafeterías y

restaurantes, entre los que destaca EL PUCHERO, de amplia tradición en Cáceres, así como franquicias conocidas y comerciantes cacereños especializados.

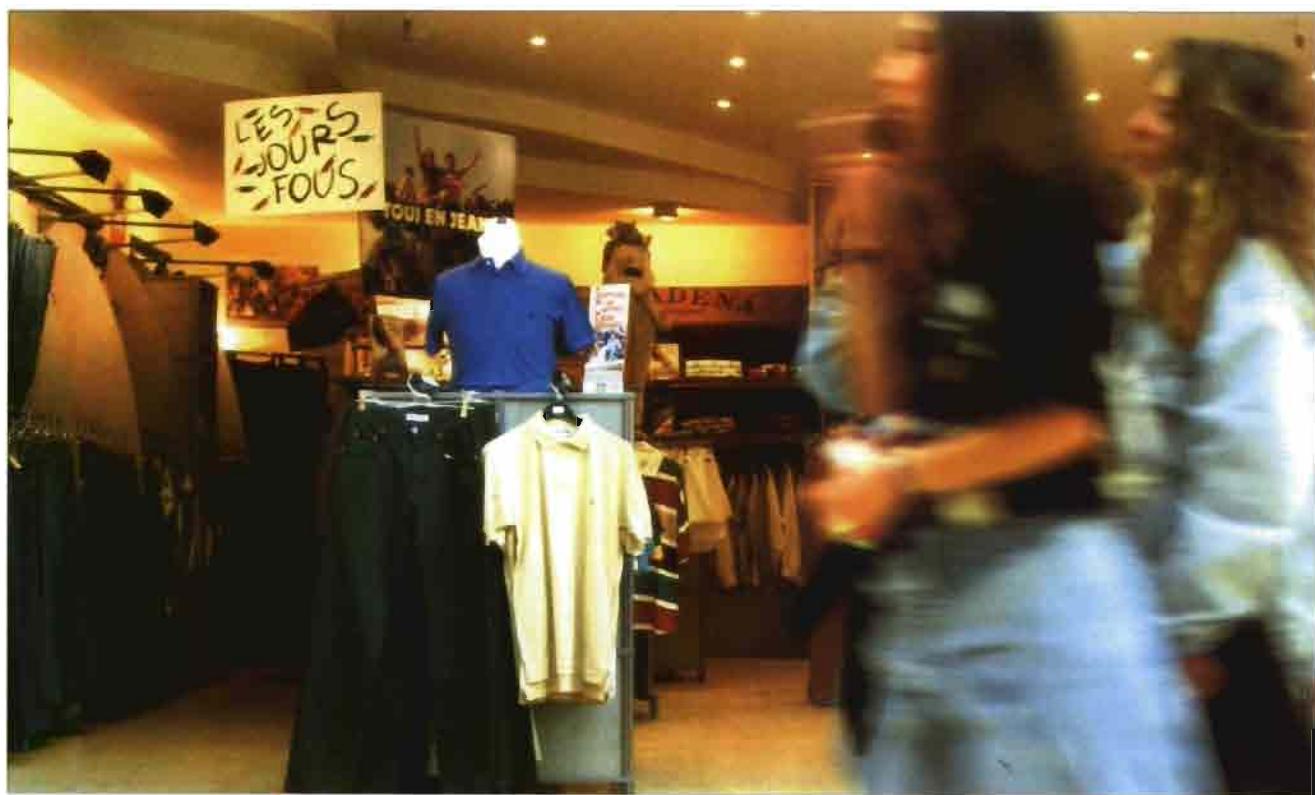
En total, más del 70% de estos comercios proceden de la propia Cáceres y totalizan más de 60 establecimientos comerciales.

El Centro está configurado en una única planta comercial y de ocio a nivel de calle y una planta semisótano para aparcamiento.

La Planta Comercial tiene tres zonas bien diferenciadas que ofrecen distintas alternativas. La primera es la Plaza principal en la que confluyen la entrada peatonal al Centro y las rampas mecánicas, ascensores y escaleras que dan acceso al aparcamiento.

En la Plaza se sitúan restaurantes, bares, cuatro Multicines que le convierte en el núcleo central del ocio y diversión, lugar de descanso y encuentro y que por su disposición permite la apertura fuera de las horas comerciales.

Desde la Plaza se accede a la segunda zona diferenciada, dos calles peatonales llenas de tiendas con múltiples actividades, moda, equipamiento de la persona, servicios, hogar ... todo lo necesario para llenar un día de compras y que permite un discurrir tranquilo hasta la zona más viva y dinámica, desembocando en una gran travesía en la que aparece, como pieza principal, el Hipermercado, que se ha localizado en la disposición que más posibilidades tiene de regar con su tráfico a las tiendas con las que comparte esta última calle.



comunes (ferias, exhibiciones, etc...), el alquiler publicitario, el fomento de campañas sociales esponsorizadas por firmas comerciales, etc...

No hay que olvidar, a este respecto, que los centros comerciales de carácter regional atraen anualmente entre 12 y 25 millones de personas, a las que cualquier campaña de promoción está dirigiendo impulsos publicitarios justo antes del momento en que van a comprar.

NUEVA ETAPA

Todos los parámetros apuntados anteriormente constituyen, en última instancia, un resumen apretado de los objetivos que debe perseguir, en un futuro que ya es presente, la promoción y gestión de centros comerciales, pensando siempre, al hablar de España, que todavía tenemos mucho camino por recorrer.

En nuestro país existen, en la actualidad, unos 300 centros comerciales –ver cuadro adjunto– que, teniendo en cuenta las aperturas previstas para 1993, globalizan cerca de 3 millones de metros cuadrados de superficie

bruta alquilable (SBA), en los que desarrollan su actividad cerca de 25.000 establecimientos comerciales.

El crecimiento del número de centros y la superficie comercial ha sido espectacular en los últimos años. Y, sin embargo, aún podemos crecer, porque todavía queda espacio para unos 20 grandes centros comerciales de carácter regional y una cantidad muy superior de centros de mediana y pequeña dimensión.

La situación actual española contrasta, a este respecto, con la de otros países europeos, como Francia, Gran Bretaña, Holanda y Alemania, donde esta fórmula comercial se encuentra ya en fase de saturación; mientras que en el mismo caso que España se sitúan Italia o Portugal.

Las expectativas de crecimiento en los países del sur de Europa podrían, en todo caso, verse muy limitadas en apenas unos años, porque es previsible que se alcance rápidamente una fase de saturación en las áreas más densamente pobladas.

El límite del techo viene marcado exclusivamente por los parámetros de población total y de concentración de

esa población en diferentes núcleos urbanos, partiendo de la base de que un centro comercial solo es posible en poblaciones superiores a unos 50.000 habitantes.

Sin olvidar, por último, que para el sector profesional que se dedica a la promoción y gestión de centros comerciales surge una nueva oportunidad de trabajo y de negocio: la renovación de los centros comerciales con un ciclo de vida que reclama un urgente cambio de aires.

Los primeros centros comerciales abiertos en España están agotando ya, en muchos casos, su primera década de vida y necesitan de una amplia renovación para no perder el tren del futuro.

Una renovación que no solo incluye el "lavado de cara" físico sino, además, aprovechar la remodelación de instalaciones para incorporar cambios en la gestión y en el "merchandising", para garantizar el éxito futuro de una fórmula comercial que ha sabido ganarse, en un breve periodo de tiempo, la plena confianza de los consumidores españoles.

□
GERARD TAIEB.
Larry Smith & Durco. Madrid.

EL FUTURO DE LOS CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA

■ ROBERTO ALONSO GORDON

Abogado. M.B.A. por I.E. Técnico del Programa Centros Comerciales de MERCASA.



La asistencia, como profesional que trabaja en el sector de centros comerciales, a la Conferencia Anual de la Asociación Internacional de Centros Comerciales, celebrada en Sevilla el pasado mes de abril, constituye una oportunidad de oro para tomar temperatura a la situación actual y las expectativas de futuro que se apuntan, en la actualidad, para una de las fórmulas comerciales de mayor éxito en las últimas décadas.

Una temperatura que, a pesar de la recesión económica generalizada,

parece demostrar síntomas positivos, basados tanto en las posibilidades de promoción de nuevos centros como en la ampliación del volumen de negocio de los ya existentes, siempre con los matices correspondientes a la situación desigual que tienen los centros comerciales a nivel internacional y, en nuestro entorno más próximo, a escala europea.

La implantación de centros comerciales en Europa se ha desarrollado, desde sus primeros pasos en los años 50 y 60, a partir de la experiencia previa de Estados Unidos,

donde surgieron, en las primeras décadas del siglo, las primeras agrupaciones de comercios bajo un mismo techo y con una oferta diferenciada, bajo lo que podemos considerar como concepción primitiva de "centro comercial".

Aunque, en honor a la verdad, en la historia oficial de los centros comerciales se olvida siempre el antecedente que suponen los tradicionales mercados minoristas, muy habituales en todos los países europeos, y de manera especial en España, donde aún hoy siguen teniendo

un protagonismo importante en la distribución minorista de alimentos.

Precisamente, la diferencia entre el mercado tradicional europeo y los primeros centros comerciales norteamericanos radica en la casi exclusiva vocación alimentaria de los primeros y la ausencia de establecimientos de alimentación en los segundos.

Solo ahora, en tiempos muy recientes, los centros comerciales de Estados Unidos comienzan a incorporar establecimientos de alimentación, bajo una fórmula mixta que, sin embargo, sí es habitual en los países europeos y, sobre todo, en aquellos que, como España, se incorporaron a este tipo de fórmula en una fase posterior a Francia, Alemania o Gran Bretaña.

MERCADO EUROPEO

Partiendo, en todo caso, del concepto moderno de "centro comercial", en la Conferencia Anual celebrada en Sevilla se pusieron de manifiesto las posibilidades de crecimiento que ofrece el mercado europeo para el futuro más inmediato.

A este respecto, se constata el claro liderazgo de Francia y Gran Bretaña en cuanto al peso de estos dos países sobre todo el sector de centros comerciales en Europa, porque entre ambos disponen de un 65% de los cerca de 40 millones de metros cuadrados de superficie bruta arrendable (SBA) total.

Así se justifica, de otro lado, que Francia y Gran Bretaña sean también, en la actualidad, los países con un mayor nivel de saturación; mientras que, por el contrario, todavía hay un amplio margen de crecimiento en otros países, como España, Grecia, Portugal o Italia.

Por lo que respecta a España, las expectativas de futuro más optimistas hablan de alcanzar, en un futuro próximo, hasta cerca de un 50% del total del comercio minorista, valorando, lógicamente, al sector de

hipermercados como parte integrante del sector de centros comerciales.

Unas expectativas que parten del fuerte crecimiento registrado en los últimos años y de los proyectos de nuevas aperturas con carácter inmediato, y que vienen avaladas por las posibilidades de expansión –al margen de recesiones económicas coyunturales– que sigue teniendo el comercio minorista en España.

A este respecto, comienza a resultar evidente que las grandes ciudades y áreas metropolitanas españolas pueden encontrarse ya en una fase cercana a la saturación, con un fuerte y creciente nivel de competencia entre los centros comerciales en funcionamiento.

Sin embargo, la situación es distinta en medianas y pequeñas poblaciones, siempre por encima del umbral mínimo de habitantes que exige la puesta en marcha de un centro comercial.

Por tanto, parece evidente que aún queda camino por recorrer, y que el sector promotor y gestor de centros comerciales en España debe concentrar sus esfuerzos en cubrir los nichos de mercado existentes, partiendo de las mejores experiencias internacionales pero no trabajando con mimetismo, porque cada país, cada ciudad y cada segmento de consumidores exige respuestas diferentes y equipamientos comerciales adecuados a sus necesidades. □



ADECUACION A LA NORMATIVA CONSUMERISTA DE LA CE RESPONSABILIDAD FRENTA A DAÑOS CAUSADOS POR PRODUCTOS DEFECTUOSOS

GREGORIO PLANCHUELO



Con varios años de retraso sobre el plazo establecido en la normativa correspondiente de la Comunidad Europea, España ha iniciado los trámites necesarios para incorporar a su legislación nacional la Directiva de la Comunidad Europea 85/374/CEE, que determina los límites de responsabilidad por los daños causados por productos defectuosos.

Esta Directiva de la CE fue aprobada en julio de 1985 y entró en vigor en julio de 1988. En la actualidad, todos

los países de la Comunidad tienen ya trasladada la normativa comunitaria a sus legislaciones nacionales, con las excepciones de España y Francia. A este respecto, cabe recordar que la CE instrumenta normativas a través de dos mecanismos: los Reglamentos, que son de aplicación automática en todos los Estados miembros, y las Directivas, que exigen de una reglamentación nacional posterior.

En el caso concreto de la Directiva sobre Responsabilidad de los Productos, el Gobierno remitió a las Cortes, el

pasado mes de marzo, un Proyecto de Ley para trasladar la norma comunitaria a legislación nacional, cuya tramitación parlamentaria se vió posteriormente interrumpida por la disolución del Congreso y el Senado, y la convocatoria de elecciones generales.

Una situación que obligará, tras la formación del nuevo Parlamento, a reiniiciar todo el proceso, con la remisión de un nuevo Proyecto de Ley por parte del Gobierno.

En todo caso, el retraso en la traslación a normativa nacional de una

Directiva de necesario cumplimiento obligará a acelerar el proceso de tramitación de una norma que incorpora novedades sustantivas en cuanto a la protección de los consumidores cuando se producen daños por productos defectuosos.

En términos generales, la nueva legislación supondrá una alteración importante del régimen de responsabilidad civil vigente en nuestro Derecho, en lo relativo a la reparación por daños provocados a los consumidores por productos defectuosos.

LA RESPONSABILIDAD EN EL CODIGO CIVIL Y EN LA LEY 26/84

Hasta ahora, la responsabilidad extracontractual del fabricante y del vendedor se canaliza a través de los artículos 1.101 a 1.107 del Código Civil, que establece un sistema de responsabilidad por culpa, según el cual el dañado que quiere ser indemnizado ha de demostrar ante los Tribunales el daño producido, la relación causal entre el daño y el producto o servicio y la culpa de quien causó el daño.

El sistema presenta graves inconvenientes para el perjudicado, que pueden resumirse en los siguientes puntos:

– Dificultad de probar el nexo causal entre la conducta del productor y el daño sufrido por el perjudicado.

– Posibilidad de que el productor se exonere de responsabilidad cuando la actuación culposa proceda de sus dependientes y pueda acreditar que actuó diligentemente en su elección y vigilancia.

– Posibilidad de que el productor se exonere de responsabilidad si prueba que actuó diligentemente en la fabricación del producto o el suministro del servicio.

El régimen establecido por el Código Civil convive en nuestro Derecho con los principios contenidos en la Ley 26/84, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, donde el



artículo 25 establece que el consumidor tiene derecho a ser indemnizado por los daños que le irrogue el consumo de bienes o la utilización de servicios.

Este artículo modifica el sistema de responsabilidad por culpa del Código Civil, sustituyéndolo, cuando el dañado es un consumidor, por el de responsabilidad objetiva, ya que sólo habla de producción de un daño, sin condicionarlo a la culpa o negligencia de su causante.

No obstante, no siempre que el perjudicado sea un consumidor queda el responsable sometido al régimen objetivo, sino solamente en aquellos casos previstos en el artículo 28, es decir, cuando el daño hubiera sido causado

por bienes y servicios que, por su propia naturaleza o por estar así reglamentariamente establecido, incluyan necesariamente la garantía de determinados niveles de pureza, eficacia o seguridad.

La responsabilidad que establece la Ley 26/84, si bien es objetiva, no lo es de forma estricta, ya que además de tener el perjudicado que demostrar el daño producido y el nexo causal entre el producto o servicio y el daño, deberá acreditar también el correcto uso o consumo, si bien no será necesario probar la culpa del productor ni éste podrá exonerarse demostrando que actuó diligentemente.

Este segundo sistema, más beneficioso para los consumidores que el del Código Civil, ha resultado en la prácti-



ca poco operativo, ya que han sido muy excepcionales los supuestos en que los Tribunales han considerado aplicable la Ley 26/84, cuya interpretación no siempre resulta lo suficientemente clara.

LA RESPONSABILIDAD EN LA DIRECTIVA DE LA CE

La Directiva 85/374/CEE ha supuesto la modificación de todos los sistemas civiles vigentes en los Estados miembros y su transposición a nuestro Derecho implicará alteraciones de los principios expuestos, al derogar los artículos 25 a 28 de la Ley 26/84, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, y establecer un nuevo régimen, en convivencia con el Código Civil.

El primer Proyecto de Ley de Responsabilidad Civil por los Daños Causados por Productos Defectuosos, remi-

tido por el Gobierno a las Cortes para adecuar nuestro Derecho a la Directiva 85/374/CEE, establecía un sistema de responsabilidad objetiva no absoluto, en el que el perjudicado tiene que acreditar el daño, el nexo causal y el defecto del producto.

La normativa comunitaria considera defectuoso el producto que no ofrece la seguridad a que una persona tiene derecho legítimo, atendiendo especialmente a las siguientes circunstancias:

- * La presentación del producto
- * Su uso razonablemente previsible
- * El momento en que fue puesto en circulación.

Ese primer Proyecto de Ley no decía cual es esa seguridad a la que tiene derecho la persona. Aunque, no obstante, la Directiva 92/59/CEE, relativa a la seguridad general de los productos, si contiene una definición de producto seguro que resulta de interés a efectos interpretativos, especialmente si tenemos en cuenta que no existe en

nuestro Derecho una definición de este tipo.

En tal sentido, el artículo 2.b de la Directiva dice:

"Por producto seguro se entenderá cualquier producto que, en condiciones de utilización normales o razonablemente previsibles, incluida la duración, no presente riesgo alguno o únicamente riesgos mínimos, compatibles con el uso del producto y considerados admisibles dentro del respeto a un nivel elevado de protección de la salud y de la seguridad de las personas..."

Conjugando ambas definiciones, la de producto defectuoso y la de producto seguro, puede afirmarse que prácticamente queda establecida la presunción de que un producto es defectuoso cuando sometido a una utilización normal o razonablemente previsible produce un daño. Y, dado que el nivel de protección ha de ser elevado, se han de considerar como previsibles utilizaciones no idóneas o hasta cierto punto

negligentes; piénsese en el comportamiento de los niños, de personas de avanzada edad, etc...

AMBITO DE APLICACION

A diferencia de la Ley 26/84, la normativa comunitaria, que ahora debe trasladarse a legislación española, no exige que el dañado sea un consumidor, por lo que la disposición se podrá aplicar a cualquier perjudicado, incluyendo al "bystander", el tercero que no siendo consumidor o usuario del producto resulta dañado por el mismo, así como a cualquiera que utilice el producto incluso en el marco de una actividad profesional o laboral.

El ámbito de aplicación se restringe a los daños producidos por bienes muebles, quedando por lo tanto excluidos los debidos a inmuebles, y a los causados por la prestación de un servicio, en ambos casos siempre que el causante del daño no sea un bien mueble incorporado a un inmueble, por ejemplo un ascensor, o utilizado en la prestación del servicio, por ejemplo un fármaco

defectuoso aplicado por un médico.

Por otra parte, la Directiva comunitaria también incluye la posibilidad de excluir del régimen de responsabilidad a los bienes muebles que sean productos de la caza y la pesca, que no hayan sufrido transformación inicial y a las materias primas agrarias y ganaderas.

Surgen dudas respecto a que debe entenderse por transformación inicial y por materias primas. A este respecto, en una Reunión de Expertos, organizada en Bruselas por la Comisión CE en Noviembre de 1987, al objeto de debatir problemas en la interpretación de la Directiva, el punto de vista expuesto por la Dirección General III de la Comisión Europea, que fue la que elaboró la disposición comunitaria, era muy restrictivo, considerando en este caso que las materias primas son aquellas que se adquieren tal y como salen de la tierra, sin otra manipulación que su recolección, desvirtuando esta condición y suponiendo una transformación el simple lavado, el envasado o el clasificado.

Aunque, no obstante, debe tenerse en cuenta al valorarse esta postura, probablemente excesiva, que inicialmente

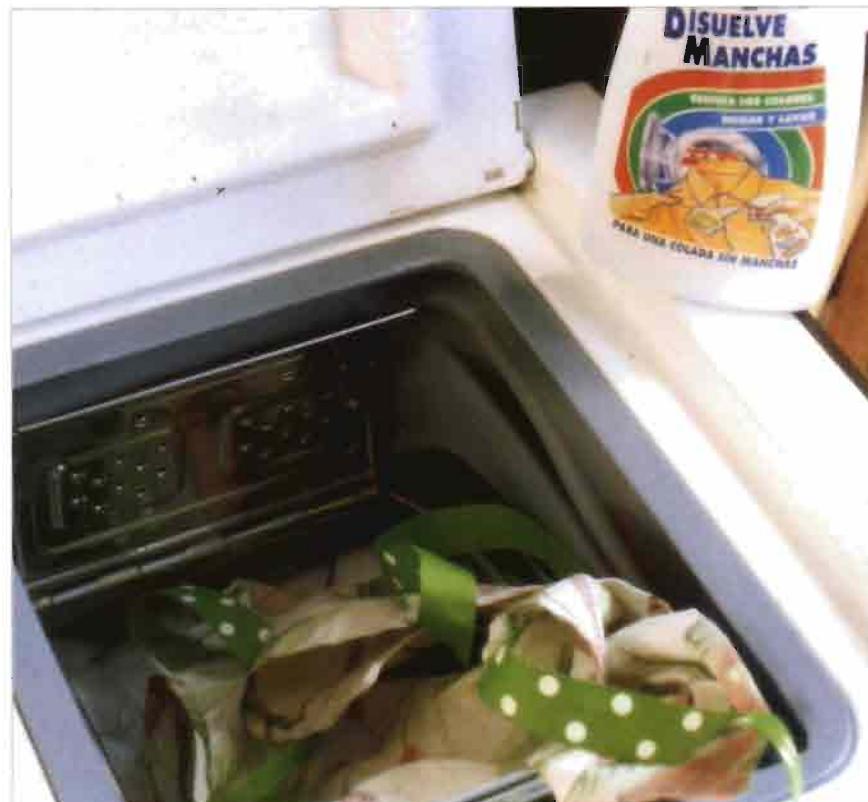
la propuesta de Directiva, tal como la concibió la Comisión, no había previsto las excepciones de los productos agrícolas, ganaderos, y de caza y de pesca, por lo que una interpretación tan limitativa pudiera tener como objetivo re conducir la disposición a su contenido original.

Probablemente, debiera considerarse que no queda desvirtuada la condición de materias primas o productos de caza y pesca, por la simple adición de aquella actividad mínima imprescindible para permitir la conservación y el transporte del producto, como ocurre con el desviscerado de animales sin adición de productos químicos, su introducción en cámaras frescas que no implique congelación, o su introducción en cajas que permitan su manipulación y almacenamiento.

EL RESPONSABLE DEL DAÑO

La Directiva comunitaria y, por tanto, la futura legislación española, definen como personas responsables al fabricante del producto o su importador en la Comunidad Europea, así como el suministrador del mismo, cuando éstos no pudieran ser identificados. A este respecto conviene tener en cuenta lo siguiente:

– Como por importador se entiende exclusivamente a quien introduce el producto en el mercado comunitario, y no el importador a nivel nacional, necesariamente fabricante sólo puede ser quien elabora la mercancía en cualquiera de los países de la CE. Así, siempre que exista un perjudicado por un producto fabricado fuera de España y no introducido directamente en nuestro territorio desde un país tercero, el sistema de responsabilidad de la normativa comunitaria resultará poco operativo, pues requerirá o bien acudir directamente a los Tribunales extranjeros, contra el fabricante o importador extranjero, o bien obtener una Sentencia ante nuestros Tribunales y solicitar luego su ejecución ante un Tribunal extranjero, en aplicación de los principios contenidos en el



Convenio de Bruselas, no siendo sencillo ni lo uno ni lo otro.

Una situación que el primer proyecto de ley enviado por el Gobierno español a las Cortes en marzo de 1993 –cuya tramitación fue interrumpida por la convocatoria de elecciones generales– pretendía solventar en parte dejando abierta en estos casos la vía de acudir directamente contra el importador del producto dentro de nuestras fronteras, acudiendo al sistema de responsabilidad establecido en el Código Civil y renunciando a las facilidades de la responsabilidad objetiva, sin que quepa acogerse al sistema de la Ley 26/84, ya que este último querrá expresamente derogado una vez trasladada la Directiva de la CE a normativa nacional.

Por otra parte, el concepto de fabricante incluye no sólo a quien elabora un producto acabado, sino también a cualquiera que fabrique alguno de sus elementos o componentes, o al que produjo una materia prima, siendo

estos últimos igualmente responsables del daño, salvo que acrediten que el defecto es imputable a la concepción del producto terminado y no a un defecto en el componente.

LOS DAÑOS DE LOS QUE SE RESPONDE

Esta responsabilidad solidaria es importante por diversas razones, entre ellas dada la cobertura limitada de los daños con que ha sido concebida la disposición, ya que se establece que la responsabilidad sólo alcanza a los daños causados en cosas distintas del propio producto defectuoso. Así, si a un automóvil le fallan los frenos y golpea una farola, rompiéndola, y produciéndose el siniestro total del coche, por la vía de la Directiva comunitaria caben dos posibilidades:

a) Que se presente la demanda contra el fabricante del coche, en cuyo

caso sólo podrá solicitar una indemnización por el daño producido en la farola.

b) Que se presente demanda contra el fabricante de los frenos, en cuyo caso se podrá solicitar una indemnización por los daños producidos en la farola y en el automóvil, a excepción del valor de los frenos.

Esta limitación es tanto artificial en la cobertura, además de la existencia de una franquicia, tienen su razón de ser en el hecho de que, durante la negociación de la Directiva, algunos Estados Miembros quisieron restringir la posibilidad de invocación ante los Tribunales del sistema de responsabilidad de la misma temiendo una avalancha de reclamaciones contra los fabricantes.

En lo que se refiere a la franquicia, esta se constituye como una cantidad a fondo perdido, por debajo de la cual no opera el sistema. Así, si un envase a presión defectuoso estalla y produce lesiones o daños por un importe de





1.065.000 pesetas, el primer proyecto de ley elaborado en España contemplaba que el perjudicado sólo podría reclamar por este sistema 1.000.000 pesetas, teniendo que recuperar las 65.000 restantes iniciando un proceso judicial independiente.

Además, se establecía como requisito para indemnización por daños materiales, que la cosa dañada esté destinada a uso o consumo privado. Como tales deben entenderse los productos de uso, tanto particular como profesional o industrial, distintos a los bienes de uso y consumo público, a los que no es de aplicación.

Por último, el artículo 13 fijaba un plazo de 10 años de extinción de la responsabilidad desde que el producto fue puesto en circulación. A este respecto, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

a) El plazo de caducidad de 10 años cuenta también para el importador a partir del momento de la importación.

b) Si un producto fabricado en la CE se exporta a un país tercero y después es importado, el plazo de 10 años empieza a contar desde la fabricación para el productor y desde la importación para el importador.

c) A los efectos de caducidad, para el dañado es indiferente que el elemento defectuoso componente de otro principal fuera fabricado antes de los 10 años de producir el daño, siempre que este segundo fuera elaborado con posterioridad a ese plazo, y la acción se dirija contra el fabricante del producto.

LA CONCURRENCIA DE CULPAS

Por otra parte, cabe también resaltar como queda modificada la responsabilidad del fabricante por la intervención en la producción del daño de otras personas.

Sobre este tema, la normativa comunitaria establece que la responsabilidad del fabricante de un producto defectuoso puede quedar reducida o suprimida cuando concurra culpa del dañado.

Es de suponer que no puede interpretarse que se reducirá tal responsabilidad cuando la culpa del perjudicado consista en dar al producto un uso que sea el razonablemente previsible, pues en tal caso se estaría vaciando de con-

tenido la definición de producto defectuoso que se recoge en esta misma Directiva.

Asimismo, se establece que la responsabilidad del fabricante no se reducirá cuando el daño sea causado conjuntamente por la intervención de un tercero y un defecto del producto. No debe confundirse este supuesto con la causa de exoneración prevista por la Directiva de la CE, según la cual el fabricante podría enervar la imputación de responsabilidad si acreditase que el defecto del producto apareció como consecuencia de intervención de terceros, con posterioridad a su puesta en circulación.

El primer caso requiere que el producto hubiera sido puesto en circulación ya defectuoso; el segundo exige que el defecto hubiera aparecido posteriormente como consecuencia de una manipulación indebida de un tercero, por ejemplo, por conservación inadecuada de productos congelados.

□

GREGORIO PLANCHUELO.

Abogado.

Letrado del Instituto Nacional de Consumo.

LA LEGISLACION DE LA CE Y LA PROTECCION DE LOS CONSUMIDORES ESPAÑOLES

MARIA ANGELES MARTIN

Asesoría Jurídica de UCE (Unión de Consumidores Españoles)

Ll 25 de Julio de 1985, el Consejo de la Comunidad Europea aprobó la Directiva relativa a la aproximación de las disposiciones legislativas, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros en materia de responsabilidad por el producto defectuoso.

La transposición de esta norma a nuestro Ordenamiento Jurídico ha dado lugar a importantes discusiones, habida cuenta de que la responsabilidad del fabricante por el producto defectuoso no llega por primera vez a nuestro Ordenamiento Jurídico, sino que desde 1984, fecha en que se promulgó la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, el consumidor gozaba de protección en este aspecto.

Durante los últimos meses, la Administración ha llegado a elaborar dos anteproyectos diferentes para la transposición de esta Directiva:

Un anteproyecto elaborado por el Ministerio de Sanidad y Consumo, que planteaba una modificación del Capítulo VIII de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, en la que se recogen aquellos aspectos de nuestra regulación en la que la protección otorgada al consumidor supera la prevista en la Directiva.

Por su parte, otro anteproyecto del Ministerio de Justicia planteaba la trasposición literal de la Directiva, redactándose una nueva ley que prescinde de nuestra normativa anterior.



Doble alternativa que se concretó, el pasado mes de marzo, con la remisión a las Cortes del anteproyecto propuesto por el Ministerio de Justicia, incluyendo la derogación de los preceptos de la LGDCU, en aquellos puntos regulados por el mismo. Aunque, finalmente, la tramitación de este proyecto de ley fue paralizada por la convocatoria de elecciones generales.

MAXIMA PROTECCION

En todo caso, la situación creada en España con este tema merece un análisis detallado sobre las posibilidades de trasposición que encierra la normativa de la CE, que deberá abordarse ahora por el nuevo Parlamento.

En tal sentido, cabe recordar que la LGDCU se refiere a todo tipo de bienes y servicios, mientras

que el proyecto de ley remitido a las Cortes en marzo pasado se limitaba a los bienes muebles, excluyendo las materias primas agrarias y ganaderas, y los productos de la caza y pesca que no hayan sufrido transformación inicial.

De esta manera, se contemplaban diferentes regímenes, según que el daño se ocasionase por un bien mueble o por la utilización de un servicio. En muchos casos el mero hecho de determinar si el daño lo ocasiona un producto o servicio, siendo que ambos tendrán un régimen distintos.

En lo que respecta a la escala de responsabilidad, también la protección ofrecida por la LGDCU es superior a la que preveía el proyecto de ley, dado que responsabiliza en principio y con carácter solidario no solo al productor, sino también a todos los demás sujetos que intervienen en la cadena de

comercialización del producto. En el proyecto de ley, responsable es el productor y los demás solamente lo serán subsidiariamente.

Por otra parte, la LGDCU permite exigir responsabilidad para resarcir cualquier daño ocasionado, donde se incluye el daño moral. El proyecto de ley excluía los daños morales, con lo que el resarcimiento nunca sería total, siendo que además nuestra Jurisprudencia tiene un amplio reconocimiento de este tipo de daños.

Además, el proyecto de ley tenía importantes limitaciones en lo que a los daños susceptibles de reparación se refiere:

- Los daños y perjuicios distintos de los daños materiales en bienes de consumo, y los daños morales, quedaban remitidos a la legislación civil.

- No incluía los daños materiales ocasionados en el propio bien que ha ocasionado el perjuicio.

- Circunscribía los daños materiales a los bienes de consumo.

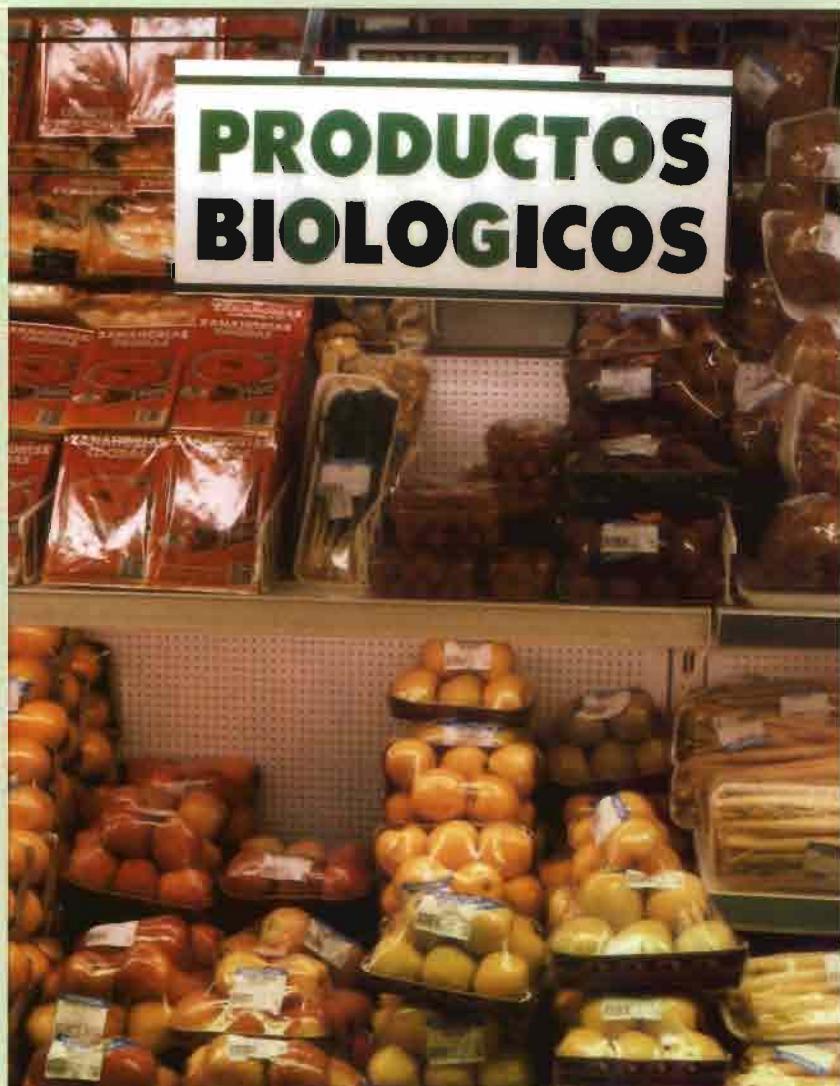
- Establecía una franquicia por importe de sesenta y cinco mil pesetas.

- Permitía un límite únicamente para los daños que resulten de la muerte o lesión causados por artículos idénticos que presenten el mismo defecto, de diez mil quinientos millones de pesetas.

Por último, se fijaba un límite temporal de diez años para poder exigir responsabilidad al anunciantre, mientras que la LGDCU no tiene límite alguno.

DIRECTIVA DE MINIMOS

La transposición de la Directiva, en los términos en que se recogía en el Proyecto de Ley remitido a las Cortes el pasado mes de marzo, lejos de otorgar una mayor protección al consumidor, en el concreto caso de España, en la



que ya existe una normativa anterior, supondría una limitación de esta protección, creando una dispersión de procedimientos para obtener el resarcimiento según se trate de daños ocasionados por un bien mueble, en los que se aplicaría la futura ley, o de un servicio, en cuyo caso se aplicaría lo previsto en la LGDCU; mientras que los daños morales o los provocados por un producto natural quedarían de nuevo sometidos al Código Civil.

La Directiva de Responsabilidad por el producto Defectuoso es una Directiva de mínimos y su finalidad es otorgar una protección mínima al consumidor en el

espacio territorial de la Comunidad.. Pero en modo alguno, si no más bien al contrario en atención a sus propios preceptos, impide que en aquellos países en los que el nivel de protección sea mayor en el momento de entrada en vigor de la Directiva, pueda mantenerse éste superior nivel de protección.

Esperamos que la formación de un nuevo Parlamento y la recuperación de los trámites parlamentarios introduzcan las modificaciones necesarias para que el consumidor español no se vea "perjudicado" por la transposición de una Directiva que elimina cotas superiores de protección. □

RESPONSABILIDAD DE LOS FABRICANTES Y SEGURIDAD DE LOS PRODUCTOS

Servicio de "Política de los Consumidores". Comisión de las Comunidades Europeas.

La Comunidad Europea está desarrollando en todos los Estados miembros varias campañas de información general para alertar a los consumidores comunitarios sobre las normativas de la CE en materia de protección del consumo. Campañas que, en la actualidad, se centran en las últimas Directivas aprobadas sobre esta materia, entre las que se incluyen, de manera especial, aquellas que se refieren a la seguridad de los productos.

La Comunidad abordó el tema de la seguridad de los productos legislando sobre algunos de ellos, tales como medicamentos, cosméticos, alimentos, vehículos, juguetes, textiles, etc... Por consiguiente, todos estos grupos de productos se han regulado mediante normas específicas de la Comunidad.

Se produjeron inevitablemente ciertas lagunas, por lo que se hizo patente la necesidad de adoptar disposiciones generales que abarcaran los aspectos relacionados con la seguridad de todos los productos.

Durante el período de organización del mercado único, la Comunidad Europea reconoció estos importantes elementos de preocupación de los consumidores y admitió la necesidad de aproximar las normas y criterios nacionales que se ocupaban de dichos elementos para que fuesen aceptados por todos los Estados miembros.

Se han adoptado dos importantes normas generales que abordan esas preocupaciones:

La Directiva relativa a la seguridad general de los productos; y la Directiva relativa a la responsabilidad sobre productos defectuosos ("Directiva relativa a la responsabilidad sobre productos").

Estas normas imponen estrictas obligaciones jurídicas a todos los fabricantes y proveedores, dentro y fuera del mercado, encaminadas a prestar una atención especial a los aspectos relati-



vos a la seguridad de los productos que tienen intención de suministrar.

Asimismo, se ha adoptado una tercera Directiva específica, la Directiva relativa a la seguridad de los juguetes, destinada a proteger a uno de los grupos de consumidores más vulnerables de la Comunidad: los niños.

OBLIGADO CUMPLIMIENTO

Cada Estado miembro está obligado a aplicar estas normas y supervisar sus efectos. Concretamente, y en el marco de la Directiva de seguridad general de los productos, las autoridades de cada Estado miembro deben asegurarse de que disponen de poderes suficientes para garantizar la seguridad en su jurisdicción. Los consumidores deben tener la seguridad razonable de que, una vez que éste sistema se aplique plenamente, contribuirá a garantizar su seguridad.

Sin embargo, deben tomar parte activa verificando sus experiencias cotidianas e informando a sus autoridades competentes en cuanto observen amenazas a la seguridad o productos peli-

gosos. Unicamente así podrán mantenerse los criterios de seguridad y adaptarse a los cambios que vayan produciéndose en nuestra sociedad.

Para que el mercado único se desarrolle de manera adecuada, los productos deben circular libremente independientemente de su lugar de origen. Los Estados miembros no habrían accedido a esa libre circulación sino existieran garantías suficientes de que los productos vendidos en su territorio serán seguros. Por esta razón se hizo necesaria la adopción de unas normas de seguridad comunes.

Los consumidores no habrían podido considerar el cambio de sus hábitos de compra si la adopción de dichas medidas no se hubiera realizado a satisfacción de todos los Estados miembros. Sin embargo, en caso de llegar a un acuerdo, el hecho de que 12 naciones cooperaran en la creación de un verdadero mercado único para todos los consumidores supondría un tremendo ímpetu para el mercado único.

Esta importante tarea de lograr un acuerdo minucioso en cada uno de los doce Estados miembros ha sido formidable.

El Tribunal de Justicia Europeo declaró, en el marco de una de las decisiones del caso Cassis de Dijon, que cualquier producto que haya sido fabricado y puesto a la venta de manera legal de un Estado miembro debe, en principio, ser admitido en los mercados de todos los demás Estados miembros.

Por consiguiente, las legislaciones nacionales no deben imponer restricciones al comercio a menos que éstas sean necesarias para satisfacer determinados requisitos obligatorios, particularmente en lo relativo a la protección del consumidor y la salud pública.

Esto ha hecho posible que la Comunidad desarrolle una nueva manera de abordar la reglamentación, basada en el

principio del reconocimiento mutuo de las normas nacionales en vigor, en lugar de esforzarse por llegar a acuerdos sobre cada norma individual pertinente.

Por lo tanto, la Comisión alegó su intención de servir en primer lugar como "intermediario honesto" entre los Estados miembros, asegurando que, antes de iniciar cualquier procedimiento, se atenderían y tendrían en cuenta todas las preocupaciones y problemas al respecto.

Por consiguiente, la Comisión debe ocuparse de la seguridad de los productos, de adaptar y mejorar la legislación para que se garantice una protección adecuada en todo el ámbito de la Comunidad, actuando como árbitro allí donde se produzcan discrepancias y tomando decisiones provisionales en situaciones de emergencia.

Además, la Comisión gestiona un intercambio de información en nombre de los Estados miembros y aporta la coordinación necesaria para que se puedan adoptar las medidas en cuestión.

RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS

El tema de la responsabilidad sobre los productos es de vital importancia para los consumidores y para las organizaciones de consumidores.

Diez Estados miembros han adoptado una eficaz Directiva relativa a la responsabilidad sobre los productos, que entró en vigor el 25 de Julio de 1988. Dicha Directiva regula de manera uniforme, y en todo el ámbito de la Comunidad, las circunstancias bajo las cuales los fabricantes son responsables de cualquier daño provocado por su producto que pudiera afectar a un consumidor.

Esta Directiva contempla:

- Responsabilidad estricta por los daños provocados por un producto defectuoso. Esto se traduce, en términos llanos, en que los fabricantes son responsables de los defectos de sus productos aunque no haya falta o negligencia de su parte.

- La Directiva faculta a cada ciudadano afectado por un producto defec-

tuoso para que reciba una indemnización del fabricante sin tener que demostrar la negligencia de éste. Además de los fabricantes, también se consideran responsables a los subcontratistas, importadores y proveedores.

Esta Directiva ejerce una presión extraordinaria sobre el productor, al responsabilizarle por los daños, le motiva para que garantice que los productos comercializados no sean defectuosos, con el elemento disuasorio que supone la indemnización económica como medida preventiva para asegurar eficazmente el cumplimiento de las disposiciones de la Directiva mencionada.

La Directiva relativa a la responsabilidad sobre los productos se ha adoptado hasta la fecha en diez de los doce Estados miembros, lo cual no significa que se aplique de la misma manera en cada uno de ellos. En consecuencia, los consumidores deben tener bien presente que pueden existir diferencias nacionales en lo que se refiere a los detalles de aplicación de dicha norma.

La Directiva relativa a la responsabilidad sobre los productos define claramente las obligaciones del productor y del consumidor y declara que:

- * El productor será responsable de los daños causados por los defectos de sus productos.

- * El perjudicado (el consumidor) sólo deberá probar el daño, el defecto y la relación causal entre ambos.

La Directiva también define claramente la responsabilidad de los Estados miembros y les exige que estipulen en su legislación:

- * Un período de limitación de tres años para el ejercicio de acciones judiciales por daños y perjuicios, tal y como se establece en la Directiva. Este período comienza en la fecha en que el consumidor tuvo conocimiento del daño, del defecto y de la identidad del productor.

- * Que los derechos conferidos en virtud de esta Directiva al perjudicado para que pueda presentar una demanda judicial contra el productor se extinguirán transcurrido el plazo de diez años a partir de la fecha en que el productor hubiera puesto en circulación el producto, a menos que el perjudicado ya hubiera ejercitado una acción judicial

contra el productor.

Según la Directiva, un consumidor que ejercite una acción judicial contra un productor que haya puesto en circulación un producto defectuoso no está obligado a probar la negligencia de parte del productor. Esto simplifica considerablemente las acciones legales por parte del consumidor.

Se definen claramente los "daños". Suponen tanto los causados por muerte o lesiones corporales, como los causados a bienes que no sean el propio producto defectuoso, siempre que tal bien sea del tipo que normalmente se destina al uso o consumo privados y el perjudicado lo utilice para su uso o consumo privados. Lo cual identifica primordialmente a la Directiva como una medida de protección del consumidor.

La cuantía de los daños y perjuicios resarcidos al perjudicado dependerán normalmente de la situación local en el Estado miembro donde se ejerce la acción judicial. Sin embargo, y conforme a esta Directiva, cada Estado miembro puede disponer que la responsabilidad total del productor resultante de la muerte o las lesiones corporales y provocada por productos idénticos con el mismo defecto quede limitada a una cantidad que no sea inferior a 70 millones de ECU.

Es importante que los consumidores sepan que la Directiva sólo se aplica a los productos puestos en circulación después del 25 de Julio de 1988, y no a aquéllos puestos en circulación con anterioridad a esa fecha.

Directiva relativa a la seguridad general de los productos

Hace tiempo que numerosos requisitos relativos a la seguridad de los productos de consumo se han incluido en la legislación pertinente (maquinaria, electrodomésticos de baja tensión, aparatos de gas, etc.).

Sin embargo, en ciertos sectores y en algunos Estados miembros existían lagunas en la legislación y en la protección que dicha legislación proporcionaba.

La Directiva relativa a la seguridad general de los productos pretende cubrir dichas lagunas y ofrecer a los Estados miembros medios y poderes para intervenir de forma eficaz siempre



que sea necesario y, concretamente, el poder de organizar la retirada efectiva e inmediata del mercado de un producto, independientemente de la fase en que se encuentre.

El principal objetivo de la Directiva no es otro que el de ofrecer un requisito de seguridad general que imponga una obligación general a los productores de modo que únicamente introduzcan en el mercado productos seguros.

En resumen, la Directiva abarca a todos los productos cuya seguridad no se encuentra descrita por una legislación específica y aborda cualquier aspecto relacionado con la seguridad del que no se ocupen Directivas específicas para un producto o clase de productos.

De igual modo, la Directiva establece claramente los poderes y responsabilidades de los Estados miembros a la hora de aplicar y hacer cumplir la Directiva.

Por último, la Directiva establece un procedimiento de información que permite la existencia de:

- * Sistemas de notificación obligatoria que aseguren que las medidas tomadas en uno o más Estados miembros sean adecuadas y se pongan en conocimiento de la Comisión y de los demás Estados miembros.

- * Un sistema para alertar a todos los Estados miembros de las amenazas o riesgos dignos de consideración.

- * Información especial obligatoria que indique la existencia de algún riesgo o amenaza y la calificación de la situación como de emergencia.

- * Notificación obligatoria de los Estados miembros a la Comisión de las medidas que adoptan cuando se les informa de una amenaza o un riesgo grave.

SEGURIDAD DE LOS JUGUETES

La Directiva relativa a la seguridad de los juguetes, adoptada en 1988, es un ejemplo importante de cómo la Comunidad ha aportado una legislación específica en materia de protección del consumidor destinada a la defensa de uno de los grupos de consumidores más vulnerables de la Comunidad: los niños".

Esta Directiva impone a los Estados miembros de la CE una serie de requisitos para que tomen medidas destinadas a garantizar que los juguetes comercializados no signifiquen una amenaza ni un riesgo para la salud de los jóvenes consumidores, al tiempo que les otorga la autoridad para hacer uso de dichas medidas con el fin de asegurar que los juguetes se adhieran a las normas establecidas por la Directiva.

De hecho, el artículo 2 de la Directiva señala con toda claridad que los juguetes sólo podrán comercializarse en los países de la Comunidad:

"... Si no comprometen la seguridad y/o la salud de los usuarios y terceros (otras personas) cuando se utilicen para su destino normal o se utilicen conforme a su uso previsible, habida cuenta del comportamiento habitual de los niños.

La Directiva establece los requisitos de seguridad relativos a:

Las propiedades físicas y mecánicas de los juguetes, imponiendo además límites precisos en lo que se refiere a las características químicas del juguete, incluyendo la inflamabilidad de los materiales empleados.

Además, el fabricante debe proporcionar al consumidor todas las indicaciones que pudieran reducir los riesgos inherentes a la utilización del juguete por parte del niño.

Asimismo, la Directiva establece un medio claro para identificar los juguetes que se adhieren a estos requisitos. Se trata de la conocida marca "CE", que deberá colocarse en el juguete o en su embalaje de forma visible, legible e indeleble, y es obligatoria para todos los juguetes fabricados y comercializados desde el 1 de Enero de 1990.

El fabricante del juguete, independientemente de su domicilio, ya sea en la Comunidad o fuera de la misma, deberá cerciorarse de que su producto se diseña y fabrica de acuerdo con los requisitos esenciales de la Directiva. En caso afirmativo, y sólo en caso afirmativo, el fabricante o su representante autorizado deberá colocar la marca "CE" en el juguete. La conformidad con los requisitos preparados por el CEN (Comité Europeo de Normalización) y el CENELEC (Comité Europeo de Normalización Electrotécnica), los organismos privados de normalización que establecen especificaciones técnicas detalladas y métodos de prueba, es prueba suficiente para presumir que el juguete cumple con los requisitos esenciales de la Directiva.

Los consumidores también deben tener en cuenta que la ausencia de esta marca no implica automáticamente que el juguete no cumple con estos requisitos. De hecho, los juguetes fabricados antes del 1 de Enero de 1990 se encuentran en esta situación.

Según la Directiva, los Estados miembros deben efectuar comprobaciones de los juguetes que se ponen a la venta en su mercado y prohibir o restringir la venta de los que lleven la marca "CE" sin contar con la autorización correspondiente.

Cualquier juguete, independientemente de que cuente con la certificación "CE", cuyo uso resulte ser peligroso o poco seguro deberá ponerse en conocimiento de las autoridades nacionales del Estado miembro del consumidor, quienes son responsables de la supervisión y aplicación de la legislación nacional que ejecuta las disposiciones de la Directiva.

Cuando las autoridades de un Estado miembro sean informadas de que un juguete con la marca "CE" tiene probabilidades de poner en peligro la salud o la seguridad de los consumidores, deberán tomar las medidas oportunas e informar de inmediato a la Comisión Europea.

En caso de peligro grave o inmediato, el Estado miembro en cuestión debe informar al Sistema de Alerta Rápida de la Comunidad, administrado por la Comisión, quien a su vez advertirá a los demás Estados miembros del peligro con el fin de que puedan tomar las medidas oportunas de prevención de accidentes.

SISTEMA DE ALERTA RÁPIDA

Cada Estado miembro de la Comunidad Europea debe tomar en su mercado las medidas adecuadas relativas a productos peligrosos que pudieran ponerse en circulación, o que ya lo estuvieran. Estas medidas pueden llegar

incluso hasta la retirada inmediata del producto del mercado.

Los Estados miembros son responsables de verificar que los productos cumplan con los requisitos de seguridad. Deben organizar los medios necesarios de verificación, supervisión e imposición de prohibiciones.

Desde 1984, la Comunidad ha gestionado con éxito un Sistema de Alerta Rápido para los productos de consumo. Según este sistema, los Estados miembros deben informar a la Comisión tan pronto como descubran algún problema grave relacionado con la seguridad de algún producto en circulación en sus territorios.

En cada uno de los casos en que un Estado miembro ha realizado dicha notificación, la Comisión alertó a los demás para que permanecieran alerta por si se producía alguna situación similar en su territorio, tomándose las medidas oportunas para evitar que la situación denunciada se propagara por todo el ámbito de la Comunidad.

El Sistema de Alerta Rápida, creado en 1984, es un sistema de intercambio rápido de información sobre los peligros derivados de la utilización de productos de consumo. Cuando algún Estado miembro descubre un producto que pudiera significar un riesgo grave y una amenaza inmediata para la seguridad y la salud de los consumidores, debe informar inmediatamente a todos los demás Estados miembros por medio de este sistema. Esta transferencia rápida de información permite a los demás Estados miembros tomar las medidas necesarias para garantizar la protección de sus consumidores adecuadas.

El artículo 8 de la Directiva relativa a la seguridad general de los productos integrará este sistema de información rápida dentro de un sistema comunitario de información y vigilancia.

El procedimiento se pone en marcha cada vez que un Estado miembro informa a la Comisión sobre las medidas urgentes que haya decidido adoptar para prevenir o limitar la comercialización, o incluso la utilización de un producto en su país, debido a un riesgo grave e inmediato que el producto entraña para los consumidores, siempre y cuando el efecto de los riesgos se

extienda, o pudiera extenderse, más allá de sus fronteras.

Una vez recibida esta notificación, la Comisión envía la información verificada previamente a los demás Estados miembros que, a su vez, transmiten a la Comisión información detallada de las medidas tomadas en sus jurisdicciones respectivas.

Con el transcurso de los años, el sistema ha funcionado de manera extremadamente eficiente en aquellos casos en los que existía un riesgo inmediato y grave para la salud y la seguridad de los consumidores de toda la Comunidad.

Además, en años recientes, los Estados miembros han empezado a supervisar los accidentes relacionados con los productos de consumo. Ya es evidente que la información recopilada les ayuda a identificar peligros potenciales y posibles causas de accidentes en sus territorios. El precursor de esta labor de supervisión fue un proyecto piloto iniciado por la Comisión.

El proyecto piloto, denominado EHLASS, se puso en marcha en Diciembre de 1985. Fue concebido para recopilar información sobre accidentes ocurridos en el hogar y durante el disfrute del ocio en los que estuviesen implicados productos de consumo, con el fin de averiguar qué medidas preventivas era necesario adoptar.

La información básica se recoge a partir de los servicios de urgencias de algunos hospitales seleccionados en los Estados miembros, aunque también se evalúan otras fuentes alternativas consideradas equivalentes. Por ejemplo, en un Estado miembro se han llevado a cabo encuestas domésticas. El proyecto piloto EHLASS tiene un carácter continuado, y la información suministrada asegurará que la futura legislación de ámbito comunitario en materia de seguridad de los productos se base en la práctica, y no en la teoría.

PROTECCION DE LOS CONSUMIDORES

Las Directivas adoptadas en el ámbito de la Comunidad garantizan la existencia de un amplio repertorio de normas en vigor que se ocupan de la seguridad de los consumidores. Como

resultado, los Estados miembros tienen el poder y la obligación de proteger a sus ciudadanos.

Las iniciativas de la Comunidad suponen cambios para casi todos los consumidores, aunque no significan la abolición automática de las normas nacionales de seguridad existentes. Por ejemplo, la cerveza que se vendía en Alemania debía cumplir las normas nacionales y, legalmente, no se podía vender ninguna otra cerveza.

Para aumentar el beneficio garantizado por las medidas de la CE, los consumidores deben participar activamente en la supervisión de todo lo que perciben en su vida cotidiana, informando a las autoridades pertinentes cuando descubran productos que entrañen una amenaza o presenten problemas.

Los consumidores no pueden esperar que la legislación y supervisión realizadas por las autoridades nacionales sea suficiente para resolver todos los problemas de seguridad de los productos en el ámbito de la Comunidad. Para que esta legislación sea efectiva, se hace necesaria la labor de información por parte de los consumidores. Sólo de este modo podrán mantenerse las normas de seguridad y adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad.

Los consumidores deben evaluar los riesgos inherentes a la utilización de los diferentes productos, independientemente del lugar de compra o su país de origen. Deben familiarizarse con los requisitos de seguridad europeos y exigir siempre la protección que éstos contienen.

En caso de encontrarse con algún producto peligroso, los consumidores deben tomar medidas inmediatas para informar a sus autoridades nacionales. Al comprar el producto, deben averiguar el nombre del fabricante. De esta forma, en caso de producirse algún problema, las autoridades sabrán con quién deben ponerse en contacto para subsanarlo o tomar las medidas pertinentes.

Si después de acudir a las autoridades nacionales no se adopta medida alguna, los consumidores deben ponerse en contacto con la Comisión Europea.

CONSUMO DE HELADOS

IMAGINACION Y MARKETING PARA AUMENTAR LA DEMANDA

■ MAIKA CANO



Los fabricantes y distribuidores de helados en España se enfrentan a la temporada "alta" de 1993, que coincide con los meses centrales del año, con la esperanza de superar el descenso de ventas registrado en 1992, que rompió una tónica sostenida de fuertes incrementos anuales.

Fabricantes y distribuidores quieren achacar el bache de 1992 a circunstancias coyunturales y excepcionales, y se empeñan en afrontar el futuro con optimismo, pensando tanto en el fuerte

aumento registrado, también durante los últimos años, por las exportaciones, así como por la atracción de nuevos segmentos de consumo nacional a partir de nuevas presentaciones y diversificación de las ventas.

Pero esta forzada ilusión de futuro choca, inevitablemente, con una cierta sensación de "haber tocado techo", porque el mercado español tiene unas características diferenciales respecto a otros países grandes consumidores de helados y derivados lácteos, debido al mantenimiento del fuerte protagonismo

de la fruta fresca a la hora del postre, justo en el terreno donde los helados deberían ganar cuota de consumo para aumentar el margen de fabricación y ventas.

Asimismo, aunque en este caso se trate de circunstancias coyunturales, el sector de helados parece resentirse de forma importante ante situaciones de crisis económica y retracción general de la demanda, porque, entre los consumidores españoles, los helados siguen teniendo una clara condición de productos prescindibles.

EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE HELADOS EN ESPAÑA

Años	Mills. de litros	Variación anual	Índice base 1978 = 100
1978	87,92	-	100,0
1979	91,44	+ 4,00%	104,5
1980	89,77	- 1,83%	102,0
1981	91,89	+ 2,36%	104,5
1982	96,93	+ 5,48%	110,2
1983	99,93	+ 3,10%	113,7
1984	97,93	- 2,00%	111,4
1985	103,98	+ 6,10%	118,3
1986	116,35	+ 11,40%	132,3
1987	130,71	+ 12,34%	148,7
1988	146,79	+ 12,30%	167,0
1989	160,63	+ 9,43%	182,7
1990	168,66	+ 5,00%	191,8
1991	172,00	+ 2,00%	195,6
1992	164,60	- 4,50%	187,2

* Incluye consumo interior en Península y Baleares.

Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Helados.

Este es, precisamente, uno de los argumentos que el sector fabricante de helados sostiene como razón de peso para justificar el descenso de un 4,5% en las ventas durante 1992, tras un periodo de 10 años, entre 1981 y 1991, en el que se duplicó el consumo de helados en España.

En cifras absolutas, la Asociación Española de Fabricantes de Helados sitúa las ventas en 1992 en 164,60 millones de litros, frente a 172 millones en 1991, lo que supuso un aumento de un 2% con respecto a los 168,66 millones de litros vendidos en 1990.

Si en 1991 este incremento de un 2% en las ventas con respecto a 1990 se valoró muy positivamente, tras tener en cuenta las condiciones climáticas, que ese año fueron especialmente desfavorables, y los fuertes incrementos producidos en las ventas en los últimos años, en 1992 ha existido otras causas que explican el descenso del 4,5%.

Las causas de esta regresión a nivel

nacional, según la Asociación de Fabricantes de Helados y Ciñéndones a la Península y Baleares, han sido, por una parte, el descenso real del poder adquisitivo, que repercute inmediatamente en los productos que no son de primera necesidad; por otra, el inicio del verano con unas condiciones climáticas muy desfavorables y el descenso notable del turismo extranjero, más conocedor de los valores alimenticios del helado y por tanto, mejores consumidores del mismo. Igualmente, el consumo del turismo nacional se vio alterado tanto por la alta paridad de cam-

bio de la peseta, que le animó a visitar otros países, como por todos los acontecimientos que tuvieron lugar en España en 1992, lo que modificó las costumbres habituales de los consumidores españoles.

GAMA DE PRODUCTOS

La evolución coyuntural del mercado durante los últimos años refleja también el mantenimiento de una clara tendencia de cambio en cuanto a la participación por segmentos de las diferentes gamas de productos y segmentos de demanda.

Una evolución que responde, en buena medida, a las estrategias impulsadas por los propios fabricantes para aumentar el consumo de helados para consumo doméstico, frente a la posición dominante, que aún se mantiene, de la compra de impulso para consumo inmediato.

En tal sentido, ya en 1991, por gamas de productos destacó el aumento del 14,6% de los productos para llevar a casa. Este aumento tan espectacular de los productos del hogar hizo que





las otras gamas sufrieran pequeños aumentos o leves descensos.

Los helados de impulso, que eran (con un 45,1%) y aún siguen siendo la fracción del mercado más importante, experimentaron en 1991 un leve descenso (-0,4%) y lo mismo ocurrió con la restauración (-0,6%), mientras que el capítulo de otros (bloques, graneles y vasitos) tuvo un descenso del -2,6%.

Durante 1992, el reparto del mercado por segmentos volvió a registrar un nuevo descenso en el porcentaje que representa la compra de impulso, hasta situarse en un 43,4% del total; mientras que las compras para consumo en el hogar volvían a crecer, hasta colocarse en un 20,1% del total.

Por su parte, la restauración –tartas, porciones individuales y siropes o jarrabes–, se mantenía muy estable, con un porcentaje del 11% y el capítulo de otros -bloques, graneles o vasitos seguía también en torno a un 25,5%.

Los fabricantes de helados en España se aferran, por tanto, al signo esperanzador que supone el aumento inint

errumpido de las ventas para consumo en el hogar, que en 1987 aún no representaban un 10% del total y en 1992 se colocaban ya por encima del 20%.

HELADOS PARA TODO EL AÑO

Junto al objetivo básico de fomentar un mayor consumo de helados en el hogar, fabricantes y distribuidores com-

parten esa meta con otro reto aún más difícil: la desestacionalización. Pero en este caso, la evolución registrada en los últimos años no es tan esperanzadora, porque el consumo sigue concentrándose en un 90% del total anual entre los meses de marzo y septiembre.

Así se explican los esfuerzos del sector por convencer a los consumidores de las bondades del helado como producto de consumo permanente a lo largo de todo el año, aunque para ello tengan que luchar con la seria competencia que supone el mantenimiento de productos típicos de dieta mediterránea en los hábitos de consumo de los españoles.

Con el slogan "HELADO TODO EL AÑO" y la campaña publicitaria "LOS DOCE MESES DEL HELADO", la Asociación de Fabricantes de Helados vuelve a lanzar en 1993, por segundo año consecutivo, un mensaje positivo y optimista que revela que el helado, por sus cualidades como alimento y por sus connotaciones de placer y fiesta, puede tomarse en muchos momentos del día y en cualquier época del año.

Una estrategia pensada para el mercado nacional que los fabricantes de helados compatibilizan con el objetivo de incrementar la presencia de helados españoles en mercados exteriores.

A este respecto, los fabricantes españoles señalan con orgullo el incremento de las exportaciones en un 26,6% durante 1992, valorando la importancia de esta tendencia por coincidir con la puesta en marcha del mercado único europeo, que parece

EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE HELADOS EN ESPAÑA POR SEGMENTOS (% s/total)

TIPOS DE COMPRA	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Impulso	48,1	48,0	47,9	45,8	45,1	43,4
Llevar a casa	9,8	11,4	12,8	14,9	17,7	20,1
Restaurante	11,9	12,4	12,6	13,0	12,1	11,0
Otros	30,2	28,2	26,7	26,2	25,1	25,5

Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Helados.

ESTACIONALIDAD DEL CONSUMO DE HELADOS EN ESPAÑA (%)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
1º. Trimestre	8,4	11,9	11,5	11,0	10,9	12,0
2º. Trimestre	40,4	34,7	37,1	36,8	36,7	37,0
3º. Trimestre	46,4	48,3	44,9	46,2	46,6	46,0
4º. Trimestre	4,8	5,1	6,5	6,0	5,8	5,0

Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Helados.

demostrar la actitud ofensiva de las empresas radicadas en España y, además, la constatación de que la calidad de nuestro productos es muy bien aceptada en los mercados europeos.

DISTRIBUCION

Los cambios registrados en la distribución del mercado español de helados por segmentos, tipos de productos y clases de demanda han influido también, lógicamente, en la distribución final, sobre todo por el protagonismo creciente de supermercados e hipermercados en las ventas crecientes de helados para consumo en el hogar.

De acuerdo con los datos que aporta Nielsen, en 1991 los hipermercados representaban ya un 29% del total de ventas -un 25,9% en 1991-; mientras que los supermercados suponían un 38,6%, frente a un 31,6% en 1990.

Por su parte, los autoservicios acabaron un 11,4% del mercado en 1991, frente a un 10% el año anterior. Y, finalmente, la tienda tradicional representó en 1991 un 21%, mientras que en 1990 ese mismo porcentaje era del 28,1%.

La composición del mercado por diferentes tipos de establecimiento condiciona también la formación de precios medios, a pesar de que, en este sentido, los fabricantes suelen dar unos precios orientativos de venta al público, cuyo respeto aporta, siempre según los fabricantes, ventajas en las ventas, sobre todo porque hay que valorar que

existen muchos puntos de venta, que el público suele comparar los precios, que lo que interesa no es realizar una venta sino la repetición de las mismas y que las ventas con márgenes más correctos suelen producir mayores beneficios.

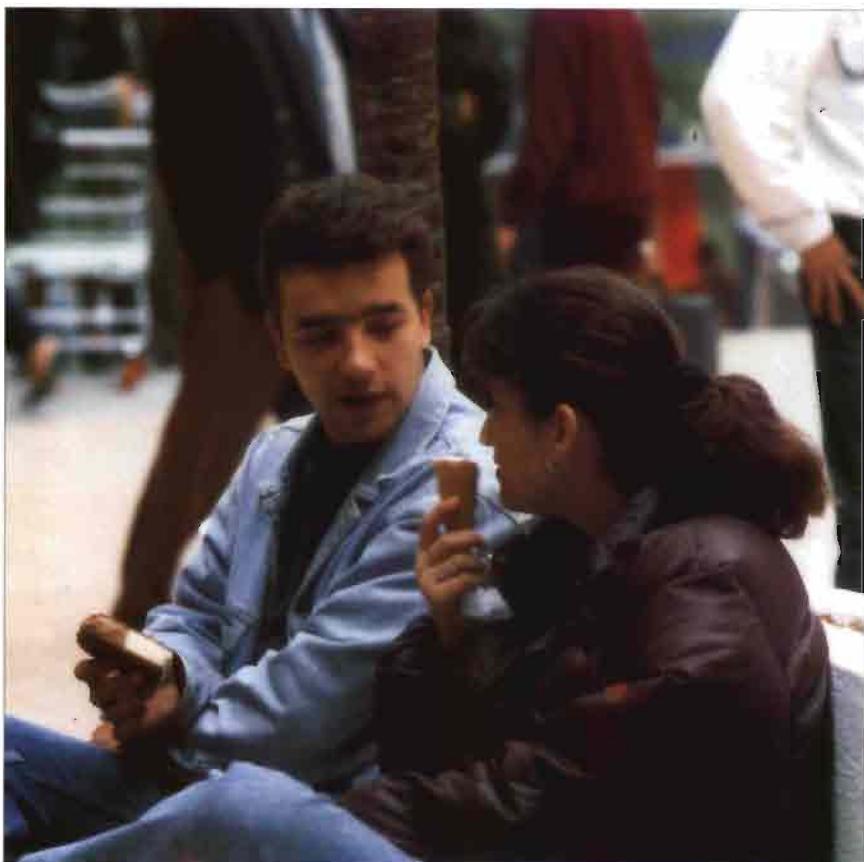
Sin embargo, y aún con estas recomendaciones, lo cierto es que la información que ofrece Nielsen refleja, para 1991, diferencias importantes de precios según establecimientos.

Así, frente a un precio medio de 577,7 pesetas/litro, se constata una banda que incluye, en sus dos extremos, un precio de 538,9 pesetas/litro en lo que Nielsen cataloga como supermercados pequeños y de 637,2 pesetas/litro en los supermercados grandes; mientras que las tiendas tradicionales arrojan un precio medio de 635 pesetas y los hipermercados de 553,4 pesetas/litro.

La composición del precio final de los helados se ve condicionada también, en todo caso, por el fuerte carácter estacional del consumo, y por la existencia de unos costes de infraestructura muy elevados para la distribución.

Para la fabricación de la mayor parte de los helados se desarrolla un proceso que puede dividirse al menos en 12 fases sucesivas.

En primer lugar, se inicia la fase de preparación de la mezcla de materias primas que repercutirán en el precio final del producto en un 11%. Le sigue un proceso de pasteurización, homogeneización, refrigeración, maduración y



precongelación que apenas dura 20 segundos y que consiste en el aire que se inyecta a la mezcla, un capítulo sin coste pero fundamental, el cual llevará, según el tipo de helado, entre el 30 y el 50% de la masa total del helado y cuya función consiste en facilitar la textura del producto y darle esponjosidad.

El siguiente proceso es el moldeo, congelación, embalaje y almacenamiento. Aunque todo el proceso está mecanizado, hay algunas empresas que presentan los productos en envases tan sofisticados que la operación debe ser manual.

El coste de mano de obra en el proceso de fabricación de un helado se acerca casi al 5% del precio final, ya que en la mayor parte de las fábricas se precisan de equipos técnicos cualificados para revisar todos los procesos y controles de calidad a los que deben ser sometidos los productos.

Igualmente, cada fabricante ha de destinar una parte de su presupuesto a la investigación y desarrollo para conseguir un conocimiento más amplio de los mercados y conocer la respuesta de los consumidores a sus productos.

Por otra parte, las condiciones de higiene que exige la industria láctea y la continua renovación de artículos exige también un desembolso del presupuesto en infraestructura.

El coste de embalaje varía según los tipos de helados pero podría estimarse hasta casi un 6% del precio total, donde quedarían incluidos los envoltorios más especiales y los envases más sofisticados.

El producto acabado se deposita en cámaras especiales que mantienen los helados a temperaturas entre 30 y 40 grados bajo cero.

La distribución, donde se incluye el almacenaje de reservas y el transporte,

representa el 11,5% del precio de venta al público y se ve encarecido por ser unidades de poco peso y mucho volumen que han de ser transportadas en condiciones especiales, cuidando que en ningún momento se rompa la cadena del frío.

Para finalizar, el apoyo de la publicidad es fundamental para que cada temporada los helado-entreñ por los ojos de los consumidores.

El presupuesto destinado para este fin supone casi el 2% del precio final, que puede resultar bajo porque se reparte entre muchas unidades. En este porcentaje también se incluyen las medidas de marketing directo, las ofertas en grandes superficies, promociones puntuales, premios y regalos promocionales.

□

MAIKA CANO. Periodista.

¡También en casa!



Helados Kalise. Elaborados por: INTERGLAS, S.A. Islas Canarias.



Mercado de la Boquería (Barcelona)

EL PASEANTE SABATINO DE LA BOQUERIA

■ JULIA SAEZ-ANGULO

Jordi Pla, el historiador de arte, decidió que aquel sábado iba a ser distinto a todos, porque iba a pasar a la acción. Se encaminó como cada semana al mercado de la Boquería, porque allí podía practicar a gusto su deporte preferido: ver pasar a la gente y seleccionar con la vista los tipos humanos para encuadrarlos en la escuela o el movimiento artístico adecuados. Claro que tenía como preferencia mirar a las mujeres, porque la naturaleza tiene sus propias exigencias. Precisamente al mercado acuden más mujeres que hombres y allí en la Boquería a todas se les daba el tratamiento máximo:

—Qué vols, reina? Tot a bon preu! Vine al mercat, reinal

Para los vendedores de la Boquería no había acepción de personas y trataban de reinas a todas por igual, grandes damas, modestas amas de casa

de clase media, mujerzuelas zarrapastrosas o ancianas de las que rascan el monedero a la hora de pagar. Ver pasar a la gente, mirar, detenerse en unas buenas pantorrillas, recrear la mirada en unas hermosas nalgas, ver moverse en el aire la gracia de gacela de unas manos que explican un asunto a cualquier vendedor... todo un campo de mira y todo ello con arte, sin que se note, sin ser visto.

Con frecuencia se colocaba en las colas más largas para, desde allí, apostarse en un lugar estratégico y sin despertar sospechas. Después, cuando casi le llegaba su turno, abandonaba el lugar como quien cambia de opinión y elegía otro rincón parapetado o una nueva cola, que le permitiera seguir oteando el fluir de los pasos, los gestos, las voces y los manoteos de las mujeres.

Al fin y al cabo él no tenía mucho que comprar,

vivía sólo y era frugal en la comida, pero por nada del mundo renunciaría a pasar la mañana del sábado en un mercado como la Boquería, que tenía un sabor y una prosapia especiales entre los muchos que había conocido de niño junto a las faldas de su madre, —ella viuda y él hijo único— cuando lo llevaba de la mano todos los sábados de su infancia. Aquejados paseos sabatinos al mercado eran para él como un homenaje a su difunta madre, el único ser que le había amado de verdad, desinteresadamente.

La Boquería tenía para él un aroma único, de naturaleza y género humano convenientemente amasados; su aire era de gran catedral del pasado, no en balde su fachada ostentaba un orgulloso escudo de la ciudad suspendido por unas guirnaldas de flores, donde se podía leer el nombre de Mercado de San José, y la fecha histórica de 1886, junto a la información de ser el mercado más antiguo de Europa.

Su enorme armazón metálico de hierros convergentes en arcos le proporcionaban el aspecto de ventrudo esqueleto visible de la época en que fue construido, y en la pared del fondo, un reloj, ya algo deslucido y enmarcado en un polvoriento estarcido de orlas granates, ofrecía perezosamente la hora. Todo traía el eco de su nacimiento, el substrato de su origen, y evocaba su pretérita fisonomía, que nadie osaba retocar. El presente sólo se imponía con la presencia lustrosa y fresca de pescados, carnes y hortalizas, que los vendedores pregonaban de modo bilingüe —catalán y castellano según las voces de los que pasaban— a los clientes que se paseaban atentas a lo que aquella rilera de puestos ofrecía. Una mercancía seductora de olor y color, presentada con la imaginación de los mejores escultores y expertos en instalaciones plásticas.

Jordi Pla se regodeaba pensando que aquel sábado iba a ser distinto, porque al fin iba a llevar a cabo su proeza. Las primeras gotas, que le habían

obligado a ponerse su gran gabardina azul marino de largos faldones, habían dado paso a un sol espléndido. Mientras atravesaba las Ramblas, camino del mercado de la Boquería, echaba miradas furtivas a la legión de pintores posimpressionistas, que trataban de vender sus cuadros a las decenas de paseantes y curiosos que llenaban el paseo todos los fines de semana.

El historiador de arte se había preguntado una y mil veces, sin encontrar respuesta satisfactoria, por qué se habría enquistado aquel tardío movimiento impresionista, decimonónico y francés, en las Ramblas, atiborrando de cuadros de aquel estilo decadente a los hogares más horteras de la región y estragando el gusto de sus compradores de generación en generación. Aquellos pintores domingueros con su paleta bien granada de colores chillones y espátula fácil, pintaban sus cuadros delante de la gente con ademanes autosuficientes y convencidos de ser los grandes genios y maestros del siglo, como si las vanguardias todavía no hubieran hecho todavía acto de presencia. Jordi Pla apartaba la vista de aquel cúmulo de horrores para volverla a la gente,



que se desenvolvía con gracia y donosura en aquellas Ramblas cercanas al Mediterráneo, auténtica ágora y foro de encuentros.

Pasado el tramo de los vendedores de flores y pájaros, Jordi Pla llegó y entró a la Boquería, donde, por fin, tendría lugar su hazaña. Claro que tendría que seleccionar muy bien a la mujer elegida; era un factor clave y decisivo para la acción y por ello estaba dispuesto a otear con atención el ambiente para no dejar escapar la buena pieza de caza.

Pasó una mujer con aspecto lánguido y le miró la cara, tenía los ojos tristes y la mirada meditabunda, su palidez tenía atractivo, pero las ligeras arrugas de su frente denotaban cierta preocupación. Su belleza parecía esfumada. Arrastraba de la mano a un niño escuálido y enclenque, lo que le daba el aire de una estampa miserabilista, similar a la familia de saltimbanquis de la época azul de Picasso. No, definitivamente, aquella mujer, pese a su hermosura mustia, no podía ser la elegida de su acción. No era la adecuada.

Una mujer alegre, pequeña y regordeta se le cruzó en el camino y la siguió de cerca para contemplar sus mofletes redondeados, sus labios bien pintados en color pimentón, sus párpados verdes, sus cejas llenas de rimel y su pelo recién peinado en una de esas peluquerías en las que peinan a todas las mujeres con el mismo peinado tipo casco de motociclista. Jordi Pla pensó que ningún artista la tomaría jamás como modelo. Tenía el aspecto de mujer feliz, de hembra satisfecha, de señora de comerciante que nada en la abundancia pero le falta hasta el primer intento de estilo. Seguramente que la familia de su marido hizo el dinero con el estraperlo después de la guerra y ellos se beneficiaban ahora de una situación holgada, donde la belleza campaba por su ausencia.

No, aquella hembra regordeta y contenta no iba a ser la elegida de su heroicidad soñada tanto tiempo atrás, casi desde que su madre lo llevaba al mercado siendo un niño y hacía las largas colas ante la casquería y tan sólo llegaba a la altura de los mismos





simos glúteos de las señoritas. Después, cuando creció, su olfato percibía con una mezcla de placer y culpabilidad el aroma acre de sudor y el desodorante de las mujeres en las axilas; fue entonces cuando le nació aquella idea obsesiva, que se resistía a poner en práctica y que por fin aquella mañana de sábado se convertiría en realidad.

Pasó de largo por el puesto de carne de Matilde, una muchacha tímida, dulce y ausente, a la que su padre y patrón ordenaba con la satisfacción de poner en claro quien mandaba allí y quien era el dueño de toda aquella exhibición de anatomías animales cuadrúpedas. Matilde era hermosa, sí, pero algo lánguida y desgalichada. Su pelo rubio ceniza, su cutis blanco marmóreo y su mirada siempre baja le daban el aspecto de una figura simbolista y luctuosa, como una escultura mortuoria de un panteón esculpido por Clará. No. Matilde no le motivaba lo más mínimo para aquello que pensaba hacer; se requería una mujer más atenta, despierta y audaz, incluso con cierta capacidad de respuesta.

De espaldas divisió la sugerente silueta de una mujer con echarpe negro sobre una falda roja hasta media pierna y un capacho de mimbre al costado. Era como una modelo noucentista salida de un cuadro de Nonell. ¿Cómo era posible que emergiera una mujer de esas características en pleno final de

siglo? Avanzó con cierta desazón y curiosidad para verle el rostro y, por la expresión y el habla, comprobó que era una hermosa gitana que vendía flores.

Se aposentó en una esquina fumando nervioso un cigarrillo, mientras contemplaba con complacencia aquella beldad de cierto remango y decires sueltos para atraerse clientela. Aquella agraciada hembra podría muy bien ayudarle a llevar a cabo su decisión, pero el hecho de que fuera gitana lo contuvo; temió de repente verse rodeado, imprecado y ajusticiado por todo el clan de la tribu si se atrevía ante ella.

Una escena dura, turbia y sanguinaria pasó por su pensamiento; los cuchillos de acero refulgían en el aire y los cuerpos de la gitana y el suyo mismo caían al suelo con una cadencia de cámara lenta. Sería mejor olvidarse de la bonita mujer, de aquel modelo de Nonell que vendía de modo furtivo flores de papel y plástico, escondidas en su capacho y que en aquel momento las ofrecía a las mujeres que hacían cola en la pescadería.

Se adentró en la zona de los frutos secos y se extasió ante la espalda de una mujer medio cubierta por una algodonosa melena morena y rizada, como la de Gala, modelo y musa de Dalí. Atraído como por un imán se colocó detrás de ella y pudo disfrutar a gusto su olor, una mezcla sutil de sudor y colonia, y mirar sin impedimento de ningún tipo un lunar marrón, en el lateral de su cuello, que apareció cuando se retiró la melena con un suave movimiento de sus dedos.

¡Qué mujer tan atractiva! Tendría poco más de cuarenta años y no sabía muy bien por qué, le había traído el perfume de su madre, cuando con el pulverizador se aplicaba varios toques en el cuello y detrás de las orejas, con unos gestos precisos y medidos, que le fascinaban y hacían que la espiese siempre que se arreglaba para salir de casa. A veces le pulverizaba colonia a él, en su pelo, para hacerle reír.

Decididamente, aquella sería su mujer elegida, la que tendría la primicia de su gesta. Se alejó un poco de ella, para disfrutar mejor desde lejos su figura, pero justo cuando terminó de pagar la compra y

estaba a punto de volverse, se le acercó un hombre, probablemente su marido y se fueron juntos del brazo. Jordi Pla se quedó decepcionado. De seguir así, aquel sábado sería uno más, como todos desde que visitaba mercados cogido de la mano de su madre cuando era un niño.

El se había propuesto, que aquel día fuera distinto, que aquel sábado constara en los anales de la Boquería, de su propia historia y de su biografía, de la misma manera que en el año 1886 se habla marcado la fecha del nacimiento del mercado a la entrada en su escudo. Trató de insuflarse ánimo y retomar fuerzas para llevar a cabo el propósito que se había hecho aquella misma mañana, después de todo no había ido tan mal el asunto. Había descubierto mujeres estimulantes, pero hasta entonces todas ellas tenían alguna objeción. Debía encontrar alguna sin traba; todo era cuestión de no desalentarse e insistir.

Siguió recorriendo el recinto y mirando los ricos conjuntos cárnicos o frutales de los diferentes puestos de venta, que le traían a la memoria los elegantes bodegones de Sánchez Cotán, o los jugosos y

sabrosos de Meléndez. Un pavo desplumado le recordó el cuadro de Goya con el mismo tema y una ternera abierta en canal, la carnosa pintura de Soutine. Después se acercó a un puesto de cerámica y vio casi recompuesto el bodegón de los cacharros de Zurbarán, su cuadro preferido, colgado en la Colección Cambó.

Aquel último recorrido por el mercado le había reconfortado el ánimo. Arte y mercado confraternizaban en unas analogías asombrosas. Seguramente, él había estudiado Historia del Arte para establecer ese paralelismo entre la realidad de los productos en venta y su representación en la ficción ilusionista de la pintura. Definitivamente, escribiría un libro sobre ese tema, con buenas ilustraciones que pusieran de manifiesto las constantes en los diversos géneros y tipologías.

Levantó la vista y su corazón sufrió un pálpito acelerado. ¡Era ella! su locutora de televisión preferida, la que estaba comprando frente a un puesto de flores y plantas. Ella, la que le agitaba y regodeaba las noches de los jueves con su programa de entrevistas a políticos, sociólogos, psicólogos y otros





muchos expertos en diversos logos humanos. El la esperaba puntualmente delante del televisor, con un whisky en la mano y bien relajado en el sofá. Y ahora la tenía delante de sus ojos en carne y hueso, posando su vista en un cactus de brote enhiesto y rechazándolo inmediatamente como si temiera que sus púas le lastimaran el cuerpo.

Inmediatamente, ella acarició con la mirada un palo de Brasil y una bilbergia y, finalmente, indicó a la florista unas carnosas calas con espádices de un intenso amarillo. Jordi Pla la veía de perfil y seguía atentamente los movimientos de su boca al hablar aunque no podía oír lo que decía. En un momento dado la locutora sonrió a la vendedora, mientras recogía en su mano el cambio del dinero.

Aquella sonrisa felina, o más bien de serpiente, era la que lo atraía, la que lo excitaba jueves tras jueves en la pantalla de cristal, y en aquel momento la veía a unos pasos. Sí, definitivamente, ella iba a ser la receptora de su proeza, la destinataria de su audacia, la primera conocedora de sus largos atributos y dotadas potencias.

Cuando ella dio media vuelta, el historiador de arte abrió de par en par su gabardina, y levantó bien

altos los largos faldones de la misma. Jordi Pla parecía un hombre murciélagos. La locutora de televisión lo miró y se quedó estupefacta, pasmada y clavada en el sitio, abrazada a su maceta de calas, con los ojos como platos y sin pestañear, pero al instante, la florista también se percató de la escena y comenzó a gritar desaforadamente. A sus gritos acudieron todas las comadres de los puestos cercanos en el mercado y decidieron también gritar e insultar al hombre murciélagos. Dos agentes del orden se acercaron a él, le cerraron la gabardina y lo arrastraron hacia la salida. La locutora de televisión soltó las manos de su tiesto, que se rompió con estrépito en el suelo, y agitó sus manos en el aire con gesto de despedida al hombre murciélagos.

-Hasta la vista Priapo, le dijo

Jordi Pla sonrió satisfecho, y cuando lo llevaban por el arco de salida hacia el coche celular aparcado en el exterior, sintió que lo sacaban a hombros por la puerta grande.

□

JULIA SAEZ-ANGULO. Periodista y escritora. Crítica de arte. Ha publicado varios libros de relatos y de arte.