

EL VALOR AÑADIDO EN LA CADENA DE SUMINISTROS

■ ANTONIO TEJON MUÑIZ

Sin intención de teorizar sobre el valor añadido, el presente artículo trata sobre la aplicación de este concepto en la cadena de suministros, enfocando desde la óptica del cliente-consumidor. Se trata, por tanto, de una visión logística de este concepto universal que tiene de singular el hecho que el tránsito de los productos por la cadena de suministros no modifica –al menos de forma fácilmente perceptible– sus atributos, por estar ya terminados. De ahí que los procesos de generación de valor que serán comentados estarán centrados, principalmente, en aspectos operativos, de servicio y costes.

Para desarrollar esta visión, definiremos de forma simplificada la cadena de suministros como el conjunto de procesos que siguen los flujos de información y productos en su tránsito hacia el consumidor. Dependiendo del tipo de productos y mercados, los procesos más habituales podrían ser los siguientes:

- La planificación (previsión de la demanda, planificación de los recursos de distribución -DRP-, planificación de materias y recursos -MRP-, control de inventarios ...).
- El almacenaje del fabricante (en almacenes centrales, locales,...).
- El transporte primario hasta los almacenes del distribuidor.
- El almacenaje del distribuidor (en almacenes centrales, locales,...).
- El suministro a los puntos de venta.
- La administración y los intercambios de información.

Definiremos también como actores de la cadena de suministros a los fabricantes, operadores y distribuidores. El protagonista principal ya hemos dicho que será el consumidor. Siendo esta la orientación, todas las actividades que se realicen deben estar encaminadas a mejorar el valor que este recibirá a través del producto. En el momento del consumo, el consumidor hace el balance entre lo que recibe y lo que paga y es entonces



ces cuando se valora definitivamente a los actores. En este acto, podríamos concluir, el consumidor da o quita la razón, premiará con su fidelidad a quien valore bien en su balance y castigará a quien no le haya aportado el valor esperado dejando de comprar sus productos.

Con esta óptica, la clave del éxito para quien gestione cualquiera de las partes de la cadena radicará en descubrir aquello que el consumidor percibe en el momento de consumir. Para ello será imprescindible hacer un profundo ejercicio de análisis, haciendo muchas preguntas

del estilo de las siguientes:

- ¿Percibe los elementos, la calidad y el coste de la planificación?
- ¿Percibe la dimensión, número, ubicación, organización... de los almacenes?
- ¿Percibe si los almacenes son dedicados o compartidos, si están saturados o sobre-dimensionados?
- ¿Percibe el número de empleados, su retribución, condiciones socio-laborales, etc?
- ¿Percibe la modalidad del transporte (camión, tren, barco...)?
- ¿Percibe el número de camiones, índice de saturación...?
- ¿Percibe si el transporte es dedicado o compartido?
- ¿Percibe el número de transportistas, su retribución, condiciones socio-laborales...?
- ¿Percibe si las facturas se hacen automática o manualmente y si contienen errores, o si envían por correo convencional o electrónico?

Y así, sucesivamente, se puede ir completando la lista de preguntas, adaptándola a las especificidades de cada uno de los productos y las empresas hasta que permita llegar a un diagnóstico claro en cada caso.

La experiencia en procesos de análisis de este tipo dice que una secuencia de percepciones habitual suele ser la siguiente:

- La propia presencia física del producto (alguien lo ha puesto a su alcance).



- La variedad del producto (alguien lo ha previsto).
- Las condiciones del producto (no ha sufrido deterioros en el camino).
- El precio (suma de los costes adquisición, transformación de la materia, distribución y beneficios).

Obviamente, no se citan aquellas que tienen relación con los atributos del producto y las sensaciones, porque están fuera del ámbito logístico en el que pretendemos enmarcar esta reflexión.

En general, el consumidor no tiene conciencia de los distintos eslabones de la cadena, ni de los aspectos operacionales y su percepción estará centrada en los atributos del servicio y en el precio. Por tanto, podríamos concluir diciendo que la clave del éxito está en lograr el equilibrio entre servicio y precio. Obviamente para que este equilibrio se de, deberán eliminarse aquellas partes del proceso (operaciones sin valor) que no contribuyen a garantizar los niveles de servicio necesarios y también deberán reducirse los costes unitarios que estén sobrecargando los costes que luego se trasladarán al precio.

EL CLIENTE-DISTRIBUIDOR

Desde la óptica de un fabricante, además de esta visión del consumidor, existe también la del cliente-distribuidor, o lo que es lo mismo el cliente en la relación convencional fabricante-distribuidor. La práctica totalidad de lo dicho anteriormente para el consumidor sería de aplicación también en este caso. La diferencia más remarcable sería que el consumidor espera ver satisfechas unas apetencias relacionadas con el consumo y el distribuidor la necesidad a satisfacer es la de suministrar productos en condiciones de servicio y precio de cesión que permitan su posterior comercialización de forma competitiva.

En este caso cobran especial relevancia los aspectos operacionales relacionados con la transferencia de los productos. De este proceso se espera que los pedidos lleguen íntegramente, en el menor espacio de tiempo, a la hora acordada, sin errores en la documentación, en condiciones idóneas de conservación, perfectamente codificadas las unidades de expedición, adecuándose a la normativa estándar en temas de paletización, codificación,...

En función de que este proceso se haga más o menos eficientemente, el precio de transferencia y en consecuencia el precio del venta al público y el mar-



gen del distribuidor harán que el producto acabe siendo más o menos competitivo.

Con lo visto hasta ahora quedaría analizada la aplicación del valor añadido en la vertiente del cliente, ya sea consumidor o distribuidor. Ahora revisaremos la aplicación del mismo concepto desde la óptica de los accionistas o lo que es lo mismo, las empresas de los fabricantes, operadores y distribuidores que materializan el tránsito a través de la cadena de suministros, a los cuales nos hemos referido al principio como actores.

¿Qué esperan los accionistas? Simplificando, también podríamos resumir que la esperanza de los accionistas sería el mejor retorno posible de los capitales invertidos (RCI). ¿Cómo se construye el concepto valor para los accionistas? Si $RCI = (ROP/CN) * (CN/CI)$, tendremos que eliminando las ineficiencias y trasladando sus resultados a competitividad podremos aumentar la cifra de negocio (CN) y mejorar el resultado operacional (ROP), además la propia eliminación de ineficiencias generará menores necesidades de capitales invertidos (CI), con lo cual el retorno de las inversiones (RCI) aumentará, o lo que es lo mismo se habrá generado mayor valor para los accionistas.

EL REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE

La eliminación de ineficiencias no es tarea fácil, en muchas ocasiones hay implicaciones más allá de las competencias propias y es por ello que su eliminación debe abordarse con amplitud de miras, teniendo presente la globalidad de la Cadena de Suministros.

De ello trata una de las estrategias básicas del ECR, el reaprovisionamiento eficiente (ER). Esta es la estrategia que se está desarrollando en estos momentos en España y que se apoya en un conjunto de mejores prácticas que tienen como objetivo conseguir los costes mínimos en el paso de los productos por la cadena de suministros. Reproducimos a continuación algunas de las que se citan en el documento resumen de la primera fase del ECR en España y que están siendo objeto de contraste mediante pruebas piloto:

- Las soluciones del CRP y de la producción sincronizada con la demanda.
 - La planificación conjunta de acciones comerciales.
 - Las previsiones compartidas.
 - La planificación integrada de la distribución.
 - La generación automática de pedidos en tienda e inventarios permanentes.



- La planificación y sincronización de la producción.
- La integración con proveedores de materiales.
- *El alineamiento de maestros de artículos y condiciones comerciales.*
- La optimización de transacciones del ciclo de pedidos y expediciones.
- Los pedidos valorados a precio neto.
- La optimización de la expedición y recepción de mercancías.
- Facturación EDI.
- Gestión de devoluciones.
- *Las soluciones de la cadena de suministros.*
- La reexpedición o "cross-docking" a hipermercados y supermercados.
- Las entregas directas con múltiples paradas.
- Las entregas directas con múltiples recogidas.
- El transporte intermodal.
- La asignación dinámica del modo de suministro.
- *La racionalización de cargas unitarias.*

Pero, atención, la eliminación de ineficiencias no se debe confundir con eliminación de servicio. Recordemos que hemos elegido la orientación a cliente, -o lo que en otros términos se denomina como enfoque "pull"- y, en este caso, primero se determina la estrategia de servicio y luego se dimensiona eficientemente la

cadena de suministros para cumplirla. Cuando se trabaja con enfoques de esta naturaleza, la calidad de servicio no es discutible, simplemente, porque quien no sea capaz de asegurarla no tiene opción de competir y verá amenazada su existencia.

Por último, no podemos olvidarnos de las personas que trabajan en la cadena de suministros. Ellas son quienes deciden, planifican, implementan o simplemente realizan las actividades que están en el proceso de generación de valor. Ellas verán también cubiertas sus expectativas a través del reconocimiento profesional, la promoción personal, la retribución, etc..., aspectos que indudablemente deben tener relación con su capacidad de generar valor.

De lo dicho hasta aquí, y si estamos convencidos que el mercado se mueve con esta dinámica, podríamos extraer un corolario final de utilidad para quienes tenemos responsabilidades en de la cadena de suministros: seamos implacables en la eliminación de las ineficiencias de aquellas partes del proceso que no aportan valor, porque en caso contrario los clientes serán implacables con nosotros.

Al final, el valor añadido será mayor cuanto mayor sea la satisfacción de los clientes, los accionistas y las personas. ■

LORDI
Quesos

E
15.00693/TO
C.E.E.

el
MANCEBO

ALTOBELLO
QUESO MANCHEGO

Polígono Industrial La Cañada, Parcela 1
Tfno.: (925) 32 07 65 - Fax: (925) 32 11 61
45470 **LOS YÉBENES** (Toledo)

Queso Manchego
Queso de Oveja
Queso de Mezcla Curado
Queso de Mezcla Curado en Aceite
Queso Semicurado
Queso Tierno al Vacío
Queso **O**READO
Queso de Barra Roja
Queso de Barra para Sandwich
Queso de Barra Tierno
Queso Tierno Pequeño al Vacío
Queso de Cabra
Queso de Cabra al **PIMENTO**N



QUINCE PREGUNTAS BASICAS SOBRE OUTSOURCING Y FORMACION LOGISTICA

■ JACINTO MARTINEZ RIOJA

DIRECTOR TECNICO DEL CENTRO ESPAÑOL DE LOGISTICA

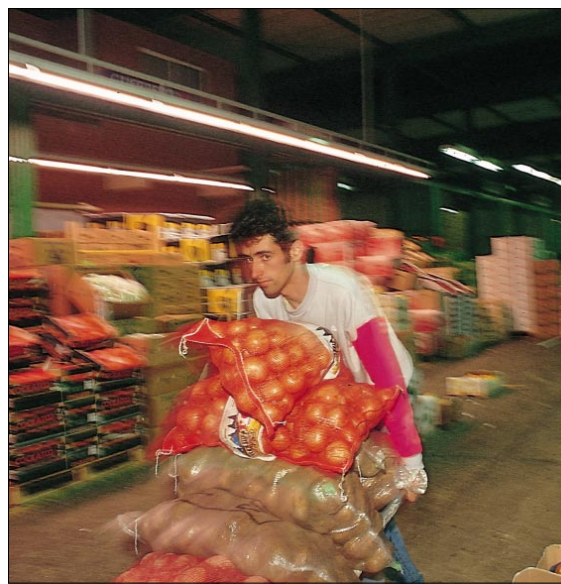
Una buena forma de analizar la importancia de la función logística y valorar las tendencias que presenta este complejo sector de cara al futuro puede ser plantearse preguntas clave e intentar ofrecer respuestas que nos aproximen a la realidad. Con ese objetivo, en el presente artículo nos planteamos las cuestiones que se recogen a continuación:

OUTSOURCING

1- ¿Qué ventajas presenta el outsourcing para las empresas?

Las principales ventajas que presenta el outsourcing son de diversos tipos:

- *Financieras*, por el incremento de liquidez al liquidar los activos que se usaban en la actividad. La empresa por lo tanto, es más rentable en términos de ROI y ROE. Finalmente los costes suelen pasar de fijos a variables, incrementando la flexibilidad.
- *De gestión*, porque la logística está aumentando en sofisticación y sus técnicas exigen cada vez más de auténticos profesionales. Encontrar el partner logístico adecuado garantiza una gestión eficaz, una asimilación de técnicas permanente y permite a la empresa concentrarse en sus competencias esenciales.
- *Inmobiliarias*. Esta ventaja está relacionada con la primera, ya que la disposición de inmuebles, almacenes, equipos, etc. en muchos casos amortizados inyecta capital a la empresa que puede favorecer estrategias expansivas, o de recomposición del pasivo.
- *De consultoría*. Si la externalización se hace con expertos en la materia, equivale en muchos casos a una consultoría en la que además el consultor (prestario logístico) no sólo recomienda y cuantifica la operación sino que además una vez aprobada la debe llevar a la práctica él mismo.



• *Personal*. En muchos casos, la externalización es un eficaz catalizador de cambios en la empresa. Un prestario logístico, al realizar una operación de externalización, está dispuesto a asumir personal excedente de la empresa que le contrata e incluso algunos de sus activos, con lo que se minimiza el impacto social que conlleva.

• *Costes*. Es muy probable que un prestario logístico sea capaz de rentabilizar la utilización de sus activos (almacenes, flotas, equipos, etc.) para varios clientes, con lo cual los costes logísticos pueden reducirse considerablemente.

Es necesario matizar que también hay inconvenientes en la externalización, y que no es fácil encontrar el prestario adecuado. Las recientes encuestas manifiestan un grado de insatisfacción de los clientes de los prestarios bastante notable. Una encuesta reciente realizada en Reino Unido (más evolucionado que España en este mercado) mostraba un grado de satisfacción tan sólo del 65% y que en los últimos años más del 50% de los encuestados habían cambiado de suministrador, la mayor parte por fallos en el servicio.

2- ¿Cuál es el futuro del outsourcing en España?

En España este mercado tiene un gran futuro y de hecho se están produciendo crecimientos en empresas prestarias del 30 o 40% anual e incluso superiores; aunque el nivel de subcontratación del que se parte es muy bajo en relación a otros países de nuestro entorno.

Las empresas prestarias de servicios de almacenaje, manipulación y distribución en España tienen bajos niveles de facturación, en general inferiores a 5.000 millones de pesetas anuales; hay pocas que superan los 10.000 y proliferan las que tienen del orden de 1.000 millones de facturación anual, por lo que las



posibilidades de crecimiento son amplias. Como en casi todos los sectores emergentes con perspectivas de futuro, cabe prever una concentración que dure varios años hasta su estabilización

En estas consideraciones hay que excluir lo que se llama transporte subcontratado, ya que dada la estructura del transporte en España, la proliferación de autónomos y los procesos habidos en muchas empresas para desprenderse de flotas propias, nos ha llevado a que el 75% del transporte que se realiza en España es por cuenta ajena.

3- ¿A qué sectores (almacena-je, transporte...) afecta más? ¿Por qué?

El potencial de crecimiento está fundamentalmente en el almacenaje, manipulación de mercancía, gestión de stocks, realización de operaciones de valor añadido (montajes finales, empaquetado, etiquetado, recuperación de mercancía, suministro a líneas de montaje, etc.). Es más, el transporte tal y como se realiza ahora, sin dejar de ser realizado por terceros, deberá integrarse en este tipo de operaciones a nivel organizativo y de planificación de operaciones, por lo que es un sector que debe reconvertirse con rapidez.

Aunque en la actualidad se realice un 75% del mismo por terceros (autónomos y empresas de transporte) de un modo desintegrado, la forma de integrarse en las operaciones logísticas será radicalmente diferente.

4- ¿Se puede decir que el español es un mercado maduro en este sentido?

En realidad es un gran mercado potencial que va madurando, pero muchas de las operaciones de externalización o subcontratación de servicios logísticos se han caracterizado por un objetivo de reducción de costes, sin abordar un rediseño de la operación que aporte ventajas competitivas y económicas de mayor escala. El cambio de prestatario es frecuente, y en algunos casos ha llevado a algunos de ellos a soportar pérdidas en la operación ante la presión de la competencia de empresas locales de bajo coste que intentan expandir sus tradicionales servicios locales de distribución.

Pero la evolución pasada y las tendencias actuales son hacia el crecimiento y la calidad de las operaciones de externalización logística están mejorando. Sólo en el último año se han producido varios procesos de externalización con niveles de facturación ampliamente



superiores a los 1.000 millones cada una, en compañías líderes. En concreto, en las pasadas XIX Jornadas de Logística que cada primavera celebra el CEL se celebró una mesa redonda donde se expusieron las experiencias y motivaciones de externalización de Campofrío, Frudesa y Danone, todas ellas diferentes, con distintas fórmulas y muy novedosas.

5- ¿Está España a la altura de Europa en outsourcing?

Existen algunas diferencias, ya que en España predomina el tipo de prestatario denominado sinérgico, que consiste en una compañía que realiza operaciones bastante estándar ofrecidas a cualquier compañía.

Este tipo de operador basa su rentabilidad en el volumen y en el margen que consigue saturando sus recursos para varios clientes y compartiendo con ellos parte de este beneficio.

El problema con este enfoque consiste en que las operativas son fácilmente reproducibles e imitables y pronto se genera una competencia que degenera en guerras de precios, cambios de prestatarios y, en definitiva, pérdidas de margen para el prestatario y deterioros en la calidad del servicio para el cliente.

En Europa también existe el operador sinérgico, pero se encuentra con más frecuencia que en España el operador integrador, un tipo de operador orientado a un cliente o como mucho a un sector muy concreto, con operaciones diseñadas al efecto y con características difícilmente reproducibles; sus clientes son muy grandes y se crea una especie de alianza de intereses o partnership, con unas relaciones de mayor colaboración y apertura entre prestatario y cliente.

Los principales prestatarios de servicios logísticos europeos tienen operaciones en España, aunque con volúmenes muy inferiores, en general.

De todas formas el proceso de cambio y la equiparación con los países de nuestro entorno es muy rápido y en cuestión de unos meses el panorama evoluciona.

6- ¿Qué perspectivas de futuro tiene el outsourcing en Europa?

A nivel Europeo debo referirme a algunos estudios y encuestas en los que ha colaborado el CEL, en los cuales se manifiesta que las compañías que no usan algún tipo de servicio externo en logística, están considerando hacerlo en la actualidad.



Mientras la motivación básica ha sido en un 46% de los casos el coste; y los servicios externalizados en el 52% de los casos son los básicos de transporte y almacenamiento; la mayoría reconoce que en el futuro los denominados servicios de valor añadido serán ampliamente usados (69%). El 62% de las empresas entrevistadas consideraban que el uso del outsourcing en Europa se incrementará en el futuro.

Pero hay una serie de factores que ralentizan la tendencia que las empresas europeas están preocupadas por el nivel de servicio y las implicaciones en el personal propio, aspecto que les diferencia de Estados Unidos, donde muestran una mayor preocupación por la pérdida de control que les causa el proceso de externalización.

Otro aspecto interesante en Europa es que las empresas no se fían demasiado de los prestatarios; confían mucho más en las referencias de sus colegas de otras compañías a la hora de contratar con un operador que de los argumentos de las fuerzas de venta.



En el futuro parece haber una tendencia a que las decisiones de externalización estén más motivadas por argumentos financieros que operacionales, al contrario de lo que ocurre en Estados Unidos.

En cualquier caso, se espera de los prestatarios que mejoren los sistemas de información, que mejoren los aspectos de comprensión del negocio de sus propios clientes y la calidad operacional de sus servicios.

FORMACION

1- ¿Qué cambios ha sufrido el concepto de la logística desde hace diez años?

La logística se está convirtiendo en una función integradora de varias áreas de la empresa, de modo que la visión organizativa de funciones aisladas ha ido evolucionando. Cada vez más el logístico se orienta al cliente integrando el flujo de materiales y la información entre proveedores y clientes.

El Queso Tetilla se viste de etiqueta



Consello Regulador da
Denominación de Orixe
Queixo Tetilla



C/ Rodríguez de Viguri, nº 45 - 2º B
15703 SANTIAGO DE COMPOSTELA (La Coruña)
Tfno.: (981) 57 79 21 • Fax: (981) 57 77 88



Podría hablarse de cuatro etapas en esta evolución:

- Disciplinas aisladas en la que las responsabilidades logísticas se encuentran diluidas en disciplinas aisladas en varias áreas como finanzas, comercial o producción. Los profesionales logísticos están en el tercer o cuarto nivel, responsabilizándose de trabajos inconexos entre sí (unos de la contratación del transporte, otros de almacenes periféricos, otros del almacén de materia prima, otros de los pedidos, etc.).

- Funciones no integradas, en esta etapa ya empieza a haber responsables de funciones, pero en muchos casos tienen fuertes dependencias departamentales, que obligan a dividir algunas responsabilidades logísticas y colocarlas entre varios departamentos con responsables ubicados en varias áreas.

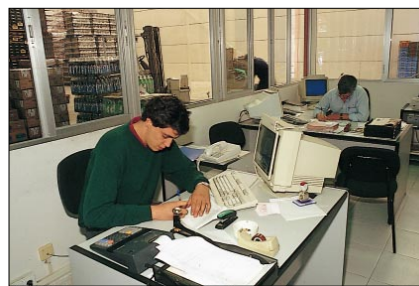
- Integración logística por etapas, (logística interna y logística externa), en esta etapa hay dos o tres responsables logísticos, cuya responsabilidad empieza a definirse según el flujo de materiales; en algunos casos alguno de ellos tiene dependencia directa de la Dirección General. En empresas muy orientadas a la fabricación suele denominarse "Director de Materiales", mientras que en empresas muy orientadas a la Distribución suele denominarse "Director de Distribución Física" o incluso "Director de Logística".

- La última etapa es la integración de la logística interna con la logística externa y la creación de una responsabilidad de primer nivel cuyas responsabilidades incluyan el nivel de servicio al cliente y el coste de la logística incluyendo la inversión en Stocks en cualquiera de las fases del proceso de aprovisionamiento, fabricación y distribución. Esto exige orientar la compañía hacia procesos e implantar una cultura organizativa por procesos.

2- ¿A qué se han debido estos cambios?

Todos estos cambios no se han producido todavía en todas las empresas, hay unas más evolucionadas que otras y muchas situaciones mixtas; además, tampoco se puede decir cual es la mejor situación en un caso concreto, ya que el entorno, el país, el nivel de preparación y la cultura de empresa no pueden cambiarse de la noche a la mañana; ni pueden darse saltos en el vacío en cuestiones organizativas.

¿Pero, en general, las empresas líderes están más evolucionadas y cuentan con logísticos de mayor nivel y de mayor preparación y pueden afrontar con mayores



garantías los cambios que vivimos y los que se avecinan porque los comprenden y se anticipan planificadamente a ellos.

En definitiva, pasan de ejecutar "correctamente" su trabajo o realizar o dirigir las acciones más "correctas" y eficaces para la compañía con una visión del entorno y de su empresa más integral.

3- ¿Qué se le exige actualmente a un profesional de esta rama de actividad?

4- ¿Qué puesto suele desempeñar dentro de la empresa y qué cualidades debe tener?

Las cualidades que debe tener dependen evidentemente del nivel en que se encuentre la logística en una determinada compañía; es decir, que en una primera etapa es un responsable de bajo nivel acostumbrado a bregar con transportistas, mozos, y negociar con métodos expeditivos; en una segunda etapa necesita conocer las técnicas de gestión logística y debe aplicarlas en su trabajo diario para ser más eficaz; más adelante son ya responsables que deben liderar áreas concretas y ser conscientes de las interrelaciones internas y externas de la empresa, capaces de trabajar en equipo y de liderar proyectos en todas sus facetas y a menudo con dominio del inglés; y finalmente ser Directores de primer nivel con capacidad de motivar equipos y liderar cambios organizativos; sin dejar de conocer todo lo anterior, ya que la logística como disciplina tiene un alto componente técnico que debe formar parte del bagaje y conocimiento de su responsable.

5- ¿Cómo ha cambiado la formación destinada a preparar a estos profesionales?

Hace quince años, no existía una formación logística, los que se dedicaban a estas tareas lo hacían guiados por la práctica, y poca gente participaba de filosofías como JIT y técnicas como MRP, las asociaciones de profesionales en los países más evolucionados empezaron a crear certificaciones de profesionales y en concreto la American Production and Inventory Control Society creó su mundialmente famosa certificación CPIM a la que siguió el CIRM. Otras asociaciones como la National Association of Purchasing Management de Estados Unidos (NAPM) crearon las certificaciones APP y CPM; en Europa, una de las asociaciones más dinámicas en logística ha sido el Institute of Logistics and Distribution Management (ILDM) que creó diplomas y certificados de varios niveles. Probablemente se esté viviendo una cierta confusión respecto a la calidad y



EN CEGA MULTIDISTRIBUCION



Sabemos cómo Mejorar su Competitividad...

- Convirtiendo parte de sus costes fijos en variables
- Permiéndole concentrar sus esfuerzos en la producción, la calidad, la marca...
- Dotándole de una extraordinaria flexibilidad para adaptarse a los cambios de los canales de distribución sin continuas inversiones.
- Aportando a su producto un marcado carácter diferenciador: calidad de servicio
- Proporcionándole una información completa y actualizada sobre las demandas del mercado.



En tiempos difíciles, cuente con un operador logístico especializado en el sector de productos de gran consumo, perfectamente preparado para situar sus artículos en el lugar adecuado, en el momento preciso y al menor coste posible.



CEGA MULTIDISTRIBUCION

- 50 profesionales experimentados en las diferentes áreas de la Logística.
- Almacén Central Regulador y 10 Centros Logísticos Regionales en todo el país.
- 1.000 rutas operativas, 35.000 puntos de entrega "vivos".
- Servicios de almacenaje, picking, distribución y reparto, gestión de inventarios...
- Potente configuración informática (Unidad central y 10 equipos Unix).
- Posibilidad de diferentes niveles de conexión informática y servicios (EDI-AECOM, tratamiento informático de órdenes de entrega y arrastre, rutas de reparto, control de stocks en tiempo real, incidencias, exportaciones, etc.).



ARTAPADURA, 11 • 01013 VITORIA • Tfno. (945) 12 95 20 • Fax (945) 12 95 28



contenido de la oferta de cursos en España y los conocimientos reales de los profesionales que los imparten.

6- ¿Se puede hablar de boom de la formación del logístico?

En la actualidad estamos en una fase de crecimiento desordenado. De la falta de formación, se ha pasado a que cualquier asociación, grupo de interés, escuela de negocios, etc. ofrece cursos de logística a veces de varios cientos de horas docentes, otras como seminarios de un día de duración como formación logística, que hace difícil distinguir y seleccionar lo que en realidad se necesita.

En el futuro cabe prever que probablemente la oferta de formación en logística se estabilizará y estandarizará su calidad y los objetivos concretos de aprendizaje.

7- ¿Qué nivel de calidad tiene la formación que actualmente se imparte en España? ¿Son suficientes los cursos y centros? ¿Satisfacen las necesidades existentes?

En cuanto a calidad, hay centros de formación que son francamente buenos, pero también hay algunos que tienen ya una cierta solera e incluso se han quedado algo obsoletos por la falta de mantenimiento; por supuesto que hay novedades que levantan más expectativas de marketing que contenido real y veremos aparecer más.

Las necesidades existentes son de varios tipos, las hay de formación básica individual para lo cual existen los centros docentes y cursos de propósito general, y hay otras necesidades de empresa para lo cual existen asociaciones de empresas y profesionales como el CEL, cuyo Departamento de Formación realiza una adaptación conjuntamente con los responsables de la empresa y determina la formación más adecuada a los objetivos de negocio de la empresa y su estado actual de formación, organización y cultura empresarial; evidentemente este tipo de servicio es para los miembros de la asociación.



8- ¿Qué carencias presenta?

Algunos problemas radican en la improvisación de algunos cursos y la falta de consistencia; en particular la terminología que se utiliza es muy importante; definiciones básicas como MRPII, JIDOKA, Pick&Pack e incluso técnicas importantes son mal enseñados y contribuyen a crear confusión. En logística, como en otros casos, los términos son concretos y precisos y no pueden utilizarse arbitrariamente. Desgraciadamente, la terminología es en su mayoría de origen anglosajón y por ese motivo el CEL llegó a un acuerdo de traducción al castellano del diccionario terminológico APICS para la comunidad hispanohablante y poder impartir el cuerpo de doctrina con propiedad en nuestro idioma.

9- ¿Cuáles son los principales centros y cursos que imparten esta Materia en nuestro país?

El Centro Español de Logística ha sido la asociación pionera desde hace más de 20 años en nuestro país y a lo largo del tiempo ha llegado a acuerdos en exclusiva para impartir en España las certificaciones de CPIM y CIRM de APICS, las APP y CPM de la NAPM y los grados Diploma y Certificado de IL; además existen acuerdos de mejora, traducción y mantenimiento.

El CEL participa activamente en las certificaciones europeas que se están desarrollando ahora a través de ELA (European Logistics Association) de la que es miembro fundador. Algunas Universidades han entrado en contacto con el CEL para impartir los cuerpos doctrinales de nuestras certificaciones y ya empiezan a incorporar en sus programas aspectos de formación logística de modo más o menos disperso. También hay grupos de profesionales, freelances y asociaciones múltiples que ofrecen cursos en formación logística.

Algunas escuelas de negocio (EOI, ESADE, etc.) y universidades privadas (ICAI, etc.) ofrecen masters de postgrado de gran duración que incluyen formación en logística. A nivel autonómico y normalmente con el apoyo de los respectivos administraciones autonómicas también se empiezan a preparar también cursos. ■



LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE CONFECCION

UN CASO DE PROYECCION INTERNACIONAL

■ JULIO CERVIÑO



Este trabajo analiza los cambios y transformaciones que está sufriendo el sector de confección a nivel internacional, y como estos cambios están influyendo en las estrategias de fabricantes y empresas de distribución. Más concretamente, el trabajo se centra en los procesos de internacionalización que han iniciado un buen número de detallistas y fabricantes de confección, principalmente europeos y norteamericanos, como respuesta a una mayor globalización de los mercados y de la competencia y a la nueva división internacional del trabajo dentro del sector. Dentro de este contexto, se analiza la respuesta de las empresas españolas ante estos cambios, y principalmente en lo que respecta a sus estrategias de crecimiento basadas en la diversificación y la internacionalización. Asimismo, el trabajo presenta las distintas opciones de penetración y consolidación de mercados extranjeros que están desarrollando los principales líderes españoles en el área de la distribución de productos de confección.

PRINCIPALES TENDENCIAS DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCION

El análisis concreto de la internacionalización de las empresas de distribución de productos de confección debe englobarse dentro de los cambios actuales y tendencias actuales del sector textil-confección.

En el análisis de la industria textil-confección se observan cuatro tendencias fundamentales que están remodelando y reestructurando el sector, y que presionan directamente sobre los procesos de internacionalización de los distribuidores detallistas. Estas tendencias las podemos resumir en las cuatro siguientes:

1. Creciente internacionalización de la producción textil y de la confección europea y norteamericana.

En la internacionalización del sector textil-confección hay que diferenciar las etapas de obtención de fibras y elaboración de tejidos (sector textil), de la etapa de confección: ensamblaje final de los tejidos para la obtención de la

prenda acabada lista para el consumidor final. En el sector específico de confección, la internacionalización se está desarrollando a través de la deslocalización a terceros países de fábricas propias o en joint venture, la subcontratación y la compra de productos acabados en terceros países. Estos procesos se realizan tanto por parte de fabricantes como por distribuidores, principalmente norteamericanos y europeos. Este proceso creciente de internacionalización es patente al analizar las estadísticas de importación de productos terminados de confección en Estados Unidos y los principales países europeos. También hay que indicar que una gran parte de la subcontratación se realiza bajo tráfico de perfeccionamiento activo, utilizando productos textiles y tejidos fabricados en los países de origen del fabricante o detallista.

Las razones de este proceso de relocalización de procesos intensivos de mano de obra son debidas principalmente a la búsqueda de costes laborales más bajos por parte de fabricantes y



detallistas de los países más desarrollados, así como a la competencia de precios en los puntos de venta, motivada por la internacionalización previa de competidores o por las políticas de compra internacional desarrolladas por los grandes distribuidores-detallistas. Esto motiva que muchas empresas de fabricación de prendas localicen sus plantas en el sureste asiático, norte de África, Méjico, y/o Centroamérica.

La internacionalización del sector textil es más moderada, ya que ésta conlleva mayores inversiones de capital, por lo que los riesgos son mayores que en el sector de confección. Hasta el momento, la internacionalización de los fabricantes de tejidos se ha centrado principalmente en filiales y operaciones de compra y almacenaje de fibras.

Sin embargo, esta situación podría cambiar a medida que las políticas de compra de los principales detallistas internacionales fueren a los fabricantes europeos y norteamericanos del sector a establecer plantas de producción en aquellos países ricos en fibras y otras materias primas necesarias, tales como el sureste asiático u otros países latinoamericanos.

Así, por ejemplo, la subcontratación y producción de artículos de confección por parte de muchos de los grandes distribuidores españoles en Marruecos está forzando a las empresas textiles españolas a localizar plantas de producción en este país norteafricano. Así, empresas como Hijos de Ángel Colomer (fabricación de pasamanería), Set-tavex (fabricación de tela vaquera) o Tavex (hiladuras de algodón) tienen ya importantes inversiones fabriles en este país. Asimismo, este proceso de internacionalización también se verá acelerado, a medida que los países especializados en estos momentos en operaciones de subcontratación (ej. India, Paquistán, Marruecos, Filipinas, ...) establezcan su propia industria nacional de confección y textil.

Por otro lado, y a pesar de la tendencia a fabricar o subcontratar en terceros países, existen también razones para que las empresas de países europeos conserven algunas de sus plantas



en Europa. Entre estas razones podemos señalar las siguientes: mantener centros de I+D, diseño y aprendizaje en el país de origen; complementariedad entre la producción local y la realizada en terceros países; posibilidad de fabricación de pequeños lotes a pedidos urgentes o a medida; y como instrumentos comerciales para poder desarrollar operaciones de perfeccionamiento activo y subcontratación en terceros países con ventajas fiscales y arancelarias comunitarias (Reglamento Comunitario EC/636/82) (1).

2. Estrategias de crecimiento empresarial a partir de la integración vertical hacia adelante de los fabricantes de confección.

Otra tendencia reciente en estos últimos años es el elevado y creciente número de fabricantes que están desarrollando sus propios canales de distribución, desarrollando así todas las etapas del proceso dentro de su sector, desde el diseño y fabricación de prendas, hasta el marketing y distribución de las mismas.

Las actividades de distribución de los que fueron meros fabricantes son en la actualidad una parte vital y estratégica de las operaciones totales de las empresas líderes europeas. Esta tendencia es patente en países como Alemania, Italia y Estados Unidos, y en menor medida en el Reino Unido. Grandes

fabricantes como Benetton o Stefanel (Italia), Bidermann (Francia), Escada (Alemania) y Burberrys (Reino Unido), tienen tiendas franquiciadas o propias a nivel nacional e internacional. Solamente Escada, que empezó su estrategia de distribución propia en 1986 con la primera tienda en Japón, se ha convertido en el cuarto grupo de distribución de confección en Alemania, con más de 500 tiendas repartidas en Europa, Estados Unidos, Canadá, Asia y Medio Oriente.

En el Reino Unido, las empresas fabricantes de confección han sido menos innovadoras a la hora de desarrollar y establecer políticas de marca y canales propios, cuando se comparan con sus competidores continentales. Esto es debido principalmente a la mayor concentración estructural del sector de distribución de confección británico, y a que muchos fabricantes ingleses tienen establecidos contratos de proveedor a largo plazo con estos grandes distribuidores.

Así, en un mercado dominado fundamentalmente por los grandes distribuidores (Marks & Spencer, Next, The Gap), los fabricantes ingleses no ven muchas oportunidades para comercializar y vender sus productos con marcas propias en su mercado. Sin embargo, y a pesar de los inconvenientes, un área de crecimiento para los fabricantes-distribuidores de este país han sido las marcas de diseño. En tal sentido, diseñadores británicos como Paul Smith, Katherine Hammett, Laura Ashby, Alexon y Jacques Vert, han abierto tiendas monomarca para comercializar sus productos, posicionándolos en el segmento alto del mercado.

En España, las empresas El Corte Inglés y Cortefiel fueron pioneras en este área, seguidas de otras muchas como Inditex (Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, etc.), Adolfo Domínguez, Armand Basi, Pronovias, etc. Las formas de distribución utilizadas son distintas en función del tipo de posicionamiento buscado. Algunos fabricantes desarrollan e invierten en tiendas de titularidad propia (El Corte Inglés, Grupo Cortefiel e Inditex, principalmente; y más recién-



CUADRO Nº 1

EVOLUCION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION EN EL SECTOR DE LA CONFECCION EN EUROPA

CANALES	% 1989	% 1994	% 1999*
MINORISTAS INDEPENDIENTES	70,0	62,0	54,0
CADENAS DE FRANQUICIA	10,8	16,0	14,0
CADENAS DE SUCURSALES	1,5	2,7	10,5
GRANDES ALMACENES	1,5	1,5	1,5
ALMACENES POPULARES	3,5	3,3	3,3
HIPER Y SUPERMERCADOS	0,6	3,0	5,0
VENTA POR CORRESPONDENCIA	1,0	1,5	2,0
OTROS CIRCUITOS	11,1	10,0	9,7

* Estimación.

FUENTE: PINKER. Febrero, 1994.

información en los puntos de venta (sistemas EDI y EPOS) (2), así como la mayor globalización de la moda y los mercados, lo que permite importantes economías de escala en producción, así como políticas de crecimiento basadas en la internacionalización.

3. Paso del comercio de confección minorista independiente a la distribución sucursalista (cadenas).

También hay que señalar el proceso de profunda transformación que está sufriendo la distribución detallista y mayorista del sector confección. Esta transformación viene caracterizada por una mayor concentración de la distribución (grandes cadenas sucursalistas), una utilización mayor de la segmentación-especialización, y una concentración urbana de las grandes enseñas de distribución. Esto origina una evolución creciente de los canales de franquicia, cadenas sucursalistas e hipermercados, en detrimento de los minoristas independientes y almacenes populares.

Solamente en Europa, las cuotas de mercado de los detallistas independientes pasó del 70% en 1989 a un 62% en 1994, y las estimaciones para 1999 son del 54%. Es decir, una pérdida de 8 puntos en tan solo 6 años (ver cuadro nº 1). En España, y en base a los datos de Dympanel (1996) y del Cityc (1994), esta tendencia también es patente (ver cuadro nº 2). Incluso, si utilizamos datos más actuales, Modest Guimjoán (1995) señala que la cuota de mercado del detallista independiente en el mercado de la moda en España ha retrocedido en los últimos años, situándose entre un 40 y un 50% y, si se toma como ejemplo lo ocurrido en algunos países de Europa, probablemente caerá hasta un 35% en poco tiempo.

Por otro lado, la distribución detallista de la confección utiliza cada vez más las estrategias de segmentación y de cartera de marcas (y/o enseñas) con el ánimo de posicionar y desarrollar conceptos que cubran nichos de mercado no cubiertos y que presenten un alto potencial de crecimiento, y que sean susceptibles de ser exportados a otros mercados.

CUADRO Nº 2

CANALES DE DISTRIBUCION EN ESPAÑA DE TEXTIL EXTERIOR

FORMATO	1985	1993	1994	1995	1999*
DETALLISTAS INDEPENDIENTES	66,1	58,8	58,8	56,6	43,1
GRANDES ALMACENES	15,4	14,1	14,3	13,7	15,8
HIPER Y SUPERMERCADOS	6,3	7,3	7,1	8,3	14,0
MERCADILLOS	7,3	7,6	8,3	8,1	5,2
CADENAS ESPEC. PEQUEÑAS	2,1	2,7	2,8	3,8	8,3
CADENAS ESPEC. GRANDES	5,7	6,2	5,6	6,4	10,6
OTROS	3,3	3,3	3,1	3,1	3,0

* Estimación.

FUENTE: CITYC, 1994 (Centro de Información Textil y Confección, Barcelona) y DYPANEL, 1996 (IPMark, 1-15 octubre de 1996).

temente, Adolfo Domínguez); otros se desarrollan a través de joint ventures o licencias principalmente (Adolfo Domínguez en Japón; Armand Basi en diversos países Europeos; Springfield en Alemania, Austria y Suiza; y Zara en Japón) y otros a través de franquicias (Mango, Amichi, Pronovias, En Mangas de Camisa, Roberto Verino, Don Algodón, Induyco, etc.).

Esta integración de fabricante-canal de distribución se debe a la necesidad de dar una respuesta rápida a los continuos cambios del segmento de la

moda, mayor exigencia del mercado por productos de calidad a precios competitivos, responder más eficazmente a los movimientos competitivos de las empresas líderes en el sector, mejor coordinación y flexibilidad de sus sistemas de producción, almacenaje y logística, y por último, obtener un mayor valor añadido a su producción.

Asimismo, la integración de los fabricantes viene apoyada por los cambios tecnológicos que sufre el sector, principalmente sistemas de respuesta rápida en fabricación y de captación de



Empresas de distribución de productos de confección

CUADRO Nº 3

PRINCIPALES FORMATOS GANADORES EN LA DISTRIBUCION TEXTIL-CONFECCION EJEMPLOS DE EUROPA Y ESTADOS UNIDOS

FORMATO	EUROPA	ESTADOS UNIDOS
TIENDAS ESPECIALIZADAS (SPECIAL STORES)	ZARA, CORTEFIEL, NEXT, RIBER ISLAND, ADAMS, BURBERRY, SPRINGFIELD, PULL & BEAR, MONSOON, AUSTIN REED, H&M, MAX MARA, PRENATAL, BENETTON, ZANOLI.	THE LIMITED, GAP, LEVI'S, ANN TAYLOR, RAPLH LAUREN, STRUCTURE, BANANA REPUBLIC, CHILDRENS PLACE, ABERCROMBIE, TALBOTS, WET SEAL.
TIENDAS MUY ESPECIALIZADAS (SUPER SPECIALITY)	MARKS & SPENCER, BHS, PEEK & CLOPPENBURG, C&A, MILANO, WOMEN'S SECRET, PRONOVIAS, EN MANGAS DE CAMISA.	NORDSTROM
TIENDAS DE CONVENIENCIA (CONVENIENCE STORE) EN LAS ZONAS PERIFERICAS DE LA CIUDAD		DRESS BARN
DISCOUNT – TIENDAS/CENTROS DE DESCUENTO (EN PERIFERIA DE CIUDAD)	QS, MARK ONE, BEWISE, LITTLEWOODS, OVIESSE.	TJ MAXX, HIT OR MISS.
TIENDAS DE DESCUENTO ESPECIALIZADAS EN UNA CATEGORIA DADA DE PRODUCTO (CATEGORIA BASTAR)	KIABI, ADLER, SUPERCONFEX.	KIDS R US, MARSHALLS.
TIENDAS DE DESCUENTO ESPECIALIZADAS EN UNA LINEA O GAMA DE PRODUCTO (UNIVERSE EXPLODERS)		 BURLINGTON COAT FACTORY, SAWGRASS MILLS.
TIENDAS DE CATALOGOS (PAPEL E INFORMATIZADOS)	NEXT DIRECTORY, FREE-MANS, OTTO, QUELLE, LA REDOUTE.	SPIEGEL, LL. BEAN, LANDS END, QVC SAKS, HSN.
GRANDES ALMACENES (DEPARTMENT STORES)	EL CORTE INGLES, HARRODS, DEBENHAMS, JOHN LEWIS, DE BIJENKORF, GLOBUS, MAGASIN, COIN.	J.C. PENNEY, DILLARDS, FAMOUSS BARR, BLOMINGDALES, NAIMAN MARCUS, NORDSTROMS, BARNEY'S.
SELECTIVE MASS MERCHANDISE COMBOS (TIENDAS POPULARES COMBINADAS)	WOOLWORTH, E HIPERMERCADOS: ALCAMPO, CONTINENTE, CORREFOUR-PRYCA.	WALLMART, KMART, TARGET, VENTURE.

FUENTE: Management Horizons (1994) y elaboración propia.

Los principales formatos de distribución desarrollados por muchos fabricantes y detallistas que han conseguido un fuerte crecimiento durante estos últimos años se recogen en el cuadro nº 3.

4. Creciente internacionalización de los detallistas de confección.

Por último, y en cierta medida afectado por los tres puntos anteriores, otra de las fuerzas más importantes que está cambiando la estructura del sector con-

fección es la continua internacionalización de los detallistas de confección, considerados hasta el momento como un sector o actividad fundamentalmente doméstica. La visión tradicional de que las compañías de distribución deberían limitar sus actividades a sus mercados domésticos, al ser este un sector muy ligado a las connotaciones culturales, legales y competitivas de cada mercado, es realmente difícil de reconciliar en un período de globaliza-

ción económica, desaparición de las barreras comerciales, formación de grandes bloques económicos, así como la aparición de lo que Levitt (1983) definió como la configuración de un consumidor global y de grandes segmentos globales, con gustos y necesidades similares entre los distintos países. Además, y añadido a lo anterior, el concepto de moda y estilo de vestir, que en un momento pudo tener connotaciones culturales, se ha globalizado



CUADRO Nº 4

PRINCIPALES FRACASOS DE PROCESOS DE EXPANSION INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCION AL DETALLE

DISTRIBUIDOR	MATRIZ (PAIS DE ORIGEN)	MERCADO
AHOLD	HOLANDA	ESPAÑA
BENETTON	ITALIA	SUECIA
CARREFOUR	FRANCIA	ALEMANIA E ITALIA
DUNNES STORES	IRLANDA	ESPAÑA
JC PENNEY	ESTADOS UNIDOS	BELGICA, ALEMANIA E ITALIA
JUSCO	JAPON	REINO UNIDO
KARSTADT	ALEMANIA	FRANCIA
MARKS & SPENCER	REINO UNIDO	ALEMANIA
MIGROS	SUIZA	FRANCIA Y ALEMANIA (SOLO EN LA RED DE TIENDAS DE ORDENADORES)
NEXT	REINO UNIDO	ALEMANIA
SEARS ROEBUCK	ESTADOS UNIDOS	BELGICA Y ESPAÑA
TANDY CORPORATION	ESTADOS UNIDOS	EUROPA
EL CORTE INGLES	ESPAÑA	ESTADOS UNIDOS
Q-ELLOS	ESPAÑA	FRANCIA, ITALIA, PORTUGAL Y REINO UNIDO
INDUYCO (TINTORETTO, CEDOSCE, SINTESIS)	ESPAÑA	FRANCIA

FUENTE: SAMIEE (1995) y elaboración propia

en la actualidad, siendo Milán, París, y Nueva York, junto con la firmas carismáticas de los grandes diseñadores del prêt-à-porter, quienes marcan las pautas del vestir a nivel mundial.

Esta tendencia es visible principalmente en países muy desarrollados, como Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. Así, un distribuidor europeo que limite sus operaciones sólo a su mercado doméstico quedará configurado a un status de distribuidor regional a media que la UE se integra en un mercado único. En Norteamérica, podríamos argumentar lo mismo, una vez que el Tratado de Libre Comercio está configurando una zona única entre Estados Unidos, Canadá y México.

Asimismo, cambios recientes como el desarrollo y apertura paulatina de los países del Sureste asiático y de la Europa del Este, ofrecen nuevas oportunidades comerciales para las empresas de distribución europeas.

Sin lugar a dudas, la internacionalización de los formatos y conceptos de distribución se revela como un proceso complejo, ya que no solamente se transfiere un concepto de producto, sino que además surge la problemática de la transferencia de las prácticas de gestión, niveles de servicio y los problemas subyacentes a la coordinación y control de actividades. Prueba de esta complejidad está el elevado número de fracasos en procesos de expansión internacional de las empresas detallistas (ver cuadro nº 4). Incluso, empresas españolas como El Corte Inglés, Induyco o la franquiciadora de camisas a media Q-Ellos, han experimentado directamente la complejidad que conlleva un proceso de internacionalización en el sector de distribución.

Tan sólo en el ejercicio 1996, cerrado en febrero de 1997, El Corte Inglés perdió unos 756 millones de pesetas en su filial The Harris Company de Estados

Unidos (Textil Expres, 1997). Sin embargo, la presión competitiva a nivel global, la necesidad de un crecimiento corporativo constante y la madurez o saturación de sus mercados nacionales fuerzan a los detallistas a tener que identificar y situarse en un número creciente de mercados internacionales, así como a desarrollar estrategias y soluciones que solventen los problemas típicos de la internacionalización.

Por tanto, es de resaltar que una gran mayoría de las empresas de distribución que están liderando los procesos de internacionalización tengan sus orígenes en mercados muy maduros y altamente competitivos, particularmente Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. En realidad, y tal como indica Treadgold (1990) del "Oxford Institute of Retail Management", es la percepción de una relativa inexistencia de oportunidades de crecimiento en los mercados domésticos de estos países, combinado con una percepción de oportunidades de negocio en nuevos mercados internacionales, el principal factor motivador para que muchas empresas de distribución busquen el desarrollar una presencia comercial fuera de sus mercados domésticos.

Añadido a lo anterior, y tal como señala el profesor Muñoz, de la Universidad de León, también cabría indicar aquellos casos de empresas que desarrollan un concepto comercial innovador y que tratan de explotarlo rápidamente tanto en su mercado de origen como en otros mercados internacionales, sin esperar a consolidar o conseguir el máximo de crecimiento en su mercado local.

De esta forma, la empresa puede capitalizar su innovación, conseguir las ventajas de ser el primero (first-mover advantages) y ocupar posiciones estratégicas antes de que sus competidores puedan imitarlo (Muñoz, 1997). Este es un hecho relevante en el caso español. Cadenas como Women's Secret o Springfield del grupo Cortefiel están desarrollando simultáneamente estrategias de crecimiento intensivo en España con estrategias de desarrollo internacional (Bonache y Cerviño, 1997).



Desde un punto de vista estratégico, y asumiendo el riesgo de una cierta simplificación, un distribuidor que se enfrenta a un mercado doméstico saturado o con limitaciones para mantener un crecimiento sostenido, tiene dos opciones principales: diversificación en el mercado doméstico e internacionalización.

La estrategia de diversificación es seguida por muchos distribuidores europeos en distintos sectores industriales y económicos. Así, por ejemplo, los distribuidores líderes británicos del sector alimentación se han diversificado en estos años creando nuevos formatos de tiendas, entrando en nuevos segmentos de mercado o incluso entrando en el sector inmobiliario (tanto para uso comercial o no comercial).

En España, las grandes empresas del sector textil-confección también han desarrollado una fuerte política de diversificación doméstica. Así, en los últimos años, empresas como Cortefiel o Inditex han creado un buen número de nuevos formatos comerciales destinados a nuevos segmentos de mercado, los cuales son hoy en día la punta de lanza de su crecimiento doméstico e incluso internacional.

Así, el tercer formato lanzado por el grupo Cortefiel, Springfield, es hoy el buque insignia en su proceso de internacionalización por Europa y América. Otros grandes distribuidores, como El Corte Inglés, han realizado tanto diversificaciones concéntricas (Tintoretto, Cedosce, Síntesis), como diversificaciones nada relacionadas, como el de la electrónica, tecnología militar, agencias de viaje, informática, etc.

Una segunda alternativa es la de extender su negocio nuclear fuera de su mercado doméstico. En base a las estadísticas de inversiones directas e informes sectoriales internacionales, esta es una estrategia de crecimiento preferida y emergente en un número creciente de empresas de distribución.

Desde luego, esto no quiere decir que estas dos alternativas de crecimiento sostenido sean mutuamente excluyentes. En realidad, los distribuidores que presentan los casos de más éxito

CUADRO Nº 5

FACTORES QUE FACILITAN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION

- DESARROLLO Y DIFUSION DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y DE TRANSFERENCIA DE DATOS.
- MAYOR PROFESIONALIDAD DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS.
- MAYOR MOBILIDAD GEOGRAFICA DE LOS DIRECTIVOS SENIOR Y JUNIOR DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION.
- ACUMULACION DE EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN AREAS DE COMERCIO INTERNACIONAL Y DE TECNICAS DE IMPORT/EXPORT.
- PRESENCIA DE OTRAS COMPAÑIAS DE DISTRIBUCION EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES, QUE SIRVEN COMO EMPRESAS MODELO A SEGUIR Y ANALIZAR.
- CRECIMIENTO DE EMPRESAS DE APOYO A LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION, TALES COMO CONSULTORES, ASESORES LEGALES ESPECIALIZADOS, INVESTIGADORES DE MERCADOS INTERNACIONALES, ETCETERA.
- EFECTOS DE "VAGON DE COLA" Y ACTIVIDADES DE IMITACION SECTORIALES.
- ELIMINACION Y/O REDUCCION DE LAS BARRERAS (ACTUALES O PERCIBIDAS) PARA DESARROLLAR PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION.
- CRECIENTE DIMENSION E INTERNACIONALIZACION DE LOS PROVEEDORES.
- AYUDAS PUBLICAS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE INTERNACIONALIZACION EMPRESARIAL. (POR EJEMPLO EN ESPAÑA: PLAN DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA).
- APOYO INSTITUCIONAL EN CUANTO A ASESORIA, INFRAESTRUCTURA DE APOYO E INFORMACION A LOS PROYECTOS EMPRESARIALES DE INTERNACIONALIZACION.



FUENTE: Adaptado de TREADGOLD y GIBSON, 1989: *Retailing in Continental Europe: The Opportunities and the Costs* (Europe 2000, Vol. 1, Nº 6, 1989).

son aquellos que han utilizado un "doble" proceso de selección estratégica: lanzar nuevos conceptos que permitan la entrada en nichos de mercado de alto potencial de crecimiento (diversificación), y que sean al mismo tiempo fácilmente exportables a la esfera internacional (casos de Inditex y Cortefiel. Ver Bonache y Cerviño: 1996, 1997).

Las formas que los distribuidores tienen para internacionalizarse son variadas, pudiendo optar por la propia exportación de sus conceptos de distribución vía inversión directa (tiendas de nueva apertura o vía adquisición de tiendas locales), acuerdos de joint venture o alianzas estratégicas con grupos locales, acuerdos de franquicia, o licen-

cias de marca. La decisión dependerá del grado de control que se desee ejercer sobre la distribución internacional, la capacidad financiera de la empresa, así como la dificultad cultural, política y competitiva del mercado de destino.

Por otro lado, estas opciones no tienen por qué ser excluyentes. Así, la cadena gallega Zara utiliza una gran variedad de formas de entrada en función de las características locales de cada mercado. En Europa y Estados Unidos el crecimiento suele ser con inversión directa vía apertura de nuevas tiendas; en México un grupo local tiene una participación minoritaria; en los mercados escandinavos la cadena se desarrolla bajo el concepto de "Master



franquicias"; en Israel a través de franquicias; en el complicado mercado japonés fue necesario establecer una joint venture con un socio local; y en el "peculiar" mercado italiano no quedó otra alternativa que una alianza con el grupo Benetton.

FACTORES QUE FACILITAN LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION

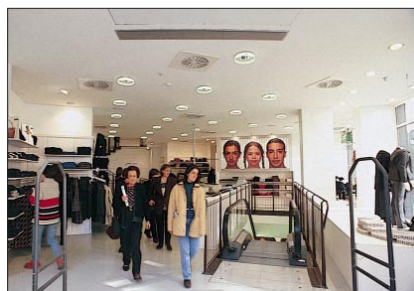
Durante los años ochenta, el proceso de internacionalización y de configuración de una presencia internacional significativa y constante del sector de distribución, fue facilitado por una serie de factores que recoge el cuadro nº 5.

Asimismo, y tal como se señala en el clásico trabajo de Levitt (1983), habría que indicar la creciente homogeneidad de los consumidores a nivel global, lo que es asimismo otro factor que facilita la transferencia internacional de productos, conceptos y formatos de distribución.

En la actualidad, el ámbito empresarial pone una considerable atención en el análisis y estudio del concepto de "euroconsumidor", con el objeto de desarrollar políticas paneuropeas dirigidas a segmentos y grupos de consumidores que muestran pautas de comportamiento homogéneas en los distintos países. Por supuesto, esta formulación no impide que todavía haya que tener en consideración las diferencias entre países respecto a las aspiraciones y expectativas de sus consumidores nacionales, que en última instancia pueden ser las que impidan el éxito de una estrategia dada de internacionalización, principalmente en las áreas de producto y comunicación.

INTERNACIONALIZACION DEL SECTOR DE DISTRIBUCION DE CONFECCION

Identificar el grado de internacionalización de las actividades de las empresas de distribución no es fácil, debido a la falta de información fidedigna y homogeneizada que se pueda comparar entre países. En algunos casos, esta información está más accesible debido a la fuerte actividad investigadora que



se realiza en este área empresarial, así como a un mayor detalle estadístico respecto a las magnitudes de inversión directa.

Las empresas de distribución más internacionalizadas son las europeas. Akehurst y Alexander (1996) indican como el proceso de internacionalización de los distribuidores europeos comenzó en los años setenta como resultado de las escasas oportunidades de crecimiento en sus mercados domésticos, desarrollándose más ampliamente en los ochenta. Una primera área de expansión es el propio mercado natural de la UE. Fuera de Europa, las dos áreas de expansión principales son Norteamérica y el Sureste asiático.

Así, algunos de los nombres más conocidos en el sector de distribución norteamericano son empresas extranjeras. El sector donde esta tendencia fue más representativa fue el de los grandes almacenes. Por ejemplo, la empresa BAT, del Reino Unido, es propietaria de los emblemáticos almacenes Saks Fifth Avenue y Marshall Field; Marks & Spencer es la propietaria de las cadenas Brooks Brothers (ropa para hombre) y D'Allairs (grandes almacenes); el grupo suizo Grands Magasins Jelmoli es propietario de la cadena de moda Johnny Appleseed's; el grupo alemán Tengelmann posee también diversas

cadenas de moda (ver Muñiz, 1997); y el grupo español El Corte Inglés es el principal accionista de la cadena de grandes almacenes Gottschalks, que cotiza en la bolsa de Nueva York y tiene 35 almacenes en los Estados de la costa oeste (Textil Expres, 1997).

A estas inversiones vía adquisición de grupos locales norteamericanos, habría que añadir la presencia directa de otros grupos europeos, como los británicos Next y Laura Ashey, los italianos Benetton y Stefanel; el alemán Escada; el francés Galeries Lafayette; o el español Inditex (con la cadena Zara), que implantan directamente sus conceptos y enseñas comerciales. A estas inversiones europeas habría que añadir las de otras empresas, como la australiana Hooker Corporation, que controla y opera tres grupos regionales (Bonwitt Teller, B. Altman y Sakowitz) con más de 22 grandes almacenes en funcionamiento; o la compañía canadiense Campeau Corporation, que es la propietaria de los grandes almacenes Allied and Federated Department Stores, quienes incluyen la cadena de gran notoriedad Bloomingdales.

Contrariamente a las cadenas europeas, japonesas o canadienses, los distribuidores norteamericanos de confección han sido relativamente más lentos en su proceso de internacionalización. Aunque existen excepciones, tales como las grandes cadenas de moda y confección The Gap y The Limited, la gran mayoría de la distribución norteamericana sigue posicionada principalmente en su gran mercado doméstico. Incluso, algunas de las cadenas internacionalizadas, como The Gap, han desarrollado procesos de internacionalización muy concentrados en unos pocos países (Reino Unido, Canadá y Francia), y no como una fase de globalización generalizada en una gran mayoría de países, como podría ser el caso de la cadena italiana Benetton o las españolas Zara (Grupo Inditex) o Mango (Grupo Fa).

Muchos de los primeros intentos de internacionalización por parte de las cadenas de distribución norteamericanas no dieron los resultados esperados,



teniendo que desinvertir o vender sus operaciones en el extranjero, tal como fue el caso de SEARS Roebuck y J.C. Penney en España y en Bélgica.

A principios de 1990, solamente diez de entre los cincuenta principales distribuidores norteamericanos tenían una presencia internacional, y esta estaba situada principalmente en sus mercados más próximos, tales como Canadá, México o países centroamericanos. Asimismo, y tal como indica Treadgold (1990), los grandes distribuidores norteamericanos tienen todavía que desarrollar una verdadera cobertura nacional en su propio mercado doméstico, por lo que no parece probable una decidida expansión internacional de estos distribuidores en los próximos años.

La situación en otros países resulta más interesante desde la óptica de la internacionalización de sus empresas de confección. Así, en Japón, los distribuidores ven limitado su crecimiento doméstico por los problemas de espacio para abrir nuevas tiendas, así como por las inversiones casi prohibitivas que la apertura de nuevos locales comerciales acarearían. Ante esta situación, los distribuidores japoneses están adoptando una creciente perspectiva internacional para sus operaciones de distribución, con el fin de mantener un crecimiento sostenido a largo plazo.

Estos distribuidores están actualmente muy asentados en mercados cercanos, como Singapur, Hong Kong, Tailandia y otros países del Pacífico, incluyendo a países como Australia, donde los grandes almacenes japoneses Seibu y Daimaru tienen locales abiertos desde 1991. Asimismo, otras estrategias de entrada en el mercado norteamericano y europeo están en vías de desarrollo, tal como demuestran las adquisiciones del grupo distribuidor japonés Jusco de la cadena de confección y empresa de venta por catálogo de ropa femenina norteamericana Talbots.

Dentro de la Unión Europea, y especialmente a partir de mediados de los ochenta, hemos presenciado un fuerte proceso de internacionalización intra-comunitario de muchos de los grandes distribuidores europeos.



En particular, muchos de los distribuidores de los mercados más saturados del norte han tomado posiciones significativas en los mercados emergentes del sur de Europa, especialmente en España e Italia, aunque también las inversiones de estos últimos años en Portugal son importantes.

Por ejemplo, la inversión extranjera en el sector de la distribución en España fue significativa durante estos últimos diez años, estando en la actualidad muchos de los sectores de distribución en manos de capital extranjero –en particular, capital francés– y principalmente en los sectores de alimentación y bienes de consumo.

España fue objetivo prioritario para las cadenas de grandes superficies alimentarias, de bricolaje y de juguetes, durante más de dos décadas. Carrefour (Pryca), Promodés (Continente), Auchan (Alcampo), desembarcaron con sus macrosuperficies y ocupan hoy los primeros puestos de la distribución detallista. Mas tarde, llegó el turno a la no alimentación, con una gran oferta en segmentos relacionados con el ocio, el equipamiento del hogar o de la persona. De tal forma, podemos ver enseñanzas de distribución de gran notoriedad en la actualidad, completamente desconocidas hace tan solo unos pocos años: Toys "R" Us en juguetes; Virgin o FNAC, en ocio cultural; Leroy Merlin,

Texas Homecare y Aki, en bricolaje y jardinería; IKEA en muebles; Decathlon, en deportes; o Feu-Vert, Norauto o Aurgi, en accesorios del automóvil. Sus participaciones en el mercado son aún poco significativas, pero sus ventas y cuotas de mercado presentan un crecimiento al alza.

Por el contrario, el sector de la confección ha permanecido poco activo en este campo, a no ser por la presencia del grupo italiano Benetton y el desembarco en 1990 de Marks&Spencer en Madrid y el posterior desarrollo por España de la mano del Grupo Cortefiel, quien posee en la actualidad el 20% del capital de Marks&Spencer España. Esto es indicativo, al contrario de los otros sectores anteriormente señalados, de la importancia, competitividad y dimensión del sector de distribución de confección español, que más que ser un receptor neto de formatos y conceptos extranjeros, es el principal sector español a la hora de internacionalizar formatos de distribución.

A parte de la Europa del Sur, la apertura de la Europa del Este ofrece grandes oportunidades a medio y largo plazo para los distribuidores de confección. A medida que estas economías se desarrollen, la demanda de prendas de bajo coste dará paso a las prendas de mayor calidad bajo marcas conocidas y de prestigio. Una forma adecuada de establecer relaciones en estos mercados emergentes es a través de joint ventures o acuerdos de licencia, pudiendo integrar de esta forma una empresa del Este de Europa en la organización vertical de fabricación y distribución que operará principalmente desde la UE.

A corto plazo, esto asegurará a la empresa europea unos costes laborales bajos y a largo plazo asegurará el establecimiento en estos mercados para la expansión futura en el campo de la distribución.

Las empresas italianas y alemanas son las más activas en el establecimiento de relaciones comerciales con la Europa del Este. Este es debido en parte a su proximidad geográfica a estos mercados, lo que les permite gestionar, controlar y seguir las actividades en



CUADRO Nº 6
EMPRESAS ESPAÑOLAS CON IMPORTANTE PRESENCIA INTERNACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	MARCAS/ENSEÑAS	FACTURACION 1996 MILLONES PTAS.	% VENTAS INTERNACIONALES	PRINCIPALES MERCADOS EXTERIORES	NUMERO TOTAL DE TIENDAS	Nº TIENDAS EN EL EXTRANJERO	Nº PAISES	FORMA DE PENETRACION EN MERCADOS EXTRANJEROS	ESTRATEGIA
INDITEX S.A.	ZARA, PULL & BEAR, MASSIMO DUTTI, KIDDY'S CLASS, BERSHKA, BRETTO'S, LEFTIST.	221.000	40%	UE, MEXICO Y ESTADOS UNIDOS.	575	148	14	INVERSION DIRECTA DE NUEVA IMPLANTACION, JOINT VENTURES Y MUY RECIENTEMENTE FRANQUICIA (ISRAEL).	DESARROLLO DE LA CADENA ZARA EN JAPON, SURESTE ASIATICO Y MEDIO ORIENTE. ENTRADA EN AMERICA DEL SUR: MERCOSUR.
CORTEFIEL	CORTEFIEL, SPRINGFIELD, MILANO, WOMEN'S SECRET, OLD RIVER.	70.000	30%	UE Y MEXICO.	373	138	8	INVERSION DIRECTA DE IMPLANTACION DE NUEVAS TIENDAS, ADQUISICIONES, ALIANZAS CON GRUPOS LOCALES.	CONSOLIDACION DE LA CADENA SPRINGFIELD EN ALEMANIA, AUSTRIA, SUIZA Y MEXICO. DESARROLLO DE WOMEN'S SECRET EN EUROPA.
ADOLFO DOMINGUEZ	ADOLFO DOMINGUEZ	12.600 (20% DEL SECTOR PERFUMERIA)	25%	JAPON, SURESTE ASIATICO, FRANCIA E INGLATERRA.	107: 32 PROPIAS, 49 FRANQUICIAS Y 26 CORNERS EN JAPON.	26 JAPON, 5 ASIA, 4 EUROPA, 26 CORNERS EN JAPON. TOTAL 61	9	TIENDAS PROPIAS Y FRANQUICIADAS, Y CORNERS. JOINT VENTURE CON LA EMPRESA TAKA-Q JAPONESA. ACUERDO CON GRUPO MEXICANO PALACIO DE HIERRO PARA EXPANSION EN MEXICO.	CRECIMIENTO INTENSIVO EN ESPAÑA. APERTURA DE MEGATIENDAS EN PARIS Y LONDRES. ALCANZAR EL 50% DE LA FACTURACION EN LOS MERCADOS EXTERIORES EN 4 AÑOS.
DACOSA (JOSE BARROSO Y CORTEFIEL, AL 50%)	DON ALGODON	N.D.	N.D.	PORTUGAL Y MEXICO.	108	28	6	FRANQUICIAS Y ALGUNA TIENDA PROPIA.	REDUCCION DE PRECIOS Y POTENCIACION DEL DISEÑO. AMPLIACION DE LA CADENA EN LA UE Y LATINOAMERICA.
PUNTO FA	MANGO. OTRAS: VOLTAGE, MANGUITO ROPA INFANTIL, M².	35.000	48%	UE, SUIZA, SURESTE ASIATICO, MEXICO, ARUBA, CHIPRE, JAPON E ISRAEL.	330	170	32	TIENDAS PROPIAS, FRANQUICIAS EN DEPOSITO Y JOINT VENTURES CON GRUPOS LOCALES.	AMPLIACION DE LA DIMENSION MEDIA DE LAS TIENDAS. APERTURA MEGATIENDA EN PARIS (1.200 M²). 14 TIENDAS FRANQUICIADAS EN ISRAEL EN JOINT VENTURE CON EL GRUPO HAMASHBIR LAZARCHAN. OBJETIVO DE UN TOTAL DE 719 TIENDAS PARA EL AÑO 2000 Y PRESENCIA EN MAS DE 45 PAISES.

N.D.: No Disponible.
FUENTE: Elaboración propia a partir de estudio de casos en profundidad, entrevistas con directivos, e información secundaria de Informes anuales de empresas, boletines informativos de Textil Expres, Cityc y Barcelona Moda Centre.

estos países más de cerca. Así, por ejemplo, la compañía europea más grande de venta por catálogo, la alemana Quelle, estableció una joint venture, denominada Intermoda, con dos compañías rusas en 1989. En 1990, Intermoda estaba ya distribuyendo un catálogo de prendas de vestir en Rusia. Benetton, Stefanel y Hugo Boss son de las empresas que más actividad están desarrollando en el campo de la distribución en estos mercados. Benetton abrió su primera tienda en Moscú en 1989 y en 1990 estableció una joint venture con un grupo ruso, Ajas Benetton. Esta nueva empresa tiene su oficina central y planta de fabricación en Armenia, desde donde se fabrica y distribuye las prendas a franquiciados

situados en la antigua Unión Soviética (The Economist Intelligence Unit, 1994). Asimismo, Europa del Este es una de las zonas estratégicas de expansión para el grupo español Punto Fa (cadena Mango), quien espera abrir casi 100 tiendas en estos países antes de finales del año 2000. Por último, se observa también una gran actividad por parte de los distribuidores de confección europeos en el sureste asiático. Marks&Spencer es quizás el distribuidor con la inversión directa más importante en esta zona, con unos 34 grandes almacenes repartidos entre Hong Kong, Indonesia, Singapur, Filipinas, Tailandia, y Malasia, y muy próximamente con nuevas inversiones en Corea y Australia. Esta ten-

dencia es visible también en las empresas españolas. El grupo Inditex acaba de formalizar un acuerdo de joint venture con un grupo japonés para el desarrollo de Zara en este mercado. Adolfo Domínguez está fuertemente implantado en Japón, en joint venture con un grupo local, y tiene tiendas abiertas por todo el sureste asiático, al igual que la cadena de moda española Mango.

INTERNACIONALIZACION DE LOS DISTRIBUIDORES DE CONFECCION ESPAÑOLES
Las tendencias y cambios acaecidos en el sector confección-textil a nivel internacional que se han señalado en los apartados anteriores, la total incorporación de España a la UE y la paulatina

entrada en nuestros mercados de las importaciones provenientes del sureste asiático, caribe, Norte de África y Europa del Este, pusieron de manifiesto la escasa capacidad competitiva de una buena parte de la industria confeccionista española, la cual se había desarrollado hasta entonces en un marco caracterizado por un elevado proteccionismo. Sólo en 1992 suspendieron pagos unas 62 empresas de confección en España. Sin embargo, y a diferencia de otros sectores industriales españoles, un número reducido, pero significativo de empresas de confección y distribución, han sabido responder de forma eficaz a los cambios en el entorno nacional e internacional, sirviendo de guía a otras

muchas empresas españolas del sector. Estas empresas han desarrollado estrategias importantes en cuanto a la creación de marcas y conceptos propios, y desarrollado importantes procesos de internacionalización, tanto en la vertiente productiva como comercial. En la actualidad, es posible encontrar enseñas españolas de moda y confección desde Tokio a Nueva York, pasando por Atenas, Dubai o Kuala Lampur. Este proceso de crecimiento nacional e internacional, aunque reciente, ha sido suficiente para paralizar la entrada en España de grandes grupos extranjeros y situar a algunas de las empresas de distribución y confección españolas en el ranking de los líderes mundiales de confección, ade-

más de ser el motor que ha mantenido el número de puestos de trabajo y revitalizado el renglón de exportaciones del sector. En síntesis, estos procesos de expansión internacional permitieron a un gran número de empresas de confección y distribución españolas aumentar su facturación global, obtener mayores economías de escala en compras y producción y mejorar el posicionamiento e imagen de sus enseñas. En realidad, el dinamismo internacional de los distribuidores-confeccionistas españoles ha sido tal que incluso estudios recientes en el campo académico, como el estudio sobre alianzas en la distribución europea de Robinson y Clarke-Hill (1995) o el estudio sobre distribución europea de Samiee (1995),

CUADRO Nº 7
EMPRESAS ESPAÑOLAS CON PROYECCION DE CONVERTIRSE EN IMPORTANTES GRUPOS DE DISTRIBUCION

INTERNACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	MARCAS/ENSEÑAS	FACTURACION 1996 MILLONES PTAS.	% VENTAS INTERNACIONALES	PRINCIPALES MERCADOS EXTERIORES	NUMERO TOTAL DE TIENDAS	Nº TIENDAS EN EL EXTRANJERO	Nº PAISES	FORMA DE PENETRACION EN MERCADOS EXTRANJEROS	ESTRATEGIA
ARMAND BASI	ARMAND BASI (LICENCIATARIO DE LA MARCA LACOSTE)	10.500 (80% LACOSTE)	60%	ESTADOS UNIDOS, JAPON, SUECIA E INGLATERRA.	62 CON ENSEÑA LACOSTE, 3 TIENDAS ARMAND BASI Y 150 CORNERS.	22 CORNERS EN EE UU, 6 EN JAPON, 2 FRANQUICIAS EN SUECIA Y 1 TIENDA PROPIA EN LONDRES.	5	FUNDAMENTALMENTE ALIANZAS CON GRANDES ALMACENES PARA LA IMPLANTACION DE CORNERS. TAMBIEN VIA FRANQUICIA Y EN MENOR MEDIDA TIENDAS PROPIAS.	AMPLIAR EL NUMERO DE TIENDAS PROPIAS EN EUROPA Y ABRIR FRANQUICIAS EN EE UU, HOLANDA, JAPON, SINGAPUR Y HONG KONG.
INDUYCO	TINTORETTO, SINTESIS, CEDOSCE.	N.D.	5%	FRANCIA	255	3	1	FRANQUICIAS	EXPANSION EN FRANCIA DE LAS CADENAS TINTORETTO Y SINTESIS, VIA FRANQUICIA.
ARTESANOS CAMISEROS	ARTESANOS CAMISEROS	1.800	10%	UE, CARIBE.	80	20	5	FRANQUICIAS	AMPLIAR SU RED DE FRANQUICIAS EN EUROPA.
EN MANGAS DE CAMISA	MANGAS	3.500	18%	FRANCIA, REINO UNIDO Y MEXICO.	54: 1 PROPIA Y EL RESTO EN FRANQUICIA.	12	3	FRANQUICIAS	AMPLIAR SU RED DE FRANQUICIAS EN EUROPA.
AMICHI	AMICHI	N.D.	N.D.	UE	120	24	4	FRANQUICIAS	AMPLIAR SU RED DE FRANQUICIAS EN EUROPA.
PRONOVIAS	PRONOVIAS. OTRAS: ST. PATRICK, BELNOVIA, LA SPOSA.	7.800	29%	ALEMANIA, ITALIA, FRANCIA Y ESTADOS UNIDOS.	100: 52 PROPIAS Y 58 EN FRANQUICIA.	6	4	FILIALES PROPIAS DE COMERCIALIZACION. TIENDAS MULTIMARCA. TIENDA PROPIA EN MARSELLA.	DESARROLLO DE SUS TIENDAS MONOMARCA PRONOVIAS EN EL EXTRANJERO, Y CONSOLIDACION EN LOS MERCADOS ORIENTALES.
CORONEL TAPIOCA (20% DE LA EMPRESA BRITANICA DE INVERSIONES 3I)	CORONEL TAPIOCA	4.250	18%	PORTUGAL, ITALIA, FRANCIA Y JAPON.	107: 34 PROPIAS Y 73 EN FRANQUICIA.	18	5	TIENDAS PROPIAS, FRANQUICIAS Y TIENDAS TIPO CORNERS (JAPON).	MACROTIENDAS DE 1.000 M². TEMPLO DE LA AVENTURA INAUGURADO EN ZARAGOZA. DIVERSIFICACION EN OCIO Y AUDIOVISUAL. EXPANSION EN TIENDAS DE AEROPUERTOS.



N.D.: No Disponible.

FUENTE: Elaboración propia a partir de estudio de casos en profundidad, entrevistas con directivos, e información secundaria de Informes anuales de empresas, boletines informativos de Textill Expres, Cityc y Barcelona Moda Centre.

no recogen la dimensión e importancia de la distribución española en este campo. Incluso, la literatura más profesional de consultoras tampoco se hace eco de los cambios significativos que han experimentado los confeccionistas-distribuidores españoles.

Por ejemplo, en el último ranking de líderes europeos de la confección del "Le Nouvel Economiste", de 1995, no aparece ninguna empresa española, cuando ya grupos como Inditex superaban a los distribuidores alemanes, franceses o británicos en ventas globales. Incluso, en este año 1997 es posible que el grupo gallego supere en ventas globales al líder europeo Benetton.

Este proceso de internacionalización de los distribuidores de confec-

ción españoles es realmente reciente. La primera tienda del grupo Cortefiel en el exterior fue la tienda Milano, inaugurada en Burdeos en 1987. Inditex abrió su primera tienda Zara en el extranjero en el año 1989, en Lisboa. La primera experiencia internacional con tienda monomarca de Adolfo Domínguez fue su tienda parisina, inaugurada en 1992. Al igual que la primera tienda internacional de la cadena Mango, inaugurada en Portugal en este mismo año.

Hoy, estas y otras muchas empresas españolas están situadas en una multitud de países cubriendo los cinco continentes. Así, si comparamos el proceso de expansión internacional de los distribuidores de confección españoles

con el resto de sus competidores internacionales, que llevan décadas en la esfera internacional, nos permite observar el gran dinamismo y orientación internacional de las empresas españolas en este campo, empresas que, han sido capaces, en tan solo unos pocos años, de internacionalizar con éxito sus conceptos de distribución y sus productos. Incluso, y como hemos señalado anteriormente, algunas de estas cadenas superarán a corto plazo a empresas emblemáticas en la esfera internacional, como puede ser el caso de Zara respecto a Benetton.

Otras, como la cadena Springfield del grupo Cortefiel, va en camino de convertirse en los próximos cinco años en el principal grupo de distribución de

moda joven masculina en Europa (Bonache y Cerviño, 1997).

En los cuadros nº 6 y 7 se recogen la situación internacional de las principales cadenas de distribución españolas del sector confección.

En el cuadro nº 6 se recogen aquellas empresas que ya están consolidadas en los mercados internacionales, tanto por su número de tiendas en el exterior, como por el porcentaje internacional de su facturación.

Por su parte, en el cuadro nº 7 se muestran aquellas empresas que han iniciado importantes procesos de internacionalización y que muestran una proyección clara de convertirse en importantes grupos de distribución en la esfera internacional.

El éxito de estas empresas españolas fue la rápida adaptación a las nuevas tendencias y cambios en el entorno del textil-confección, y el asumir la internacionalización como un reto estratégico. Las empresas fueron adecuando sus estructuras y políticas a las nuevas características de la división internacional del trabajo de la industria y a las nuevas tendencias de comportamiento de un consumidor cada vez más global.

Además, esta nueva orientación internacional viene apoyada por un cambio en la mentalidad de los equipos directivos más jóvenes, la inversión en tecnologías de la información que permiten conocer en tiempo real los cambios en la demanda y las tendencias sobre la moda, y por la concienciación

generalizada de que el mantenimiento de una posición fuerte a nivel doméstico pasa por la implantación de las cadenas en la esfera internacional.

La mayoría de estas empresas son fruto de una integración vertical, pasando de ser principalmente fabricantes a ser detallistas. Inditex, Cortefiel, Induyco, fueron todos ellos fabricantes antes que distribuidores.

El ejemplo más reciente fue Adolfo Domínguez, que a partir del incendio de su fábrica de Orense en junio de 1991, desarrolló una nueva estrategia comercial, abandonando la distribución a través de tiendas multimarca y centrándose en un crecimiento vertical con tiendas propias y franquiciadas (cambio de distribución selectiva a exclusiva), lo





que le permitió una política comercial mas agresiva (reposicionamiento en precios), y potenciar en mayor medida su marca, productos y su proceso de internacionalización. Frente a los bajos costes de las prendas importadas del sureste asiático, la respuesta de esta empresa cuyo grueso de facturación es producción nacional, fue el diseño contra el precio. Y esta estrategia fue un éxito. A principios de 1997, y con un diseño inspirado en Armani, Balenciaga y Givenchy, Adolfo Domínguez tenía 81 tiendas entre propias y franquiciadas, 34 de ellas situadas en las principales ciudades europeas, japonesas y del sudeste asiático, 26 corners en Japón, y había cerrado su ejercicio anual con una ventas de 12.600 millones de pesetas y un beneficio neto por encima de los 1.250 millones, con una estructura diversificada de ingresos en cuanto al tipo de tiendas y productos (Cerviño y Cruz Roche, 1997).

Otro caso reciente es la firma española Pronovias, que es líder mundial del sector de moda nupcial, por delante de la francesa Pronuptia, la norteamericana Mori Lee y las británicas Brackenbridge y Brides International. Pronovias está también desarrollado un importante plan de apertura de tiendas propias, constituyendo nuevas filiales comerciales con el ánimo de poder gestionar sus tiendas monomarca bajo su propia enseña. En estos momentos, la empresa cuenta ya con más de 100 establecimientos monomarca, la mitad de ellos en franquicia, además de vender sus

segundas marcas: St. Patrick, Belnovia y La Sposa, a una red de más de 1.200 tiendas multimarca.

Esta integración vertical se ve además complementada por un proceso cada vez más importante de subcontratación y deslocalización productiva en terceros países, con el ánimo de buscar una mayor competitividad en costes. Incluso, empresas que en sus orígenes eran principalmente fabricantes, como el Grupo Cortefiel, en la actualidad sólo producen el 15% de los productos que comercializan, con el resto de fábricas localizadas en nueve países distintos (Bonache y Cerviño, 1997).

Otros grupos que todavía producen una buena parte de los productos que comercializan, como el grupo Inditex o Adolfo Domínguez, importan directamente la mayoría de los materiales textiles necesarios para la confección de sus prendas, y subcontratan a cooperativas locales los procesos intensivos en mano de obra (ver Cerviño y Bonache, 1996; y Cerviño y Cruz Roche, 1997).

La cadena Mango nació ya como diseñador y distribuidor, subcontratando toda su producción; la mitad en España (Olot, Igualada y Mataró) y la otra mitad en terceros países (sobre todo Marruecos). Incluso, la cadena de franquicias Don Algodón, que en un principio comercializaba productos fabricados por su socio el Grupo Cortefiel, está subcontratando también la producción de sus diseños en terceros países, principalmente en Marruecos y el sureste asiático.

En la actualidad, la subcontratación se realiza incluso para aquellos productos situados en los segmentos más altos de precios. Diseñadores como Armani, Hugo Boss, Calvin Klein, etc. subcontratan en el sureste asiático sus respectivas colecciones. Incluso Pronovias, que importa también un gran porcentaje de sus materiales, subcontrata aquellos artículos terminados que requieren muchas horas de trabajo. Así, los modelos más ricos y ornamentados se manufacturan en China.

Añadido a las estrategias de integración vertical y de deslocalización y subcontratación productiva, la empre-



sas españolas han sabido posicionarse en segmentos globales de alto potencial de crecimiento, con conceptos de distribución y productos que son fácilmente transferibles a la esfera internacional y que minimizan los efectos adversos de las distintas culturas nacionales. Las cadenas Springfield o Women's Secret son un fiel reflejo de esta estrategia.

El concepto Springfield cubría un nicho de mercado no desarrollado en España y que mostraba un alto potencial de crecimiento. El concepto Springfield estaba en parte desarrollado en Estados Unidos por las cadenas The Gap, Banana Republic (Grupo The Gap) y Structure (perteneciente al grupo The Limited); en el Reino Unido por The Next, y en menor medida en Holanda por la cadena C&A.

Sin embargo, ninguna cadena de estas características estaba presente en España o fuertemente desarrollada en los demás países europeos. Así, este concepto de producto y moda global masculina a precios muy competitivos que representa la cadena Springfield era un gran nicho paneuropeo de alto potencial de crecimiento, tal como se está demostrando con su actual crecimiento en Europa. Women's Secret, concepto de cadena muy similar al de la estadounidense Victoria's Secret (del grupo The Limited), pero no desarrollado todavía en Europa, refleja la misma filosofía de decisión de lanzamiento de nuevos conceptos que en el caso Springfield.





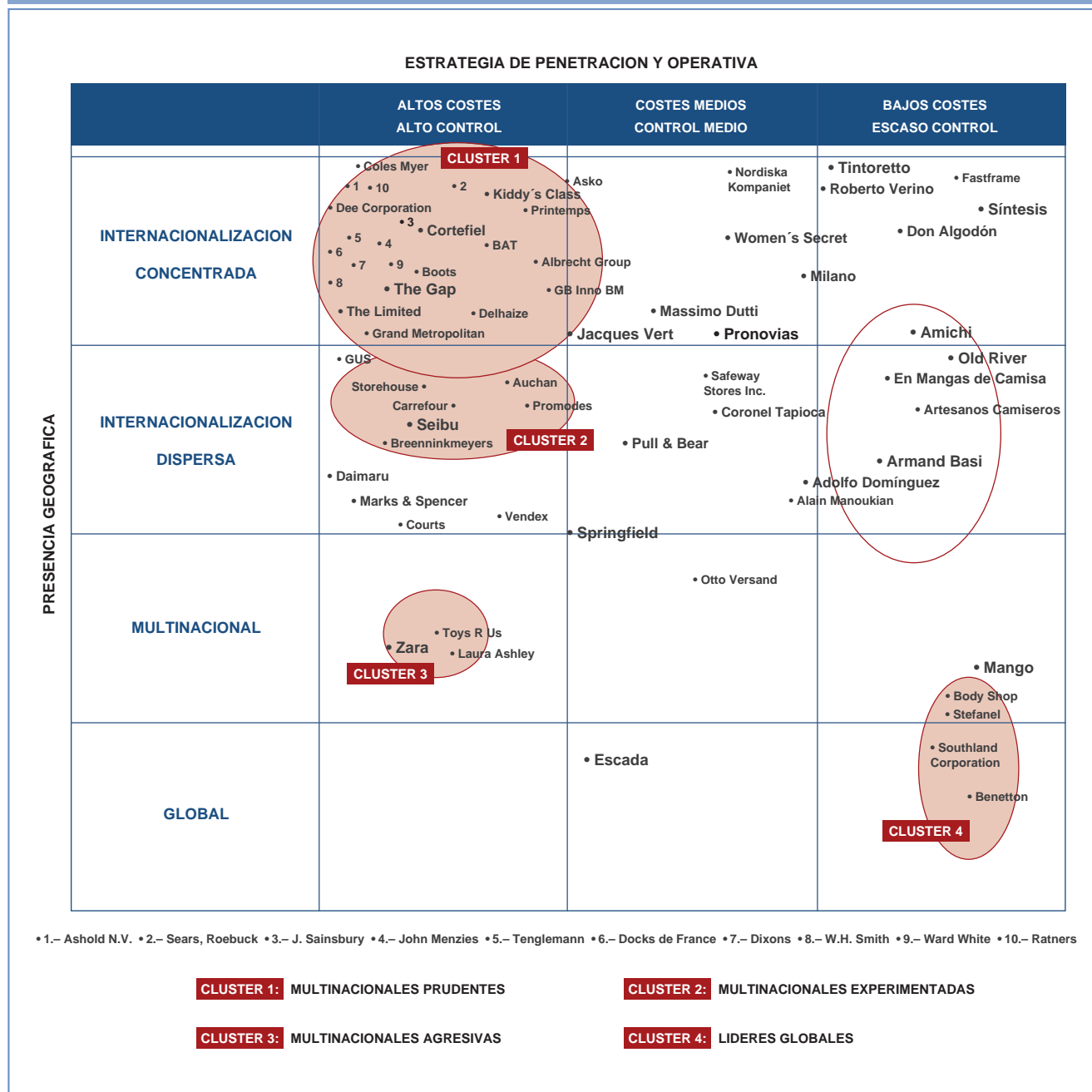
La gran despensa del valle del Ebro



Empresas de distribución de productos de confección

GRAFICO N° 1

TIPOLOGIAS DE CADENAS Y DISTRIBUIDORES INTERNACIONALES



Otros conceptos, como las cadenas de camisas y trajes a medida En Mangas de Camisa o Artesanos Camiseros, o la cadena de aventura Coronel Tapioca son también conceptos innovadores en el panorama de la distribución europeo e internacional, por lo que también cabe esperar un crecimiento internacional importante en estos próximos años.

Por último, los distintos grupos de distribución han sabido adecuar sus estrategias de entrada y consolidación a las peculiaridades socio-económicas, políticas y culturales de los distintos mercados, mostrando una gran flexibilidad a la hora de desarrollar distintos mecanismos de control, coordinación y gestión de actividades. Adoptando la

tipología de Treadgold (1990) del Oxford Institute of Retail Management, se recogen en el gráfico n° 1 la distintas empresas españolas en un mapa de posicionamiento, respecto a la posición que mantienen entre sí, como en relación a sus competidores internacionales y a otras empresas de distribución, tanto en lo que se refiere a la presencia





y cobertura geográfica internacional, como a la forma de penetración y control operativo ejercido por estas empresas en sus principales mercados internacionales.

Así, podemos observar como la cadena Zara se posiciona como una empresa que suele realizar inversiones de alto control, principalmente vía inversión directa con tiendas de nueva implantación en la gran mayoría de los mercados donde la cadena está presente. Sin embargo, en Japón, la cadena se va a desarrollar a través de una joint venture con un grupo local, al igual que hizo en su momento Adolfo Domínguez.

Japón es un mercado de difícil implantación, por los altos costes del metro cuadrado, las leyes proteccionistas, la distancia cultural, la lentitud en la toma de decisiones, etc. En otros mercados, como es el italiano, que presenta ciertas dificultades políticas, la cadena realizó una alianza estratégica con el grupo Benetton, a raíz de la cual la cadena abrió su primera tienda en Milán, en septiembre de 1997.

En cambio, en el lejano mercado de Israel, con connotaciones culturales y políticas muy específicas, la cadena muestra su gran flexibilidad de adaptación desarrollando su proceso de entrada a través de la forma de franquicia. Respecto a las demás cadenas del grupo (Pull & Bear, Massimo Dutti, Kiddy's Class), su implantación internacional se sitúa todavía en países cercanos o afines culturalmente (como es el caso de México), desarrollando estrategias de entrada caracterizadas princi-

palmente por inversiones propias con alto grado de control.

El grupo Cortefiel, con su cadena más internacionalizada, Springfield, muestra también un elevado grado de adaptación a las connotaciones específicas de cada mercado. Aunque la alta dirección del Grupo Cortefiel prefiere la adquisición de cuotas de mercado (como fue la compra de las cadenas francesas Old River y Classe Affairs) o la asociación con grupos fuertes nacionales, antes que la entrada vía inversiones directas propias, el Grupo debe en ocasiones implantar estrategias de entrada diferentes. Por un lado, la disponibilidad de cadenas nacionales de moda-confección que estén en venta es mínima, por lo que la estrategia de adquisición de cuotas de mercado es muy limitada.

Es difícil encontrar situaciones de venta como las de las dos cadenas francesas anteriormente señaladas. Muchos países no disponen de este tipo de cadenas, y en aquellos donde existen, son, por término general, cadenas de enseñas multinacionales que pertenecen a grandes grupos (en ocasiones de mayor dimensión que Cortefiel) y que no suelen estar a la venta. La alternativa será acuerdos de asociación con estas empresas.

Así, el proceso de expansión internacional que esta desarrollando la cadena es vía implantación directa o asociaciones (joint ventures, alianzas estratégicas) con grupos locales, como el alcanzado con el grupo alemán de distribución Wöhr!, para desarrollar conjuntamente la cadena Springfield en

Alemania, Austria y Suiza. A medida que la cadena entre en mercados más lejanos, tanto geográficamente como culturalmente, la opción de asociarse a grupos locales tomará más relevancia.

En realidad, los acuerdos de joint ventures y alianzas estratégicas que los distintos grupos de distribución españoles están desarrollando en sus mercados más lejanos producen importantes ventajas en el proceso de internacionalización. A medida que las cadenas entran en países más lejanos, con distintos entornos económicos, políticos, legales y socio-culturales, la gestión de las mismas es más difícil y los riesgos del negocio aumentan.

Una forma de reducir estos riesgos es a través de joint ventures o alianzas estratégicas con grupos locales que conozcan de primera mano el funcionamiento del país y las connotaciones y situación del sector.

Además, otra ventaja de este tipo de asociaciones es la distribución de los riesgos de la inversión, al repartirse esta en un porcentaje (generalmente alrededor del 50%) entre los socios. Así, las cadenas reducen el riesgo de inversión y además se aprovechan del "know-how" local y en ocasiones de la estructura empresarial de sus socios locales.

Esto permite entrar con mayor facilidad en un nuevo mercado, realizando una gestión más adecuada a las características locales. La desventaja fundamental es la pérdida de control de la operación y los costes de seguimiento de los contratos y acuerdos de la joint venture. Es decir, el control ya no es al 100%, siendo normalmente un control





medio, donde las decisiones tienen que ser consensuadas o negociadas entre los socios.

La situación extrema a esta forma de penetración en mercados internacionales apoyada en el "know-how" y esfuerzo financiero de un socio local es la franquicia. Esta estrategia de internacionalización es seguida principalmente por la cadena Mango, quién por su dimensión geográfica y número de tiendas abiertas al público se aproxima a un posicionamiento global, cercano a las grandes franquicias internacionales de Benetton o Stefanel.

Otras cadenas que desarrollan su actividad internacional vía franquicia son Amichi, En Mangas de Camisa, Don Algodón, Coronel Tapioca, Artesanos Camiseros y las cadenas del Grupo Induyco: Tintoretto y Síntesis.

En el gráfico nº 1 podemos observar un grupo importante de franquicias españolas que ya tienen establecida una presencia internacional considerable y que, a la vista de sus estrategias de crecimiento, es de esperar que se desplacen paulatinamente hacia un posicionamiento multinacional en los próximos años.

Con estrategias mixtas se sitúan cadenas como Milano, Massimo Dutti, y en menor medida Adolfo Domínguez. Estas cadenas combinan el crecimiento internacional vía tiendas propias con los acuerdos de Master franquiciados para ciertos países. Adolfo Domínguez combina la apertura de megatiendas de titularidad propia en Francia e Inglaterra, con tiendas propias y franquicias en Portugal y España, franquicias en otras

ciudades tan lejanas como Kuala Lumpur, Singapur, Taipei y Hong Kong, y alianzas estratégicas, licencias de marca, tiendas propias y establecimientos tipos "corner" en Japón.

Toda una combinación de posibilidades que han permitido al diseñador gallego convertirse en tan solo cinco años en la compañía más carismática, con mayor presencia, prestigio y reconocimiento internacional en el segmento medio-alto de la moda española, posicionándose en la esfera internacional y enfrentándose cara a cara en muchos mercados internacionales a los gigantes italianos o americanos de la moda, como Armani, Versace, Calvin Klein o Donna Karan (Cerviño y Cruz Roche, 1997).

Sin lugar a dudas, podemos constatar como los distribuidores españoles son capaces de adaptar sus procesos de inversión, gestión y control de actividades para poder desarrollar y localizar sus actividades en un número creciente de países. Asimismo, cabe esperar, en base a los objetivos y estrategias presentadas por las propias empresas, que los posicionamientos mostrados en el gráfico nº 1 cambien de forma considerable en los próximos años, con un desplazamiento horizontal hacia las zonas centrales de costes y control, y un desplazamiento vertical hacia las zonas de mayor presencia geográfica.

CONCLUSIONES

Como hemos analizado, la internacionalización de un grupo reducido, pero importante de distribuidores españoles de productos de confección está situan-

do a España entre los países del ranking internacional de detallistas y franquicias. Aunque el proceso de internacionalización se ha iniciado hace tan solo unos siete u ocho años, la presencia internacional de algunos de estos grupos españoles es ya significativa.

En ciertos países, como en Francia, la invasión y cobertura de los distribuidores de confección españoles es casi similar a la invasión de las grandes superficies de alimentación francesas en España.

Además, estas empresas siguen invirtiendo en sus procesos de internacionalización. Una característica común a todas ellas es el objetivo de ampliar significativamente su presencia internacional en los próximos cuatro años. El grupo Inditex, a través principalmente de su cadena Zara, sigue consolidando sus posiciones en los países en los que la cadena está presente, así como entrando en nuevos países, como Chipre, Japón e Israel.

Cortefiel quiere convertir a la cadena Springfield en la principal enseña europea a finales del año 2000. Los planes del grupo Punto Fa es tener abiertas 719 tiendas y presencia en 45 países también a finales de este año.

Como otro dato significativo, y contrariamente a lo comunicado en su salida a bolsa, es muy posible que Adolfo Domínguez no reparta dividendos en este año fiscal para reinvertir todos sus beneficios en el plan de expansión internacional. Incluso, la cadena Don Algodón, que parece ser la más conservadora en sus planes de expansión internacional en estos momentos,



acaba de inaugurar en mayo de este año una nueva tienda en Miami.

Asimismo, otras empresas importantes del sector de fabricación-confección, que han apostado durante estos años en estrategias de creación de marca, están empezando a abrir sus propios establecimientos y buscando canales propios en el exterior. Mayoral, empresa del sector confección infantil ha abierto ya varias tiendas monomarca muy recientemente. Y Saez Merino, propietario de las emblemáticas marcas Lois, Cimarrón y Caroché, con 8 fábricas en España y 3 en Marruecos; y una facturación de 16.000 millones de pesetas (1996), ha firmado un acuerdo con un grupo de distribución asiático para expandir sus productos en Extremo Oriente. Estos pueden ser los preámbulos del inicio de su expansión en la distribución internacional.

Por otro lado, y al margen del proceso internacional iniciado por este importante grupo de empresas, habría también que mencionar las estrategias de internacionalización vía canales de distribución propios desarrolladas por otras empresas de un sector tan afín al de la confección como el del calzado. Así, Grupp Internacional (Panama Jack) tiene ya desde 1993 establecidas diversas filiales comerciales en Europa (Holanda, Alemania) y Estados Unidos, con el ánimo de desarrollar sus propias tiendas monomarca. Hasta el momento, la marca se expansiona a través de corners. Su facturación alcanzó casi los 5.300 millones en 1996, exportando el 70% de su producción.

Otra empresa, Camper, líder en calzado para el segmento joven, y con unas exportaciones que superan los 2.000 millones de pesetas, tiene 18 tiendas monomarca en propiedad en España, dos franquicias en Portugal (Lisboa y Oporto) y tiendas en propiedad en París, Milán, Colonia y Londres.

Sus objetivos de expansión están fijados en la apertura de unos 200 establecimientos monomarca en Europa en los próximos cuatro años. Y por último, otra de las franquicias españolas del sector confección y calzado deportivo con alto potencial de internacionaliza-

ción es Décimas. Esta cadena cuenta ya con 120 establecimientos, de los cuales 62 son propios.

La apuesta internacional de las empresas aquí analizadas, consolidará la presencia de las enseñas y marcas españolas en la esfera internacional, mejorará la competitividad global del sector de confección español, potenciará la imagen del "made in" de la moda

y confección española, y en última instancia, servirá como catalizador para que otras muchas empresas y diseñadores nacionales asuman también la internacionalización como una estrategia viable de crecimiento y consolidación empresarial. □

JULIO CERVIÑO

Universidad Autónoma de Madrid
Centro Internacional Carlos V

NOTAS

(1) El Reglamento Comunitario (EC) 636/82, especifica que las importaciones de prendas de vestir ensambladas bajo el sistema OPT (Outward Processing Trade-Perfeccionamiento Activo) en terceros países, especialmente países de la Europa del Este, serán reguladas con restricciones cuantitativas y un régimen de licencias de importación. Solamente las empresas que tienen sus propias fábricas de confección dentro de la Comunidad tienen derecho a utilizar cuotas de fabricación en el exterior bajo la modalidad OPT. Los objetivos de esta normativa es el mantener el empleo de la industria de la confección europea y ofrecer al mismo tiempo una posibilidad a la industria para que pueda hacer frente a la competencia de las importaciones directas de otros terceros países.

(2) EPOS en terminología inglesa significa Electronic Point of Sale Systems. EDI es Electronic Data Interchange.

BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER, N. (1989): "Retailers and International Markets: Motives for Expansion", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp. 75-85.
- BONACHE, J. Y CERVIÑO, J. (1996): "Zara: el tejido internacional", en Durán, J.J. (Coord.), *Multinacionales Españolas I. Algunos casos relevantes*. Capítulo 2, Edit. Pirámide, pp. 50-86.
- BONACHE, J. Y CERVIÑO, J. (1997): "Cortefiel: un proceso internacional de innovación y aprendizaje organizativo", en Durán, J.J. (Coord.), *Multinacionales Españolas II: Nuevas experiencias de internacionalización*. Capítulo 5, Pirámide, pp. 163-214.
- CERVIÑO, J. Y CRUZ ROCHE, I. (1997): "Adolfo Domínguez: El pragmatismo gallego en la moda internacional", en Cerviño, J., Nieto, A. y Llamazares, O. (Coord.), *Ejercicios y Casos de Marketing Internacional*, edit. Pirámide.
- GUIMJOAN, M. (1995): Mesa redonda sobre "Distribución Textil", Gremio de Fabricantes de Sabadell, 6 de junio de 1995. Ponencia de Modest Guimjoán, consejero delegado de Barcelona Moda Centre.
- MUÑIZ, N. (1997): "The Internationalisation of European Retailers in America: The U.S. Experience", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Próxima publicación.
- ROBINSON, T. Y CLARKE-HILL, C.M. (1995): "International Alliances in European Retailing", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 5, Abril, pp. 167-184.
- SAMIEE, S. (1995): "Strategic Considerations in European Retailing", *Journal of International Marketing*, vol. 3, nº 3, pp. 49-76.
- TEXTIL EXPRES (1997): *Diversos boletines y monografías sobre el sector textil-confección*. Edit. Aramo Editorial, Barcelona.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1994): "Textiles and Clothing in Eastern Europe: Market at a Crossroads", *Special Report* nº 2149.
- TREADGOLD, A. D. (1990): "The Developing Internationalisation of Retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 18, nº 2, pp. 4-11.
- TREADGOLD, A. D. Y GIBSON, G. (1989): "Retailing in Continental Europe: The Opportunities and the Costs", *Europe 2000*, vol. 1, nº 6, pp. 93-96.



ESTRATEGIAS DETALLISTAS EN LA DISTRIBUCION ALIMENTARIA

■ CARLOS FLAVIAN BLANCO (1)



El concepto de grupo estratégico fue planteado y desarrollado a través de diversas investigaciones llevadas a cabo paralelamente en las universidades de Harvard y Purdue a principios de los años 70. Porter (1979) sugirió que el análisis de la industria podría realizarse clasificando las empresas en grupos diferentes, de tal forma que a cada grupo fuesen asignadas las empresas que adoptasen una estrategia similar en relación a los aspectos estratégicos clave.

A estas agrupaciones se las denominó grupos estratégicos. Los autores de la Universidad de Harvard desarrollaron sus trabajos desde la perspectiva de la Economía Industrial y utilizaron el concepto para profundizar en el estudio de la estructura de la industria y perfeccionar el análisis de la rivalidad empresarial.

Por otra parte, los autores de la Universidad de Purdue desarrollaron sus trabajos desde los planteamientos de la Dirección Estratégica y utilizaron los grupos estratégicos para analizar las características de los comportamientos

estratégicos observados en cada industria y para estudiar las diferentes implicaciones que sobre los resultados de la empresa podría tener este tipo de agrupaciones.

Con posterioridad a estos trabajos iniciales el concepto de grupo estratégico se ha convertido en un área de investigación con un futuro muy prometedor en marketing (Más, 1996). En particular, cabría destacar el surgimiento de nuevas líneas de investigación en torno a los grupos estratégicos que guardan una estrecha relación con la disciplina de marketing, como el desarrollo de definiciones alternativas de grupo a partir del concepto de nicho o segmento de mercado (Harrigan, 1985; Hatten y Hatten, 1987); el estudio de las diferencias de resultados dentro de una industria a partir de la heterogeneidad de los consumidores atendidos (Hallagan y Hoerding, 1983); la aportación de dimensiones teóricas de estrategia para la identificación de los grupos relacionadas con los conceptos de producto-mercado, necesidades de la clientela, comportamiento de compra,

etc. (Frazier y Howell, 1983) o la identificación de barreras a la movilidad basadas en aspectos de la demanda o el mercado (McGee y Thomas, 1986).

En este trabajo se destaca la notable utilidad de los grupos estratégicos como herramienta de análisis de la heterogeneidad empresarial existente en el ámbito de la distribución comercial. Adicionalmente, se comentan brevemente las principales características de algunos trabajos previos aplicados al sector de la distribución así como algunas de las conclusiones obtenidas.

Por último y con finalidad ilustrativa se exponen los resultados obtenidos en un estudio de grupos estratégicos desarrollado a partir de las principales empresas detallistas de alimentación que compiten en el territorio español.

APLICACIONES DEL ANALISIS DE GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DETALLISTAS

A lo largo de la literatura diversos autores han planteado diferentes aplicaciones que el análisis de grupos estratégicos puede tener en el estudio de una industria. Si bien el objetivo de este trabajo no es el estudio en profundidad de tales ventajas, sí resulta conveniente indicarlas brevemente (2). En particular, al estudiar la estrategia desarrollada por las empresas que compiten en el comercio detallista, el análisis de grupos estratégicos podría proporcionarnos las siguientes ventajas:

- *Simplifica la heterogeneidad existente entre detallistas.* Al clasificar a los diferentes detallistas en un reducido número de grupos resulta más sencillo conocer cuáles son las estrategias desarrolladas por los distintos competidores. En general, se hace más manejable el



análisis de la heterogeneidad empresarial permitiendo obtener una idea global del mercado que de otra forma sería difícil conseguir, dado el gran número de empresas que integran el sector.

- *Preserva las claves de la diversidad estratégica.* Pone de relieve la esencia de los distintos comportamientos competitivos existentes en el mercado, ya que cada grupo refleja con precisión determinados aspectos característicos de algunas empresas que en un análisis global a nivel de sector aparecerían encubiertos por el empleo de datos agregados como las medias o desviaciones típicas (Hatten y Hatten, 1987). Por tanto, la simplificación de la diversidad estratégica se realiza conservando las características básicas que motiva que determinados detallistas sean especialmente parecidos entre sí y claramente distintos al resto.

- *Facilita el estudio de la rivalidad existente en un mercado.* Cada grupo engloba las empresas que pueden mantener una rivalidad más intensa entre sí, es decir, los detallistas que ofrecen similares productos a los mismos segmentos de mercado en ámbitos geográficos de dimensiones parecidas y asumiendo un compromiso de recursos similar (Cool y Schendel, 1987).

Con esta información los directivos de cada empresa podrían centrar la atención en los competidores de su grupo, estableciendo un orden de prioridades y en definitiva simplificando el estudio de la rivalidad.

- *Facilita la identificación y análisis de fortalezas y debilidades.* Para el desarrollo de toda estrategia algunos recursos son especialmente importantes. Si comparamos las dotaciones de recursos relativas de los detallistas integrados en el mismo grupo (competidores potenciales de mayor intensidad) será posible averiguar en cuáles de estos recursos críticos destaca una empresa concreta por sus elevados niveles (fortalezas) y en qué otros recursos sus niveles son especialmente bajos (debilidades).

- *Facilita la identificación y análisis de amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.* Si consideramos que la



distancia estratégica que separa dos grupos es un indicador de la intensidad de las barreras a la movilidad que aíslan dichos grupos (Harrigan, 1985).

Evaluando, por un lado, la distancia estratégica de cada grupo en relación al resto de la industria y, por otro, el diferencial de beneficios existente, podría cuantificarse con mayor precisión el riesgo de entrada de nuevos competidores a dicho grupo.

Aunque, lógicamente, la identificación de amenazas y oportunidades es un proceso relativo, ya que lo que para unas empresas podría constituir una oportunidad, para otras constituirá una amenaza.

- *Permite justificar las diferencias de resultados existentes entre detallistas.* Las diferencias de resultados entre detallistas pertenecientes a diferentes

grupos es previsible que se presenten debido a la adopción de comportamientos estratégicos distintos (Porter, 1979) apoyados en recursos específicos. Además, la especial relación existente entre los recursos disponibles y la estrategia desarrollada, junto con los problemas asociados a la adquisición de dichos recursos, es el argumento que permite explicar por qué las empresas no pueden cambiar de estrategia con facilidad y modificar el nivel de resultados obtenido.

- *Simplifica el análisis de la evolución de las diferentes estrategias detallistas.* A través de un estudio dinámico de grupos estratégicos podrá analizarse si el posicionamiento relativo de los grupos permanece estable o bien va variando (Harrigan, 1985; Hatten y Hatten, 1987). En caso de observarse variaciones significativas, sería interesante conocer si con el paso del tiempo los grupos adoptan posturas cada vez más convergentes o bien más divergentes (Aaker, 1988).

- *Simplifica la evaluación del atractivo de cada estrategia.* Al reunirse en un mismo grupo diversos detallistas que siguen una estrategia similar y conocerse los resultados obtenidos a lo largo del tiempo, puede estimarse con mayor fiabilidad el nivel de resultados al que es posible que conduzca cada estrategia y corregirlo por el nivel de riesgo correspondiente al que se encuentre sometida dicha estrategia (Hatten y Hatten, 1987).

- *Permite valorar la conveniencia del cambio de la estrategia desarrollada.* Esta valoración podría realizarse a través de la comparación del beneficio asociado a la estrategia que actualmente desarrolla una empresa junto con los recursos (activos y habilidades) que son necesarios para su puesta en práctica, frente al beneficio potencial al que suele conducir otra estrategia alternativa y el nivel de recursos necesario para su desarrollo.

Todas estas ventajas o aplicaciones potenciales del análisis de grupos estratégicos, permiten justificar el gran número de trabajos desarrollados en torno a este concepto, y de igual forma,



pueden permitirnos argumentar el interés que tiene el desarrollo de trabajos de este tipo para el estudio del sector de la distribución comercial.

ESTUDIOS DE GRUPOS ESTRATEGICOS CENTRADOS EN EMPRESAS DETALLISTAS

A lo largo de la literatura pueden encontrarse numerosos estudios de grupos estratégicos centrados en el análisis de estrategias desarrolladas por empresas detallistas, en actividades tan dispares como la venta de artículos textiles, el sistema financiero, la venta de seguros, etc. En el cuadro nº 1 aparecen reflejados algunos de estos trabajos. Entre las aplicaciones de grupos estratégicos a la actividad comercial, cabría hacer referencia a las interesantes perspectivas de análisis adoptadas por autores como Fombrun y Zajac (1987); Porac, Thomas y Emme (1987); Porac y Thomas (1990) y Reger y Huff (1993). Estos autores identifican los grupos estratégicos a través de la denominada metodología cognitiva, la cual utiliza como punto de partida las percepciones de los directivos sobre el posicionamiento estratégico de las empresas que compiten en el mercado.

Esta metodología se basa en que el proceso de aprendizaje de las personas tiende a simplificar la realidad para facilitar su asimilación, de esta forma los directivos al diseñar la estrategia de su empresa agrupan a los restantes competidores en función de la estrategia que desarrollan. Al constatar la existencia de estas agrupaciones en la mente de los decisores se pone de manifiesto la notable relevancia e interés de este tipo de estudios.

Centrándonos en los estudios de grupos estratégicos desarrollados sobre una muestra de empresas que compiten en el negocio de la distribución comercial alimentaria podríamos encontrar trabajos como los reflejados en el cuadro nº 2. En este cuadro se indica la muestra de empresas considerada, las dimensiones estratégicas utilizadas y otros aspectos metodológicos destacables como la técnica empleada para la identificación de los grupos, la perspec-

CUADRO Nº 1

ESTUDIOS ESTRATEGICOS DESARROLLADOS A PARTIR DE EMPRESAS DETALLISTAS

AUTOR-AÑO	SECTOR ESTUDIADO
FOMBRUN Y ZAJAC (1987); REGER Y HUFF (1993)	SISTEMA FINANCIERO DE ESTADOS UNIDOS
PORAC, THOMAS Y EMME (1987); PORAC Y THOMAS (1990)	FABRICANTES Y DETALLISTAS DE ARTICULOS DE PUNTO EN ESCOCIA
FIGENBAUM Y THOMAS (1990; 1993)	EMPRESAS ASEGURADORAS DE ESTADOS UNIDOS
MARTINEZ (1992); MAS (1996)	SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL
ELLIS Y CALANTONE (1994)	DETALLISTAS FARMACEUTICOS DE ESTADOS UNIDOS
GARCIA Y RODRIGUEZ (1996)	DETALLISTAS DE TEXTILES EN CANARIAS

FUENTE: Elaboración propia.

tiva temporal adoptada (bien sea estática o dinámica) y el periodo estudiado.

El análisis de grupos estratégicos fue utilizado por Hawes y Crittenden (1984) para estudiar las diferentes estrategias adoptadas por las grandes cadenas de supermercados de Estados Unidos en la comercialización de productos con marca del distribuidor. En este estudio fueron identificados cuatro grupos. Uno de ellos no ofrecía este tipo de productos mientras que los tres restantes adoptaban estrategias claramente distintas en su comercialización.

El grupo de "pioneros agresivos" recogía a las empresas que solían introducir este tipo de productos en sus mercados respectivos apoyadas con grandes campañas promocionales, los "conservadores" actuaban como seguidores del grupo anterior ofreciendo un surtido intermedio, mientras que los "sumisos" únicamente comercializaban este tipo de productos cuando su éxito ya había sido probado por otras empresas del mercado.

La hipótesis que subyace en este trabajo es que conociendo la estrategia de marketing seguida por cada empresa en la comercialización de estos productos, podría extrapolarse su comportamiento estratégico global. No obstante, los mismos autores reconocen la conveniencia de ampliar la definición de estrategia considerada en el análisis.

Del estudio de Harrigan (1985) cabría destacar las interesantes aportaciones realizadas a la teoría de grupos estratégicos y a la metodología a seguir para desarrollar estas investigaciones. Este autor centró la atención de forma prioritaria en el estudio de la rivalidad empresarial establecida entre las empresas detallistas.

Los resultados de su análisis sugieren que en el ámbito de la distribución comercial, las barreras a la movilidad asociadas a la gestión de personal son especialmente intensas, mientras que las relativas a la inversión publicitaria resultarían menos importantes y las asociadas a la estrategia de producto ocuparían un lugar intermedio.

El análisis de la relación existente entre la estrategia desarrollada por los diferentes grupos de detallistas y los niveles de resultados alcanzados fue estudiado por Lewis y Thomas (1990; 1994) y Carroll, Lewis y Thomas (1992). Desde una perspectiva teórica es previsible que entre los diferentes grupos de detallistas existan barreras asimétricas que permitan justificar la permanencia en el tiempo de la diversidad de posicionamientos estratégicos y de resultados obtenidos. La asimetría de estas barreras implica que la dificultad asociada al cambio de grupo depende tanto del grupo de procedencia de la empresa como del de destino.



Estrategias detallistas en la distribución alimentaria

CUADRO N° 2

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS ESTUDIOS DE GRUPOS ESTRATEGICOS DESARROLLADOS CON EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIAL

AUTOR-AÑO	MUESTRA	DIMENSIONES ESTRATEGICAS	METODOLOGIA
HAWES Y CRITTENDEN (1984)	384 CADENAS DE SUPERMERCADOS EN ESTADOS UNIDOS	■ POLITICA DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR: <ul style="list-style-type: none"> • MERCADO OBJETIVO • POLITICA DE PROMOCION • RELACION DE PROVEEDORES • POLITICA DE PRODUCTO • POLITICA DE PRECIOS • P. MERCHANDISING 	CLUSTER JERARQUICO ● ESTATICA (1980)
HARRIGAN (1985)	92 DETALLISTAS DE DIVERSAS FORMULAS COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • PRODUCTIVIDAD • DIFERENCIACION DE PRODUCTO • GESTION DE STOCKS • OFERTA COMERCIAL 	CLUSTER JERARQUICO ● ESTATICA
LEWIS Y THOMAS (1990, 1994); CARROLL, LEWIS Y THOMAS (1992)	16 CADENAS DETALLISTAS BRITANICAS 	■ ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA: <ul style="list-style-type: none"> • NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS • IMPORTANCIA DE VENTAS DE ALIMENTACION • NUMERO LINEAS DE ALIMENTACION • PROPORCION DE MARCAS PROPIAS DE ALIMENTACION • IMPORTANCIA DE VENTAS EN SUPER SOBRE EL TOTAL ■ COMPROMISO DE RECURSOS: <ul style="list-style-type: none"> • TAMAÑO MEDIO DEL ESTABLECIMIENTO • GASTOS EN PUBLICIDAD SOBRE VENTAS 	ANALISIS FACTORIAL CLUSTER JERARQUICO DISCRIMINANTE ● ESTATICA (1982-1986)
IGLESIAS (1994)	14 CADENAS DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS EN ASTURIAS	<ul style="list-style-type: none"> • TAMAÑO • NUMERO DE REFERENCIAS • CAJAS POR SUPERFICIE • LOCALIZACION (ESCALA SUBJETIVA) • ASOCIACIONISMO • SERVICIO OFRECIDO • NUEVAS TECNOLOGIAS 	CLUSTER JERARQUICO Y NO JERARQUICO ANALISIS FACTORIAL ● ESTATICA (1993)
MUÑIZ (1995)	25 DISTRIBUIDORES EUROPEOS ● 18 DISTRIBUIDORES ESPAÑOLES 	■ RESULTADOS: <ul style="list-style-type: none"> • VENTAS • NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS • BRUTO NETO SOBRE VENTAS • PRODUCTIVIDAD ■ DIVERSIFICACION: <ul style="list-style-type: none"> • PORCENTAJE DE VENTAS DE ALIMENTACION • PARTICIPACION EN SECTORES NO COMERCIALES • NUMERO DE FORMATOS COMERCIALES ■ INTERNACIONALIZACION: <ul style="list-style-type: none"> • VENTAS EN PAISES EXTRANJEROS (%) ■ CONTROL DE MARCA: <ul style="list-style-type: none"> • PORCENTAJE DE MARCAS PROPIAS 	CLUSTER JERARQUICO ● DINAMICA (1980-1994) ESTATICA (1993)

FUENTE: Elaboración propia.

No obstante, estos autores no encontraron diferencias de resultados en todos los indicadores considerados y llegaron a la conclusión de que la pertenencia a un mismo grupo, no garantiza similares niveles de rentabilidad, ya que la estrategia de una empresa no

puede ser replicada perfectamente por otra (siempre habrá pequeños matices que motiven variaciones de resultado).

Sin embargo, en un estudio posterior desarrollado sobre la misma muestra, Carroll, Pandian y Thomas (1994) profundizaron en el análisis de la rela-

ción entre la estrategia de cada grupo y los resultados logrados, constatando las ventajas asociadas a los establecimientos de grandes dimensiones. Los establecimientos de mayor superficie obtenían un mayor volumen de ventas por metro cuadrado y, en general, las



El Secreto del Chef.

Para que los platos sepan a lo que tienen que saber, nada mejor que el aceite de soja. Los alimentos conservan todo su sabor natural y no pierden ninguna de sus propiedades nutritivas. Un aceite vegetal 100% natural que garantiza una dieta saludable a un precio altamente competitivo.



Para cualquier información,
llame al 91 / 555 22 78

Todo un acierto.





empresas que realizaban una oferta menos centrada en alimentación, conseguían mayor participación de sus marcas propias y tenían establecimientos más grandes, eran las que obtenían mayores márgenes.

En el trabajo pionero en la identificación de grupos estratégicos entre las empresas de distribución españolas (Muñoz, 1988), se plantea el empleo de los grupos estratégicos como herramienta de análisis prescindiendo de la aplicación de complejas metodologías multivariantes y agrupando las empresas según el tipo de establecimiento utilizado, el ámbito geográfico de actuación y el grado de integración vertical. Esto permite ampliar el horizonte temporal considerado enriqueciendo la utilidad que de su empleo pueda derivarse para el análisis, diagnóstico y desarrollo de la estrategia empresarial.

El estudio de Iglesias (1994) se centra en los diferentes tipos de variables que pueden ser utilizados para la identificación de grupos estratégicos y las distintas metodologías susceptibles de aplicación. A lo largo del estudio, se argumenta que el hecho de que las distintas metodologías de cálculo conduzcan a los mismos resultados demuestra la robustez de las agrupaciones obtenidas. Por otra parte, los grupos estratégicos identificados en este trabajo resultan coherentes con los obtenidos por Vázquez (1992) quien agrupó a las empresas basándose en la imagen percibida por los consumidores sobre los establecimientos de las distintas cadenas detallistas.

A través de este trabajo, Vázquez (1992) estableció un importante nexo de unión entre la teoría de grupos estratégicos y la literatura de imagen y posicionamiento empresarial, abriendo un

nuevo campo de estudio con amplias posibilidades de desarrollo desde una perspectiva de Marketing.

El estudio de Muñoz (1995) aborda la identificación de los grupos estratégicos existentes en la gran distribución comercial europea, centrando la atención en las estrategias de diversificación e internacionalización adoptadas. A lo largo de este estudio se constatan las notables diferencias existentes en la estrategia competitiva adoptada por las empresas detallistas de cada país.

Del análisis conjunto de todos estos trabajos cabría destacar la existencia de una estructura global homogénea. En términos generales, se parte de un conjunto de variables que reflejan aquellos aspectos de la estrategia que se pretende analizar y se aplica la metodología del análisis cluster para obtener los conglomerados.

De igual forma, se contrasta hasta qué punto el desarrollo de estrategias diferentes por las empresas integradas en cada grupo conduce a resultados distintos. No obstante, también presentan ciertas diferencias que podrían sintetizarse en los puntos siguientes:

- El ámbito de estudio es distinto, con lo cual la muestra presenta importantes diferencias en relación al número y diversidad de empresas incluidas, al igual que las variables que representan las dimensiones estratégicas clave.
- La amplitud y profundidad con la que se aborda el concepto de estrategia es bastante heterogénea, lo cual influye decisivamente sobre el número y tipo de variables a utilizar para la identificación de los grupos y las fuentes de información utilizadas.
- Los objetivos planteados e hipótesis a contrastar son diferentes, lo cual condiciona la metodología utilizada, las variables y la procedencia de la información.

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LOS DETALLISTAS ESPAÑOLES

En este apartado vamos a centrarnos en el análisis de los principales resultados obtenidos en un estudio de grupos estratégicos desarrollado sobre las principales empresas de distribución



comercial que compiten en el mercado español. El estudio ha sido realizado sobre una muestra de 71 empresas que utilizan principalmente la fórmula comercial del supermercado e hipermercado. Cada una de estas empresas tienen una facturación anual media superior a 4.000 millones de pesetas y globalmente representan la mayor parte del volumen de negocio de la distribución comercial alimentaria española. El periodo considerado en esta investigación es el comprendido entre los años 1989 y 1993. Las empresas fueron seleccionadas a partir de los datos del "Informe Anual Alimarket" y los datos utilizados para el desarrollo del trabajo empírico, proceden de esta publicación, del "Anuario Financiero de la Distribución" y de la revista "Distribución Actualidad".

La selección de las variables a través de las cuales se va a plasmar el concepto de estrategia en una investigación de grupos estratégicos es una tarea delicada que exige un análisis en profundidad y un cierto nivel de conocimiento del sector que se va a estudiar. La experiencia demuestra que la determinación de las dimensiones clave presenta algunas dificultades, motivo por el cual diversos autores han ofrecido distintas recomendaciones para guiar su elección y entre las cuales podríamos destacar las siguientes: (a) las dimensiones estratégicas deben reflejar el alcance de las actividades de la empresa y el compromiso de recursos asumido; (b) la definición de estrategia debe ser lo suficientemente amplia como para que puedan recogerse todos los aspectos estratégicamente relevantes; (c) entre las dimensiones clave no deberían incluirse variables de resultados, puesto que entre los objeti-



CUADRO N° 3

DIMENSIONES ESTRATEGICAS UTILIZADAS PARA LA IDENTIFICACION DE LOS GRUPOS

ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES

- TAMAÑO EMPRESARIAL
- AMPLITUD DEL SURTIDO
- PARTICIPACION EN EL NEGOCIO MAYORISTA
- DISPERSION GEOGRAFICA

COMPROMISO DE RECURSOS ASUMIDO

- DIMENSION DE LOS ESTABLECIMIENTOS
- INTENSIDAD DEL GASTO EN PERSONAL
- INVERSION EN INFRAESTRUCTURAS
- ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
- PODER SOBRE PROVEEDORES

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N° 4

ASPECTOS ESTRATEGICOS MAS DESTACABLES DE LOS GRUPOS IDENTIFICADOS

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7
ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES							
TAMAÑO EMPRESARIAL		–	++			+	--
AMPLITUD DEL SURTIDO	--	–	++		+		++
INTENSIDAD DEL NEGOCIO MAYORISTA	+	+	--	++			--
DISPERSION GEOGRAFICA	+	--	++			+	--
COMPROMISO DE RECURSOS							
DIMENSION DE LOS ESTABLECIMIENTOS	--	--	++		+		++
INTENSIDAD DEL GASTO EN PERSONAL	–			--	–	++	
INVERSION EN INFRAESTRUCTURAS		–	++	--		++	
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO			+		++	--	–
PODER SOBRE PROVEEDORES		--	++	--		++	

NOTA: ++ indica que el grupo estratégico señalado destaca por tomar valores especialmente altos en dicha variable en relación al resto de la industria, mientras que -- indica exactamente lo contrario.

FUENTE: Elaboración propia.

vos de estos estudios, suele figurar la explicación de las diferencias de resultados observadas entre empresas. Teniendo presente estas recomendaciones y la información pública disponible, se seleccionaron las dimensiones estratégicas recogidas en el cuadro n° 3 y su estimación se realizó a través de indicadores de carácter indirecto.

En el estudio se adoptó una perspectiva de análisis dinámico a través de la cual pudo constatar la existencia de una estructura estable de grupos estratégicos en el comercio detallista español. En concreto, a través de la aplicación del análisis cluster se identificaron siete grupos estratégicos claramente distintos cuyos integrantes mostraban una gran estabilidad a lo largo del período estudiado (3). En el cuadro n° 4 aparecen reflejadas las principales características de los grupos estratégicos identificados y en el cuadro n° 5 sus principales integrantes. En particular, los grupos de empresas identificados en el análisis fueron los siguientes:

- *Supermercados de ámbito regional (Gr. 1):* Las empresas incluidas en este grupo explotan la fórmula comer-

cial del supermercado de pequeño tamaño, lo cual condiciona de forma importante la amplitud del surtido ofrecido al público que, en este caso, es el más limitado del mercado. Si bien la presencia del grupo en el comercio mayorista en general es relativamente escasa, algunas empresas mantienen participaciones algo más significativas.

- *Pequeñas cadenas de supermercados de ámbito local (Gr. 2):* En esta agrupación se encuentran reunidas un conjunto de empresas de tamaño medio algo inferior al grupo anterior y que explotan la fórmula del supermercado en un ámbito local. Sin embargo el tamaño medio de sus establecimientos es relativamente superior, al igual que la amplitud de la oferta comercial realizada al público.

Sus inversiones relativas en infraestructuras son de las más bajas de la industria habiendo descendido de forma continuada con el paso del tiempo. Adicionalmente cabría destacar su escaso poder frente a proveedores.

- *Grandes cadenas de hipermercados (Gr. 3):* Este grupo estratégico se encuentra integrado por cuatro grandes

empresas de hipermercados que actúan a nivel nacional y tienen el mayor tamaño empresarial medio de todos los grupos (en 1994 controlaban el 75% de la superficie de ventas y el 90% de las ventas a través de hipermercados). Su oferta comercial es la más amplia del mercado lo cual es coherente con la gran dimensión de sus establecimientos comerciales. Las grandes inversiones realizadas en infraestructura y tecnología y su importante estrategia expansiva hacen que el activo circulante represente uno de los menores valores en relación al volumen de activo total y todo ello pese a tener la oferta comercial más amplia.

Por último, destacar que este grupo se caracteriza por tener un gran poder de negociación frente a proveedores, lo que le permite disfrutar de los plazos de pago más largos de la industria.

- *Minoristas con notable participación mayorista (Gr. 4):* En este grupo se posicionan un conjunto de empresas cuya característica más destacable es su notable participación en el negocio mayorista. La venta minorista de estas empresas se realiza a través de peque-



CUADRO N° 5

PRINCIPALES COMPETIDORES INTEGRANTES DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS IDENTIFICADOS

SUPERMERCADOS DE AMBITO REGIONAL GRUPO 1; 17 EMPRESAS

ABETO
AGRUPACION COMERCIAL
AUTOSERVICIOS CAPRABO
DAGESA (GRUPO)
DISTRIBUCIONES FROIZ
DISTRIBUIDORA URIBE
HILARIO OSORO
LUIS PIÑA
PEÑAGRANDE
SUPER CLAUDIO, ETCETERA

PEQUEÑAS CADENAS DE SUPERMERCADOS DE AMBITO LOCAL GRUPO 2; 13 EMPRESAS

ADOLFO MARINETO
ALMACENES CASAN
BARCENILLA
CONDAL ALIMENTACION
DISTAC
DISTOP
PASCUAL HERMANOS
SUPERFICIES DE ALIMENTACION
SUPERMERCADOS DANI (DANISA)
TREBOL CENTER, ETCETERA

GRANDES CADENAS DE HIPERMERCADOS GRUPO 3; 4 EMPRESAS

ALCAMPO
CENTROS COMERCIALES CONTINENTE
CENTROS COMERCIALES PRYCA
HIPERCOR

MINORISTAS CON NOTABLE PARTICIPACION MAYORISTA GRUPO 4; 9 EMPRESAS

ALMACENES COLONIALES UNIDOS
ALMACENES MAR Y MAR
COALIMENTACION GRANOLLERS
COLONIALES CRUZ
COMERCIAL JESUMAN
COMERCIAL PIEDRA TRUJILLO
DISTRIBUIDORA DE ALIM. DEL SURESTE
DISTRIBUIDORA DEL OESTE
PRODUCTOS ALIMENTICIOS GAMAR

CADENAS DE GRANDES SUPERMERCADOS GRUPO 5; 11 EMPRESAS

COMERCIAL GUZMAN
ECOAHORRO
ECORE
GALERIAS PRIMERO
HIPER VALME
SUPER CRUZ MAYOR
SUPERMERCADOS ALCOSTO
SUPERMERCADOS SABECO
SUPERMERCADOS SEYCA
TRAGOZ, ETCETERA

GRANDES MINORISTAS CENTRADOS EN SERVICIO GRUPO 6; 12 EMPRESAS

BON PREU
CONSUM
DISTRIBUCIONES GIMENEZ
EROSKI
ALFARO (1)
EXPRESSO COMERCIAL
J.M. BERUTCHI-EURONI
MERCADONA
SEBASTIAN DE LA FUENTE
SIMAGO, ETCETERA

PEQUEÑAS CADENAS DE HIPERMERCADOS DE AMBITO LOCAL GRUPO 7; 5 EMPRESAS

ECOVOL
HERDOSAN
JUMBO COMERCIAL
ORSUECO
SOCIEDAD HISPANICA DE DESARROLLO

FUENTE: Elaboración propia. (1) Esta empresa ha sido adquirida posteriormente por Caprabo

ños supermercados cuya oferta comercial ha descendido notablemente. Su tamaño medio es relativamente discreto; sin embargo, estas sociedades crecieron a un ritmo importante en el año 1993. Su ámbito de actuación es sobre todo regional, aunque en ocasiones se encuentra restringido a una zona local. La intensidad de personal es la más escasa de la industria al igual que la importancia de sus inversiones en infraestructuras, aspectos que sin duda estarán condicionados por la distinta naturaleza de la actividad mayorista.

- *Cadenas de grandes supermercados (Gr. 5):* Este grupo está formado por empresas que explotan la fórmula del supermercado de grandes dimensiones a través del cual realizan una oferta comercial considerablemente amplia, pero cuyo volumen global ha ido descendiendo con el paso del tiempo. Su tamaño medio, el poder sobre proveedores y la importancia relativa de las infraestructuras han registrado crecimientos notables con el paso del tiempo. Finalmente habría que destacar que la intensidad del gasto en personal es

bastante ajustada en relación al resto de sector.

- *Grandes minoristas centrados en el servicio (Gr. 6):* A este grupo pertenecen un conjunto de grandes empresas minoristas que utilizan la fórmula comercial del supermercado. Las características esenciales de las empresas incluidas en este grupo son los notables gastos en personal y la menor relevancia de los activos líquidos, lo cual sugiere la existencia de importantes inversiones en infraestructuras. Probablemente uno de los aspectos funda-



Esta
es
la
nueva
imagen
del
bienestar.



En Puleva estrenamos una
nueva imagen en toda nuestra
comunicación. Una nueva
imagen que es fiel a nuestra
filosofía de trabajar
por el bienestar de los
consumidores. Hacerlo cada
vez mejor para que ellos
se sientan cada vez mejor.
Un nuevo logotipo y una
nueva manera de mostrar
nuestros nuevos
e innovadores productos.



Por tu bienestar.



mentales en los que se asienta la estrategia de estas empresas es el ofrecimiento de unas localizaciones óptimas y, en general, unas cuidadas instalaciones con todo tipo de detalles. Por último, destacar que el poder de negociación frente a proveedores es significativamente importante entre las empresas del grupo.

- *Pequeñas cadenas de hipermercados de ámbito local (Gr. 7):* Este último grupo está integrado por empresas que utilizan la fórmula comercial del hipermercado de pequeño tamaño, su ámbito de actuación es local y tienen un tamaño medio bastante pequeño. La amplitud de la oferta comercial es grande aunque inferior que la del grupo de los grandes hipermercados, lo cual es coherente con la superficie de sus establecimientos.

Como puede constatarse a través de un simple análisis del cuadro nº 4, el posicionamiento estratégico adoptado por los diferentes grupos presenta distintos niveles de heterogeneidad en relación al resto del mercado. De esta forma, podríamos destacar las notables diferencias existentes en la postura estratégica adoptada por el grupo de las grandes cadenas de hipermercados y el resto de competidores, ya que este grupo toma valores extremos en casi todas las variables consideradas.

También son especialmente características las posturas adoptadas por las grandes minoristas centrados en el servicio y por las pequeñas cadenas de hipermercados de ámbito local. Sin embargo, el posicionamiento adoptado por las cadenas de supermercados de ámbito regional y por las pequeñas cadenas de supermercados de ámbito local guarda una mayor similitud entre sí y con el resto del mercado.

En relación a la situación global de la industria cabría destacar el importante ritmo al cual está creciendo el tamaño empresarial, habiendo llegado casi a duplicarse la superficie total de ventas de las empresas incluidas en la muestra durante estos cinco años. Estas espectaculares tasas de crecimiento reflejan claramente el importante esfuerzo realizado por las empresas del sector por



lograr una mayor dimensión que les permitiese competir con mayores garantías de éxito a través del aprovechamiento de las economías de escala a nivel de empresa.

La importancia relativa de las inversiones en activos fijos también ha crecido de forma notable dando lugar a empresas más intensivas en capital. Por el contrario, la participación en el negocio mayorista se ha reducido sensiblemente, observándose una progresiva especialización empresarial en el negocio minorista. Sin embargo, otros aspectos como el tipo de establecimiento utilizado para la venta o la dispersión geográfica no han experimentado variaciones significativas.

De esta forma, las empresas que inicialmente optaron por la presencia a nivel nacional, han consolidado sus posiciones, mientras que pocas empresas que competían a nivel regional han sido capaces de dar el salto al ámbito nacional con éxito. No obstante, cabría destacar que los intentos de algunas empresas por entrar en nuevas regiones, en ocasiones no han podido consolidarse debido a la rotunda respuesta competitiva dada por las empresas ya asentadas en la zona.

En relación a los plazos de pago cabe destacar que se han mantenido en torno a niveles similares y que recientemente han sido objeto de atención por las autoridades administrativas, ya que algunas empresas podrían haber estado utilizando esta financiación para mejorar sus resultados globales a través de un incremento en ingresos financieros, mientras que algunas otras podrían haber utilizado estos fondos para financiar su estrategia expansiva.

CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo ha podido constatarse como el análisis de grupos estratégicos constituye un sistema especialmente adecuado para el estudio y comprensión de la diversidad estratégica existente en una industria, en general, y entre las empresas de distribución comercial en particular.

Esta forma de agrupación empresarial presenta una mayor riqueza que los sistemas tradicionales de clasificación de empresas detallistas basados en el volumen de ventas de la empresa, el número de trabajadores, el tipo de establecimiento utilizado para la venta, etc., ya que no se centra en un aspecto concreto, sino que adopta una perspectiva más global recogiendo de forma simultánea múltiples cuestiones que son clave para la competencia establecida entre las empresas del sector.

Este estudio ha permitido simplificar la heterogeneidad existente entre las empresas detallistas que compiten a lo largo de la geografía española en siete grupos estratégicos distintos cuyos perfiles reflejan los aspectos claves de cada estrategia. Evidentemente todas las empresas presentan aspectos específicos que podrían permitirnos diferenciarlas del resto de competidores integrados en el mismo grupo.

De tal forma, dentro del grupo de grandes hipermercados, empresas como Pryca podrían diferenciarse del resto por su mayor tamaño; o Hipercor por sus inversiones en infraestructura. No obstante, esta heterogeneidad interna quedará reflejada en la desviación del posicionamiento medio del grupo en dichas variables, y desde una perspectiva global estas diferencias podrían considerarse aspectos secundarios por las grandes diferencias existentes entre este grupo y el resto del mercado.

A lo largo del estudio ha sido posible identificar a los competidores que podrían establecer una rivalidad más intensa entre sí, ya que las empresas incluidas en el mismo grupo se caracterizan por realizar una oferta similar, al mismo tipo de clientes y en un ámbito de dimensiones parecidas. No obstante, tampoco hay que olvidar lo dañina que



puede resultar la rivalidad con miembros de otros grupos, ya que la competencia intertipos entre detallistas también es importante. Por otra parte, las empresas incluidas en el mismo grupo podrían no estar compitiendo directamente entre sí, al estar localizadas en zonas geográficas diferentes, tal y como ocurre con el grupo de los pequeños hipermercados de ámbito local (estas empresas han sido asignadas al mismo grupo debido a la gran similitud existente en las estrategias que adoptan frente a terceros competidores).

Finalmente, cabría destacar que los grupos estratégicos identificados en este estudio podrían constituir el punto de partida ideal para desarrollar un análisis individualizado de las fortalezas y debilidades que tiene cada competidor en relación a sus compañeros de grupo. De igual forma, también podría permitirnos analizar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta cada empresa; estudiar la posible existencia de diferencias de resultados en el sector tratando de explicar su origen; analizar la evolución global del mercado; evaluar el atractivo de las distintas estrategia puestas en práctica o también para valorar la conveniencia del cambio de la estrategia adoptada por una empresa. □

CARLOS FLAVIAN BLANCO
Universidad de Zaragoza

NOTAS

(1) El autor agradece la ayuda financiera recibida del Ministerio de Educación y Cultura (Ref: PF 96 0025149399) y de la CICYT (Ref: 96-0712).

(2) Un análisis más detallado de las aplicaciones potenciales del análisis de grupos estratégicos puede encontrarse en Flavián y Polo (1997).

(3) Los aspectos metodológicos del análisis relativos a la selección de las dimensiones estratégicas, el tratamiento concedido a la perspectiva temporal, la discusión de la técnica a utilizar para la identificación de los grupos, la determinación del número de grupos y el análisis del grado de heterogeneidad global existente entre los grupos pueden consultarse en Flavián (1995).

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D.A., (1988). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley and Sons.
- CARROLL, C., P.M. LEWIS Y H. THOMAS, (1992). "Developing Compet. Strategies in Retailing", *Long Range Planing*, 5(2), 81-88.
- CARROLL, C., J.M. PANDIAN Y H. THOMAS, (1994). "Assessing the Height of Mobility Barriers: A Methodology and an Empirical Test in the UK Retail Grocery Industry", *British Journal of Management*, 5, pp. 1-18.
- COOL, K. Y D. SCHENDEL, (1987). "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, 33(9), pp. 1102-1124.
- ELLIS, B. Y R. CALANTONE, (1994). "Understanding Competitive Advantage Through a Strategic Retail Typology", *Journal of Applied Business Research*, 10, pp. 23-32.
- FIEGENBAUM, A. Y H. THOMAS, (1990). "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84", *Strategic Management Journal*, 2, pp. 197-215.
- FIEGENBAUM, A. Y H. THOMAS, (1993). "Industry and Strategic Groups Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-1984", *Journal of Management Studies*, pp. 69-105.
- FLAVIAN, C., (1995). *La metodología de grupos estratégicos como herramienta de gestión empresarial. Un análisis dinámico del sector de la distribución*, Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- FLAVIAN, C. Y Y. POLO, (1997). "Los grupos estratégicos como herramienta de análisis de la competencia en el sector detallista español", *Esic Market*, 96 pp. 9-28.
- FOMBRUN, CH. J. Y E.J. ZAJAC, (1987). "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", *Academy of Management Journal*, 30(1), pp. 33-50.
- FRAZIER, G.L. Y R.D. HOWELL, (1983). "Business Definition and Performance", *Journal of Marketing*, 47, pp. 59-67.
- GARCIA, J.M. Y M. RODRIGUEZ, (1996). "Grupos estratégicos en el sector del comercio textil: una metodología fundamentada en las variables de retailing-mix", *Información Comercial Española*, 750, pp. 133-152.
- HALLAGAN, W. Y W. JOERDING, (1983). "Polymorphic Equilibrium in Advertising", *Bell Journal of Econ.*, 14(1), pp. 191-201.
- HARRIGAN, K., (1985). "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", *Strategic Management Journal*, 6, pp. 55-73.
- HATTEN, K.J. Y M.L. HATTEN, (1987). "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 329-342.
- HAWES, J.M. Y W.F. CRITTENDEN, (1984). "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 275-287.
- IGLESIAS, V., (1994). "Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista", Documento de Trabajo, Universidad de Oviedo.
- LEWIS, P. Y H. THOMAS, (1990). "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry". *Strategic Management Journal*, 11, pp. 385-397.
- LEWIS, P. Y H. THOMAS, (1994). "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups and performance in Two Contrasting U.K. Industries". En: Daems, H. y H. Thomas, (eds.) *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, pp. 261-278. Oxford: Elsevier Sc.
- MARTINEZ, R., (1992). *Grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorro españolas*, Caja de Ahorros de Madrid, Madrid.
- MAS, F.J., (1996). *Competencia dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*, Secretaría de Publicaciones, Universidad de Alicante.
- MCGEE, J. Y H. THOMAS, (1986). "Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic M. Journal*, 7, pp. 141-160.
- MUÑOZ, N., (1995). *Alternativas de diversificación e internacionalización, y evolución de los grupos estratégicos en el comercio minorista europeo y español*, Tesis Doctoral, Universidad de León.
- MUÑOZ, P.A., (1988). "Desarrollo de la competencia de la distribución europea. El caso español", *Información Comercial Española*, Junio, pp. 155-167.
- PORAC, J.F., H. THOMAS, Y B. EMME, (1987). "Knowing the Competition: The Mental Models of Retailing Strategists", en G. Johnson (ed.), *Business Strategy and Retailing*, John Wiley, Nueva York, pp. 59-79.
- PORAC, J.F. Y H. THOMAS, (1990). "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition", *Academy of Management Review*, 15(2), pp. 224-240.
- PORTER, M.E., (1979). "The Structure within Industries and Companies' Performance", *The Review of Economics and Statistics*, 6(1), pp. 214-227.
- REGER, R.K. Y A.S. HUFF, (1993). "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 103-124.
- VAZQUEZ, R., (1992). "El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: una aplicación empírica al caso de asturias", Documento de Trabajo N° 043/1992, Universidad de Oviedo.



PANORAMA ACTUAL DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL EN PORTUGAL

■ ENRIQUE GOMEZ NAVARRO

Este artículo pretende hacer un análisis de la situación actual de la distribución en Portugal y reflexionar sobre los paralelismos y las diferencias existentes actualmente entre la distribución portuguesa y la distribución en España, en ambos casos con procesos actuales de cambio muy profundo.

En los dos países, Portugal y España, se ha producido en los últimos años una disminución generalizada del número de establecimientos detallistas y una apertura de superficies de venta más grandes, junto a la aparición de centros comerciales. Todas las grandes empresas europeas de distribución están instaladas en los dos países, a pesar de lo cual el ratio número de establecimientos por habitante sigue siendo de los más elevados de Europa.

Por su parte, la actuación de los Gobiernos de España y Portugal ha seguido también una trayectoria bastante paralela. En principio, no existía ninguna intervención y se ha ido aprobando una legislación orientada sobre todo hacia dos aspectos: necesidad de autorizaciones para la apertura de grandes superficies y regulación de horarios.

Otro rasgo denominador de la situación actual es el cada vez mayor volumen de transacciones que se produce entre empresas españolas y empresas portuguesas. Si acudimos a los hipermercados portugueses, nos encontraremos con un elevado número de productos fabricados en España que se están comercializando en este país.



Unos productos que son aceptados y valorados por los consumidores portugueses.

Aunque la convergencia de ambos modelos de distribución, el español y el portugués, es cada vez mayor, existen una serie de rasgos diferenciadores de la situación que vamos a intentar analizar en este artículo.

TIPOLOGIA Y DISTRIBUCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS

La primera información significativa acerca de la distribución en Portugal que debemos analizar es el número de establecimientos destinados a la venta de productos de gran consumo.

Siguiendo los datos de Nielsen, que se recogen en cuadro nº 1, el cierre de establecimientos ha seguido una trayectoria continua en los últimos seis años.

Respecto al reparto de establecimientos en 1995, y siguiendo con los datos de Nielsen, el reparto del mercado se detalla en el cuadro nº 2.

En términos de ventas, los hipermercados representan el 68% de las ventas, cuando el número de establecimientos tan sólo supone el 2,2 %.

De los establecimientos detallistas existentes en Portugal, la gran mayoría se dedican a alimentación y bebidas. Según las Estadísticas do Censo Comercial, el 50,1% de los establecimientos se dedican a alimentación y bebidas, ocupando a un 39,5% de la población que trabaja en el comercio y con un promedio de 2 personas trabajando por tienda (un ratio realmente bajo).

La relación entre el porcentaje de establecimientos y la superficie media de los locales se recoge en el cuadro nº 3 y los grupos de distribución detallistas más importantes en Portugal (atendiendo a su cifras de facturación en 1995) en el cuadro nº 4. Por su parte, las principales empresas mayoristas son las incluidas en el cuadro nº 5.

La población en Portugal se encuentra muy concentrada en un reducido número de grandes núcleos urbanos, en los que cabe destacar las zonas de Lisboa y Oporto y sus respectivos anillos. En el cuadro nº 6 se ofrece una distribución por áreas geográficas de los establecimientos de productos de gran consumo.



Si analizamos estos datos podemos extraer varias conclusiones:

1. Si trazásemos una zona imaginaria que dividiere verticalmente Portugal en dos, veríamos que en la zona que quedase a la izquierda (la zona más costera), estaría la gran mayoría de los establecimientos de Portugal. Braganca, Guarda, Castelo Branco, Portalegre, Evora, Beja y Faro suponen en conjunto un 20% del número total de los establecimientos en Portugal. Lógicamente esta consideración responde a que la mayoría de la población vive en estas zonas, y se ha producido un considerable abandono del medio rural.

Las implicaciones que tiene este hecho desde un punto de vista de marketing son claras:

- Las empresas han de situar sus plataformas de distribución en estas zonas.

- Para la comercialización de productos fabricados por España, los ejes de entrada serán por Galicia, o por rutas que recorran todo Portugal en su eje vertical y sitúen el producto en la zona costera.

2. Las zonas de Oporto y Lisboa absorben un porcentaje muy alto de los establecimientos: un 35% del total.

Si comparamos esta situación con la que se produce en España, se ponen en evidencia las diferencias entre un modelo comercial y otro. En España, los establecimientos absorbidos por las zonas metropolitanas de Madrid y Barcelona son proporcionalmente muchos menos, y existen otras zonas como Andalucía, el litoral mediterráneo o El País Vasco con un número de establecimientos muy importante. Por eso, debido a esta estructura demográfica existente en Portugal se pueden concentrar más los centros de aprovisionamiento o de distribución.

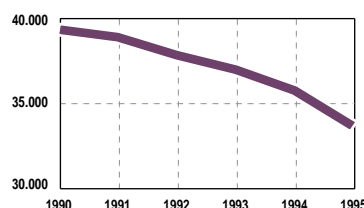
El hecho de que en Portugal existan dos zonas urbanas tan grandes y tan diferenciadas del resto como Oporto y Lisboa, hace que se produzcan dos escenarios comerciales muy diferentes:

- El escenario que conforman Oporto y Lisboa, donde se encuentra un gran número de hipermercados (17 de los 44 que existen en total) y donde

CUADRO Nº 1

EVOLUCION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN PORTUGAL

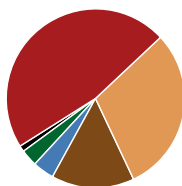
AÑO	NUMERO
1995	33.655
1994	35.772
1993	37.001
1992	37.853
1991	38.910
1990	39.358



CUADRO Nº 3

ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS SEGUN SU AREA DE EXPOSICION

SUPERFICIE	%
MENOS DE 50 M ²	47
ENTRE 50 Y 119 M ²	30
ENTRE 120 Y 399 M ²	15
ENTRE 400 Y 999 M ²	4
ENTRE 1.000 Y 2.499 M ²	3
MAS DE 2.500 M ²	1



FUENTE: Estadística do Catastro Comercial, 1994.

existen grandes centros comerciales con un número de tiendas amplio alrededor de los hipermercados. Por ejemplo, en octubre de 1997 se ha inaugurado en Lisboa el Centro Comercial Colombo, que es el más grande de la Península Ibérica. Su área de construcción es de 410.000 m², distribuidos en seis plantas, de las que tres son subte-

CUADRO Nº 2

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS

TIPOS	NUMERO
HIPERMERCADOS	38
SUPERMERCADOS	528
TIENDAS DESCUENTO	259
TIENDAS DE CONVENIENCIA	107
AUTOSERVICIOS	2.581
CASH AND CARRY	193
TIENDAS ESPECIALIZADAS	12
TIENDAS TRADICIONALES	29.937

NOTA: Datos de 1995.

CUADRO Nº 4

PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCION MILLONES DE CONTOS*

GRUPO	FACTURACION
SONAE	260
AUCHAN	162
JERONIMO MARTINS	153

NOTA: Datos de 1995.

CUADRO Nº 5

PRINCIPALES MAYORISTAS MILLONES DE CONTOS*

MAYORISTAS	FACTURACION
MAKRO	112,5
MODIS	90,3
RECHEIO	60,6

NOTA: Datos de 1995.

* UN CONTO EQUIVALE A 1.000 ESCUDOS.



CUADRO N° 6

DISTRIBUCION POR AREAS GEOGRAFICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

AREAS	NUMERO HIPERMERCADOS	NUMERO SUPERMERCADOS	NUMERO AUTOSERVICIOS	NUMERO CASH AND CARRY	NUMERO TOTAL ESTABLECIMIENTOS	% NUMERO EST. SOBRE EL TOTAL
VIANA DE CASTELO	1	6	54	6	67	1,96
BRAGA	2	34	125	17	178	5,20
PORTO	9	93	361	30	493	14,41
AVEIRO	3	22	215	9	249	7,28
COIMBRA	1	28	166	12	207	6,05
LEIRIA	1	36	125	16	178	5,20
SANTAREM	3	39	140	11	193	5,64
LISBOA	8	135	523	38	704	20,67
SETUBAL	4	34	180	20	238	6,95
VILA REAL	1	12	38	3	54	1,58
WISEU	1	16	80	5	102	2,98
BRAGANCA	2	2	44	5	53	1,55
GUARDA	0	10	49	1	60	1,75
CASTELO BRANCO	1	8	48	5	62	1,81
PORTALEGRE	0	11	37	2	50	1,46
EVORA	1	11	68	3	83	2,43
BEJA	0	8	56	4	68	1,99
FARO	3	42	268	13	326	9,53
PONTE DELGADA	2	0	0	1	3	0,09
FUNCHAL	1	36	9	6	52	1,52
ANGRA DO HEROISMO	0	1	0	1	2	0,06
TOTAL	44	584	2.586	208	3.422	100

FUENTE: Distribucao Hoje -julio, 1997- y elaboración propia.

Además el centro cuenta con restaurantes, diez salas de cine, un gimnasio de alto standing y diversos locales destinadas a actividades lúdicas. Se trata, por tanto, de un centro comercial en la línea de los cinco mayores europeos, que puede existir en un país del número de habitantes de Portugal por la concentración de su población.

- El escenario restante está mucho más dominado por establecimiento de tipo más pequeño, tiendas tradicionales y autoservicios. Muchos de ellos están en zonas rurales de más difícil acceso, peor comunicadas.

Esta segunda tipología de estructura comercial explica uno de los fenómenos de la distribución portuguesa que se diferencia mucho de la española, y de el resto países de la Unión europea: el elevado número de cash&carry.

Como existen muchos establecimientos de tamaño más pequeño que no son cubiertos por rutas de reparto de las empresas, los detallistas acuden a comprar los distintos tipos de productos a autoservicios mayoristas.

Por tanto, las empresas de fabricación que dispongan de una buena logística de transporte y unas buenas redes de reparto tienen una ventaja competitiva importante.

GRANDES GRUPOS DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

Los principales grupos de distribución que operan en Portugal se pueden agrupar en tres categorías. En el cuadro nº 7 se presentan una serie de cifras muy significativas relativas a todas estas empresas:

1. Grupo Sonae. Es el principal grupo de distribución en Portugal. Actualmente dispone de dos tipos de establecimientos, principalmente. Continente que es la enseña de los hipermercados y Modelos es con la que opera en los supermercados. Está incorporando dos tipos de establecimientos más a su gama: unos bajo la enseña Colombo, que son hipermercados de gran tamaño, como el inaugurado en Lisboa en octubre de 1997; y otros bajo la enseña Champion, un supermercado que se quiere diferenciar de los Modelos al estar situado en las zonas residenciales de Oporto y Lisboa, y practicar una política de precios más alta que el de los otros dos.

El Grupo Sonae trabaja en colaboración con el francés Promodès, que dispone de las tiendas de descuento



CUADRO Nº 7

PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCION QUE OPERAN EN PORTUGALVOLUMEN DE VENTAS EN MILLONES DE CONTOS*/SUPERFICIE EN M²

	DETALLISTAS							
	SONAE		JMR		AUCHAN			CARREFOUR
	MODELO	CONTINENTE	PINGO 12	FEIRA NOVA	JUMBO	MINIPREÇO (1)	LOJAS EXTRA	
VOLUMEN DE VENTAS	82.274	177.362	98.601	54.815	126.547	32.550	2.613	56.187
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS %	33,12	15,06	6,10	33,80	- 3,42	24,04	63,27	5,25
NUMERO DE TIENDAS	27	8	103	8	8	114	30	2
SUPERFICIE DE VENTAS	67.141	75.092	95.248	49.820	48.500	30.807	2.558	18.500
NUMERO DE TRABAJADORES	3.191	4.875	5.093	2.085	3.603	930	243	1.200
CAJAS DE SALIDA	509	541	653	296	340	450	57	142
	CASH AND CARRY				CENTRALES DE COMPRA			
	MAKRO	RECHEIO	GRULA	RAMAZOTTI		CNR	UNIARME	ELOS
VOLUMEN DE VENTAS	112.521	60.687	38.973	12.962	12.645	80.000	173.595	100.000
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS %	- 6,16	15,54	1,16	2,91	- 2,90	N.D.	N.D.	N.D.
NUMERO DE TIENDAS	6	20	16	N.D.	5	304	78	54
SUPERFICIE DE VENTAS	N.D.	74.475	100.000	21.100	17.851	N.D.	194.499	600.000
NUMERO DE TRABAJADORES	2.200	905	726	249	211	N.D.	3.007	2.000

NOTA: Datos de 1995. * Un CONTO equivale a 1.000 escudos. N.D.: No Disponible.

(1) Las cifras de Minipreço corresponden a cuando la cadena pertenecía a Auchan. En octubre de 1997 ha sido vendida a Promodès (que trabaja en colaboración con Sonae).

FUENTE: Distribucao Hoje. Julio, 1997.

Día y de los Minipreço, que ha comprado recientemente –en octubre de 1997– al grupo Auchan.

El Grupo Sonae se caracteriza por su gran diversificación de actividades. Recientemente ha creado el Banco Universo, que se dedica a la actividad bancaria normal, y cuyos establecimientos están ubicados en los hipermercados del propio grupo. Distribuye muchos de los productos que comercializa a través de una plataforma de distribución situada en las proximidades de Lisboa, en Azambuja.

2. Grupo Jerónimo Martins. Dispone fundamentalmente de dos tipos de establecimientos: los Pingo Doce, en el segmento de los supermercados; y los

Feira Nova, en el segmento de los hipermercados. Los Pingo Doce se caracterizan por practicar una política de precios alta, y situarse en las zonas mejores de las ciudades.

3. Grupo Auchan/Pan de Azúcar:

Pan de Azúcar siempre ha sido un clásico en la distribución portuguesa, y fue absorbido a mediados de 1996 por el grupo francés Auchan (Alcampo en España). La nueva dirección de Auchan está efectuando cambios muy significativos en la organización y en las tiendas de este grupo, en aras de dotarlo de estructuras más ágiles y modernas. Dispone actualmente de dos tipos de tiendas: los Jumbo, en el segmento de hipermercados; y las Lojas extra, que

es una figura intermedia entre los hiper y los supermercados. Los hipermercados Jumbo junto con los de Continente han sido los dos grandes colosos de Portugal, y entre los que se produce una rivalidad mayor.

4. Grupo Carrefour: Explotan dos hipermercados en Portugal.

De estas cuatro insignias, tres de ellas operan en España: Continente, Alcampo y Carrefour (Bajo el nombre comercial de Pryca).

MAYORISTAS-CASH AND CARRY

Como cash&carry operan cinco grupos fundamentales en Portugal: Makro (que es con mucho la principal empresa de este tipo en Portugal), Recheio, Grula,





Ramazzotti y Coopertorres. De este grupo de mayoristas el único que está operando en España es Makro, aunque proporcionalmente con una implantación mayor. Makro ofrece a sus clientes servicios de asesoramiento y desempeña también una función financiera.

CENTRALES DE COMPRA

Operan fundamentalmente tres grandes centrales: CNR, Uniarne y Elos. Nos referiremos más ampliamente al Asociacionismo en Portugal en apartados posteriores, debido a su creciente importancia y sus similitudes con lo que acontece en España.

EVOLUCION

En cualquier caso la evolución de la distribución en Portugal, como ha ocurrido en España, se caracteriza en los últimos años por:

- Disminución del número de tiendas y construcción de tiendas de tamaño mayor, con la disminución de lo que se conoce en Portugal como mercerías y libre servicios (tiendas tradicionales y autoservicios), respectivamente. Portugal sigue siendo el país de la Unión Europea con un número mayor de tiendas por habitante:

En el cuadro nº 8 se comprueba que los países del sur de Europa –Portugal, España, Italia y Grecia– se caracterizan por ser los que disponen de un mayor número de tiendas por habitante.

CUADRO Nº 8

TIENDAS POR HABITANTES EN LOS PAISES DE LA UE

UNIDADES POR CADA 1.000 PERSONAS

PAIS	Nº TIENDAS
PORTUGAL	3,6
IRLANDA	2,8
ITALIA	2,3
ESPAÑA	2,1
FINLANDIA	0,9
ALEMANIA	0,9
FRANCIA	0,7
DINAMARCA	0,7
REINO UNIDO	0,7
SUECIA	1,0
AUSTRIA	1,1
NORUEGA	1,2
BELGICA	1,3
GRECIA	1,9
HOLANDA	0,5

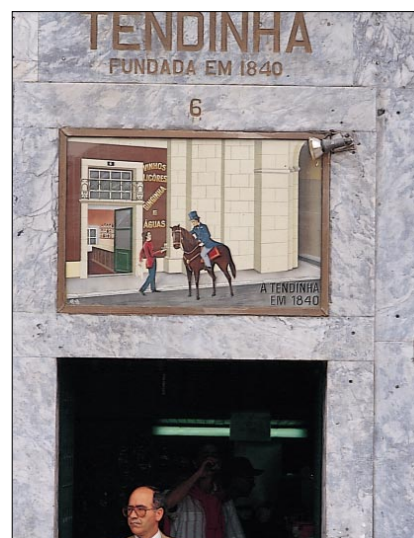
- Aplicación de primeras medidas de restricción legales en cuanto a aperturas de grandes establecimientos y horarios de apertura.

- Crecimiento de las tiendas de descuento, a través de la presencia de cadenas tales como Lidl o Día. En 1992 existían apenas 206 tiendas de descuento con 275.000 m² de área de venta, mientras que a finales de 1996 existían 586 tiendas con un total de 588.000 m² de área de ventas.

- Fuerte crecimiento de marcas propias. Actualmente el volumen de productos comercializados en Portugal a través de marcas propias se estima en un 6,9% del total de ventas, destacando los productos de higiene y cosmética a la cabeza con un 11,4% de las ventas; los de alimentación, con un 9%; y el resto de productos, un 1,3%.

ASOCIACIONISMO

Como venimos indicando en apartados anteriores, Portugal se caracteriza y diferencia por tener un elevado número de tiendas. Estas tiendas, de las que muchas son tradicionales y autoservicios, se encuentran con que en los últi-



mos años van creciendo las grandes formas de distribución, y que necesitan tomar medidas para tener mayor poder de negociación con los proveedores. En este contexto nacen las centrales de compra en Portugal, de las que destacan tres, como hemos señalado antes: CNR, Uniarne y Elos.

Por regla general, el funcionamiento de estas tres cadenas se caracteriza por lo que se denomina como "mayoristas de servicios limitados". Es decir, las funciones que cumplen las centrales son las de negociación de condiciones centralizadas con los proveedores, a cambio de un rappel de cadena, la prestación de asesoramiento a los asociados y la distribución de marcas propias en general para un catálogo reducido de productos, si bien es interesante señalar que este catálogo se va ampliando cada vez más. Las tiendas asociadas que son plenamente independientes, tanto jurídica como operativamente, deciden si compran o no con las condiciones y a través de la cadena, o se entienden directamente con el proveedor. Cada uno de los asociados es libre de decidir si compra un producto o no, salvo aquellos que aparecen en la cartelería de las cadenas. En cualquier caso el suministro de los proveedores se hace firma a firma independientemente.

La evolución de estas centrales previsiblemente irá marcada en los próximos años por los siguientes parámetros:



CUADRO Nº 9

CLASES SOCIALES EN PORTUGAL

CLASE ALTA (A)

- 4,5% DE LA POBLACION.
- RENTA MES SUPERIOR A 400.000 ESCUDOS.
- RESIDENTES EN AREA GRAN LISBOA.
- JOVENES: ESTUDIOS SUPERIORES.

CLASE MEDIA-ALTA (B)

- 10,7% DE LA POBLACION.
- RENTA MES SUPERIOR A 250.000 ESCUDOS.
- RESIDENTES AREA GRAN LISBOA Y NORTE.

CLASE MEDIA (C1)

- 25,3% DE LA POBLACION.
- RENTA MES SUPERIOR A 125.000 ESCUDOS.
- RESIDENTES EN INTERIOR NORTE.

CLASE MEDIA (C2)

- 27,6% DE LA POBLACION.
- RENTA MES SUPERIOR A 60.000 ESCUDOS.
- DISTRIBUIDOS POR RESTO PAIS.
- BAJO NIVEL EDUCATIVO.

CLASE BAJA (D)

- 31,9% DE LA POBLACION.
- RENTA MES INFERIOR A 60.000 ESCUDOS.
- EDAD SUPERIOR A 54 AÑOS.
- BAJISIMO NIVEL EDUCATIVO.

FUENTE: NTC Publications Limite, 1995;
European Marketing Pocket Book.

CUADRO Nº 10

MENTALIDAD DE LOS CONSUMIDORES PORTUGUESES

	% EUROPA	% PORTUGAL
AMBICIOSOS	25,0	34,7
SONADORES	15,0	6,4
RETRAIDOS	23,2	19,3
CONTESTATARIOS	8,4	10,1
MILITANTES	10,8	10,5
MORALISTAS	17,6	19,0

FUENTE: Mercator, Teoría y Práctica de Marketing.

CUADRO Nº 11

ESTRUCTURA DEL GASTO FAMILIAR EN PORTUGAL

	DECADA 80 (%)	DECADA 90 (%)
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	40,6	33,2
VESTIDO Y CALZADO	10,1	9,4
VIVIENDA	9,2	12,1
EQUIPAMIENTO DOMESTICO	8,7	7,2
SERVICIOS MEDICOS	2,6	3,0
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	13,5	15,7
CULTURA Y OCIO	3,7	3,7
OTROS BIENES Y SERVICIOS*	8,8	12,9
OTROS GASTOS	2,8	2,8

* Incluye higiene, y gasto en restaurantes, cafés, hoteles y viajes turísticos.

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística de Portugal; Encuesta de Gasto Familiar.

• Vinculación mucho más fuerte con la cadena, con asunción por parte de los asociados de mayores obligaciones respecto a las compras.

• Impulso de políticas más concertadas en cuanto a precios de venta uniformes hacia el consumidor final, al hacer más acciones promocionales en común, acciones como folletos, cartelería, incluso publicidad en medios como radio o televisión.

• Centralización en almacenes de algunos productos.

• Impulso de las marcas blancas.

De las tres cadenas comentadas anteriormente CNR es la que agrupa el concepto de tienda más tradicional y más pequeña, y es la que menos cohesión y vinculación tiene entre sus miembros. Por contra el grupo ELOS es el que agrupa tiendas por lo general más grandes, e incluso Cash and Carry.

La política de estas centrales de compra es muy parecida a grupos españoles como IFA, CENTRA, UNAGRAS o UDACO.

Algunas fórmulas portuguesas, como el caso del grupo lisboeta perteneciente a ELOS GRULA (Grupo Lisboeta de Abastecimiento de Productos Alimenticios) han crecido al amparo de grupos españoles, como en el caso que estamos hablando GRUMA (Grupos Madrileños de Abastecimiento). GRULA es la mayor cooperativa portu-

guesa de detallistas de alimentación. Fue fundada en 1971 con 32 socios, y ha tenido una expansión tan grande que actualmente alcanza 18.000 comerciantes asociados, con 14 grandes cash&carry.

GRULA ofrece a sus socios además del atractivo de sus precios, servicios de seguros, de asesoramiento en sistemas informáticos, líneas de crédito y contabilidad. Han abierto distintos tipos de establecimientos, entre los que destaca el Minigrula, Maxigrula y Supercompra, y tiendas de descuento.

Los cash&carry llevan muy rigurosa-mente el acceso sólo de mayoristas, exigiendo siempre en la entrada el carnet que previamente ha sido entregado solo a los mayoristas.

Varias cadenas portuguesas pertenecen a grandes centrales de compra europeas. Es el caso por ejemplo de UNIARME, que cuenta con 300 socios que operan en 22.000 puntos de venta y que pertenece a Euromadi.

También Jerónimo Martins, de la que hemos hablado anteriormente, pertenece a AMS (Asociación de Marketing y Servicios), que es la cadena a la que pertenecen Ahold (Holanda), Casino (Francia), Mercadona (España) y Migros (Suiza). Por su parte, Spar, si bien estuvo presente en Portugal a principios de los años sesenta, actualmente tiene muy poca fuerza.

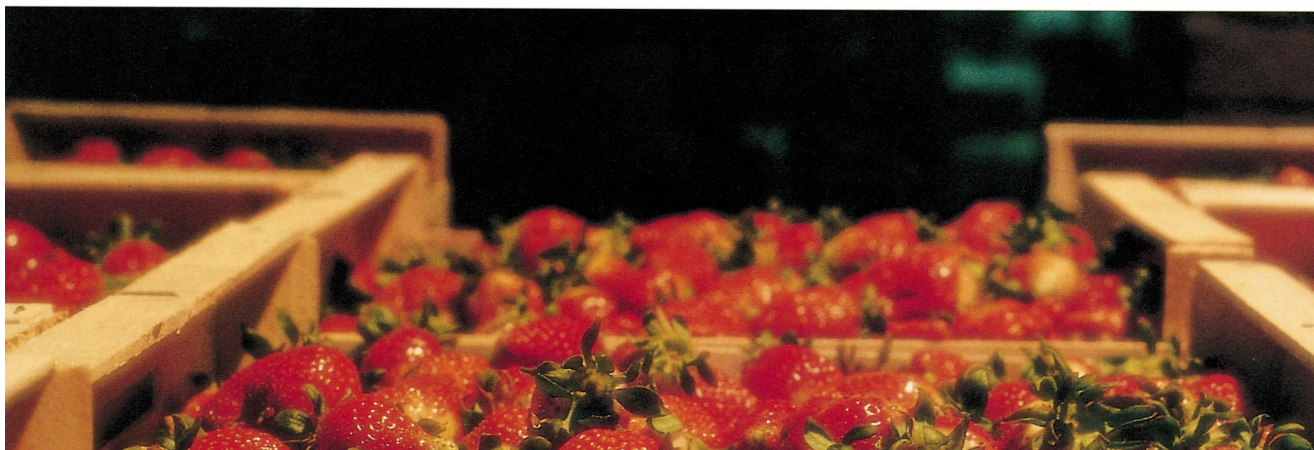


MB
MERCABADAJÓZ, S.A.



POLIGONO "EL NEVERO"
06006 BADAJOZ
TEL. (924) 27 33 00 - FAX (924) 27 05 54

*mercabadajoz,
la **u**nidad
alimentaria **e**xtremaña
que rompe **f**ronteras.*



CADENAS DE DISTRIBUCION ESPAÑOLAS QUE OPERAN EN PORTUGAL

Aunque todavía el número de empresas españolas de distribución que opera en Portugal es muy reducido, no cabe duda que su importancia va a crecer en los próximos años.

En el norte de Portugal están empezando a operar cadenas de distribución gallegas. Por ejemplo, la cadena de supermercados pontevedresa FROIZ posee actualmente 2dossupermercados, uno cerca de la frontera con España, en Valença do Miño, y otro de dimensiones mucho más grandes en Braga. Dentro de sus planes próximos está prevista la apertura de más tiendas en el norte de Portugal. La presentación de los establecimientos y el merchandising utilizado es muy parecido al que esta misma firma emplea en España. La política promocional: publicidad en la superficie de venta, cartelería, anuncios en prensa y radios locales son realizados como en España. La variable de marketing que lógicamente más cambia es la política de producto, porque se combinan las marcas españolas con las de consumo en Portugal.

El resto de grandes empresas de distribución gallegas tienen en su horizonte inmediato la apertura de nuevas tiendas en el norte de Portugal.

En Portugal, al igual que ocurre actualmente en España, la fórmula con mas capacidad potencial de crecimiento son los supermercados, ya que empieza a haber saturación de hipermercados, además de las restricciones legales existentes para sus aperturas en ambos países. Por ello, todas las firmas que operan en el segmento de supermercados y de descuento en España tienen potencialmente posibilidades de instalación en Portugal.

También El Corte Inglés va a abrir un centro en Portugal durante 1998. Esta apertura va a ser en Lisboa, en el centro de la capital, cerca de la Avenida da Liberdade.

Tradicionalmente, siempre ha existido un comercio fronterizo muy intenso entre España y Portugal. Españoles y portugueses compraban en ambos paí-



ses, con mayores dificultades hasta el ingreso en la Unión Europea y ahora con libertad total. Dentro de este intercambio, y en lo que se refiere a la compra de productos de alimentación de gran consumo, el flujo es mayor de ciudadanos portugueses que compran en España, sobre todo en las fronteras con Galicia y Andalucía. Los motivos del mayor flujo en este sentido se pueden sintetizar en :

- Mejor nivel de precios en general en este tipo de productos en España.
- Actualmente menor nivel impositivo indirecto en España. Los tipos de IVA que gravan el consumo en España son menores que en Portugal.

Este hecho ha provocado que algunas firmas de distribución españolas sean muy populares en Portugal, lo que representa una ventaja añadida para una futura implantación en Portugal. Portugal es un destino óptimo para la expansión de empresas de distribución españolas, y cada vez, además, van a existir más ventajas por una mayor homogeneización, derivados por ejemplo de la implantación de la moneda única y de la armonización fiscal.

De hecho, las cadenas multinacionales de distribución operan cada vez con políticas más unificadas para España y Portugal. El grupo Auchan, tras la compra de la compañía portuguesa Pao

de Açucar, está procediendo a la homogeneización de las divisiones españolas y portuguesas y a la implantación de técnicas de gestión y promoción semejantes.

Con esto no queremos decir que el consumidor español y portugués sean idénticos y se deban aplicar políticas de marketing exactas, como no lo es un consumidor del norte y el sur de España, o del norte y el sur de Portugal. Lo que sí que ocurre es que en la mayoría de las ocasiones están más cercanos en cuanto a sus hábitos de compra y consumo los ciudadanos del norte de ambos países, que ciudadanos de norte y sur de un mismo país.

Por eso es previsible que se produzca una implantación de cadenas regionales de distribución en cada una de las áreas, que cadenas gallegas hagan aperturas de establecimientos en el norte de Portugal, y cadenas andaluzas en el sur, en sus áreas respectivas. Es más complicada una expansión de una única cadena a nivel nacional.

EL CONSUMIDOR PORTUGUES. SIMILITUDES CON EL EUROPEO Y EL ESPAÑOL

De esta clasificación de los consumidores en Portugal por estratos socioeconómicos (ver cuadro nº 9) podemos obtener varias conclusiones:

- La localización geográfica de los ciudadanos pertenecientes a clases sociales más altas se sitúa en Lisboa y la zona norte que, como hemos comentado anteriormente, son las zonas que destacaban por tener un número de hipermercados y grandes superficies. Es lógico, además de por el nivel adquisitivo de los consumidores, por sus hábitos de vida y nivel educativo. Hemos señalado que son consumidores normalmente jóvenes y con un nivel de estudios alto, lo cual les hace más receptivos a los cambios, y con una mentalidad mucho más dinámica.

- El porcentaje de población perteneciente a los extractos medio y bajo (C2) y (D) alcanza cerca de un 60% de la población con una renta menor a 100.000 escudos. Este porcentaje es altísimo, mucho mayor que la media de



CUADRO Nº 12

CENTROS COMERCIALES EN PORTUGAL

	NUMERO DE CENTROS	NUMERO DE TIENDAS	AREA COMERCIAL TOTAL EN M ²	LOCALIZACION CENTROS
CENTROS SIN HIPERMERCADOS	22	270	167.000	LISBOA (11) Oporto (6) OTRAS (5)
CENTROS CON HIPERMERCADO > 8.000 M²	5	170	158.700	LISBOA (2) Oporto (1) OTRAS (2)
CENTROS CON HIPERMERCADO < 8.000 M²	2	130	10.900	CIUDADES PEQUEÑAS (2)
GALERIAS DE HIPERMERCADOS > 6.000 M²	5	30	24.200	LISBOA (1) CIUDADES PEQUEÑAS (4)
GALERIAS DE HIPERMERCADOS < 6.000 M²	15	45	173.200	LISBOA (7) Oporto (4) OTRAS (4)
TOTALES	49	645	534.000	LISBOA (21) Oporto (11) OTRAS (17)
APERTURAS PREVISTAS	6	–	–	LISBOA (2) Oporto (4)

FUENTE: Teresa BARATA SALGUEIRO, do Comercio a Distribucao. Ed. Celta.

la Unión Europea y de España. Considerando el nivel de precios portugueses, su nivel adquisitivo es mucho menor.

Esto afecta a las políticas de producto de las empresas. Los productos son más básicos y no se comercializan productos de alto valor añadido como se hace en otros países. La cesta de la compra es mucho más limitada. A efectos del lanzamiento de un producto que consideremos de menor necesidad, habremos de dirigirlo a unos segmentos muy poco numerosos y muy localizados geográficamente.

- El nivel de preparación educativa en general es menor que el del resto de los países de la UE y de España, lo que afecta a la planificación de las políticas de marketing.

Vemos que en general los portugueses son más ambiciosos, más realistas, menos retraídos y más conservadores. Todo esto lo tenemos que tener muy en cuenta a la hora de diseñar las prácticas de marketing de nuestros productos.

Si las diferencias entre el consumidor europeo y el portugués son claras, parece también bastante evidente que las diferencias entre el consumidor español y el europeo son mucho menores. Se trata de consumidores mucho más parecidos.

Este hecho lo podemos ver en que cada vez más los fabricantes españoles y portugueses de productos de gran consumo hacen sus productos homogéneos para España y Portugal, poniéndoles una etiqueta en bilingüe que sirva para comercializar el producto en ambos países.

El consumidor portugués está evolucionando en cuanto a la composición de su gasto en el mismo sentido que el español. Dedicar un menor porcentaje de sus ingresos a alimentación, y más a actividades lúdicas, culturales, de esparcimiento.

La evolución de la composición del gasto familiar en Portugal es propia de una sociedad que se está desarrollando

y modernizando a pasos agigantados, que va contrayendo los gastos de alimentación y primera necesidad (Así podemos explicar el crecimiento importante de las tiendas de descuento duro en Portugal en los últimos años), y los va sustituyendo por gastos de esparcimiento (ver cuadro nº 11).

CENTROS COMERCIALES

La figura de los centros comerciales en Portugal ha tenido una fuerte expansión en los últimos años. De ser una figura prácticamente inexistente hace apenas una década, los centros comerciales han pasado a ser muy familiares en las ciudades grandes de Portugal en la actualidad.

Los centros comerciales están muy localizados en las áreas de Oporto y Lisboa. Los futuros centros serán más pequeños debido a la saturación de hipermercados que se empieza a observar Tal y como se refleja en los datos del cuadro nº 12.



CUADRO Nº 13

MAYORES EMPRESAS DE VENTA POR CORRESPONDENCIA EN PORTUGAL SEGUN VOLUMEN DE VENTAS

MILLONES DE CONTOS*

EMPRESAS	VOLUMEN VENTAS
LA REDOUTE	9,0
READER DIGGEST	7,8
MC CANN DIRECT	7,5
CIRCULO DE LECTORES	7,2
EDICLUBE	6,0
ALCOFINHA	4,5
LES TROIS SUISES	3,0
COLECCOES PHILAE	2,3

* Un CONTO equivale a 1.000 escudos.

NOTA: Datos de 1993.

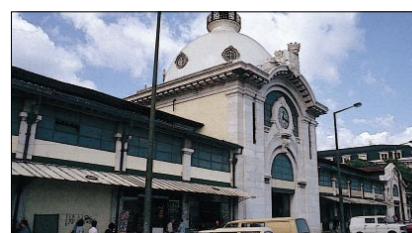
FUENTE: Periódico Público.

CUADRO Nº 14

MARCAS DE DISTRIBUCION EN PORTUGAL

EMPRESA	AÑO INICIO	NUMERO REFERENCIAS	% FACTURACION
PAN DE AZUCAR	1990	180	4
MINIPREÇO	1990	85	20
CONTINENTE	1991	148	2
MODELO	1993	200	2
PINGO DOCE	1991	120	N.D.
MAKRO	N.D.	120	3

FUENTE: Distribución Hoje, 1997.



En un principio los centros comerciales eran promovidos por las grandes empresas propietarias de los hipermercados. Sonae abanderó muchos de los proyectos a través de su división inmobiliaria, e igualmente Jerónimo Martins. La iniciativa se va ampliando cada vez más hacia otros grupos de inversión, entre los que se incluye la participación de fondos de inversión extranjeros. Asimismo, se van incorporando más espacios lúdicos, y más tiendas de dimensión pequeña y con productos especializados. Los equipamientos son cada vez mejores.

El crecimiento de los centros comerciales en Portugal se puede enmarcar dentro de todo el proceso de modernización de las estructuras comerciales que se ha producido en la última década. Ha sido una figura comercial que ha sido muy bien asumida por el consumidor portugués, sobre todo por los pertenecientes a clases sociales más elevadas, como señalábamos anteriormente.

INTERVENCION LEGISLATIVA

En Portugal, al igual que en los países de su entorno (España, Francia) la legislación ha tendido en los últimos años a

ser más restrictiva con las grandes superficies. En Portugal la ley fija en 200 m² el área mínima para considerar una superficie como supermercado, y, aunque no define concretamente lo que es un hipermercado, se considera como tales a los que tienen más de 3.000 m².

Los primeros hipermercados surgieron cuando todavía existía un vacío legislativo. El primer centro comercial que se inauguró en el año 1985, el de Amoreiras en Lisboa, que dispone de un gran supermercado, un elevado número de tiendas y una amplia superficie para actividades lúdicas, no requirió ningún permiso especial.

Se considera gran superficie "cualquier infraestructura de comercio al detalle con superficie comercial útil superior a los 3.000 m²".

Actualmente para estas grandes superficies, la decisión final sobre su posible apertura recae sobre el Ministro de Comercio y Turismo, y previamente esta apertura tiene que estar avalada por la aprobación de las Comisiones de Coordinación Regional (CCR).

Previamente es necesario y obligatorio que el Ayuntamiento apruebe la licencia correspondiente. Para la toma

de decisión se deberá presentar una memoria explicativa descriptiva del proyecto, donde se analicen las posibles repercusiones urbanísticas, el impacto territorial y los beneficios para los consumidores.

Debido a esta nueva legislación, desde octubre de 1993 la apertura de grandes superficies en Portugal está bastante bloqueada. El proceso en la mayoría de las ocasiones es muy discutido, porque la legislación (al igual que ocurre en España) es bastante ambigua, y produce situaciones de discusión.

Además de esta legislación sobre apertura de grandes superficies, el gobierno portugués aprobó también un programa de incentivos y ayudas a fondo perdido en el que apoya con un porcentaje la inversión que realizan los pequeños detallistas en sus procesos de adaptación. Este porcentaje es variable en función de la localización geográfica y de criterios sectoriales.

En cuanto a los horarios comerciales tampoco existe libertad. La apertura en domingos y festivos está restringida a determinados días del año, y no con horario normal, sino reducido.

En resumen, podemos decir que la legislación portuguesa es bastante pare-



cida a la española de la actualidad, y que apuesta por la intervención de los poderes públicos en las aperturas de lo que se considera grandes superficies, con un margen bastante discrecional, y con un programa de ayudas a las pequeñas superficies.

NUEVAS FORMULAS DE DISTRIBUCION

Además de las fórmulas de distribución convencionales, siempre a través de tienda, y como está ocurriendo en España, en Portugal están teniendo un auge considerable todas las variedades de lo que se denomina "venta sin tienda". La televenta se inició en Portugal con la aparición de las televisiones privadas –aquí también se repite el paralelismo con España–.

Desde 1993 una empresa luso-española, TLT IBERPHONE, recoge las llamadas de las ordenes de compra de las distintas empresas operadoras (TV-Shop, K-tel, ISN, Esse elle Italia), y las canaliza infomáticamente a cada una de estas empresas. Los clientes se estiman en más de 70.000. Año tras año se amplía la gama de productos que se comercializan por televenta, y cada vez se incluyen artículos de más valor. En un principio sólo se utilizaba para vender artículos con un valor unitario inferior a los 10.000 escudos.

La venta por catálogo y la venta por correspondencia también están experimentando incrementos importantes. Se calcula que un 43% de los portugueses recibe por lo menos un folleto publicitario por semana. Las principales empresas que operan se dedican a la comercialización de ropa y libros (ver cuadro nº 13).

Para hacernos idea del alcance de estas empresas en algunos sectores podemos señalar que el 40% de los libros que se venden en Portugal se mueven a través de venta por correspondencia. La más antigua es Selecciones, que se instaló en el país en 1967, y Círculo de Lectores, que lo hizo en 1971. Muchas de estas cadenas son de otros países, como La Redoute, que es francesa, o la alemana Quelle, que opera asociada a Sonae.



MARCAS DE DISTRIBUCION

El crecimiento de las marcas de distribución en Portugal también es un hecho destacable en los últimos años. Todas las cadenas importantes las comercializan desde el comienzo de los años noventa.

Podemos ver (cuadro nº 14) que en todas las grandes empresas de distribución están implantadas las marcas de distribución. Destaca el caso de Mini-preço con un 20% de su facturación total, debido a que se trata de una tienda de descuento duro que, como es habitual, dedica gran atención a este tipo de marcas.

Si analizásemos el total de marcas de distribuidor comercializadas en todos los detallistas portugueses llegaríamos a las 2.000 referencias, y en algunos productos (leche, detergentes) la cuota de mercado sería de un 25%. El volumen de marcas de distribuidor en Portugal, aunque está creciendo, es de los más bajos de Europa, y su penetración es más baja que la española.

FRANQUICIA EN EL COMERCIO DE ALIMENTACION

Las cadenas de distribución en Portugal se han expandido como en el resto de los países de Europa a través de tiendas propias y franquiciadas. El número de puntos de venta en franquicia en Portugal es de unos 1.500. La franquicia ha sido utilizada en Portugal por los supermercados Modelo, las tiendas Mini-preço, las tiendas Día, Intermarché; las tiendas de textil Zara, Benetton, etc.

En alimentación la penetración de mercado se estima en un 9,4%, según el Anuario de Franquicia del año 1996.

Donde más tiendas existen en régimen de franquicia es en los centros comerciales de mayor importancia. En el área de Lisboa, en Oporto, en centros como Amoreiras o Cascais Shopping la gran mayoría de las tiendas son en régimen de franquicia. En el Centro Comercial Amoreiras el 60% de los establecimientos son franquiciados. □

ENRIQUE GOMEZ NAVARRO

Profesor del Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos.
Facultad de Psicología.
Universidad Complutense de Madrid

BIBLIOGRAFIA

- DO COMERCIO A DISTRIBUCAO, ROTEIRO DE UNA MUDANCA. Teresa Barata Salgueiro. Celta Editora, Oeiras 1996.
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 182, 15-30, noviembre 1996
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 187, 15-30, marzo 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 188, 1-15, abril 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 189, 15-30, abril 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 190, 1-15, mayo 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 191, 15-30, mayo 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 192, 1-15, junio 1997
- HIPERSUPER, nº 64, abril 1996
- HIPERSUPER, nº 74, abril 1997
- REVISTA SUPER MARKET nº 34, octubre 1996
- REVISTA SUPER MARKET nº 36, diciembre 1996
- REVISTA SUPER MARKET nº 40, abril 1997
- REVISTA SUPER MARKET nº 41, mayo 1997
- INSTITUTO NACIONAL DE STATISTICA PORTUGUES
- ENRIQUE CASTAÑE. Estructuras comerciales en Portugal. La construcción del futuro. Distribución y Consumo nº 12, octubre 1993.



ASPECTOS TEORICOS Y ESTRATEGICOS EN LA GESTION DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

■ ROBERTO FERNANDEZ RODRIGUEZ. PEDRO REINARES LARA

Resulta complejo aportar una definición válida que permita la comprensión, en pocas palabras, del concepto de productos gestionados por la distribución minorista, en contraposición con los habituales gestionados por el fabricante. Una prueba de la variedad terminológica y conceptual existente viene constituida por la amplitud de calificativos utilizados a la hora de referirse al mismo término: marca de distribución, marca de enseña, marca de cadena propia, marca exclusiva, marca privada, marca cedida, marca blanca, marca genérica, producto bandera, marca paraguas, contramarcas.

De las múltiples definiciones de marcas de distribución merece especial mención, por su claridad, la de Serra, T. y Puellas, J.A., (1993, pág. 105): "son aquellas que, desvinculadas de la marca del fabricante que las produce, se comercializan por un distribuidor concreto que les da su nombre u otro distinto, siendo este comerciante el que realiza las labores de marketing".

En esta misma línea Casares, J. y Rebollo, A., (1996, pág. 134) defienden que la expresión "marcas de distribuidor" se refiere a las de aquellos productos fabricados por un determinado industrial, que son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista que es quien realiza todas las labores de marketing en relación con los mismos.

En sentido estricto, por "marca blanca" se entiende cuando los envases de los productos son de un solo color y en la etiqueta aparece de forma relevante únicamente la denominación



genérica del producto. La "marca de distribuidor" se correspondería con los productos que son comercializados bajo la misma marca de la enseña minorista en cuyos establecimientos se distribuyen. Ambos términos suelen utilizarse indistintamente. Por otra parte, a través de las clasificaciones aportadas en los cuadros nº 1 y 2, desarrolladas tras una profunda revisión de las distintas estrategias de marcas de distribución a nivel europeo, se puede observar la realidad y evolución de las citadas marcas a lo largo del tiempo.

En la evolución de las marcas de distribuidor, se pueden identificar dos tipos de estrategias diferentes. Por un lado, las estrategias de marcas de enseña (buscan la identificación entre el nombre de la enseña –establecimiento– y el producto) y por otro, las estrategias de marcas con nombres diferentes de la enseña (no buscan una identificación directa entre la enseña y el producto

por medio de la marca sino que a través de distintas estrategias, se incentiva la compra del producto utilizando merchandising, promociones o comunicando al consumidor que se trata de un producto seleccionado por el propio establecimiento).

Y en cuanto a los objetivos que se plantean las organizaciones en el momento de optar por cada una de las estrategias se hace necesario mencionar los siguientes:

- *Marca con el mismo nombre de la enseña:*
 - Búsqueda de una imagen de la enseña consolidada y diferenciada frente a otras enseñas.
 - Desarrollo de una imagen positiva de la enseña acorde a los objetivos de una estrategia coherente y planificada.

– Presencia de productos con marcas de enseña en distintas categorías de productos, ampliando la gama de los mismos, a partir de otros productos ya comercializados con éxito bajo la citada marca y que, además, han sido plenamente aceptados por el consumidor.

– Reducción de costes de comunicación al invertir en una sola marca para un conjunto amplio de productos.

– Posibilidad de realizar un control continuado de la calidad de sus productos.

– Consecución de acuerdos de fabricación con empresas líderes que garantizan calidad similar a primeras marcas.

– Desarrollo total de las acciones de marketing por parte de la enseña.

– Capacidad de desarrollo de las llamadas marcas de cuarta generación (productos innovadores concebidos exclusivamente por la enseña).



CUADRO Nº 1

CLASIFICACION DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR SEGUN SU ASPECTO EXTERNO Y NOMBRE DE MARCA

MARCAS DE ENSEÑA	MARCAS CON NOMBRES DIFERENTES A LA ENSEÑA
MARCA PARAGUAS (HIPERCOR, PRYCA, SIMAGO, EROSKI)	MARCA PARAGUAS (ST. MICHAEL; MARK & SPENCER; ARO ROJO; SABECO)
MARCA GAMA O LINEA DE PRODUCTOS (NO EN TODAS LAS LINEAS)	MARCA PARA LINEA DE PRODUCTOS (ALCAMPO)
PARAGUAS PARA UNA MARCA INDIVIDUAL O GAMA GELNOVA (ALCAMPO)	MARCA INDIVIDUAL PARA CADA PRODUCTO BARON DE URZANDE (ALCAMPO)

FUENTE: Elaboración propia.

• *Marca con diferente nombre de la enseña:*

- Evitar la banalización de los productos gestionados por el distribuidor.
- Flexibilización en los procedimientos de gestión.

– Disminuir el posible deterioro de la imagen de enseña en el caso de marcas del distribuidor de baja calidad.

– Evitar la contradicción existente entre la imagen de la enseña (por ejemplo, los hipermercados buscan proyectar una imagen de empresa moderna donde el servicio al cliente cobra especial importancia) y la imagen de ciertos productos (por ejemplo, el vino es un producto tradicional donde aspectos como su elaboración de forma artesanal se contraponen con la imagen que trata de proyectar el formato comercial hipermercado).

– Segmentar el mercado de sus consumidores con diferentes marcas (por ejemplo, distintas marcas para cada línea de productos de ropa).

– Ampliación de la gama de productos existentes en el lineal.

– En el caso de productos con diferente marca al nombre de la enseña con un precio bajo o primer precio, que pueda asociarse negativamente con la imagen del establecimiento.

– Incapacidad de gestionar adecuadamente (know how) la imagen conjunta del establecimiento y sus productos con marca propia.

EL FENOMENO DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN ESPAÑA

La presencia de marcas blancas en el comercio detallista en España es todavía escasa, pese al gran auge experimentado en los últimos años en su introducción. En los diferentes grupos de actividad se observan divergencias acusadas. Por un lado aparecen los comercios mixtos por secciones, en los que las marcas blancas están presentes en algo menos de la mitad de los establecimientos y además ocupan un lugar muy importante en la gama de artículos comercializados. En el polo opuesto se encuentran los pequeños comercios dedicados a la venta de alimentos, bebida y tabaco, de los que sólo un 2,5% las comercializa. En un término medio se sitúan las tiendas de equipamiento personal (ver cuadro nº 3).

No parece probable que se vaya a cumplir el pronóstico de Roland Beger & Partner cuando estima que, "en 1998, la cuota de mercado de este tipo de productos alcanzará, para los productos de alimentación valores entre el 18% y el 22%". Todo hace pensar que en 1998 la cuota de mercado de las marcas de distribuidor llegará al 10% (Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España, Tomo II).

Entre las causas del escaso desarrollo y fracaso de algunos lanzamientos de estas marcas en España, se puede mencionar:

1. El proceso de concentración de la distribución minorista en España se encuentra mucho menos desarrollado que en el resto de Europa, lo que hace difícil implantar con éxito estrategias globales.

2. Distribución minorista en constante proceso de evolución y de adaptación a las estructuras europeas. Esta es una de las razones que provocan que los directivos de las empresas de distribución ocupen sus recursos en desarrollar rápidas implantaciones más que en realizar complejas gestiones de marketing dirigidas hacia el desarrollo de gamas de productos propios.

3. El consumidor español es todavía marquista en muchas categorías de productos. Esta circunstancia favorece el mantenimiento del poder de las marcas de fabricante que, incluso, ven incrementados los niveles de lealtad hacia su marca.

4. Tradicionalmente los productos lanzados al mercado bajo marcas de distribuidor han participado de dos características fundamentalmente: precios reducidos y calidad deficiente. Esto ha supuesto una imagen negativa que todavía siguen asumiendo las marcas de distribuidor.

5. Oferta limitada en marcas de distribuidor con relación a la gama total de productos gestionados por la enseña. Se observa un acercamiento a la relación 20/80, muy lejos del 100% de



CUADRO Nº 2

CLASIFICACION DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR SEGUN SUS OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS

FACTOR DE COMPRA	MEJOR PRECIO POSIBLE	PRECIO	RELACION CALIDAD-PRECIO	CALIDAD E INNOVACION
CARACTERES GENERALES	MARCAS DE DISTRIBUCION CLASICAS		MARCAS DE DISTRIBUCION ACTUALES	MARCAS DE DISTRIBUCION PREMIUM
	MARCAS BLANCAS	PRIMEROS PRECIOS		
OBJETIVO	CAPTAR CONSUMIDORES BUSCADORES DEL PRECIO MAS BAJO POSIBLE EN TIEMPOS DE INFLACION. AUMENTO DEL BENEFICIO	AUMENTO DEL PODER DE NEGOCIACION. PRIMER PRECIO GLOBAL	MEJORA DE MARGENES EN LA CATEGORIA. AMPLIAR LA GAMA DE PRODUCTOS. TRANSFERENCIA RECIPROCA DE IMAGEN ENTRE ENSEÑA-PRODUCTO	RETENCION Y AUMENTO DE LOS CLIENTES. AUMENTO DE MARGENES EN LA CATEGORIA
CARACTERISTICAS	PRODUCTOS BASICOS		TODO TIPO DE PRODUCTOS	PRODUCTOS INNOVADORES (EN LA CATEGORIA)
	CALIDAD BAJA	CALIDAD MEDIA BAJA. PRECIO BAJO	RELACION CALIDAD-PRECIO BUENA	MEJOR RELACION CALIDAD-PRECIO QUE MARCAS DEL FABRICANTE, LIDERES (PRECIO SIMILAR DE MARCAS LIDERES PERO CALIDAD SUPERIOR)
PUBLICICO OBJETIVO	CONSUMIDORES DE POCO PODER ADQUISITIVO	CONSUMIDORES QUE SELECCIONAN SOLO LA VARIABLE PRECIO	COMPRADOR RACIONAL CON ALTOS VOLUMENES DE COMPRA	MULTIPLES SEGMENTOS BUSCADORES DE PRODUCTOS ESPECIFICOS Y BUEN PODER ADQUISITIVO EN ESA CATEGORIA
EMPRESA FABRICANTE DEL PRODUCTO	PEQUEÑOS FABRICANTES	PEQUEÑOS Y MEDIOS FABRICANTES	FABRICANTES NACIONALES SELECCIONADOS CON GRAN PORCENTAJE DE NEGOCIO EN MARCA DE DISTRIBUIDOR	FABRICANTES INTERNACIONALES ESPECIALIZADOS CON TECNOLOGIA LIDER
POLITICA DE PACKAGING	NULA. AHORRO MAXIMO DE COSTES	POCO DESARROLLADO, OCASIONANDO PERCEPCION DEL PRODUCTO COMO DE BAJA CALIDAD	COPIA DE MARCAS LIDERES. USO DE CODIGOS COMUNICACIONES DEL LIDER	ESPECIFICO, DESARROLLANDO IMAGEN DE ENSEÑA Y DE PRODUCTO TOTALMENTE DIFERENCIADA EN ESA CATEGORIA
INSTRUMENTOS DE COMUNICACION	NULOS	SEÑALIZACION ESPECIFICA EN PUNTA DE VENTA	MERCHANDISING, PROMOCIONES, BUZONEOS, PUBLICIDAD DE ENSEÑA	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS AL MISMO NIVEL QUE MARCAS LIDERES
ESTRATEGIA DE MARCAS DE DISTRIBUCION	OPORTUNISTA DEFENSIVA	INTRODUCIR LA IMAGEN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION	CONSOLIDAR LA IMAGEN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION	COMPETIR EN ENTORNO DE IGUALDAD CON MARCAS Y ENSEÑAS LIDERES (MARKETING TOTAL DEL DISTRIBUIDOR)
NIVEL DE COMERCIO	NO HAY ESTRATEGIA OFENSIVA	COMPETENCIA HORIZONTAL	COMPETENCIA PASIVA VERTICAL Y HORIZONTAL	COMPETENCIA ACTIVA (MAXIMO ESFUERZO HORIZONTAL Y VERTICAL)

FUENTE: Elaboración propia.

productos con marca de distribuidor de algunas enseñas inglesas (Mark&Spencer 100% productos marca propia) o de los elevados porcentajes europeos, como muestra el cuadro nº 4.

6. Elevada presión publicitaria de las marcas de fabricantes nacionales. A pesar de la recesión, las principales marcas nacionales apenas disminuyen la cifra global de sus presupuestos de comunicación en los distintos medios

7. Aplicación limitada y reducida de procedimientos de gestión de marketing eficaces y eficientes en formatos comerciales como supermercados e

hipermercados. A pesar de la pretensión dirigida a suplir las funciones de marketing del fabricante, la experiencia de los distribuidores está todavía muy lejos del dominio de estas técnicas que tienen los productores.

8. Problemas internos en la gestión y desarrollo de los productos bajo marca de distribuidor. Salvo ciertas excepciones (Eroski, Continente, etc.), no existen en España verdaderos especialistas en la gestión de estos productos en las enseñas.

9. Reducida disponibilidad presupuestaria para el desarrollo de las mar-

cas de distribuidor. Los niveles elevados de competitividad horizontal de los minoristas españoles provoca que estos trabajen con márgenes bajísimos, manteniendo sus beneficios acudiendo a recursos como los plazos de pago y el aumento de productividad. Además, los flujos generados en este proceso son utilizados para la defensa de la presión de la concurrencia.

10. Objetivos contrapuestos entre la estrategia de enseña (global) y la de sus productos propios. Un repaso a la percepción de las marcas de distribución españolas muestra cómo no existe una

CUADRO Nº 3

PRESENCIA DE MARCAS BLANCAS EN EL COMERCIO MINORISTA

PORCENTAJES POR GRUPOS DE ACTIVIDAD

COMERCIALIZA MARCAS BLANCAS			
GRUPO DE ACTIVIDAD	SI	NO	
ALIMENTACION, BEBIDAS, TABACO	2,5	97,5	
TEXTIL, CONFECCION, CUERO	12,2	87,8	
DROGUERIA Y PERFUMERIA	5,1	94,9	
EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	4,6	95,4	
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	5,3	94,7	
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	4,2	95,8	
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	44,3	55,7	
TOTAL	7,5	92,5	

FUENTE: Adaptado de Estructura del Comercio Minorista en España: Dirección General de Comercio Interior, 1996.

de ese proceso las directrices marcadas por la competencia. Así, cuando una enseña lanza una nueva categoría de productos con marca propia es rápidamente imitada por la competencia.

OBJETIVOS GLOBALES DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION PARA EL FABRICANTE

En los últimos años, los productos de marca blanca se han multiplicado en todo tipo de categorías. En la actualidad, los fabricantes de marcas líderes se plantean una cuestión estratégica: ¿deben fabricar sus propios productos de marca blanca para los grandes clientes o deben negarse a ello?

Para tomar una decisión, deberán reflexionar más allá de la consideraciones de corto plazo, rechazar una solución simplista (“si no lo hacemos nosotros, lo harán otros”), tener una visión a largo plazo de la evolución de la categoría de producto y plantearse cuáles son, verdaderamente, sus objetivos.

Entre los objetivos generales de las marcas de la distribución para el fabricante se pueden señalar:

- Incorporación a un segmento en crecimiento de gran volumen.
- Acceso a economías de escala, optimizando la estructura productiva.
- Mejora en las relaciones estable-

cidas con el canal de distribución facilitando, incluso, el acceso a éste (estrategia de penetración de muchos fabricantes internacionales, como única forma de acceso a los lineales españoles).

- Creación de estructuras semimonopolísticas, facilitando la desaparición de pequeños competidores sin recursos.
- Acceso a diferentes segmentos no cubiertos con sus marcas actuales. Por ejemplo, el caso de aquellos consumidores con menor poder adquisitivo que buscan el mejor precio y que no son marquisas.

• Posibilita la concurrencia del mercado compitiendo según la variable precio sin dañar la imagen de sus productos.

• Aumento del espacio en los lineales, con el objetivo de favorecer el impulso de compra.

• Freno a las actividades desarrolladas por ciertas empresas competidoras cuando intentan acceder a fabricar productos exclusivos para la distribución beneficiándose (o perjudicándose) por esta estrategia.

• Concentración de esfuerzos en el desarrollo y lanzamiento de productos innovadores, destinando a marcas de distribuidor productos cuyo ciclo de vida se encuentra en estado de madurez y declive.



Marcas de Distribución

CUADRO Nº 4

CUOTA DE MERCADO DE MARCAS DE DISTRIBUCION EN VOLUMEN EN EUROPA

PRODUCTOS	ESPAÑA	BELGICA	FINLANDIA	FRANCIA	IRLANDA	ITALIA	PAISES BAJOS	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO
CERVEZA	8,7	11,9	0,0	9,0	N.D.	4,5	10,5	0,0	6,6	10,6
BEBIDAS GASEOSAS	5,1	30,4	2,2	16,8	11,1	0,6	4,2	1,9	31,0	23,1
AGUA MINERAL	4,0	26,7	8,7	N.D.	N.D.	0,0	4,2	0,3	47,7	39,3
ZUMO DE FRUTAS	19,0	47,9	3,3	42,4	N.D.	18,6	39,7	26,3	77,5	13,2
MANTEQUILLA	8,5	22,9	10,7	23,5	11,5	7,9	17,0	14,6	N.D.	24,8
MAYONESA	8,0	34,4	17,1	N.D.	8,8	11,5	24,5	5,1	42,2	40,6
SOPAS DESHIDRATADAS	3,3	5,4	7,3	N.D.	3,0	0,0	2,1	N.D.	N.D.	24,0
PATE	20,1	23,1	N.D.	29,1	5,2	6,4	18,9	5,1	75,4	56,8
PATATAS FRITAS	8,9	36,3	3,0	35,6	N.D.	0,0	18,4	0,0	N.D.	44,9
YOGHOURT	4,5	27,8	3,0	22,6	3,0	2,5	21,9	0,0	65,3	41,4
CEREALES	6,2	18,3	17,2	13,3	1,8	1,2	10,7	6,2	41,1	19,6
BARRAS DE CHOCOLATE	10,5	23,7	1,1	18,3	0,0	3,9	16,9	1,1	96,4	3,3
CAFE	9,9	28,3	2,6	17,0	1,9	4,8	21,4	28,6	68,9	41,5
CAFE SOLUBLE	16,6	24,8	N.D.	12,2	N.D.	0,0	24,6	11,1	30,7	18,3
TE	7,3	N.D.	7,2	9,0	N.D.	1,6	25,6	7,8	N.D.	37,8

NOTAS: Datos de 1992. N.D.: No Disponible.

FUENTE: A. C. NIELSEN COMPANY, 1994.

- Eliminación del esfuerzo de marketing que supone introducir una nueva marca en el mercado.

Sin embargo, junto a los objetivos planteados por los fabricantes cuando comercializan productos con marca de distribuidor, hay una serie de inconvenientes entre los que merece resaltar:

- Deterioro a medio plazo de las relaciones con la distribución. Los fabricantes tan solo logran acuerdos para fabricar con un minorista. El resto de competidores puede llevar a cabo eficaces boicots (retirada del lineal) a los productos de marca de fabricante.

Por otra parte, el minorista exige fuerte control sobre calidades y costes comprometiéndose mínimamente, por lo que cada vez puede presionar más al existir fabricantes sustitutos para este producto (situación habitual en el mercado del vino de calidad).

Puesto que, generalmente, las marcas de distribución se posicionan frente a la competencia en precios, se puede ocasionar una guerra de precios con el consiguiente deterioro de los mismos en esta categoría.

- Frecuente canibalización entre marcas. La marca de distribución puede actuar de forma imprevisible: absorbiendo cuota de mercado de los competidores o afectando a las ventas de las marcas propias de fabricante en esta categoría (por ejemplo, en el caso de fabricantes que no ostentan una situación de liderazgo en el sector del vino su marca propia puede incluso desaparecer del lineal).

- Sobredimensión, de forma artificial, de la estructura productiva del fabricante sin que se desarrollen canales de distribución adecuados para las nuevas dimensiones empresariales, lo que en la práctica supone que la distribución pueda realizar un control fáctico sobre la empresa sin haber realizado la más mínima inversión en integración vertical. Consecuencias extremas, aunque ya usuales, en el sector industrial del vino son las quiebras empresariales por esta causa.

En el momento que un producto pasa a ser comercializado bajo marca de distribuidor se convierte, para el consumidor, en un *commodity* (pro-

ducto básico), con una consecuente pérdida de valor añadido y una reducción de su ciclo de vida.

En las recientes generaciones de marcas de distribución donde las calidades igualan las marcas de fabricantes existe el riesgo de que, por proximidad en el lineal, el consumidor acabe probando ambas marcas y compare racionalmente, comprobando que efectivamente existe un sobreprecio, lo que puede perjudicar la imagen y las ventas del fabricante. Esta circunstancia se hace especialmente notoria en el sector del vino, donde un mismo fabricante no puede discriminar calidades dentro de la misma categoría en los productos que fabrica.

La estrategia de marcas de distribución rompe la lógica de una empresa, por lo que si no se efectúa una adecuada separación organizativa (empresa filial, accionariado) pueden crearse grandes conflictos internos. Es necesario tener en cuenta que en empresas (típicas del sector vinícola de la Rioja) donde existe escasa capacitación gestora bajo conceptos modernos, las venta-



CUADRO Nº 5

PRINCIPALES RAZONES DE LOS DETALLISTAS PARA INCLUIR MARCAS DE DISTRIBUCION PORCENTAJES

	%
GENERAR TRAFICO	43
INCREMENTAR LA NOTORIEDAD DEL DETALLISTA	63
INCREMENTAR LA COMPRA COMPETITIVA	68
SER UNA ALTERNATIVA A MARCAS NACIONALES	74
SUPONER UNA VENTAJA COMPETITIVA	80
RENTABILIDAD	90

FUENTE: WILLIARD BISHOP Y MCKINSEY & Co. en el Diccionario de la Distribución. Madrid, 1996.

CUADRO Nº 6

DIFERENCIAL DE PRECIOS DE MARCAS DE DISTRIBUCION Y MARCAS DE FABRICANTE PVP M. DISTRIB./PVP M. FABRICANTE (%)

	%
LECHE LIQUIDA	- 9,9
MANTEQUILLA	- 32,6
MARGARINA	- 41,3
CONGELADOS	- 36,0
SALCHICHAS	- 25,6
ZUMOS	- 17,8
VINO DE MESA (1 LITRO)	- 26,4
VERMUT	- 41,3
LICORES	- 44,6

NOTA: Datos de 1993.

FUENTE: A.C. NIELSEN COMPANY, 1994.

marcas transmitiéndose la posible mala imagen de la enseña.

– Puesta en manos de la enseña de información sobre el know how del fabricante.

– Falta de agresividad comercial en la empresa, provocando niveles reducidos de inversión, escaso desarrollo de estrategias de marketing innovadoras y una reducción en los recursos asignados a estas actividades.

– Distorsión y complicación en las estrategias de comunicación globales desarrolladas por el conjunto de fabricantes de una categoría de productos.

– Enfrentamientos en varias direcciones (a nivel vertical y horizontal).

OBJETIVOS GENERALES DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION PARA EL DETALLISTA

El desarrollo del fenómeno de las marcas de distribuidor ha adquirido proporciones notables entre los propios distribuidores, suponiendo uno de los factores de negociación más importantes en las relaciones que establecen con los fabricantes.

En definitiva, el desarrollo de las marcas de distribuidor por parte de estos tiene su fundamento en una doble motivación:

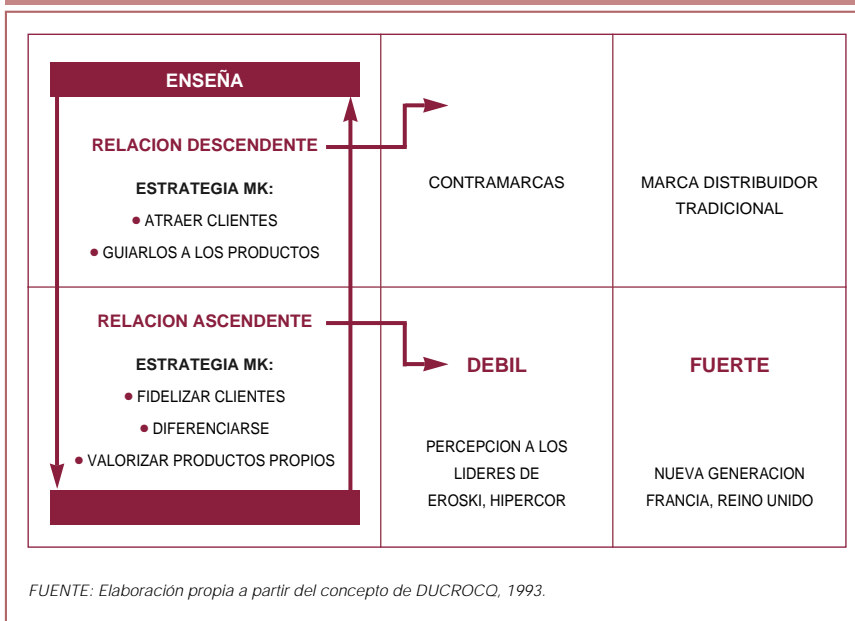
– Por un lado, disminuir la incertidumbre de los mercados, asegurando la fidelización de la clientela mediante la captación de mercados cautivos, a través de la segmentación de la demanda, en contra de los comportamientos localistas de los consumidores tradicionales, aprovechando la generalización y homogeneización de los comportamientos de los consumidores que propicia la ampliación de los mercados.

– Por otra parte, se trata de crear una imagen de marca que sea aceptada por el consumidor y que sea susceptible de ser trasladada espacial y temporalmente” (Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España, Tomo I).

En este sentido, entre los objetivos planteados por los detallistas para incluir marcas de distribución se encuentran (ver nº cuadro 5):

GRAFICO Nº 1

RELACION DE LA ENSEÑA CON MARCAS DE DISTRIBUCION



jas de fabricar marcas de distribución se transforman fácilmente en inconvenientes sumados a los aspectos negativos ya señalados.

– Deterioro de las relaciones dentro del conjunto de fabricantes de esa categoría de productos. Existe una división entre los que la fabrican y los que no lo

hacen, rompiendo la posibilidad de estrategias horizontales coordinadas.

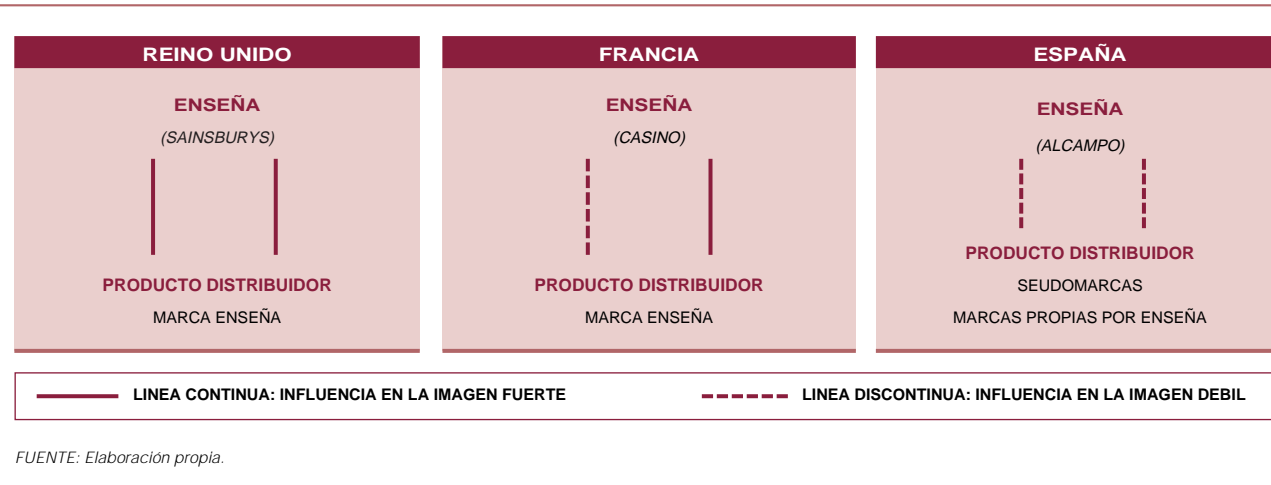
– Desarrollo artificial de estructuras productivas a corto plazo, lo que ocasiona endeudamientos financieros.

Si el fabricante aparece identificado con la marca de distribuidor, es factible una repercusión sobre el resto de sus



GRAFICO Nº 2

MODELO EUROPEO DE RELACION IMAGEN ENSEÑA/PRODUCTOS PROPIOS



1. Controlar la calidad de productos básicos para la imagen de enseña. Esta realidad es más evidente, actualmente, en los productos perecederos, pero en su origen fue uno de los objetivos argumentados como básicos para la creación de este tipo de marcas.

2. Eliminar el monopolio y el poder de algunos fabricantes multinacionales de diferentes sectores como alimentación, droguería y perfumería, etc...

3. Fidelizar al consumidor, ofreciendo calidad e incluso categorías de producto que únicamente son comercializados por esa enseña. Este objetivo se constituye en uno de los más importantes a la hora de analizar futuros planteamientos.

4. Proporcionar precios más baratos al consumidor (25% diferencial de media), sin caer en la modalidad de "primeros precios", tal y como se puede ver en el cuadro nº 6.

5. Mantener márgenes y beneficios cuando la competencia vertical provoca un ajuste en los precios a niveles próximos al precio de coste e incluso por debajo (venta a pérdida).

6. Acceder a un importante segmento de consumidores entre las marcas líderes y los primeros precios.

7. Transmitir imagen positiva a la enseña a través de la calidad de sus productos.

8. Buscar la diferenciación frente a la competencia horizontal.

9. Adaptarse a estrategias europeas de distribución más evolucionadas (36% cuota de mercado de las marcas de distribución en Inglaterra).

10. Aumentar y controlar la gama de productos (gestión inteligente del lineal).

11. Reducir dependencias con las marcas de fabricante.

12. Aumentar el poder de negociación vertical.

13. Facilitar las acciones de merchandising en las grandes superficies, mejorando el aspecto que presentan los lineales.

14. Permitir la innovación dentro de estructuras comerciales rígidas.



APROXIMACION TEORICA A LAS ESTRATEGIAS DE LAS ENSEÑAS CON MARCA DE DISTRIBUIDOR

Más allá de objetivos evidentes y concretos, ya descritos anteriormente, se trata de exponer dos posibles estrategias generales que pueden plantearse en la gestión de las enseñas con sus marcas propias. Puesto que las estrategias de marcas propias de las enseñas presentan una diversidad demasiado grande a la hora de proceder a su conceptualización, será necesario tener en cuenta el sentido y la relación enseña-marca propia (Ducrocq, 1993, pág. 63), (ver cuadro nº 6). En cuanto al "sentido" de la relación, se pueden establecer dos direcciones:



El puente aéreo más
grande del mundo.

El mayor número de
destinos a Europa.

Líderes entre Europa
y Latinoamérica.



Tu primera compañía.

Por importancia. Con más de 23 millones de pasajeros. Una de las flotas más modernas. El puente aéreo más grande del mundo. Y más de 70 años volando. Estamos entre las cuatro primeras compañías en Europa y somos líderes entre Europa y Latinoamérica.

Por cercanía. Más de 22.000 personas trabajando en hacerte las distancias más pequeñas.

En ofrecerte 435 vuelos diarios a los principales destinos del mundo.

Todo para llegar a ser la mejor compañía del mundo allí donde vayas.

Donde tú quieras llevarnos.

IBERIA
TU PRIMERA COMPAÑÍA.





– Descendente: Marketing global de la enseña hacia las marcas propias.

– Ascendente: Flujo de acciones de marketing de los productos propios hacia la enseña.

La "intensidad" de la relación se puede definir como el nivel de identificación y asociación con la enseña que hace el consumidor de los productos gestionados por ésta. Dependiendo de enseñas y de categorías de productos entre un nivel de identificación fuerte (productos firmados con la misma marca de enseña: Hipercor) y una identificación débil (productos con marcas diferentes de la enseña disfrazados de marcas de fabricante que motivan al consumidor a través de promoción o merchandising), se pueden encontrar tantas opciones como enseñas.

De forma general, se puede anticipar que en aquellos países con gran tradición de marcas de distribuidor y cuotas de estos productos elevadas (Gran Bretaña y Francia) se desarrolla una estrategia ascendente de las marcas de distribuidor hacia la enseña.

Por el contrario, con menor desarrollo de las marcas de distribución las enseñas buscan beneficiar a sus marcas propias de la potencial imagen positiva de la enseña (marketing descendente).

Las enseñas españolas participan, en la actualidad, de toda una serie de actuaciones que se encuadrarían dentro de esta estrategia descendente, que por preceder en el tiempo (según análisis histórico de marcas de distribución por países) se puede calificar de menos compleja.

Tanto una estrategia ascendente como otra descendente responden a condicionamientos específicos de cada

enseña y, por supuesto, a objetivos estratégicos ya descritos con anterioridad. Una buena gestión de las marcas de distribuidor combina lo mejor de ambas. Los productos con marca de distribuidor se comercializan bien porque los clientes confían en la enseña, pero a su vez estos productos, por sus características, refuerzan la buena imagen global de la enseña como ente corporativo.

En la misma línea de lo expuesto, parece simple concluir que aquellas enseñas con una imagen positiva optarán por realizar marketing descendente hacia sus marcas propias.

Aquellas enseñas con buen conocimiento de la gestión de sus propios productos, que han conseguido innovar con sus marcas propias, fomentarán un ascenso de la buena imagen de los productos hacia la enseña como un segundo paso hacia un posicionamiento totalmente diferenciado.

En España las enseñas no cumplen mayoritariamente las dos características necesarias para producir sinergia entre la enseña y sus productos:

- La enseña debe tener una fuerte notoriedad y una imagen bien construida, clara y precisa.

- Esta imagen debe ser traspasable sobre los productos propios de acuerdo al posicionamiento de los mismos (Dimitriadis, S., 1994).

Por tanto, a la hora de desarrollar una estrategia general, lógica, sobre las marcas de distribución habrán de ser los productos los que proporcionen imagen positiva de la enseña, teoría que resulta cuestionable en España dado el modelo de transferencia imagen-enseña.

Mediante este modelo se puede explicar por qué las marcas de distribuidor tienen poco desarrollo y fracasan en categorías de productos más allá de los "commodities".

La estrategia general española busca proyectar la imagen positiva de la enseña hacia los productos. Esta realidad se confronta con la simple lectura de los siguientes motivos:

- Las marcas de distribuidor españolas (3ª generación) no poseen, todavía, el suficiente nivel de calidad para superar o igualar al fabricante o, al menos, no lo percibe el consumidor.

- No se desarrollan por parte de la distribución productos innovadores con más valor real que la relación calidad-precio.

- Difícilmente puede existir asimilación en la enseña de la calidad de sus productos (ascendente) cuando éstos utilizan contramarcas, marcas exclusivas y cedidas, diferentes de la enseña utilizando la conexión con ésta de forma secundaria: logotipo de la enseña en pequeño tamaño, señalización sólo por merchandising....

CONCLUSIONES

En resumen, no se cumplen las condiciones de una estrategia ascendente puesto que el objetivo consiste en dotar de la imagen de enseña a los productos propios. Esto implicaría una fuerte imagen de las enseñas españolas con un posicionamiento frente a la competencia y con una percepción por parte del consumidor diferenciada. Diversas partes de la investigación en que se fundamenta el presente artículo afirman que esta circunstancia no se cumple, y de ello se deriva que la débil y poco cohe-



rente imagen de las enseñas hace que ésta no se traslade a los productos y, por lo tanto, no alcancen el desarrollo potencial suficiente.

Esta afirmación se ve refrendada al plantearse, también, en España el caso contrario. Dos enseñas con imagen más diferenciada y consolidada por el consumidor (fruto de estrategias coherentes). En tal sentido, la estrategia más adecuada para los minoristas debiera encaminarse hacia una transferencia de la imagen de sus productos propios hacia la enseña, por las ventajas obvias que supondrían en una situación de fuerte competencia horizontal, escasa percepción de diferenciación por el consumidor y competencia basada exclusivamente en el precio.

Los planteamientos anteriores son complejos y arriesgados, dados los recursos que requiere esta estrategia

(cuadro nº 7). Las enseñas que lo desarrollan van más allá de innovar con sus productos. En 1993, Sainsbury lanzó 1.200 productos nuevos y Safeway 1.100, ambos en Inglaterra. En Francia, Casino, con un producto nuevo, "Clear Cola" (cola transparente), desbancó a marcas líderes de refrescos. En una estrategia de marketing totalmente equiparable a los fabricantes, asignan nombre a sus productos y realizan campañas de publicidad masivas. Aunque se habla mucho de la usurpación de funciones del fabricante por la distri-

bución, se asiste a una realidad que alterará totalmente el panorama de marcas de distribuidor (1). En Francia, Mammouth, Atac, Lecrec, se apresuran a etiquetar sus productos. Para los distribuidores, el objetivo es poner en el mercado productos con todos sus atributos de la marca. □

ROBERTO FERNANDEZ RODRIGUEZ

Departamento de Economía de la Empresa
Universidad San Pablo-CEU

PEDRO REINARES LARA

Departamento de Marketing
Universidad Europea de Madrid (CEES)

NOTAS

(1) La primera campaña específica para una cerveza con marca propia comenzó en mayo de 1995 para lanzar "Indiana Gold", la cerveza americana de Sainburys. Esta iniciativa es un paso más para dotar de marcas a sus productos propios, las llamadas "submarcas".

BIBLIOGRAFIA

- A. C. NIELSEN COMPANY (1994a): Banco de Datos C. Regulador D. Origen Calificada Rioja, A. C. Nielsen Company, Madrid.
- ARNOLD, D. (1994): Cómo gestionar una marca, Parramon Ediciones, Barcelona.
- BIEL, A. (1995): "¿Se acerca el final de las marcas?", IPMARK, Nº. 446, pp. 35-40
- BRONIARCZYK, S. M., y ALBA, J. W. (1994): "The Importance of the Brand in Brand Extension", Journal of Marketing Research, Vol. XXXI, Mayo, pp. 214-228.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): Distribución Comercial, Civitas, Madrid, pp.134-135.
- CHERNATONY, L. y McDONALD, M. H. B. (1995): Creating Powerful Brands, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- DIMITRIADIS, S. (1994): Le Management de la Marque, Les Editions D'organisation, París.
- DUCROQ, C. (1993): "Marques de Distribution: de L'économie au Marketing", Revue Française de Marketing, Nº. 141/1, pp. 61-65.
- EPELDE, J.M. (1995): Vinos Eroski, Documento interno de Eroski, Eroski, Elorrio (Vizcaya).
- EUROPEAN SUPERSTORE DECISIONS (1995): "Main Brand Alternative", European Superstore Decisions, otoño, pp.52-54.
- EUROPEAN SUPERSTORE DECISIONS (1996): "The Major Names and the Major Moves in the Retail World around Europe", European Superstore Decisions, edición 1, pp. 36-42.
- GLEMET, F. y MIR, R. (1993): El dilema del fabricante de marcas líderes, McKinsey & Co., Madrid.
- GLEMET, F. y MIR, R. (1994): "El dilema del fabricante de marcas líderes", Distribución Actualidad, Nº. 219, pp. 37-41.
- HOCH, S. J., y BANERJI, S. (1993): "When do Private Labels Succeed?". Sloan Management Review, Summer, pp. 57-67.
- INSTITUTO FOURNIER (1995): "Marques de Distributeurs: la Fin du Mee Too?", L. S. A., Nº. 1446, pp 32-35.
- JONES, G. y MORGAN, N. J.(1994): Adding value: Brands and Marketing in Food and Drink, Routledge, New York.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1995): "Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España: Análisis Descriptivo", Dirección General de Comercio Interior, Tomo I, Madrid. p. 318.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1996): "Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España: Estrategias Empresariales y Política Económica en el Comercio Interior", Dirección Gral. de Comercio Interior, Tomo II, Madrid, pp. 60-61.
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA (1996): "Estructura del Comercio Minorista en España", Dirección General de Comercio Interior, Madrid.
- MIRA, R. (1995): "El papel de las marcas de la distribución en las estrategias de los detallistas de alimentación moderna", I Seminario sobre Distribución, marzo, AEDEMO, Madrid, pp. 115-134.
- NUENO, J. L. (1995): "Determinación de la viabilidad de una marca privada", Actas del I seminario AEDEMO sobre distribución, Madrid, Marzo, pp. 115-134.
- REINARES LARA, P. (1996): "Percepción del Consumidor en Hipermercados de las Marcas de Distribuidor en Productos de Alta Diversificación Categórica". Tesis Doctoral, Facultad C.C.E.E. Universidad Complutense de Madrid.
- ROLAND BERGER & PARTNER (1991): "La Cadena de Valor Alimentaria en Europa más allá de 1993", Madrid, p.68.
- SERRA, T. y PUELLES, J. A. (1993): "Análisis de las marcas de la distribución en el mercado de alimentación", Actas de los V Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Sevilla, pp. 103-108.



TENDENCIAS EN LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE DROGUERIA Y PERFUMERIA

ESTABILIDAD EN LOS CANALES Y ESPECIALIZACION POR PRODUCTOS

■ MAICA VALERO

La evolución de la distribución comercial en España ha sufrido una serie de cambios tan radicales que para un sector como el de droguería y perfumería ha supuesto la configuración de todo un mosaico de puntos de venta donde cada uno parece haber encontrado su propia filosofía comercial, su tipo de consumidor y su segmento de productos "estrella".

Tras unos años de reorganización del sector, en los que la implantación y desarrollo de las grandes superficies ha significado el final para unos y el revulsivo para otros, nos encontramos con una estabilidad en los canales de venta de estos productos que para muchos se mantendrá en el tiempo, sin dejar por ello de seguir mejorando las estructuras.

La situación actual nos muestra un panorama donde los hipermercados parecen haber tocado techo en cuanto a crecimiento en metros cuadrados y en ventas, aunque siguen siendo los líderes en la distribución de productos de droguería; los supermercados de mediana superficie toman posiciones de salida en la nueva potenciación de la "tienda de proximidad" y los mayoristas han encontrado en sus redes de tiendas propias la salvación y el protagonismo en las ventas de cosmética y perfumería. En el camino han quedado miles de pequeñas droguerías y perfumerías tradicionales que todavía cuentan con una importante representación numérica, al mismo tiempo que absorben una elevada cifra de mano de obra y ayudan a garantizar el comercio de proximidad en los cascos urbanos.

Al final de la cadena, y como elementos decisivos en el acto de compra que define el mercado, los consumidores han sufrido también un proceso



evolutivo marcado por una mayor información que implica niveles más altos de exigencia en la calidad, la presentación y los precios de los productos. Si, por un lado, los hábitos de consumo dan un triunfo al marquismo, los hábitos de compra también están cambiando: se valora más el tiempo, las compras son cada vez menos frecuentes, desciende el consumo familiar, los

hogares unipersonales aumentan y las personas de más edad representan una parte importante del consumo con todas las necesidades que ello implica. El consumidor actual, a pesar de su madurez, es también más infiel, cree menos en los mensajes publicitarios y las ofertas y promociones le llevan de un canal a otro buscando la ganga.

EVOLUCION DEL PUNTO DE VENTA

Para hablar de distribución comercial en España podríamos decir que existe un antes y un después de la entrada de los hipermercados. Hasta hace 25 años, los productos de droguería y perfumería llegaban a los consumidores a través de miles de pequeñas droguerías y tiendas tradicionales de alimentación que, además, distribuían toda una serie de artículos y productos que hoy ni nos podemos imaginar. Muchos fabricantes y los mayoristas tradicionales de toda la vida se encargaban del suministro de estos puntos de venta y pocos se hubieran aventurado a hacer premoniciones de lo que sucedería más tarde.

Con la inauguración del primer hipermercado de Pryca en 1973, un ciclón entró en todos los sectores de productos de gran consumo y su paso dio tal vuelta a la distribución que hasta la imagen visual de numerosas calles quedó totalmente cambiada. Mucho ha llovido desde entonces y aunque los resultados han sido muy negativos para una gran parte del comercio tradicional, la reestructuración del sector ha supuesto una nueva era en la distribución: establecimientos más modernos en los cascos urbanos de las ciudades, desarrollo de centros comerciales en la periferia, con los hipermercados como locomotora, más





oferta de productos, mejores precios y una cultura del consumo muy similar a la del resto de los países europeos.

Hoy día, la distribución de productos de droguería y perfumería se hace a través de toda una suerte de establecimientos con unas características comunes y otras diferenciadoras que son las que marcan la elección de los consumidores. Hipermercados, supermercados grandes y pequeños, tiendas asociadas a centrales de compra, droguerías-perfumerías tradicionales, grandes almacenes, pequeñas tiendas de alimentación y mercadillos conforman un abanico de canales de venta cuyos porcentajes de representación varían según determinados condicionantes: pequeñas poblaciones o grandes ciudades, los consumidores y su poder adquisitivo, el coste logístico de los productos, el precio de los locales, etc.

AUGE DE LAS MEDIANAS SUPERFICIES

Cada vez son más las voces que apuntan hacia el estancamiento de la fórmula comercial de los hipermercados, con un censo de unos 230 en la actualidad y casi 2 millones de metros cuadrados de superficie de venta. Puede que sea por saturación, por un nuevo cambio en los hábitos de compra o el estancamiento del consumo familiar o simplemente por el aumento y desarrollo de otras formas comerciales. Lo que si es cierto es que las ventas de estas grandes superficies por metro cuadrado han bajado, en parte debido a las nuevas normativas legales que se exigen para su implantación.

A pesar de este estancamiento, los hipermercados siguen siendo los líderes indiscutibles en la distribución de los productos del segmento de droguería, sobre todo en mercados como el de los detergentes, suavizantes, productos de limpieza, celulosa y derivados del papel. Se trata de productos que permiten ser comprados cada cierto tiempo aprovechando la compra quincenal o mensual en el hiper y cuya rotación en el lineal ofrece unos precios con los que no se puede competir porque suponen márgenes de maniobra muy pequeños.

En el caso de los productos de higiene personal y de perfumería-cosmética, los hipermercados han mantenido las ventas compartiendo porcentajes más igualados con las medianas superficies del centro de las ciudades y las tiendas sucursalistas, aunque en el caso de la perfumería-cosmética, se han encontrado con la mentalidad de un consumidor que sigue necesitando asesoramiento y una atención más personalizada.

Para Jesús Castro, director general de la central de compras Daper, "el hiper empezó referenciando los productos de perfumería-cosmética y tuvo éxito porque eran muchas tiendas y el crecimiento continuo. A diferencia del segmento de droguería, a éste le dio un tratamiento de margen que les ha permitido competir con nosotros y a nosotros con ellos, pero no ha sido el tratamiento especial que necesitan estos productos, cuya venta no es ni mucho menos por impulso y los cuales exigen una atención personalizada. La mentalidad latina, por necesidad o por hábito, exige instintivamente un asesoramiento en los productos de este segmento que las grandes superficies no le ofrecen".

Atrás han quedado también mitos como el de los bajos precios de estas grandes superficies. Hoy está demostrado que los hiper sólo resultan más baratos si en la media de toda la cesta de la compra ofrecen más de un 10% de diferencia; por debajo de este porcentaje pueden competir en precios con los supermercados y las perfumerías sucurs-



salistas. En este sentido, hay estudios que reflejan como las grandes superficies españolas son incluso un 20% más caras que sus homólogas francesas; y también es cierto que estos puntos de venta ofrecen algunos precios con los que nadie puede competir pero sólo en algunos productos que no representan más del 25% de la cesta de la compra total. Un dato más: la marca propia de estas superficies copa un mercado importante en la distribución del segmento de droguería aunque el auge del marquismo puede traer consigo una variación importante en las ventas.

El testigo de los hipermercados está siendo tomado por los supermercados de mediana superficie que, de acuerdo con las nuevas tendencias, ofrecen una superficie de sala de ventas más acorde con los gustos de los consumidores, proximidad y un cierto componente de venta asistida y atención personalizada.

El concepto de autoservicio en estos puntos de venta –con una superficie de unos 1.000 m²– no es tan puro como en los hipermercados y la mentalidad de sus propietarios sigue impregnada de la venta asistida. Si a eso se le une su acertada posición dentro de la nueva potenciación de la tienda de proximidad, estas superficies están en camino de convertirse en los nuevos líderes de la distribución de productos de los segmentos de droguería e higiene personal. Siempre y cuando, claro está, que sean puntos de venta incorporados a cadenas importantes que aseguren su gestión y buena estructura.

Parte del protagonismo que están acaparando estos supermercados les





viene de la mano de la importante transformación que han sufrido después de la llegada de los establecimientos de descuento duro, que les ha hecho tomar conciencia de la necesidad de establecer políticas comerciales más competitivas en precios y asegurar un frente de resistencia común. Triunfa de nuevo la teoría que confirma la importancia de la competencia, en igualdad de condiciones, como revulsivo para la mejora de las estructuras comerciales y la renovación de toda la distribución.

MAYORISTAS Y CASH & CARRY

Dentro del proceso evolutivo que ha sufrido el sector, primero por la entrada de los hipermercados y posteriormente por su estancamiento y un nuevo cambio en los hábitos de compra, los cascos urbanos de las principales ciudades están hoy en manos de un nuevo tipo de tienda, que forman cadenas y son propiedad la mayor parte de ellas de los tradicionales mayoristas, asociados hoy a las también evolucionadas centrales de compra. Este nuevo canal de perfumería-droguería ha significado la renovación de las tradicionales droguerías y permite un abastecimiento especializado, moderno y personal.

En el origen de todas estas tiendas se encuentran los mayoristas que abastecían al comercio tradicional a través de redes de venta y distribución. Hoy estos mayoristas se han asociado a centrales de compra y han diversificado su actividad entre el mayorismo puro, los cash&carry y sus propias tiendas sucursalistas o asociadas. La mayor parte de ellos realiza todas estas actividades en

mayor o menor porcentaje; otros se han dedicado en exclusiva a la gestión de sus propias tiendas; los menos, aunque muy importantes, mantienen su actividad dentro del mayorismo puro y el tiempo dirá si optan por las fórmulas que están explotando sus compañeros.

Para Jesús Castro, "por término medio, el mayorista tiene hoy su apoyo fundamental en un 60% en los puntos de venta propios, en un 25% en el mayorismo y en un 10 o 15% en el cash&carry. Negocio a negocio, con el tiempo habrá quién tienda al 100% en los puntos de venta propios o quien mantenga sus porcentajes entre el mayorismo y las redes de tienda".

La actividad mayorista pura realizada a través de redes de venta y distribución ha perdido una cuota importante en las grandes ciudades pero mantiene unos índices muy importantes en el ámbito rural y en muchas poblaciones donde abastece a tiendas de alimentación y a droguerías tradicionales. Diversas zonas de Andalucía, Extremadura, la Comunidad Valenciana o Castilla-La Mancha siguen contando con una fuerte actividad de este tipo de mayorismo por la gran cantidad de poblaciones de menos de 5.000 habitantes que hay, la tradición de la venta ambulante y las mayores distancias hacia los centros de abastecimiento.

Otras comunidades como Madrid, sólo cuentan actualmente con uno o dos mayoristas cuyo crecimiento anual es del 15 o el 20%. Estos mayoristas han concentrado el negocio de los que han optado por las tiendas propias y se dedican a abastecer al comercio tradicional de Madrid capital y poblaciones limítrofes.

El mayorista puro también ha tenido que evolucionar y especializarse, de acuerdo con la misma evolución psicológica que ha tenido la persona que regenta un punto de venta; si básicamente antes el sistema consistía en una serie de vendedores con una cartera de clientes de toda la vida a quienes visitaban, vendían y servían pedidos con sus camiones de reparto, hoy este servicio se ha perfeccionado y el mayorista también ofrece a sus clientes campañas de



publicidad, pedidos más continuados e informatizados, menos producto inmovilizado, conexiones vía correo y fax... Para algunos, la evolución tendrá que seguir existiendo en aspectos de logística y gestión pero el negocio está asegurado allí donde haya puntos de venta que abastecer, sobre todo después de que la Ley de Ordenación del Comercio Minorista haya prohibido prácticas como la venta a pérdida.

En el caso de los cash&carry, la fórmula que muchos mayoristas empezaron desarrollando y hoy es explotada por sólo algunos de ellos, ha perdido auge por la misma decadencia de la filosofía para la que fue creado, por la falta de locales y terrenos disponibles y por las nuevas exigencias en las licencias de apertura.

En sus mejores tiempos, el cash&carry era una opción cuyas ventajas estaban fuera de toda duda: abastecer a los puntos de venta que se desplazaban con sus propios vehículos de transporte, ofreciéndoles precios más bajos derivados de los menores costes en redes de venta y transporte.

En la actualidad, esta fórmula ha perdido gran parte de su rentabilidad por el aumento de la oferta, la competencia en los precios, la caída del consumo, las facilidades en los pagos y el desarrollo de servicios como el reparto a domicilio. Aún así, siguen teniendo un amplio mercado, sobre todo en el medio rural y entre las tiendas tradicionales de alimentación, el sector de hostelería, colegios, hospitales,... Concretamente, y por la gran rotación que le dan a los productos de droguería, exis-



ten algunos cash&carry que siguen consiguiendo cifras de venta muy altas que les permiten una estructura de gastos muy reducida y unos precios muy por debajo de la media.

LAS NUEVAS PERFUMERIAS-DROGUERIAS

Con la entrada de las grandes superficies, la actividad de los mayoristas se vio menguada en la misma proporción que se fueron cerrando miles de comercios tradicionales a los que abastecían. Muchas de las zonas donde antes había droguerías fueron aprovechadas por estos mayoristas para abrir sus propias tiendas y cubrir ese hueco de mercado.

Algunos comercios abastecidos por estos mayoristas vieron en esta iniciativa una competencia desleal hacia sus propios establecimientos pero el tiempo ha demostrado que lo que en un principio fue algo experimental, hoy se ha convertido en un nuevo canal de venta con una filosofía que incluye más metros de sala de venta, más iluminación, personal especializado y zonas diferenciadas de autoservicio y venta asistida.

Para Manuel Segovia, Secretario General de la Federación Española de Mayoristas de Perfumería, Droguería y Anexos, "el punto de venta creado entonces ha demostrado con su expansión actual que había un hueco de mercado en la distribución de los productos del sector que necesitaba ser cubierto y estas tiendas lo están demostrando con su crecimiento constante".

Las nuevas perfumerías-droguerías se agrupan en cadenas y cuentan con unas características comunes en las que prima la cercanía al consumidor, una imagen moderna, cuidada presentación de los productos, precios competitivos, potenciación de las primeras marcas de los fabricantes, amplio surtido en el resto, ofertas puntuales, promociones continuas y atención personalizada. Para Manuel Segovia, "los nuevos hábitos de compra en los consumidores apuntan hacia un triunfo de la especialización y en estas tiendas la perfumería y la cosmética, tanto en mass-market como en alta selección, cuentan con un



tratamiento muy especial a base de surtido, primeras marcas, atención personal y calidad". La apuesta por este segmento ha venido también de la mano del marketing: si hasta ahora la droguería era la gran atracción para tiendas y consumidores en precios y ofertas, el marketing ha conseguido que los productos de higiene, perfumería y cosmética se hayan convertido también en protagonistas de lanzamientos, ofertas y promociones que les han hecho rotar en el lineal y generar tanto tráfico de consumidores como los detergentes o los productos de limpieza.

Aunque la especialización de estas tiendas se centra en la perfumería-cosmética, su filosofía no descuida el segmento de la droguería, y sobre todo, el de la higiene personal. La diferencia en superficie de venta y precios de los hipermercados, donde la rotación de estos productos es muy grande, impiden competir a estas tiendas con las grandes superficies, por lo que han reducido su espacio en los lineales pero mantienen un surtido adecuado en primeras marcas. Para Manuel Segovia, "la higiene y la droguería no pueden olvidarse en estos puntos de venta porque los consumidores entran con una lista que siempre incluye alguno de estos

productos. La estructura en estos puntos de venta queda definida entre los espacios para el autoservicio, donde se encuentran los productos de droguería e higiene personal y la venta asistida para la perfumería y cosmética".

En general, las últimas tendencias apuntan hacia una variación en la oferta determinada por un cambio en los gustos de los consumidores. Grandes superficies y tiendas sucursalistas han variado sus lineales intentando conseguir mayor rentabilidad; en el caso de los hiper y supermercados existe una evolución hacia un mayor número de referencias en perfumería-cosmética de mass-market; en las tiendas sucursalistas, el cambio ha favorecido a la alta selección en perfumería-cosmética en detrimento de la droguería que ha pasado de un 80% a un 20%.

Para Jesús Castro, "esta evolución en los lineales tiene su origen en una apuesta común por los mercados con mayor valor añadido y más imagen de marca. La droguería pura no es ya tan rentable salvo que se mire desde un punto de vista de marketing, porque atrae clientes y crea tráfico en los canales. En nuestro caso, siendo un canal ya consolidado en la perfumería-cosmética mass-market, estamos evolucionado hacia la alta selección, donde el valor añadido es mayor y donde nuestra participación crece cada día. Al final, todo es un proceso que busca los nichos de mayor rentabilidad por los desequilibrios que se producen entre la oferta y la demanda y la caída de los márgenes comerciales".

La apuesta de las tiendas sucursalistas por la alta selección en perfumería-cosmética ha contado con una ventaja fundamental: el incremento continuo de este segmento determinado por el aumento del poder adquisitivo y de la cultura de consumo y la calidad de vida. Si hace años en Europa algunas cifras apuntaban a un 60% para la alta selección y un 40% para el mass-market y en España estas cifras se invertían, hoy nuestro país ha entrado de lleno en el mercado del lujo y las tiendas sucursalistas tienen prevista una facturación de casi 10.000 millones de pesetas.



Nuevo Vernel Melocotón

pura cosmética



- Único en su categoría
- El más natural
- El más suave

pura suavidad y perfume

**Con la suavidad aterciopelada
y la frescura del melocotón**



Según fuentes del sector todavía queda mucho para alcanzar los niveles europeos, pero la reconversión de las perfumerías tradicionales, muy protegidas hasta ahora por los concesionarios, puede ayudar a definir los porcentajes.

CENTRALES DE COMPRA. LA UNIÓN HACE LA FUERZA

Las nuevas perfumerías-droguerías están integradas en cadenas propiedad de un mayorista, que a su vez está asociado a centrales de compra. Dejando atrás fórmulas como las cadenas voluntarias y las centrales de servicio, estas centrales se perfilan como la mejor opción si los miembros están bien integrados y las necesidades de todos están cubiertas al margen de su potencia.

Una central reúne asociados con objetivos comunes y una imagen de homogeneidad que respeta al mismo tiempo las políticas comerciales de los diferentes puntos de venta cuya orien-



tación se mueve entre los más clásicos, herederos de las droguerías tradicionales, y los que apuestan por la alta selección. Tras unos años dominados por las fusiones, la concentración y el trasvase de asociados, el sector se compone hoy de cinco centrales de compra que tienen entre 20 y 50 asociados: EURO-MADI, Gestora de Perfumería y Droguería (GPD), DAPER, COMPER GESTION y DYMAREVA.

Si la mejor negociación en los volúmenes de compra sigue siendo la mayor ventaja de estas centrales, su evolución ha traído consigo mejoras, unidas muchas de ellas a los avances tecnológicos, que permiten realizar pedidos más rápidos y continuados, abordar campañas de publicidad y promoción y tener un mayor protagonismo en la gestión de los establecimientos, sobre todo para reforzar uno de los elementos que más colaboran en la especialización de estos canales: la formación del personal.

Para los asociados de las centrales GPD, DAPER y DYMAREVA, la Federación Española de Mayoristas de Perfumería, Droguería y Anexos, en la que están integrados, ofrece un servicio permanente que se ocupa de gestionar las cantidades que irán destinadas a esta formación, aparte de velar por el resto de sus intereses en los principales foros del sector.

La Gran Familia Zelnova.



ZELNOVA, S.A.

36400 PORRIÑO (Pontevedra) - Departamento de Clientes: Tfno.: (986) 33 01 33 / 33 02 12 - Fax: (986) 33 78 78





Para Manuel Segovia, "uno de los elementos diferenciadores de estos nuevos canales es la atención personalizada para los clientes, lo que implica la formación de todas las personas que están en contacto con ellos. Sin contar los presupuestos de los asociados que han creado su propio departamento de formación, para el resto se están invirtiendo cantidades que rondan los 50 millones de pesetas y que cuando empezamos no eran superiores a los 8 millones.

La formación ha pasado de ser algo anecdótico a ser un argumento importante para la consolidación de la especialización de estas tiendas, uno de cuyos elementos diferenciadores es la atención personal. En este sentido, un 80% de los presupuestos de formación están destinados al personal del punto de venta al que se le instruye en aspectos tan variados como psicológicos: técnicas de venta, conocimiento del producto, atención a reclamaciones, productos de temporada,...

FRENTE DE RESISTENCIA

Si hay un sector que ha sufrido con mayor rigor los cambios en la distribución comercial es el tradicional. Miles de pequeños establecimientos han visto como sus ventas bajaban día a día y ni siquiera una estructura de gastos muy reducida ha podido salvarlos. ¿La

culpa? Muchos reconocen que de ellos mismos; otros, la mayoría, podrían exponer una larga lista que incluiría la indefensión, la competencia desleal, los horarios comerciales, la infidelidad de los consumidores, fórmulas agresivas de venta...

A pesar de que premoniciones pasadas no cifraban en más de 6.000 o 7.000 los comercios de este sector que sobrevivirían a finales de los noventa, actualmente existen todavía unas 20.000 droguerías-perfumerías tradicionales que mantienen sus ventas, un 4% del sector, respaldándose en su carácter de tienda de proximidad que aglutina compras esporádicas. En las ciudades, se trata de negocios muy antiguos, en locales propios sin apenas gastos y cuyas ventas suelen centrarse en clientes a los que les unen relaciones personales.

Las áreas rurales y las poblaciones más pequeñas siguen contando con más representación porque la competencia es menos dura y, como consecuencia de ello, los consumidores son menos exigentes. Muchas de estas tiendas están asociadas a cooperativas de compra o a grupos de interés económico pero la competencia es cada vez más fuerte y la venta exige unas condiciones que ni las mejores negociaciones de compra con los fabricantes pueden salvar. Las tendencias apuntan a un mantenimiento del sector aunque con una disminución de los volúmenes de venta, que sólo pueden salvarse a través de la asociación, la renovación de las estructuras y la formación de los propietarios.

Definir los porcentajes de cierre que todavía tienen y tendrán lugar es difícil pero el mercado cada vez está más definido y ha marcado unas pautas de las que pocos escapan. Para Jesús Castro, "gran parte del comercio tradicional seguirá subsistiendo porque está enfocado como si fuera un puesto de trabajo. Son muchos los puntos de venta de este sector que funcionan como negocio familiar y se mantienen con unas ventas que podrían considerarse como un sueldo. Para salvarse, estos puntos de venta deben enfocarse



como negocios donde tiene que haber unas inversiones, unas financiaciones, una rentabilidad, un concepto de empresa, y por supuesto, un crecimiento, en tiendas y en empleados. Para el futuro, es fundamental la gestión del empresario, el cual tiene que ir reciclándose y cambiando de mentalidad. La tendencia es al negocio, pero seguirá existiendo el punto de venta como puesto de trabajo".

DURA COMPETENCIA. FUERTE RESISTENCIA

El desarrollo y la potenciación de las medianas superficies en los cascos urbanos y el auge de la especialización en el segmento de la perfumería y cosmética suponen una tendencia en el mercado que ya ha sido apreciada por otros competidores de fuera de nuestras fronteras, países caracterizados por su vanguardismo que con su expansión confirman el futuro de la forma comerciales por las que han apostado nuestras cadenas sucursalistas.

El grupo alemán Douglas, a través de una sociedad que comparte al 50% con el Grupo Cortefiel, está intentando su expansión en nuestro territorio a través de Douglas Perfumería, una cadena de tiendas de alta selección que quiere implantarse en las calles más céntricas de nuestras ciudades y en los principales centros comerciales.



La francesa Sèphora espera este año para iniciar su entrada, aunque el ejemplo de Douglas le puede servir para comprobar que la madurez y la estabilidad del mercado español hacen muy difícil los intentos de invasión. Sin dejar de mostrar cierta preocupación, las cadenas sucursalistas del sector temen más la competencia que puede suponerles el auge de los supermercados medios, tan cercanos al consumidor como ellos y cuya renovación de sus estructuras apunta a un tratamiento más personal para la higiene, perfumería y cosmética.

DIFÍCIL PENETRACION

En opinión de Jesús Castro, podría darse una situación parecida a lo que sucedió en el sector de la alimentación cuando llegaron cadenas como Leclerc o Aldi, con unos planes de expansión enormes, pero que se encontraron con un mercado saturado de oferta, mucha gente trabajando y un frente de resistencia importante entre las cadenas de alimentación españolas.

A esta nueva competencia para nuestro sector podría pasarle lo mismo, agravado además con la falta de locales a buenos precios en el centro de las ciudades. "Aunque hay que estar atentos –continúa Jesús Castro–, la llegada de estas cadenas, si es que se produce, no nos preocupa demasiado, sobre todo porque de cara al futuro quizás sea este el momento en el que más claras tenemos las cosas, después del desmoronamiento que sufrimos con la eclosión de las grandes superficies.

En el caso concreto de Daper, estuvimos incluso a punto de entrar en la alimentación cayendo en la trampa en la que habían caído otros en Francia, pero nos dimos cuenta a tiempo de que la solución es la especialización a través de establecimientos más modernos y con una apuesta muy fuerte por el segmento de alta selección. Hoy somos unas 2.000 tiendas, asociadas casi todas a centrales de compra, y responsables del mantenimiento del canal y los niveles de participación". □

MAICA VALERO
Periodista

Reparto del mercado por productos y canales



Desde hace unos años, la distribución de productos en el sector de droguería-perfumería mantiene una tendencia que, con leves oscilaciones, sitúa a los hipermercados y supermercados de más superficie como los líderes en el segmento de droguería –detergentes, suavizantes, celulosa, papel y derivados–; los supermercados de mediana dimensión recogen importantes porcentajes, que comparten con las grandes superficies, en los productos de limpieza del hogar e higiene personal –gel, champú, higiene dental, productos para el afeitado, etc.–. Las cadenas sucursalistas son el canal para la distribución de la perfumería-cosmética, sobre todo en alta selección.

Según Nielsen, en el TAM (Tasa Anual Móvil) julio-agosto de 1997, periodo que audita un año entero y en el que no ha habido variaciones en los mismos datos obtenidos en 1996, los hipermercados consiguen una cuota del 31% en la distribución de productos del sector; las tiendas especializadas de perfumería-droguería, un 21%; las tiendas tradicionales, un 5%; y los supermercados, un 43% (un 9% para los de más 1.000 m², un 13% para los de 401-1.000 m², un 14% para las superficies de entre 101 y 400 m², y un 7% para los de menos de 100 m²).

La elección entre unos canales y otros viene determinada por hábitos de compra y de consumo que buscan elementos diferenciadores y sólo el estancamiento del consumo permite una elección más libre. Las grandes superficies son el canal ideal para la compra de los productos de más volumen, que permiten ser comprados cada cierto tiempo y en cantidades que repercuten ampliamente en el precio. La compra en estos canales es por impulso y las guerras en precios y en promociones les permite fidelizar clientes en amplias capas de la población.

Los supermercados cuentan con su mayor proximidad al consumidor y su sala de ventas ofrece el espacio suficiente en número de referencias y en precio, junto a una venta asistida que la mentalidad española exige para determinados productos. Las tiendas sucursalistas ofrecen, a una clientela más definida, productos con mayor valor añadido, una venta personalizada y un gran dinamismo en lanzamientos y servicios al consumidor. ■



ESTUDIO DE LOS FRENOS AL DESARROLLO DE LA AGRICULTURA ECOLÓGICA A TRAVÉS DE LAS VARIABLES DEL CONSUMO

■ MARIA ANTONIA ALBARDIAZ SEGADOR



La importancia del mercado, o mejor dicho, de la cuota de mercado, de los alimentos ecológicos es muy marginal en la actualidad aunque en clara expansión. Son muchos los factores, tanto en la oferta como en la demanda, que condicionan el desarrollo futuro de estos productos. Por un lado los cambios y adaptaciones de la PAC (Política Agraria Común), la reflexión sobre el futuro del mundo rural, así como las regulaciones sobre usos de pesticidas y residuos y las medidas encaminadas a la protección del medioambiente y de la salud. Por otro lado, la cada vez mayor sensibilización del consumidor hacia estos temas contribuyen a crear un contexto favorable para el reconocimiento y desarrollo de la agricultura ecológica (1).

Pero aunque su desarrollo se haya incrementado en los últimos años, su peso sobre la agricultura total es todavía muy pequeño. Esto nos lleva a reali-

zar una reflexión sobre los motivos o causas que frenan el desarrollo de estos productos.

En este trabajo intentaremos descubrir las principales variables que segmentan y caracterizan el mercado de "no consumo". Esperando responder a este objetivo la metodología seguida tratará de conseguir la información suficiente para poder analizar y concluir cuáles son las variables o características del consumo que podrían actuar como barreras al desarrollo de los alimentos de la agricultura ecológica. Partiendo de la consulta e información de trabajos empíricos aplicados dentro y fuera de España, esta información la obtendremos directamente del consumidor a través de entrevistas directas (300 en la ciudad de Pamplona durante los primeros meses de 1997) y entrevistas telefónicas (390 en el mercado de Madrid, a finales de 1995 y principios de 1996).

El desarrollo principal de este artículo se hará con la base de datos conseguidos en la ciudad de Pamplona, por considerarse el trabajo de campo más completo y con mejores mediciones. Sólo en algunos puntos podrán compararse los resultados, ya que la distinta forma de aplicación de las entrevistas a los consumidores, con distintos cuestionarios, nos lo impedirá en muchas ocasiones.

DESCONOCIMIENTO DE LOS CONSUMIDORES

La razón primera y más clara del "no consumo" es el gran desconocimiento por parte del consumidor de estos alimentos. Extensa es la literatura sobre la búsqueda de información en la toma de decisiones del consumidor y muchísimas las investigaciones referidas a distintos aspectos de este proceso, así como los enfoques y las aproximaciones teóricas. En el ámbito económico



CUADRO Nº 1

GRADO DE DESARROLLO DEL CONSUMO DE ALIMENTOS ECOLÓGICOS SEGUN LOS RESULTADOS DE DISTINTOS ESTUDIOS % SOBRE EL TOTAL DE LOS ENCUESTADOS

ESTUDIO	▲ NO CONOCEN	▲ NO CONSUMEN AUNQUE CONOCEN	▲ CONSUMEN
INDO 1991 (1)	46,5	18,2	35,3
MADRID 1996 (2)	62,5	15,6	21,9
PAMPLONA 1997 (3)	32,7	23,3	44,0

1.- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1991. "El mercado de productos de la agricultura ecológica". Resultados de la encuesta aplicada en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao. Tamaño muestral total de 434 individuos, con sesgo sobre el nivel de renta (media-alta) y consumo de estos productos.

2.- ALBARDIAZ SEGADOR, M.A. y otros, 1996. Comunicación presentada en el II Congreso de Agricultura Ecológica. Pamplona: septiembre, 1996. "Análisis del consumo de alimentos ecológicos". Encuesta telefónica aleatoria, aplicada a 390 individuos en Madrid.

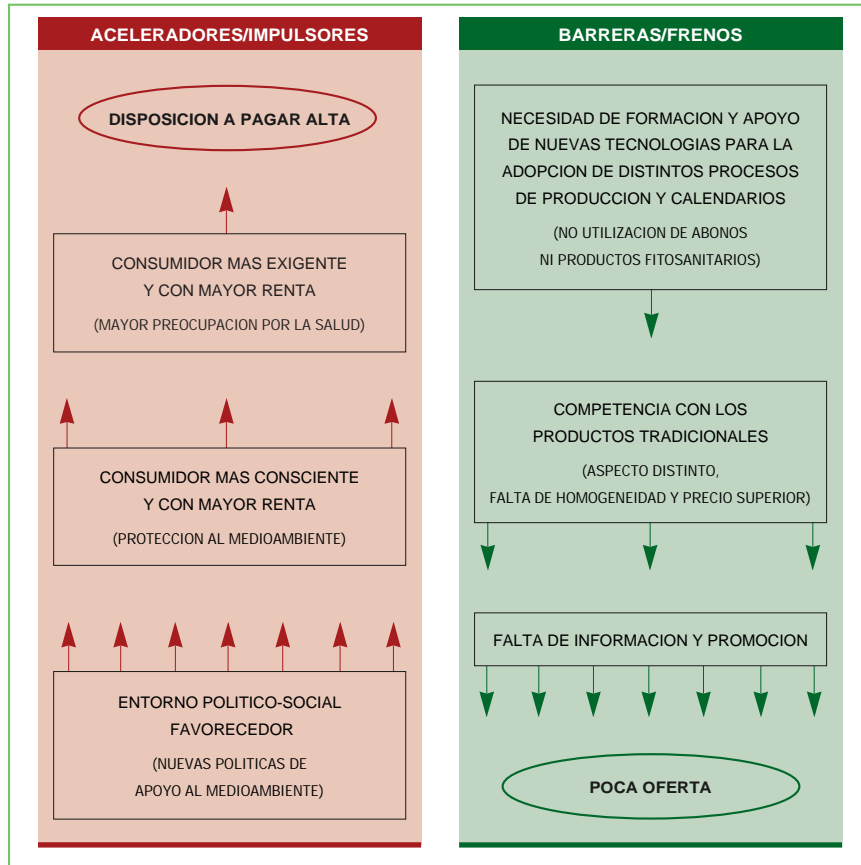
3.- OCARIZ, J.; 1997. Proyecto de fin de carrera para la obtención del título de Ingeniero Agrónomo por la Universidad Pública de Navarra. Julio, 1997. Encuesta personal aplicada al consumidor en puntos de venta de frutas y hortalizas en Pamplona.

FUENTE: Elaboración propia a partir de distintos trabajos.



GRAFICO Nº 1

IMPULSORES Y FRENOS PARA EL DESARROLLO DE LA AGRICULTURA ECOLÓGICA



(2), subyace la idea de la maximización de la utilidad (análisis coste-beneficio), así los consumidores con mayores costes en la búsqueda de información buscarán menos.

La psicología es otra disciplina que aporta ideas para el análisis del comportamiento del consumidor, considerando fundamental la importancia de la compra, los rasgos de personalidad del consumidor y la presión del tiempo como variables que afectan a la búsqueda de información, en un marco de motivaciones como elemento central y explicativo. Esta motivación puede venir derivada del concepto de implicación y objetivos, de la disposición de optimizar o no la decisión, o de someterse a un mayor o menor esfuerzo cognitivo, así como de cuestiones afectivas (3).

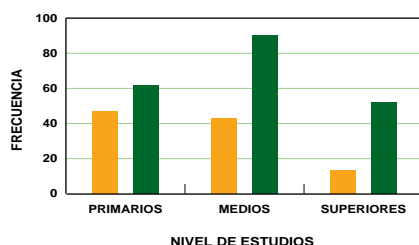
También desde el marketing son numerosas las aportaciones en el estudio del consumidor. Considerando los bienes como un conjunto de atributos (4), en los que el consumidor busca satisfacer unas necesidades, el tipo de conducta dependerá de la importancia del riesgo percibido por éste. Para los productos de alimentación podríamos considerar un comportamiento, habi-



GRAFICO N° 2

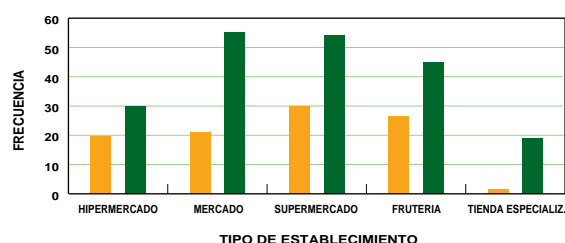
INFLUENCIA DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS EN EL CONOCIMIENTO DE LOS ALIMENTOS ECOLOGICOS

INFLUENCIA DEL NIVEL DE ESTUDIOS (1)

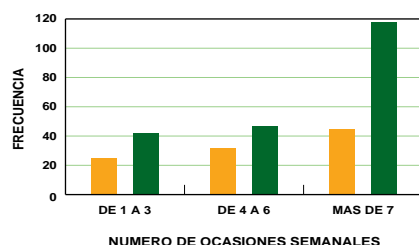


■ NO CONOCEN
■ SI CONOCEN

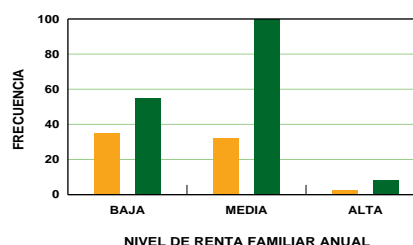
INFLUENCIA DEL LUGAR DE COMPRA (2)



INFLUENCIA DE LA FRECUENCIA DE CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS (3)



INFLUENCIA DEL NIVEL DE RENTA (4)



RENTA FAMILIAR ANUAL:
BAJA: MENOR O IGUAL A 2 MILLONES DE PESETAS.
MEDIA: ENTRE 2 Y 5 MILLONES DE PESETAS.
ALTA: MAS DE 5 MILLONES DE PESETAS.

- 1.- Nivel de significación entre el nivel de estudios y el grado de conocimiento de los alimentos ecológicos $< 0,01$, rechazándose su independencia.
- 2.- Nivel de significación entre el lugar de compra y el grado de conocimiento de los alimentos ecológicos $< 0,05$, rechazándose su independencia.
- 3.- Nivel de significación entre la frecuencia del consumo de frutas y hortalizas y el grado de conocimiento de los alimentos ecológicos $< 0,05$, rechazándose su independencia.
- 4.- Nivel de significación entre el nivel de renta y el grado de conocimiento de los alimentos ecológicos $< 0,05$, rechazándose su independencia.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la encuesta de Pamplona, 1997.

tualmente, de rutina. Es decir, el consumidor cuando ha acumulado suficiente experiencia e información, simplifica el proceso de elección, sin búsqueda de información.

Volviendo a los alimentos ecológicos y analizando en primer lugar los resultados obtenidos a través de diferentes encuestas aplicadas (cuadro n° 1) vemos cómo los datos, aunque varían según las fuentes, nos indican que más de un tercio de la población desconoce estos "nuevos" alimentos.

Para una mejor interpretación de los resultados, debemos aclarar que el trabajo desarrollado por INDO (1991) introduce un fuerte sesgo por la búsqueda



queda activa de consumidores de productos ecológicos a fin de contar con una muestra de una mínima representatividad estadística (5). También que las encuestas realizadas en la ciudad de Pamplona se desarrollaron de forma

aleatoria a consumidores que estaban o acababan de realizar su compra en puntos de venta de frutas y hortalizas.

Esta cuota de la población desconocedora de estos alimentos se ve incrementada cuando los entrevistados que admiten conocer los productos ecológicos pasan a definir lo que para ellos son. Aquí debemos señalar la confusión que existe con los productos "artesanales", "productos del campo", incluso "dietéticos" o "naturales". Así el porcentaje de los entrevistados en Pamplona que identificaron producto ecológico con alimento integral fue el 9,9%, y con alimentos dietéticos el 15,8%. De los que admiten conocer, el





83,2% de los encuestados los definen como alimentos producidos sin tratamientos químicos, el 6,6% los definen como productos naturales y un 3% como "que no perjudican el medioambiente".

Intentando caracterizar el perfil del consumidor potencial de estos productos, podemos observar que de las variables sociodemográficas de los entrevistados es el nivel cultural el factor que más influye en el conocimiento de la existencia de los "alimentos ecológicos".

cos". También el nivel de renta y el tipo de establecimiento donde realizan la compra de frutas y hortalizas, así como con la frecuencia de consumo de éstas (ver gráficos adjuntos).

Por otro lado se ha evidenciado una influencia de la edad del consumidor en el grado de conocimiento, siendo el grupo de entre 35 y 49 años el más conocedor, seguido por el grupo de 50 a 64 años.

REFLEXION EN VERDE

En este punto deberíamos reflexionar sobre la influencia de la renta no sólo en el conocimiento o no de estos productos sino también en su consumo "...si miramos quiénes apoyan el ecologismo en cualquier país, es notable que siempre se trate de personas de las clases medias-altas. Los países pobres y los individuos pobres simplemente no se interesan por el medio ambiente". (Lester Thurow, 1980).



"El ecologismo sería un fenómeno social de personas con estómagos llenos, una nueva moda de lujo y de tiempo de ocio... pero también existe otro ecologismo, el ecologismo de los pobres", como dice el profesor Martínez Alier en su libro "De la Economía Ecológica al Ecologismo Popular".

MOTIVOS DE NO CONSUMO

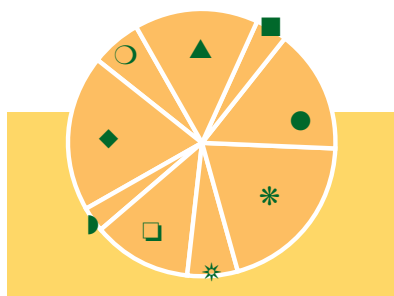
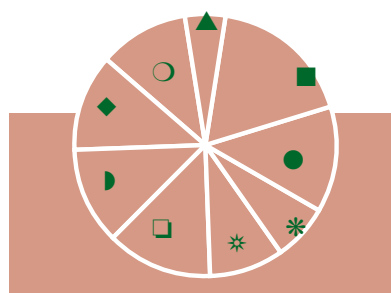
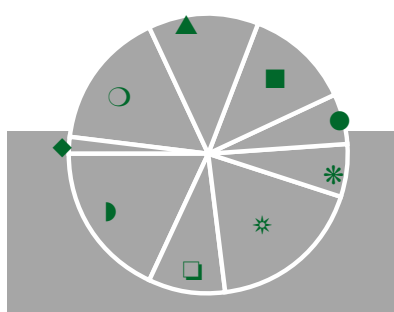
El no consumo de alimentos ecológicos por aquellos que admiten conocerlos son frenos para el desarrollo de estos



CUADRO Nº 2

MOTIVOS DE NO CONSUMO DE ALIMENTOS DE AGRICULTURA ECOLÓGICA

MOTIVO	TOTAL O BASTANTE DE ACUERDO	NO SABE	BASTANTE O EN TOTAL DESACUERDO
▲ SON MUY CAROS	15	13	5
■ PEOR ASPECTO	4	12	18
● PREFIERE CONVENCIONALES	15	6	13
* DIFÍCILES ENCONTRAR	20	6	7
* SE ESTROPEAN RÁPIDO	6	18	9
□ POSIBILIDAD DE FRAUDE	12	9	13
▷ PRODUCTO NO HOMOGÉNEO	3	18	12
◆ NO HAY VARIEDAD	19	2	12
○ NO LOS CONOCE SUFICIENTE	6	16	11

TOTAL O BASTANTE DE ACUERDO

BASTANTE O EN TOTAL DESACUERDO

NO SABE


FUENTE: Elaboración propia a partir de la encuesta de Pamplona, 1997.

Analizando (6) cuáles son los principales factores que resumen estos motivos que llevan a esta decisión de no consumo, podemos decir que son, como se puede ver en la cuadro nº 3, la lealtad o rutina de la compra de alimentos convencionales, así como las características percibidas en estos alimentos por parte del consumidor y la desconfianza, los dos motivos principales, que junto al precio más elevado (factor 3) y la mala distribución (factor 4) nos explican el 67,3% de la varianza en las respuestas obtenidas. En cuanto a la desconfianza que pueda suscitar la veracidad o no de adjetivo "ecológico" en parte es el canal de distribución el responsable de dar toda la transparencia necesaria, por su interés en la diferenciación del producto, y en parte organismos oficiales (CRAE). Para ello se utilizan "certificaciones" que avalan la autenticidad de estos alimentos.

A pesar de ello también destaca el bajo conocimiento de estos avales por parte del consumidor. Un 33,6% de los encuestados en la ciudad navarra admitió fijarse en el sello o aval de garantía, pero únicamente un 32,6% admitió conocer el aval del CRAE (Consejo Regulador de Agricultura Ecológica). Los porcentajes obtenidos en la ciudad de Madrid aún son mucho menores. Sólo el 10,8% de los que admitieron consumir alimentos ecológicos afirmó fijarse en el sello o aval de garantía. Sólo uno de los 390 encuestados conocía el aval del CRAE, y únicamente tres afirmaron tener conocimiento de los "avales autonómicos".

Estas barreras al desarrollo del consumo de estos alimentos también pueden y deben ser estudiadas desde la segmentación del mercado, a través de variables sociodemográficas. Las posibles estrategias públicas o privadas deberán tener en cuenta cómo es el perfil del futuro Consumidor.

Comentando ahora los resultados más destacados, en primer lugar cabe destacar que ni la variable sexo, ni la procedencia del consumidor de área urbana o no, tienen correlación alguna con los motivos que les induce al no consumo, aunque conozcan.

bienes, por parte de la demanda. Como se observa en las frecuencias de las respuestas obtenidas (cuadro nº 2), la dificultad en encontrarlos, la poca variedad u oferta de este tipo de alimentos son los dos motivos principales, seguidos del precio y de la preferencia o lealtad a los alimentos convencionales.

También destaca que el motivo de no consumo no sea el peor aspecto. Por otro lado, si nos paramos en la respuesta dada como "no saben", son en aspectos relacionados con el conocimiento de estos productos ("se estropean rápido", "son poco homogéneos", "no los conocen") los más frecuentes.



CUADRO N° 3

RESULTADO DEL ANALISIS FACTORIAL

MOTIVO	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4
SON MUY CAROS	-.04325	-.55628	.73899	-.14617
DIFICILES ENCONTRAR	-.00643	.36853	.41206	.73788
POSIBILIDAD DE FRAUDE	.27978	.44929	.04431	-.52203
NO LOS CONOCE SUFICIENTE	.64170	-.05859	-.45918	.30453
PRODUCTO NO HOMOGENEO	.67755	.23572	.23996	-.24531
PEOR ASPECTO	.51803	.60859	.20189	.02513
SE ESTROPEAN RAPIDO	.65218	-.41440	.10170	.14404
NO HAY VARIEDAD	.62082	-.06566	.21841	.02088
PREFIERE CONVENCIONALES	.68243	-.40113	-.22305	-.00682

FUENTE: Elaboración propia a partir de la encuesta de Pamplona, 1997.



CUADRO N° 4

CORRELACION ENTRE CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS Y MOTIVOS DE NO CONSUMO COEFICIENTE DE CHI-CUADRADO (1)

MOTIVO	SEXO	EDAD	RENTA	ESTUDIOS	ORIGEN	FRECUENCIA CONSUMO
						FRUTAS Y HORT.
SON MUY CAROS	2.43134	5.40932	3.87136	1.70575	1.96248	5.51153
PEOR ASPECTO	1.79203	8.31595	3.97651	2.87696	1.62707	5.58260
PREFIERE CONVENCIONALES	2.47500	7.00464	12.46015*	7.69125	1.50268	3.12889
DIFICILES ENCONTRAR	0.31233	15.02973*	3.60798	0.66128	1.97762	5.74250
SE ESTROPEAN RAPIDO	2.91828	3.21297	10.98713*	15.12693*	1.17230	13.48004*
POSIBILIDAD DE FRAUDE	1.02530	11.44840*	3.56591	5.98895	2.42490	1.67807
PRODUCTO NO HOMOGENEO	2.14467	4.12963	4.97185	10.24965*	0.10407	1.06697
NO HAY VARIEDAD	0.21972	7.11562	4.57983	10.34911*	4.91153	2.52929
NO LOS CONOCE SUFICIENTE	0.82637	2.95844	6.19634	5.76920	0.77268	4.14289

1.- Estadístico cuya hipótesis nula establece la no asociación entre las variables analizadas. SIEGEL, S.; 1991.

* Nivel de significación < 0,05.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la encuesta de Pamplona, 1997.

En cuanto a la variable edad sí que tiene una cierta influencia en algunas barreras. Son la dificultad en encontrarlos y la posibilidad de fraude los motivos de no consumo que se encuentran correlacionados, con un nivel de significación menor del 0,05.

Así podemos decir que el grupo comprendido entre los 35 y 49 años son los que más inciden en la dificultad de encontrarlos. También se aprecia una mayor desconfianza por los grupos

de mayor edad, siendo los consumidores comprendidos entre los 18 y 34 años los más confiados.

La renta, que es otra variable clásica de segmentación, influye en la preferencia o no de los productos convencionales sobre los ecológicos.

Así para el segmento de renta más baja (menor o igual a 2 millones de pesetas/año/hogar) la preferencia hacia los convencionales es mayor que para el siguiente segmento (rentas compren-

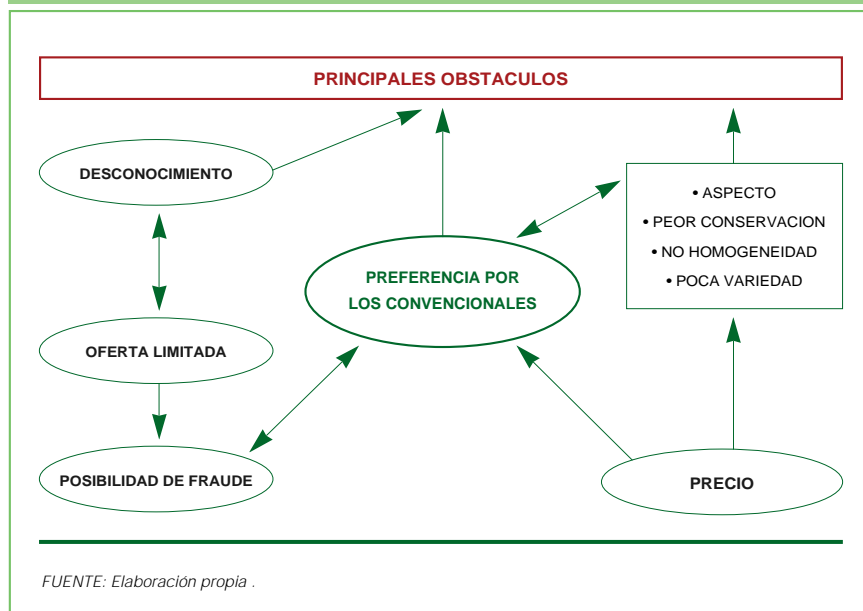
didadas entre los 2 y 5 millones). También parece importar menos el aspecto de menor conservación frente a los convencionales a las rentas más elevadas.

El nivel de estudios influye en varios aspectos. Por ejemplo, a mayor nivel cultural el consumidor opina que el que sea un alimento poco homogéneo no es una razón o motivo de no consumo, así como que la menor duración sea un problema o la falta de variedad.



GRAFICO Nº 3

PRINCIPALES OBSTACULOS DESDE EL CONSUMO AL DESARROLLO DEL MERCADO DE ALIMENTOS ECOLOGICOS



Por último, la frecuencia de consumo de hortalizas evidenció una influencia en el motivo de no consumo por estropearse rápido. Esto parece coherente pensando que aquellos que más consumen hortalizas (número de ocasiones semanalmente) compran con mayor frecuencia, por lo que el motivo de estropearse no les parece tan importante. Concluyendo este artículo, debemos destacar que los principales frenos (ver gráfico nº 1) para el desarrollo de esta agricultura alternativa son, en primer lugar, la falta de información, que se traduce en un gran desconocimiento y para algunos grupos en una desconfianza. Y, en segundo lugar, la distribución, que lleva a la dificultad de encontrarlos. □

MARIA ANTONIA ALBARDIAZ SEGADOR

Profesora del Departamento
de Gestión de Empresas
Universidad Pública de Navarra



El C.A.A.E., con su experiencia, organización técnica y administrativa, ofrece un CONTROL DE GARANTIA DE LOS PRODUCTOS ECOLOGICOS ANDALUCES a los consumidores.



SALUD PARA LA VIDA, VIDA PARA EL FUTURO



NOTAS

- (1) También llamada orgánica, biológica.
- (2) Stigler, G. (1961) "The Economics of Information", Journal of Political Economy. nº 3, 212-223.
- (3) Srinivasan, N. (1990). "Prepurchase External Search for Information". Review of Marketing. 153-159.
- (4) Lambin, J. (1996). "Marketing estratégico" Ed.McGrawHill. Capítulos 4 y 5.
- (5) Según cita Doxa S.A. Estudios de Mercado y Opinión, realizador del trabajo para INDO.
- (6) Realización de un Análisis Factorial, con los motivos de no consumo puntuados en una escala de 1 a 5. Test de KMO = 0,63527; Test de Bartlett = 93,16.

BIBLIOGRAFIA

- ALBERDI, M. (1995). "Estudio del mercado de las hortalizas ecológicas en las comarcas guipuzcoanas de Urola-Kosta y Alto Urola". Trabajo fin de carrera de Ingeniero Técnico en Hortofruticultura y Jardinería.
- ARGINZONIZ, A. (1995). "Agricultura ecológica, biológica u orgánica". Sustrai. Nº 38. 3er trimestre. 1995. Pag. 4-6.
- ARMAN, K. (1983). "Una agricultura alternativa". Agricultura y sociedad. Vol. 26. Nº 1-3. Pag. 107-136.
- AVILA CANO, J.C. (1990). "El desarrollo de la agricultura ecológica: situación en Andalucía". Informe anual del sector agrario en Andalucía. Edita Unicaja. Pag. 473-498.
- BEHARRELL, B.; CROCKETT, A. (1992). "New age food! New age consumers!". British Food Journal. Vol. 94. N. 7. Pag. 5-13.
- BISQUERRA ALZINA, R. (1989). "Introducción conceptual al análisis multivariable". Vol. I. PPU.
- BRIZ, J. et al. (1993). "Comercialización de productos ecológicos: consideraciones de un estudio a nivel detallista en España". Revista de Estudios Agrosociales. Nº 164. Pag. 129-140.
- BRIZ, J. (1996). "La agricultura ecológica en España: Análisis de comportamientos y actitudes del consumidor en el mercado granadino". Tesis para el C.I.H.E.A.M. Master of Science.
- CENIT, M.; ALONSO, A.; GUZMAN, F. (1996). "Estudio de mercado para productos ecológicos: Estudio del segmento de demanda de los centros permanentes de consumo en la provincia de Málaga". II Congreso SEAE.
- CRITT BIOTECHNOLOGIES. (1992). "Organic Food Production and Processing". Biotech Forum Europe. Vol. 9. Num. 10. Pag. 660-661.
- DOXA. (1991). "El mercado de los productos de la agricultura ecológica". INDO.
- FERNANDEZ SAN JUAN, P.M. (1991). "Agricultura ecológica. Conceptos y normas específicas para la obtención de productos ecológicos". Estudios sobre consumo. Vol. 9. Nº 21. Pag. 29-38.
- GRANDE I (1994) "Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial". Ed. Mundi-Prensa.
- HODGES, R.D. (1983). "Los argumentos de la agricultura biológica". Agricultura y sociedad. Vol. 26. Num. 1-3. Pag. 19-49.
- LAMBIN, J. (1991). "Marketing estratégico". Ed. Mc Graw-Hill.
- LEGASA, A.M. (1992). "Agricultura y ganadería ecológicas". Navarra Agraria. Nº 73. Pag. 5-12.
- LEGASA, A.M. (1993). "Certificación y comercialización de productos de agricultura ecológica". Asociación BioLur Navarra.
- MADAULA, F. (1996). "Alimentos y salud: una relación de calidad". Savia. Nº 3. Verano 1996. Pag. 36-38.
- MARTIN, D.A. (1994). "La práctica de la agricultura ecológica". Hortofruticultura. Nº 10. Pag. 18-24.
- MARTINEZ ALIER, J. (1993). "La valoración económica y la valoración socio-ecológica de la biodiversidad agrícola y silvestre". Integración y Revitalización regional. Reunión de estudios regionales XIX. 1993. Nº 29. Pag. 79-97.
- MARTINEZ ALIER, J. (1994). "De la economía ecológica al ecologismo popular" Ed. Icaria
- MENDIKOI (1993). "Los productos alimentarios de la agricultura ecológica y la hortofruticultura en la C.A.P.V.".
- MOLINER, A. (1991). "Sobre la relación calidad-precio de los productos <<ecológicos>>". Cuadernos del Banco de Crédito Agrícola. Nº 3. Pag. 39-59.
- MOYA, J.R. (1994). "La agricultura sostenible como alternativa a la agricultura convencional: conceptos y principales métodos y sistemas". Eria. Nº 30. Pag 161-173.
- VKOTLER, P. (1995). "Dirección de marketing". Edición Prentice Hall
- ORGAZ, M. (1993). "Productos ecológicos. Delicatessen o gran consumo". Super Aral Lineal. Nº 39. Pag. 8-14.
- PEREZ, J.; MOLINA, A.; COLMENARES, R.; JIMENEZ, J.A. (1992). "Agricultura ecológica. Una alternativa con futuro". Agricultura. Nº 717. Pag 294-301.
- PETER, A.M. (1991). "Importancia de la salud y el medio ambiente como atributos de los productos alimentarios". Revista de Estudios Agrosociales. Nº 157. Pag. 183-201.
- PICAZOS, J. (1995). "Comercialización de productos biológicos". Curso a distancia de especialización en agricultura ecológica. Bloques temáticos VII y IX. MAPA. Pag. 9-19.
- RODDY, G. (1994). "The consumer view of organic foods". Farm and Food. Vol. 4. Num. 1. Pag. 21-24.
- SANCHEZ, M.; ETXANIZ, M. (1995). "Estudio del mercado de los productos de la agricultura ecológica en la ciudad de San Sebastián". Trabajo Fin de Carrera. Universidad Pública de Navarra.
- TREGGAR, A.; DENT, J.B.; MCGREGOR, M.J. (1994). "The demand for organically-grown food". British Food Journal. Vol. 96. Num. 4. Pag. 21-25.
- VIDA SANA. 1992. Extracto del texto presentado por la asociación Vida Sana en la Cumbre de la Tierra (Río de Janeiro, 1992).



En este artículo mantene-
mos el mismo concepto
que planteábamos en
trabajos anteriores en donde,
teniendo en cuenta distintos
estudios sobre la tipicidad, in-
dicábamos que "para conside-
rar típico a un producto éste
debe hallarse ligado espacial-
mente a un territorio y cultural-
mente a unas costumbres o
modos, con un mínimo de per-
manencia en el tiempo o anti-
güedad y debiendo poseer
unas características cualitati-
vas particulares que le diferen-
cien de otros productos" (2)
(3) (4).

Se puede considerar típicos
tanto a productos agrícolas y
ganaderos (sin transformar)
como a productos obtenidos
después de un proceso de elab-
oración. Los productos típi-
cos presentan unas caracterís-
ticas específicas de calidad
que los distinguen de produc-
tos similares; en su inicio son
producidos en un determinado
territorio y en general son des-
tinados al mercado local.

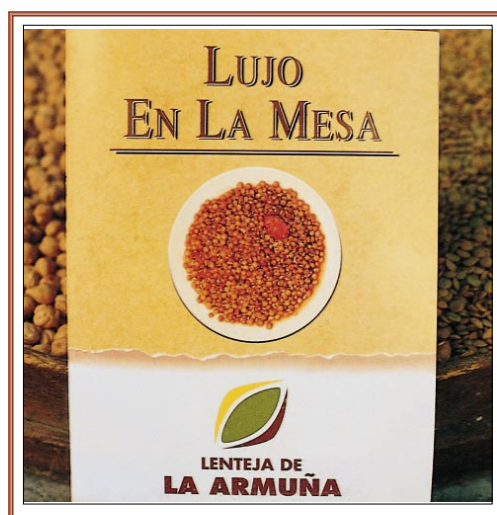
Además de ser comercializa-
do en el mercado local, a par-
tir de un cierto momento el producto pasa a ser comer-
cializado también en otros mercados, al objeto de obte-
ner unos ingresos para agricultores, artesanos locales y
otros miembros de la comunidad, pero en estos merca-
dos tiene que competir con productos similares, típicos
o genéricos, de otras procedencias.

La competencia no es fácil dado que los métodos de
producción, artesanales o semiartesanales, pueden dar
lugar a costes elevados en comparación con los de los
otros productos similares que pueden haber sido produ-
cidos por métodos modernos.

PRODUCTOS TÍPICOS E INNOVACION

PEDRO CALDENTEY ALBERT
ANA CRISTINA GOMEZ MUÑOZ

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, SOCIOLOGIA Y
POLITICA AGRARIAS. UNIVERSIDAD DE CORDOBA



En algunos casos los produc-
tos típicos no son capaces de
hacer frente a esta competen-
cia y no consiguen entrar en
otros mercados o deben aban-
donarlos y limitarse de nuevo
al mercado local. Incluso pue-
de ocurrir que también desapa-
rezcan del mercado local o que
pierdan importancia en el mis-
mo como consecuencia de la
entrada de otros productos
más competitivos, sea en pre-
cio o en adaptación a las ten-
dencias del consumo.

Se pueden citar numerosos
casos en los que se ha produ-
cido esta circunstancia. Como
ejemplo podemos indicar el ca-
so de Cazalla de la Sierra, un
pueblo de la provincia de Sevi-
lla, en donde se producía anís
seco, una bebida alcohólica
que dio nombre genérico a es-
te tipo de producto, la "caza-
lla", y cuya producción ha dis-
minuido notablemente. Casos
similares relativos a bebidas al-
cohólicas o no alcohólicas de
producción local y con caracte-
rísticas más o menos típicas
prácticamente desaparecidas
del mercado por la competen-

cia de productos similares producidos y comercializados
por grandes empresas son abundantes (por ejemplo, el
aguardiente de Ojén).

En otros casos, por el contrario, el producto típico
consigue mantenerse en el mercado gracias a que es
vendido a un precio más elevado que los productos
competidores de carácter genérico.

Esta diferencia de precio se consigue en base a que
los compradores valoran las características específicas
que distinguen al producto típico de otros productos y
están dispuestos a pagarla.

Sin embargo, esta diferencia de precio no es fácil de mantener, sobre todo teniendo en cuenta la globalización del mercado, el desarrollo de grandes empresas industriales multinacionales y el de las grandes cadenas de distribución de productos alimentarios que facilitan la circulación de productos procedentes de orígenes variados y promueven una unificación en el gusto de los consumidores y un aumento de la demanda de productos de masa. En relación con este punto, Cantarelli (5) hace referencia a la lenta disminución de los precios en valor real de los productos típicos italianos lo que da lugar a una lenta y continua erosión de su capacidad competitiva en el mercado interior.

Algunos análisis recientes indican que se está produciendo una pérdida en la valoración de estas características especiales por parte del consumidor, para el cual ganan preferencia los productos estandarizados que ofrecen más seguridad. Por otra parte, si atendemos a las actuales pautas o tendencias del consumo, podríamos decir que los productos estándar atienden mejor a una tendencia de la demanda dirigida hacia productos bajos en calorías, en grasas, en sal; por el contrario los productos típicos atienden mejor a la tendencia de la demanda hacia productos "naturales" (6).

Frecuentemente la disposición a satisfacer esta diferencia de precios está limitada a un segmento del mercado, amplio o reducido, que valora estas características especiales, como sería el caso de los llamados por Salais y Storper (12) productos "dediés", concepto que es aplicado por Allaire y Sylvander (1) a los productos típicos. Según distintos estudios esta valoración se produce con mayor intensidad en los países meridionales de Europa que en los países del centro o del norte del continente.

Un caso especial de segmento es el de los visitantes de la zona productora que adquieren productos locales, alimentarios o no alimentarios, para su consumo, recuerdo u obsequio, aunque se trata de un segmento de población que puede ser variable. Este caso es especialmente importante en zonas marginales en donde tiene más o menos importancia el llamado turismo rural aunque en muchas ocasiones los productos ofrecidos al

visitante tienen pocas características especiales y su única característica de tipicidad se basa en su calidad de producto local.

A veces también se cita como nicho de mercado para estos productos el de los emigrantes que gustan de seguir consumiendo productos de su zona de origen. Pero es difícil que estos mercados tengan una dimensión y permanencia suficientes.



Una última situación es la relativa a aquellos productos típicos que consiguen competir con los productos genéricos de las grandes empresas industriales no solamente a través de las especificaciones de calidad sino también a través de precios y organización.

En unos casos es porque el producto típico ha pasado a ser producido por grandes empresas que compiten en el mer-

cado con las mismas estrategias que las empresas productoras de productos genéricos; un ejemplo muy claro es el del vino generoso de Jerez en España (Xéres-Sherry) que en gran parte es producido por grandes empresas nacionales o multinacionales.

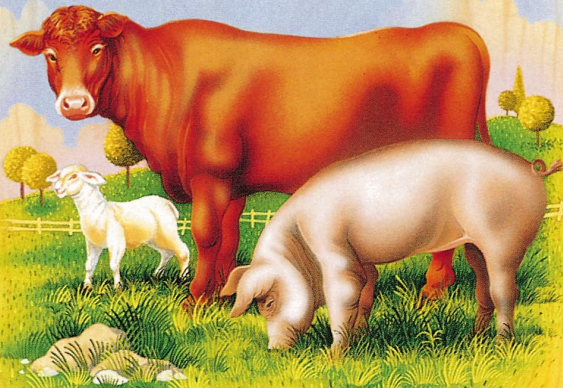
Algunas de estas empresas pueden, dentro de sus estrategias de diversificación o de expansión, adquirir pequeñas empresas de productos típicos en decadencia, que no han podido por motivos de escala y profesionalización adaptarse a los requerimientos del mercado actual. Tal es el caso de un par de empresas de Jerez que recientemente han entrado por esta vía en la producción de destilados en la zona de Cazalla (producto antes mencionado), lo que se espera suponga una revitalización del sector en la zona; sin embargo, estas empresas han desplegado sus esfuerzos no en el producto más emblemático, el anís o cazalla, sino en otro producto local menos conocido pero con mejores perspectivas de mercado en la actualidad, la crema de guindas.

En otros casos la producción sigue en manos de pequeñas y medianas empresas pero éstas están concentradas territorialmente en los llamados "distritos industriales", ampliamente estudiados en Italia y considerados por distintos estudiosos para el caso de los productos agroalimentarios; uno de los casos más estudiados es el del queso Parmigiano-Reggiano (7) (8). En España puede ser el caso del "distrito" de Jijona, en la provin-



..... La Fórmula Del Éxito

Calidad



Garantía

Servicio



L'AGUDANA



Confianza



Homologada
por la C.E.E.



Fábrica y Oficinas: Polígono Industrial, s/n. 25200 CERVERA (Lleida)
Tel. (973) 53 10 50. Fax. (973) 53 10 62.
Delegación en Barcelona: Calle Béjar, 59 - 08014 BARCELONA
Tel. (93) 325 74 99 - 423 58 59. Fax. (93) 426 99 84.
Distribución en toda España.



cia de Alicante, dedicado a la producción de turrón o los de Estepa y Alcaudete, en Andalucía, con producción de dulces navideños y que Ruiz Avilés (11) ha analizado dentro del concepto de "desarrollo local".

Otras veces las empresas productoras de productos típicos consiguen ser competitivas o al menos mantenerse por razones varias y difícilmente generalizables. Por ejemplo, determinados vinos del sur de España (como el costa de la Alpujarra), muy apreciados por los nativos pero no por otros consumidores, han venido manteniendo una clientela fija constituida por los emigrantes a zonas costeras próximas que siguen siendo visitantes regulares de su lugar de origen, donde adquieren el producto en semigranel comprando directamente en bodega. En el caso citado del costa de la Alpujarra, un proyecto innovador de bodega cooperativa con modificación de los métodos, tipo y homogeneidad del vino y estrategia de marketing para captar mercados ha fracasado, intentándose recuperar el producto inicial y su clientela (10).

A pesar de los evidentes problemas de competitividad, son abundantes las iniciativas destinadas tanto a potenciar los productos típicos ya conocidos y comercializados como a dar a conocer nuevos productos típicos.

A nivel de la Unión Europea es de destacar la aprobación en 1992 de los Reglamentos 2081 y 2082 relativos a Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas y a certificación de características específicas.

En España la regulación de Denominaciones de Origen y Específicas ha pasado a ser de responsabilidad de las comunidades autónomas (con una coordinación a nivel estatal), siendo de destacar las iniciativas de un gran número de ellas que junto a las denominaciones oficiales a nivel de Estado han introducido otros signos de calidad de nivel regional. En 1996 el número de denominaciones aprobadas a nivel nacional era de 112 (Denominaciones de Origen y Específicas), mientras que además existían 58 Denominaciones aprobadas a nivel regional (llamadas Denominaciones de Calidad) (9).

Existen otras iniciativas a nivel de entidades políticas más reducidas, a nivel de comunidades económicas o asociaciones o a nivel de empresas. Así en los últimos años se han aprobado varias Denominaciones de Origen



relativas a carne de vacuno, cuando se trata de un producto cuyo origen nunca había sido tenido en cuenta por los consumidores, habiendo sido considerado casi siempre como producto genérico (salvo alguna situación especial, como la ternera lechal o ternera blanca de Castilla que se vendía tradicionalmente en Madrid como producto muy específico, y que procedía de las zonas productoras de las provincias pró-

ximas de Segovia y Avila y que era sacrificado en el matadero municipal de Madrid).

En algunos casos se ha optado por la vía de las "marcas de garantía", signo recogido en la Ley de Marcas y a las que ésta les permite como excepción registrar nombres geográficos; un ejemplo es el de "Carne de Asturias, calidad controlada", registrada por el Principado de Asturias para sus productores que cumplan determinados requisitos de producción.

COMPETITIVIDAD E INNOVACION

Para mantenerse en los mercados nacionales, e incluso en los mercados locales, es necesario que los productos típicos consigan competitividad, sobre todo frente a las grandes empresas. En orden a ello es preciso que las empresas productoras de productos típicos evolucionen para tener en cuenta las nuevas exigencias de los consumidores finales e intermedios (distribuidores), el incremento de costes, las estrategias de las empresas competidoras y otras variables del mercado.

Una de las actividades a tener en cuenta para conseguir esta competitividad es la de adoptar las innovaciones necesarias para poder hacer frente a las indicadas evoluciones. Para esta evolución es importante realizar una política de innovación, lo que aparentemente sería opuesto al mantenimiento de la tipicidad. Habitualmente se consideran tres tipos de innovaciones:

- Innovación de proceso
- Innovación de producto
- Innovación organizacional

A continuación se pasa a analizar la problemática de estos tres tipos de innovación en relación con los productos típicos y con su competitividad, teniendo en cuenta que son frecuentes las innovaciones de carácter mixto, o las que, teniendo un determinado carácter en

un elemento del sistema, inducen otras con carácter distinto en otros eslabones. Las consideraciones vertidas se apoyarán en ejemplos relativos a productos típicos españoles y especialmente a Andalucía, fruto de un trabajo empírico en curso.

INNOVACIONES DE PROCESO

Uno de los efectos más importantes de las innovaciones de proceso es el producido sobre el coste, variable que tradicionalmente es considerada como íntimamente relacionada con la competitividad.

Pero las innovaciones de proceso también están relacionadas con la calidad, otra variable de gran importancia en la competitividad y de una forma especial en el caso de productos típicos. El objeto de las innovaciones de proceso puede ser el de influir sobre las dos variables (coste y calidad) o sobre una de ellas, aunque en este último caso siempre puede tener una influencia, positiva o negativa, sobre la otra.

En el vino se ha producido en los últimos años la introducción del proceso de fermentación del mosto en recipientes de acero inoxidable en sustitución de los recipientes tradicionales. El nuevo sistema permite controlar la temperatura y, por tanto, todo el proceso de fermentación evitando defectos debidos a temperaturas anómalas en alguna fase del proceso. Se trata de estudiar si el nuevo sistema, en el caso de los vinos amparados por Denominaciones de Origen, mejora o empeora la calidad del producto y sobre todo si modifica algunas de las características específicas. Los resultados hasta ahora son positivos.

El jamón serrano es otro producto típico en el que la maduración se realiza tradicionalmente en instalaciones con pocas variaciones de temperatura y situadas en zonas altas. En la actualidad algunas empresas han adoptado el uso de instalaciones con temperatura controlada; es evidente que con ello se controla mejor el proceso de maduración evitando que oscilaciones de temperatura puedan perjudicarlo, pero igual que en los casos anteriores es importante estudiar si ello da lugar a modificaciones en la calidad del producto.

Nos limitamos a indicar la importancia de la alimentación del ganado en las características de calidad del queso por lo que una innovación en la alimentación pue-



de tener efectos importantes. Este tema ha sido objeto de estudio en trabajos realizados en Francia e Italia, pero ha sido menos estudiado en España.

De forma creciente el motivo de la innovación de proceso es la demanda social. Un caso característico es el relativo a una innovación introducida en los últimos años en España en el proceso de obtención del aceite de oliva consistente en sustituir el pro-

cedimiento de "tres fases", en el que se obtiene aceite de oliva (fase oleosa), orujo (fase sólida) y alpechín (fase líquida), por el llamado procedimiento de "dos fases", en el que se obtiene por una parte aceite de oliva y por otra parte una mezcla de orujo y alpechín.

Se trata de un proceso introducido como consecuencia de las presiones de los defensores del medio ambiente contra la contaminación que producía el alpechín, lo que llevó a la Administración a prohibir los vertidos de alpechín y a subvencionar el sistema de dos fases, también llamado "ecológico". La mayoría de los expertos opinan que el aceite obtenido por este sistema presenta igual o mejor calidad que el obtenido por el sistema anterior.

El aceite de oliva debe ser considerado en algunos casos como producto genérico sin diferenciación en relación con el origen pero está claro que los aceites de oliva procedentes de determinados orígenes presentan unas características específicas que son distinguidas en el mercado y que han sido la base de varias Denominaciones de Origen.

La adopción del nuevo proceso de elaboración es, por tanto, de la mayor importancia en relación al mantenimiento de estas características específicas.

INNOVACIONES DE PRODUCTO

Las innovaciones de producto están íntimamente relacionadas con la estrategia de marketing relativa a "nuevos productos", estrategia que actualmente es aplicada de una forma muy frecuente e incluso de una forma continua por las empresas enfocadas hacia el marketing.

El lanzamiento de nuevos productos por una empresa se hace necesario porque los productos "antiguos" pueden ir llegando a la fase de declinación de su ciclo de vida y ello es debido a varias razones: progreso técnico,

evolución de los gustos de los consumidores, nuevos productos de las empresas competidoras.

Dentro de la estrategia de nuevos productos se incluye toda una amplia gama que va desde una pequeña modificación del producto, de su envase, de su presentación, etc., hasta un producto totalmente nuevo en el mercado.

Los productos típicos presentan determinadas características físicas que han sido establecidas por la tradición y que son el resultado de una convención aceptada por productores y consumidores y por tanto la aplicación de la estrategia de nuevos productos puede hacer perder el carácter de tipicidad. En el caso de regulación por un pliego de condiciones, este puede limitar de una forma importante la estrategia de nuevos productos.

Las pequeñas innovaciones a las que antes se ha hecho referencia no crean problemas importantes. A continuación se indican algunos casos. La innovación puede referirse al cambio de un envase usado anteriormente por un nuevo envase.

Sin embargo el envase puede ser un aspecto importante de la tipicidad del producto por lo que ésta puede verse afectada de una forma importante.

La venta de producto a granel ha sido sustituida o complementada en muchos casos por la venta de producto envasado; como está ocurriendo, por ejemplo, con determinados vinos producidos en pequeñas comarcas.

En el vino común, la botella de vidrio ha sido sustituida en algunos casos por envases de plástico o de cartón, pero en el vino con denominación de origen la utilización de estos envases en el mercado no se ha introducido.

Sin embargo en alguna denominación de origen española algunas empresas han sustituido la botella tradicional de tres cuartos de litro utilizada en el vino de calidad por una botella de litro que se usa frecuentemente para el vino común, lo que sin duda representa una pérdida de imagen del producto y, por tanto una cierta pérdida de tipicidad.

En los últimos tiempos se ha introducido un envase de cartón y plástico que permite hacer el vacío en su interior (bag-in-box) y por tanto mejorar la conservación del producto en relación a otros envases utilizados anteriormente con capacidades de 5 litros, para vender al consumidor; este envase es rechazado por muchos consumidores tradicionales de este vino porque rompe la tradición de una presentación en vidrio (garrafa) o en madera. También se envasa en recipientes de 16 litros que sustituyen a los envases tradicionales de 16 litros (aroba), pero estos envases van dirigidos a bares y cafeterías o a otros establecimientos por lo que no tienen efecto sobre su tipicidad salvo cuando se sitúan a la vista

en el establecimiento y se sirve al público directamente desde el envase de cartón; algunos consumidores también rechazan este tipo de envase dado que pierde tipicidad frente a otros envases tradicionales de establecimientos públicos basados en el vidrio o la madera

El dulce de membrillo se produce en varias regiones españolas destacando la producción de Puente Genil, una localidad de Andalucía en donde tradicionalmente era producido en pastillas de dimensiones relativamente grandes (250 gramos, 500 gramos, etc.). Hace ya unos años, algunas de las empresas productoras sacaron al mercado nuevas presentaciones "en porciones", similares a las existentes

en algunos quesos. Se puede decir que el producto sigue siendo típico.

La sobrasada de Mallorca es un embutido típico de Baleares con características definidas; como todo embutido tradicional se elabora y se madura en tripa de cerdo y de esta forma se comercializa, pero recientemente una firma ha lanzado al mercado una sobrasada comercializada en tarrinas de plástico, presentación que si bien es utilizada en algunos casos para embutidos corrientes, en este caso perjudica notablemente a la tipicidad del producto.

Pero al margen de las innovaciones en la presentación del producto, hay que hablar de aquéllas que afec-



¡A VER ESAS MANOS!



tratándose de alimentos no juegue con la higiene

No lo dude, como haría con sus hijos al sentarse a la mesa, pida que sus envases de frutas y verduras le "ENSEÑEN LAS MANOS".

Porque sus frutas y verduras han sido cultivadas y seleccionadas con todo rigor y control sanitario, para que presenten un aspecto sano y fresco y para que luzcan con todo esplendor en los puntos de venta.

No deje que un envase sucio arruine esa imagen y afecte a la venta de sus productos.

Un envase limpio, como PLAFORM, además de ser garantía total de higiene, es su mejor tarjeta de presentación.



plaform®
SISTEMA INTEGRAL DE EMBALAJE EN CARTÓN ONDULADO



CAPITAN HAYA, 56 - 3º D
28020 MADRID (ESPAÑA)
TEL.: (91) 571 17 02

SI DESEA RECIBIR GRATIS EL CATALOGO DE MODELOS Y TAMAÑOS ENVÍENOS ESTE CUPON

APELLIDOS _____
NOMBRE _____
DIRECCION _____
EMPRESA _____
TELEFONO _____
C.P. _____



tan al producto básico, y que pueden hacerlo en mayor o menor medida. Como ejemplo de pequeñas innovaciones sobre el producto básico podemos indicar algunas nuevas presentaciones de los dulces de Navidad de Estepa (polvorones y mantecados) e incluso la introducción de algún nuevo ingrediente como chocolate o limón. También en Jijona se suelen ofrecer en los últimos años algunas variaciones sobre el producto tradicional. En ambos casos se puede considerar que se mantiene el carácter típico y tradicional de los productos, si bien en menor medida cuando los ingredientes añadidos son de origen exótico (por ejemplo, el turrón de kiwi).

Algunas empresas productoras de un producto típico intentan aplicar la estrategia de nuevos productos para conseguir un aumento de las ventas o para evitar que estas decrezcan: pero se trata de nuevos productos que representan variaciones importantes en relación a los productos tradicionales.

Una estrategia de este tipo es la que se basa en lanzar al mercado nuevos productos aunque producidos con la misma materia prima que se usa para el producto tradicional.

Este es el caso, por ejemplo, de algunas zonas productoras de vino blanco generoso de Andalucía (Jerez-Xeres-Sherry, Montilla-Moriles, Condado de Huelva) que ante la saturación de la demanda de este tipo de vinos, que se consumen sobre todo para aperitivo y para postre, han optado por lanzar al mercado un vino blanco joven y afrutado apto para acompañar a las comidas, e incluso gasificado.

Los productos nuevos no se asemejan en nada a los antiguos y no estaban incluidos en los reglamentos de las respectivas Denominaciones de Origen, pero después de algunos años de producción, los reglamentos han sido modificados en el sentido de que los nuevos vinos pasan a ser amparados por las Denominaciones de Origen respectivas.

Un caso similar es el de la comarca conocida por Valle del Jerte, en Extremadura, que produce una parte importante de la producción española de cerezas, habien-

do conseguido la aprobación de la Denominación de Origen correspondiente, a pesar de que es discutible si presentan características específicas que permitan una diferenciación en relación al producto genérico. Siempre en base a la necesidad de una diversificación de la producción local, hace algunos años iniciaron la fabricación de aguardiente de cerezas, y, aprovechando la tecnología adquirida, también de otras frutas.

Es frecuente, por otra parte, la aparición de productos totalmente nuevos en el mercado a partir de materias primas locales que están ofreciéndose para atender a esta tendencia de los antes indicados segmentos del mercado que valoran los productos naturales. Se trata de productos como el licor de bellota, el licor de avellana, el licor de hierbabuena, etc., que no tienen ninguna base de tradición en ningún mercado. Estos productos suelen ser fruto de la actuación aislada de las empresas correspondientes.

Un punto de gran importancia en las llamadas innovaciones de producto es la elaboración por parte de grandes empresas de productos que anteriormente se limitaban a empresas artesanas de una determinada región y que tenían un carácter claro de producto típico. En este sentido, puede ocasionarse un conflicto de intereses entre la gran empresa, que pretende alcanzar una determinada cuota de mercado, y los artesanos tradiciona-

les que temen ser eliminados del mercado por sus dificultades de competitividad con las grandes empresas.

Este fue el caso del lanzamiento por una gran empresa de un producto lácteo, la cuajada (sin Denominación de Origen y por tanto sin reglamento), característico de pequeñas empresas y que dio lugar a un conflicto derivado de las presiones de la gran empresa para que se establecieran unas exigencias técnicas que las pequeñas empresas no podían cumplir. Posteriormente la misma empresa inició otra acción lanzando al mercado "queso de Burgos", un queso fresco que venía siendo producido por empresas pequeñas y medianas y que tampoco tenía aprobado ningún tipo de denominación.



DESDE 1911

Productos de Confianza



Descubra la apuesta más decidida por una
alimentación sana y natural.

Disfrute con el exquisito sabor de Espina.



EMBOTITS ESPINA, S.A. - Polígono "Mas Beuló"
C/. Ripoll, 57-Ap. de Correos 22 - 08500 VIC (Barcelona)
Tel. (93) 886 26 22 - Fax (93) 889 11 04



INNOVACIONES ORGANIZATIVAS

Si bien cuando se habla de innovación se suele referir a la innovación tecnológica de proceso o de producto, es de destacar que las innovaciones de tipo organizacional han demostrado ser de gran importancia en la evolución de la economía y de las empresas, importancia que sin duda han ejercido también en épocas anteriores aunque no fueran tan evidentes como en los momentos actuales. Las novedades organizacionales ya fueron consideradas como innovaciones por Schumpeter.

Para el caso que nos ocupa, el de los productos típicos, interesa considerar por una parte la posibilidad de aplicar innovaciones por los productores y otras instituciones implicadas y por otra parte las innovaciones aplicadas por otros sectores del sistema agroalimentario y que puedan afectar a la competitividad de productos típicos.

Empezando por estas últimas son numerosas las innovaciones organizacionales introducidas en los últimos años y que se siguen introduciendo: aumento de la concentración de los sectores industriales; desarrollo de las grandes cadenas de distribución; codificación (ej., código de barras) e intercambio electrónico de datos entre industrias y cadenas de distribución; desarrollo de producción bajo contratos, subcontratación y partenariado; creación de redes de empresas; marcas propias de las cadenas de distribución; tipificación; normas ISO 9000 y certificaciones de calidad, actividades de merchandising, etc.

En cuanto a las innovaciones organizacionales a aplicar por los elaboradores de productos típicos van destinadas como en otros tipos de organización a conseguir una competitividad frente a otros productos rivales, y lógicamente deberán tener en cuenta los fenómenos antes indicados que se están produciendo en el resto del sistema agroalimentario.

Una forma de hacer frente a esta situación cambiante es que los productos típicos sean producidos por grandes empresas industriales que puedan aplicar las mismas estrategias que las otras empresas industriales y

que puedan tener una base para negociar con las grandes cadenas de distribución. En estos casos existe el peligro de que la necesidad de aplicar métodos agresivos haga perder al producto las características de tipicidad. Como ya se ha indicado, el vino de Jerez como el brandy de Jerez, ha pasado a ser producido principalmente por grandes empresas, algunas de carácter multinacional, pero hasta el momento parece que ambos productos mantienen las características de tipicidad y ello se puede explicar porque hasta hace poco han sido empresas de tipo familiar en donde la tradición y el saber hacer ha sido importante para los propietarios.

El paso de la producción a grandes empresas multinacionales significa un peligro para el producto típico dada la poca influencia de la tradición en los nuevos gestores, salvo que las instituciones visibles e invisibles consigan que se mantenga la convención de calidad.

El caso analizado es un caso muy particular ya que son pocos los productos típicos en los que la producción pueda pasar a grandes empresas.

Cuando los productos típicos son producidos por pequeñas y medianas empresas, una de las estrategias aceptadas y promovidas por las organizaciones públicas ha sido la calificación protegida oficialmente que garantiza la exclusiva en la utilización del nombre (marcas de garantía, de-

nominaciones), la aprobación de un reglamento y la creación de un Consejo Regulador que se encargue del cumplimiento de este último. Pero ello no es suficiente para asegurar la competitividad, aunque es imposible dar soluciones únicas para atender a la gran diversidad de problemáticas.

El simple hecho de promover y gestionar el registro de una marca puede considerarse una innovación organizativa aunque afecte a un atributo del producto en su acepción comercial. Queda claro a este respecto que la imposición de marcas a los productos típicos no tiene por qué afectar a su tipicidad, e incluso puede servir para resaltarla, en especial cuando se trata de marcas de tipo colectivo.



La organización más simple de la producción y la comercialización puede consistir en vender el producto en el mercado local o a los visitantes de la zona. En el otro extremo puede existir una organización común de comercialización que sea capaz de negociar con las grandes cadenas y hacer frente a sus exigencias de marcas propias, plazos de pago y formas de liquidación, transmisión electrónica de datos, participación en promociones y descuentos, etc. Respecto a esto último, algunos representantes del sector productor andaluz han manifestado la dificultad que supone mantener una calidad diferenciada cuando los precios están sujetos a continuas rebajas ante el avance de los establecimientos comerciales de descuento duro.

En un plano intermedio, el desarrollo de los establecimientos especializados o delicatessen es una teórica vía de salida y valoración de estos productos, pero limitada hoy por hoy a un segmento del mercado reducido y no factible para muchos productos.

En algunos casos puede pensarse en una organización del tipo de distritos agroindustriales, basados en pequeñas y medianas empresas localizadas en un determinado espacio y que establecen unas relaciones entre sí que permitan disminuir los costes de transacción y beneficiarse de economías externas. Pero esta solución está limitada a unas zonas determinadas en donde se dan unas instituciones que permitan un funcionamiento especial y no puede generalizarse.

En otros casos se pueden encontrar soluciones de tipo muy variado pero adecuadas a la mentalidad de las personas que tienen que ponerlas en marcha.

Una acción organizativa de que adolece la estructura comercial de productos típicos en España (no tanto en otros países) es la información y formación a prescriptores. Las actividades innovadoras de relaciones públicas como variable promocional son muy poco utilizadas por las pequeñas y medianas empresas salvo en el ámbito local. Dentro de ellas, se nota especialmente la ausencia de políticas de información y formación sobre productos típicos en las escuelas de hostelería, unida a la

baja consideración social del personal de hostelería medio. A medio plazo, el paso de la visión de estos empleados como "receptores de pedidos" a "informadores al cliente" es fundamental para el mantenimiento y revitalización del consumo de productos locales.

Centrándonos en la influencia que las innovaciones en la distribución alimentaria pueden tener sobre las producciones locales o típicas, habría que constatar como premisa de partida el hecho de que la denominada "gran distribución" requiere de unos determinados comportamientos en sus suministradores que éstos, y muy particularmente si se trata de producciones típicas, difícilmente tienen asumidos. Como elementos obstaculizantes a las producciones locales y a la tipicidad se incluyen:

– La dificultad de garantizar el suministro, que hace que la distribución acuda a suministradores diversos y lejanos para cubrir la estacionalidad.

– La logística basada en plataformas de compra centralizada, que aleja la producción del consumo perjudicando notablemente las producciones locales (a este respecto, se observa, por ejemplo, el declive de las compras efectuadas por hipermercados a productores y mercados centrales mayoristas de las localidades en que se ubican).

– Las exigencias del transporte a larga distancia y de una cierta duración temporal del producto hasta que llega al lineal, que ha hecho poco viables variedades de productos tradicionales frescos de carácter muy perecedero (como ejemplo se puede citar el tomate marmande, producto local tradicional desestimado por la gran distribución debido a su escasa resistencia al transporte y manipulación -si bien se trata de un producto de una tipicidad no total según nuestro concepto-).

– La necesidad de mantener una homogeneidad a corto plazo en el lineal, que difícilmente se obtiene con los métodos tradicionales de producción.

En estas condiciones, los distribuidores pueden optar por diversificar sus suministros actuando en el corto plazo o bien planificar erigiéndose en transmisor y motor de innovaciones organizativas en la producción.



En España, ciertas cadenas de origen nacional, y alguna multinacional (que, de camino, intenta borrar la connotación negativa que ello le supone cara al consumidor) llevan a cabo acciones dentro de la segunda de las opciones citadas, como serían:

- Programación de compras, mediante contratos que garanticen el suministro con calidades fijadas. Estos contratos pueden hacerse con asociaciones de productores, como el recientemente firmado entre una empresa perteneciente a la gran distribución sucursalista y la Asociación de Productores de Carne de Retinto (raza de vacuno de carne autóctona de España), según el cual, a cambio de la exclusividad de distribución y con unas condiciones de calidad establecidas, la empresa distribuidora mantiene un elevado y estable volumen de compra de este producto tradicional y suministra un know-how organizativo a los productores. (Por este tipo de contratos, que también se están realizando en otros productos tradicionales, la citada empresa ha recibido recientemente de manos de la Administración el Premio Alimentos de España a la promoción de productos agroalimentarios tradicionales españoles).

- Orientación a la reconversión varietal, intentando que los productos se adapten a las citadas exigencias logísticas (estacionalidad, transporte, estabilidad de características) y a los cambios de gustos y comportamientos de los consumidores. Se arguye que estos cambios de conducta del consumo (incluso en zonas rurales) no son seguidos a igual ritmo por los productores, que pierden así ventaja competitiva. La distribución sirve también aquí de transmisora de sus propias exigencias y las del consumo, fomentando la innovación técnica del productor (innovación organizativa que induce innovación de producto y/o de proceso). Este tipo de actuación sí puede ser un peligro para la tipicidad.

- Diferenciación, a nivel de responsable de cada sección del establecimiento, de la gestión de compras y de ventas. Así, el gestor del lineal es un comercial, pero el gestor de los suministros es un técnico que puede tra-

tar con los productores en su idioma y servir más eficazmente de correa de transmisión en ambos sentidos. Con ello se intenta conseguir un mejor conocimiento del distribuidor de las características de los productos junto con una mayor constancia del surtido en el lineal.

Pero también las empresas productoras han de responder, tal vez diferenciando y segmentando, es decir, manteniendo entre su gama de oferta productos que conserven unas determinadas características tradicionales y una organización y redes de venta asimismo tradicionales o bien especializadas, junto con otros produc-

tos adaptados a un consumo masivo o más genérico. El mismo hecho de implementar una estrategia diferenciada de segmentación es ya una innovación en muchas empresas.

En todo caso, y como hemos visto, hay innovaciones de tipo organizativo que no tienen por qué afectar a la tipicidad, e incluso pueden asegurar su supervivencia.

CONCLUSIONES

Las empresas productoras de productos típicos están pasando momentos difíciles por la evolución del sistema agroalimentario y el aumento del protagonismo de las grandes cadenas de distribución y por la necesidad de aplicar estrategias que permitan hacer frente a esta

nueva situación, como ocurre con las innovaciones que mejoren su situación competitiva.

En primer lugar se destaca la dificultad de aplicar, por parte de las empresas productoras de productos típicos, innovaciones importantes de nuevos productos dado que ello puede representar una pérdida de la condición de tipicidad del producto.

En este sentido, los reglamentos ("*cahiers des charges*"), al defender las características del producto típico, limitan, en general, las innovaciones de producto (ya se ha señalado que en algunos casos sí se han admitido productos no tradicionales), y también muchas innovaciones de proceso, con lo que se establecen limitaciones a la competitividad.



Si la diferencia de precios no se puede mantener o disminuye, como parece que está sucediendo en algún país mediterráneo, y la estructura es tal que no se pueda producir sin pérdidas, las empresas deberán tomar decisiones importantes, como la de nuevos productos, para poder competir, pero con estas estrategias se puede perder la condición de producto típico y con ello la posibilidad de obtener las rentas de especificidad derivadas de las características propias del mismo. Es posible que otras estrategias de marketing puedan solucionar el pro-



En esta alternativa, cabe hacer una consideración respecto al futuro en relación con el grado de tipicidad: las innovaciones de tipo logístico imponen unas características al producto que muchos productos tradicionales no pueden cumplir; en este contexto, aquéllos que aporten una tipicidad real pueden, a través de

esta especificidad, superar aquéllos problemas adaptándose al menos parcialmente. La diferencia entre los casos expuestos del tomate marmande y de la carne de retinto puede servir, en tal sentido, para ilustrar este extremo. ■

- (1) ALLAIRE, G. y SYLVANDER, B. (1995). "Qualité, innovation et territoire". Séminaire Qualification des Produits et des Territoires. INRA Toulouse, 2-3 Octobre.
- (2) CALDENTEY, P. y GOMEZ, A.C. (1995). "Produits typiques et territoire en Andalousie". Séminaire Qualification des Produits et des Territoires. INRA Toulouse, 2-3 Octobre.
- (3) CALDENTEY, P. y GOMEZ, A.C. (1996). "Productos típicos, territorio y competitividad". Agricultura y Sociedad N° 80-81 (57-82).
- (4) CALDENTEY, P. y GOMEZ, A.C. (1997). "Productos típicos agroalimentarios y territorio". Distribución y Consumo V 7 N° 31 (69-73).
- (5) CANTARELLI, F. (1992). "L'agroalimentare padano e il mercato unico". Atti del 1° seminario internazionale di studio "De la politique agricole a la politique agroalimentaire en Europa et en Italia". AIEA2 y SIEA. Università degli Studi di Parma, 7-8 Mayo.
- (6) CANALI, G. (1996). "Evolution of consumers' preferences and innovation". En Galizzi, G. y Venturini, G. (eds.).- Economic innovations. The case of food industry. Physica-Verlag. Heidelberg.

(12) SALAIS, R. Y STORPER, M. (1994).- Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. Paris.



MERCADO MUNICIPAL DE CUENCA

A orillas del Huécar

MARIA JOSE BARRERO

El sonido de las turbas aún retumbaba en las callejuelas estrechas. Los ecos de los tambores habían quedado prendidos, como cada año, entre los huecos de las murallas centenarias, mientras en el empedrado de las calles aún se veían restos de cáñamo y algún que otro papel.

Parecía mentira, pero la Semana Santa de aquel año había sido algo especial. Quizá por el calor temprano de una primavera adelantada, o por la cantidad de visitantes que habían aprovechado las fiestas para acercarse hasta Cuenca. Lo cierto es que, aunque no sabía muy bien por qué, este año no había disfrutado como siempre con las procesiones. Sentía una desazón que le impedía disfrutar de la belleza de los pasos y del fervor con que los cientos de penitentes seguían su rastro.

Tan sólo la noche del Viernes Santo se animó a salir para ver el Santo Entierro. Nunca, desde que llegó a Cuenca, se había perdido esa procesión. Incluso, aún estando enferma, se había atrevido a desafiar al frío y al médico para asistir a verla. Le gustaba estar en medio de la multitud atronada por el sonido de los tambores, ver cómo se bamboleaban



las imágenes y oler la mezcla de cera y flores que se formaba en los pasos según iban pasando las horas.

Pero este año fue distinto. Cuando comprobó que una auténtica marea humana, que se movía al ritmo de la marcha fúnebre igual que un banco de peces, subía por la calle de Alfonso VIII, decidió cambiar de dirección y bajar hacia el barrio de San Martín.

Desde allí, desde una de sus callejuelas, pudo asomarse y respirar un poco de aire. Al fondo, el ruido de tambores y clarines acompañaba a la procesión. Ella, acodada en la muralla, observaba como la luna, grande y blanca, cubría de plata las hojas de los chopos. Abajo, a una considerable altura, se extendía como una culebra el Huécar, el río al que había estado ligada su vida en los últimos cuarenta y cinco años.

Aún recordaba con nitidez la primera vez que su padre la llevó a la capital de la provincia. Su padre era uno de esos agricultores recios, acostumbrados a trabajar las difíciles tierras de la serranía. En ocasiones iba a Cuenca para vender allí sus productos. Alguna vez Carmen fue con él. Así fue como ella conoció esa ciudad que tantas alegrías y tanto trabajo le había dado a lo largo de su vida.

La sonrisa con la que recordaba esas primeras visitas se quebró. Era una tontería negar qué es lo que le estaba sucediendo, pensó. Estaba preocupada. Su hijo le había dicho esa misma mañana que iba a marcharse a Madrid. Las posibilidades que le ofrecía una pequeña ciudad como Cuenca no eran suficientes para él. Y mucho más si se tenía que hacer cargo del huerto que la familia explotaba en la hoz del Huécar desde hacía varias generaciones. El prefería ir a buscar suerte a otro sitio, aunque se cruzara con ella en el camino y no supiera reconocerla. No estaba dispuesto a dejarse la vida entre azada y azada, pendiente de la escasez de lluvias o del desbordamiento del río. Aquella vida no era para él, les había dicho.

Tras la perorata de su hijo se había quedado completamente muda. Federico, su marido, tenía la jubilación a la vuelta de la esquina, y ellos habían pensado que Alonso se haría cargo de las tierras. En ningún momento se les hubiera ocurrido pensar que él ya había decidido su futuro. Nunca se les había pasado por la cabeza que los hijos no siempre comparten las ideas de los padres. Alonso había sido siempre eso que las revistas y las novelas cursis llaman un hijo modelo: en la escuela sus notas habían sido magníficas, siempre ayudaba a su padre en la huerta e incluso había acudido a vender con ella al Mercado, siguiendo una tradición que en la familia de su marido habían cumplido ya cuatro generaciones.

Este año le tocaría ir a ella sola al Mercado. Alonso ya no llevaría la destartalada furgoneta. Sería Federico quien, en el viejo trasto amarillo, tendría que llevar las habas, los cebollinos,

las acelgas, los tomates, las coles y esas preciosas lilas blancas que crecían junto a su pequeña casa cada primavera. Y llevarla a ella, claro, para que pudiera venderlas, como cada año, en el Mercado Municipal. Era la única forma de conseguir algo de dinero extra, el mismo dinero que ahora necesitaría Alonso para irse a Madrid.

Dando un paseo, bajó por la ronda, siguiendo desde lo alto el cauce del Huécar. Cuando llegó abajo, cogió el camino junto al río y siguió andando como si fuera un autómatas.



El Huécar es uno de esos ríos que, haciendo realidad los tópicos, recorre con un murmullo alegre y cristalino el fondo de la hoz que ha ido horadando a lo largo de los siglos. Cuando las lluvias del otoño aumentan su cauce y hacen caer las hojas de los árboles de su ribera, se refleja en sus aguas una de las zonas más bellas del casco histórico de la ciudad. Las casas colgadas, desde su apabullante altura, se asoman al vacío y se miran en esas aguas, intentando ver en él el reflejo de su singularidad y su belleza.

A su paso por las calles de la vieja villa, el río, ya encauzado, refleja, aún más si cabe, el color claro, terroso, de las casas que lo rodean. Pero un poco más arriba, antes de que sus aguas comiencen a cruzar calles y su ruido se apague entre las ruedas de los coches, el Huécar riega una fértil huerta que aprovecha al máximo el microclima húmedo que se forma en la hoz. Ahí, desde tiempos inmemoriales, se cultivaban las hortalizas con las que se abastecía la ciudad. Allí crecía los guisantes más finos, los tomates más rojos, las lechugas más tiernas y las hierbas más aromáticas... y todo a las mismas puertas del casco antiguo. Allí tenía su huerta Carmen. Bueno, en realidad no era suya, sino de su marido. El la había heredado de sus padres y éstos, antes, de los suyos, y así hasta llegar a los primeros labriegos que ocuparon esa tierra cuando aún era propiedad de una de las familias más ricas de la villa.

Carmen había llegado a esas tierras cuando se casó con Federico. Ella era la primera de seis hermanos y había nacido en un pequeño pueblo de la serranía de Cuenca. Huélamo era un pueblo blanco encaramado sobre una cerro, un pueblo que vivía, y aún lo sigue haciendo, de la agricultura.

Ella, la mayor de seis hermanos, había tenido que ayudar a sus padres en las tareas del campo desde niña. Todas las tardes, tras salir de la escuela, se dirigía hacia la huerta para ayudar a regar, a quitar malas hierbas o a recolectar los frutos que ya estuvieran maduros.

Poco después de cumplir los ocho años Carmen tuvo que dejar de ir al colegio. La familia había ido creciendo a buen ritmo y su madre la necesitaba para poder cuidar de sus hermanos. Su vida se convirtió entonces en un ir y venir de pañales sucios, mocos y papillas. Mientras otras niñas de su edad jugaban a las tabas o a la peonza en la calle, ella cargaba con sus hermanos de un sitio a otro.

Hasta que un día conoció a Federico. Su padre acostumbraba a vender sus verduras a un antiguo vecino del pueblo que se había hecho con uno de los puestos del antiguo Mercado que se levantaba junto al Gobierno Civil, en lo que hoy es la plaza de España.

El Mercado era una de esas clásicas estructuras de hierro y cristal construida a principios de siglo. Sus puestos, abarrotados de mercancía en los buenos momentos de cosecha y algo más vacíos durante el resto del año, se habían convertido en el marco perfecto para enterarse de todo lo que sucedía en la ciudad. Por allí pasaban desde la señora del gobernador civil acompañada por la correspondiente "chacha", hasta la más humilde ama de casa.

Y entre esos puestos se colocaban habitualmente los hortelanos de la hoz del Huécar, los mismos hortelanos que habían dado origen al Mercado Municipal, porque sin ellos el Mercado no habría podido salir adelante.



Desde que comenzaba la primavera y hasta que estaba bien entrado el otoño, ponían sus mercancías sobre unos bancos, al lado de la báscula romana y de unos cucuruchos de papel en los que envolvían el género.

Huevos de gallina, verdes cebolletas, espinacas recién cortadas, zanahorias con sus hojas, húmedos pepinos y una buena caja de collejas, esas plantas silvestres que se añaden al potaje. Todo eso vendía Federico el día en que Carmen lo descubrió al ir con su padre

al Mercado. Bueno, es posible que llevara algo más pero, con esa memoria que cada vez iba peor, ya no podía recordarlo. Lo que sí recordaba era que él se había quedado completamente callado cuando se acercó a preguntarle el precio de las collejas, y que sólo pudo señalarle el papel de estraza en el que había dibujado, con gruesos trazos de lapicero, que el kilo costaba a 1,50.

Se casaron apenas un año después. Era un frío día de diciembre en el que un cielo plomizo descargó una de las mayores trombas de agua de la década. Federico había elegido esa fecha porque era cuando menos labor tenía en la huerta y porque ya hacía un mes que había dejado de poner su puesto en el Mercado.

Casarse fue para ella, en parte, una liberación. Se mudó a Cuenca, a la casa que Federico compartía con sus padres. Pensaba que, al irse a vivir cerca de la ciudad, su vida cambiaría radicalmente. Pero no fue así. Simplemente cambió de preocupaciones. Se olvidó de pañales y comidas, pero tuvo que hacer frente a nuevas responsabilidades. Sus suegros ya eran mayores y Federico se había hecho cargo de la huerta desde hacía unos años. Ahora ella tenía que comenzar a preocuparse por la marcha de la cosecha, por la intensidad de las lluvias y de las heladas o por las plagas de orugas que podían dejar a su familia en la calle y sin un duro.

Pero la monotonía de esa vida se rompía cada año cuando pasaba la Semana Santa. Tras las procesiones, cuando el olor a cera se diluía en el aire y las campanas de las iglesias y los conventos habían dejado de anunciar la Resurrección, comenzaba para Carmen la primavera. Y no era una primavera cualquiera. Las flores del almendro eran las primeras en anunciar que se acercaba el tiempo del Mercado. Tras ellas comenzaban a florecer las lilas, mientras en la tierra crecían a ojos vistas las tiernas verduras que su marido y su suegro se habían encargado de plantar unos meses antes.

Era entonces cuando su vida, como la de la huerta que veía desde su dormitorio, comenzaba a crecer y cambiaba radicalmente. Se olvidaba de la rutina en la que había estado sumergida y se metía en otra, aunque ésta tenía colores y olores distintos y era mucho más entretenida.

Cada mañana se levantaba a primera hora. Mientras se vestía, Federico cargaba el carro con las hortalizas que había recogido al amanecer. Ella cogía de las riendas al pequeño y cansado burro que tiraba de él y, acompañada por su suegra, salía al camino en dirección al Mercado.

Le gustaba llegar allí a primera hora. Así no sólo podía elegir buen sitio, sino también ver cómo se iban abriendo los puestos, cómo los vendedores iban colocando sus mejores mercancías en primera línea, para ocultar un poco las que estuvieran menos frescas. Tam-



bién tenía tiempo de hablar con alguna de sus nuevas amigas, jóvenes que como ella se habían incorporado hacía poco tiempo a ese mundo bullicioso y multicolor. Allí pasaban el día. Las mañanas eran siempre más agitadas. Las amas de casa acudían al Mercado dispuestas a hacer milagros con las escasas monedas de sus presupuestos. Compraban habas si ese día había muchas y eran algo más baratas, o acelgas si no se terciaba otra cosa.

Un poco más tarde llegaban las de familias más acomodadas, pero, aunque su forma de vestir denotaban una mejor situación económica, seguían mirando la peseta como si fuera de oro. No estaban los tiempos como para hacer derroches, aunque de vez en cuando se llevaran a casa un precioso ramo de lirios o unos geranios para trasplantarlos a una maceta. Eso sí, todas preferían comprar los productos de los hortelanos del Huécar porque, al fin y al cabo, siempre había más confianza en lo que se producía en la propia ciudad que en lo que llegaba de fuera, por muy buena pinta que tuviera.

A media mañana, un poco de queso y un pedazo de pan servían para engañar al hambre en unos tiempos en los que nadie nadaba en la abundancia. Y eso que a ellos, gracias a la huerta, nunca les había faltado para comer. Nunca, y mientras lo pensaba Carmen tocaba la madera de una de las cajas donde tenía las patatas, las cosas les habían ido demasiado mal.

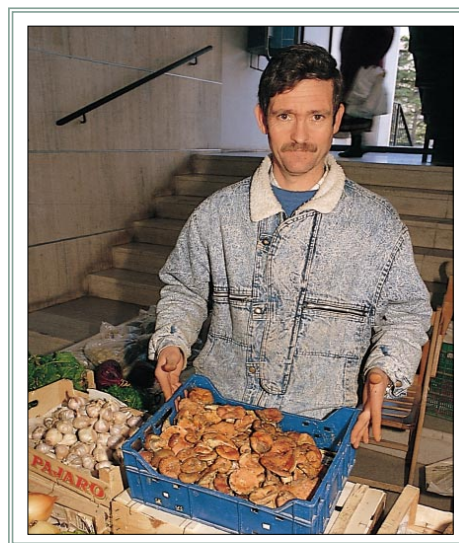
Las tardes eran tranquilas. A la salida de la escuela algunos chiquillos se acercaban a cumplir un encargo de sus madres. Pero en verano, cuando las clases terminaban y el calor comenzaba a caer de plano después de comer, la gente no se acercaba a comprar hasta que casi caía la tarde. Cuando los más rezagados se iban, ellas recogían la poca mercancía que había quedado sin vender, la cargaban en el carro y emprendían el camino de vuelta a casa. Así pasaban los días. Los sábados por la tarde no había Mercado, así que se quedaba en casa cosiendo, remendando la ropa de Federico o planchando. Y los domingos por la mañana o por la tarde, si el tiempo acompañaba, salían de paseo. Una vuelta por la Plaza Mayor, un paseo junto a las casas colgadas... Cuando tenían ganas de andar incluso subían hasta el castillo.

Desde allí las vistas eran magníficas y el vientecillo que llegaba de la sierra se agradecía en las tórridas tardes de verano. Luego, al bajar, si estaban de humor y llevaban algo de dinero, aprovechaban y tomaban un refresco en alguna de las tascas que había en las calles del centro.

El mismo ritmo de vida se repetía cada verano y se alargaba casi hasta la fiesta de los Santos, hasta el 1 de noviembre. Era en esas fechas cuando los hortelanos, tras vender los últimos ramos de dalias y crisantemos, dejaban por fin el mercado y volvían a sus tierras, preparados para pasar otro frío invierno y regresar de nuevo con la primavera. Como la violetera de la copla, pensaba Carmen cada año.

Carmen sólo faltó a esta cita una vez, el año en que acababa de dar a luz a su hijo Alonso. El crío sólo tenía un mes y no podía llevarse al mercado durante todo el día, ni andar subiendo y bajando cada vez que tuviera que darlo de mamar. Fueron sólo unos meses, pero para ella fueron los más largos de su vida.

Cuando pasó el verano cogió una mañana la canastilla del pequeño y la subió en el carro, acomodándola entre las cajas de horti-



zas que su suegra llevaba al Mercado. Nadie dijo nada, nadie hizo ningún comentario. Y ella, como si ese paréntesis no se hubiera producido, dio un azote al burro para que comenzara a caminar, como lo había hecho todas las mañanas.

Alonso aprendió a caminar en los pasillos del Mercado. Dio sus primeros pasos una tarde de primavera en la que el sol se colaba por el techo de cristal del viejo edificio, al lado de unas matas de cebollino que su madre tenía pegadas a la pared. El crío quería coger con sus pequeñas manos uno de esos rayos de luz juguetones que se convierten en un arcoiris al llegar al suelo. Su madre y su abuela reían al ver al pequeño, torpe y gracioso como un payaso.

En ese mismo Mercado fue donde le salieron los primeros dientes y donde se rompió el brazo al tirarse desde una escalera. La vida del pequeño Alonso giraba en torno al Mercado, especialmente los veranos. Era entonces cuando se olvidaba de lo aburrido que era el invierno y campaba a sus anchas entre las cajas y sacos que guardaban la mercancía. O se hacía fuerte, jugando a los soldados, entre las montañas de hojas secas y desperdicios que cada día se acumulaban en una de las salidas del Mercado. Lo pasaba en grande.



Allí fue creciendo. Cuando comenzó a ir al colegio utilizaba el banco donde se colocaba la mercancía para hacer los deberes, mientras merendaba una manzana o una dulce pera. Había llegado a conocer el Mercado casi mejor que su propia casa y en él había construido su mundo, un mundo en el que todos los vendedores eran figuras necesarias para realizar la representación de cada tarde.

Pero un año –fue en 1971 ó 1972, poco después de que muriera el abuelo y de que la abuela empezara a encogerse como una pasa, recordaba Carmen–, el Ayuntamiento decidió tirar el viejo Mercado y construir, en un solar que había junto a él, uno nuevo. El Gobierno Civil, cuya sede se encontraba enfrente, había aconsejado trasladar el edificio por motivos de seguridad. Eso es, al menos, lo que dijeron. Durante el invierno desarmaron la vieja estructura y construyeron un parking subterráneo, que cubrieron con una bonita plaza en la que colocaron una fuente redonda, algunos bancos y unos cuantos árboles.

Cuando llegó la primavera y, con ella, el momento de regresar al Mercado, Carmen y Alonso se encontraron ante un edificio alto y anodino, de ladrillo y sin ventanas, todo lo contrario de la jaula de hierro y cristal en la que Alonso había crecido. Sería mucho más moderno, pensaron, pero también más feo. Todos notaron la ausencia del viejo Mercado, sobre todo cuando se dieron cuenta de que quien lo había diseñado no había tenido en cuenta la labor para la que se iba a utilizar. ¿A quién se le habría ocurrido colocar en el tercer piso las fruterías y las verdulerías? ¿A alguien a quien no le gustaban los vegetales? ¿Quién iba a ser el guapo que subiera tres pisos, 72 escalones, para bajar cargado de patatas?

Y, tal como temía todo el mundo, ocurrió lo que tenía que suceder. Las ventas bajaron, la gente dejó de ir al Mercado. Preferían comprar en la tienda de la esquina antes que tener que subir y bajar tantas escaleras.



Fueron tiempos duros para casi todos. Sólo los hortelanos del Huécar, que vendían sus productos en las puertas del edificio, pudieron capear el temporal.

Mientras el nuevo Mercado permanecía prácticamente vacío, la calle se fue convirtiendo, poco a poco, en una de las zonas más bulliciosas de la ciudad. “Renovarse o morir”, debieron pensar los comerciantes al ver que, transcurrido un año desde que se abriera el nuevo Mercado, el público no volvía. Y eso fue lo que hicieron: salieron a la calle a vender la mercancía que si no se hubiera podrido en sus cámaras, a pesar de que el Ayuntamiento cobraba cinco veces más por estar en la calle que por ocupar los puestos de abastos.

Todos los días, desde a las siete de la mañana hasta casi las cuatro de la tarde, la calle Gregorio Catalán Valero, que une la plaza de España con la plaza de los Carros, se cerraba al tráfico. Sólo los camiones podían pasar a descargar sus mercancías.

Y en la calle, lo mismo bajo la nieve que soportando el sofocante calor veraniego, los comerciantes crearon su propio mercado, un mercado que no necesitaba de cuatro paredes de ladrillo para estar más vivo que nunca.

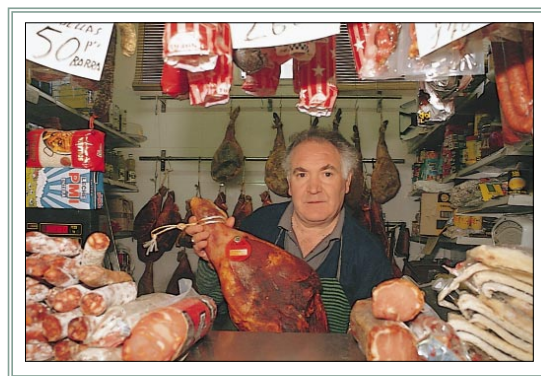
Alonso vivió esos años con ansia. Fue, en buena medida, su apertura al mundo. La escuela sólo había sido un sitio al que iba porque era obligatorio, aunque intentaba sacar provecho de sus estudios. Allí sólo tenía compañeros de clase. En la calle fue donde conoció a sus primeros amigos, y donde, por primera vez, se alejó de las faldas de su madre. Fue en esa época cuando Carmen se dio cuenta, como les sucede a todos los padres, de que, tarde o temprano, su hijo acabaría marchándose.

Pero aún faltaba mucho tiempo para que su Alonso se fuera, pensaba ella entonces. Y aunque así fue, ese tiempo había pasado para Carmen en un suspiro.

Su hijo siguió acompañándola cada año al Mercado. Cuando aprendió a conducir empezó a coger la vieja furgoneta de segunda mano que había comprado Federico. Metía los bancos, las banastas de frutas y hortalizas, la balanza y las pesas y se sentaba al volante. Al llegar a su destino descargaba todo y permanecía junto a su madre cuando, por las mañanas, había más ventas. Luego, a mediodía, recogían los trastos y volvían a casa. Después de comer, Alonso solía salir con los amigos a dar una vuelta. Y era entonces cuando hacía planes para el futuro.

Sin darse cuenta, sus pensamientos la habían llevado hasta la plaza de España. Mientras recordaba lo que había sido su vida durante más de cuarenta años, los pasos de Carmen se dirigieron hacia el Mercado.

El Ayuntamiento había decidido arreglarlo ese mismo año. No estaba bien visto –decían– que en una ciudad considerada Patrimonio de la Humanidad, el Mercado siguiera ocupando cada día una de las zonas más céntricas. Por eso, y para reparar los “errores de diseño” que impidieron que el nuevo Mercado se pusiera en marcha, habían decidido reordenar los diferentes pisos del edificio y hacerlo más accesible al público. El mismo Concejal de Consumo había enviado una carta a su marido para decirle que, si querían, podrían poner su puesto en el interior del Mercado, puesto que la venta en la calle iba a ser prohibida. La



idea no les había gustado mucho, pero como las normas son las normas y ellos necesitaban seguir viviendo de los productos que cultivaban en su pequeña huerta, no tenían otro remedio.

Carmen esperaba que su hijo pudiera acompañarla de nuevo, ayudarle a colocar el nuevo banco, como lo había hecho en los últimos años, pero Alonso tiene nuevos planes y nosotros ya no entramos en ellos, se dijo.

Pensativa y cabizbaja, dio media vuelta y se dirigió hacia su casa. Había recorrido ese camino miles de veces, pero esa noche, por primera vez, se fijó en cómo había cambiado la ciudad a lo largo de los años. Junto al río habían hecho un nuevo auditorio, muchas de las casas que se asomaban a la hoz estaban medio derruidas, y otras más habían sido restauradas, como esa casona señorial que habían rehabilitado los arquitectos para colocar su colegio. La ciudad, bañada por la luna, le ofreció una imagen completamente distinta, algo fantasmal incluso.

Se sentó en el paseo, junto a la ribera del río y allí pensó. Pensó en la futura vida de su hijo, en lo que el destino les depararía a Federico y a ella en los próximos años. Y pensó también en el Mercado, el Mercado al que volvería al día siguiente, como todos los años, para ofrecer lo mejor que tenía. ■

MARIA JOSÉ BARRERO
PERIODISTA



MERCADO MUNICIPAL DE CUENCA

El Mercado Municipal de Cuenca se encuentra situado entre la plaza de España y la plaza de los Carros, enfrente de la sede del Gobierno Civil. Fue construido en 1972, después de que se retirara el antiguo Mercado de principios de siglo, pero su diseño -cuatro plantas y con las cámaras frigoríficas a pie de calle-, obligó a los comerciantes a colocar puestos en la calle. Fue reformado en 1995 y en la actualidad tiene 51 puestos comerciales, de los que 42 están ocupados, distribuidos en las plantas baja y primera.

En su planta baja hay en la actualidad veinte fruterías, dos panaderías y un establecimiento de encurtidos. Diez productores locales se colocan también en los pasillos de esta planta entre los meses de abril y noviembre.

En la primera planta se puede comprar en una pescadería, cuatro carnicerías, dos pollerías, una casquería, tres tiendas de ultramarinos, una jamonería y una carnicería cinegética. En los locales del exterior hay una lencería, una floristería, un quiosco de golosinas, una tienda de arreglos de ropa y otra de reparación de electrodomésticos. También se encuentra en los locales exteriores del edificio la chocolatería con mayor tradición de Cuenca.

Los responsables del Mercado están buscando soluciones para evitar el progresivo cierre de locales, modificando el antiguo reglamento. Además, el Ayuntamiento está fomentando la creación de una asociación de comerciantes que dinamice la afluencia de público. Un buen ejemplo de estas nuevas actividades se desarrolló el pasado verano, cuando los alumnos de una escuela taller municipal de artesanía expusieron y vendieron sus trabajos, ocupando los puestos que se encontraban vacíos.

