

# ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION PARA EL PEQUEÑO COMERCIO

■ JOSE M<sup>a</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCIN



Este artículo ha sido estructurado en cinco apartados: el primero, sobre los antecedentes, expone sucintamente la situación del pequeño comercio en España y sus opciones estratégicas; el segundo presenta la fidelización como el factor clave de éxito de este tipo de establecimiento, que a su vez debe convertirse en su principal objetivo estratégico; el tercero se centra en las estrategias de fidelización; el cuarto concreta el correspondiente plan de actuación y el quinto recoge unas breves conclusiones y reflexiones finales.

Nos detendremos en los dos pilares de la estrategia de fidelización, el marketing relacional y la gestión del valor

para el cliente, todo lo que un artículo de esta naturaleza permite, por lo que aconsejamos al lector que, si lo desea, revise la extensa literatura que está apareciendo a lo largo de esta década para profundizar en otros aspectos "colaterales" del objeto central del mismo, como satisfacción del cliente, retención de clientes, gestión de las reclamaciones, programas de frecuencia o "de fidelización", marketing directo, valor de un cliente, gestión de la voz del cliente, creación de costes de cambio, calidad total, etc.

Dada la naturaleza del artículo, somos conscientes de que no será relevante para toda clase de comercio tra-

dicional sino para aquel pequeño comerciante que está dispuesto a utilizar técnicas y herramientas de gestión de marketing: el cuadro nº 1 tipifica el comerciante que está más preparado o predispuesto (1) para tomar en consideración los consejos que damos en estas páginas.

## SITUACION DEL PEQUEÑO COMERCIO EN ESPAÑA

Frente a la opinión generalizada de que el pequeño comercio está en franco retroceso en nuestro entorno, este autor defendía en noviembre de 1996 en esta misma revista que "puede seguir teniendo su hueco en el sistema de distribu-



CUADRO Nº 1

## PUBLICO OBJETIVO PRIORITARIO DEL PRESENTE ARTICULO

### CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO COMERCIO AL QUE RESULTARA MAS RELEVANTE EL ARTICULO:

- ESTABLECIMIENTOS DE CONFECCION, MODA, TEXTIL U OTROS BIENES Y SERVICIOS DE NO ALIMENTACION
- COMERCIOS ASOCIADOS Y/O EMPRESAS DE TITULARIDAD JURIDICA
- TIENDAS DIRIGIDAS POR PERSONAL CONTRATADO
- ESTABLECIMIENTOS QUE HAN INICIADO SU ACTIVIDAD EN LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS
- TIENDAS CON UNA SALA DE VENTAS SUPERIOR A LOS 150 M<sup>2</sup>
- ESTABLECIMIENTOS CON MAS DE 6 EMPLEADOS
- COMERCIOS EN LOS QUE TANTO LA DIRECCION COMO EL PERSONAL DE VENTAS TIENEN ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
- ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE LA EDAD DE LA DIRECCION OSCILA ENTRE LOS 26 Y LOS 45 AÑOS Y LA DEL PERSONAL DE VENTAS SE SITUA ENTRE LOS 18 Y 25 AÑOS
- COMERCIANTES QUE HAN SEGUIDO CURSOS DE FORMACION
- ESTABLECIMIENTOS CUYO PORCENTAJE DE CLIENTES DE LA ZONA DE INFLUENCIA NO SUPERA EL 50%

CUADRO Nº 2

## APROXIMACION AL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS EN ESPAÑA POR GRUPOS DE ACTIVIDAD

GRUPO DE ACTIVIDAD	NUMERO	% SOBRE EL TOTAL
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	222.430	36,6
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTIC. DE CUERO	113.083	18,6
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	37.622	6,2
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	92.726	15,2
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	23.911	3,9
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	92.822	15,3
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	25.700	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>608.294</b>	<b>100,0</b>

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

CUADRO Nº 3

## NUMERO MEDIO DE EMPLEADOS POR ESTABLECIMIENTO POR GRUPOS DE ACTIVIDAD

GRUPO DE ACTIVIDAD	EMPLEADOS
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	1,85
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO	2,04
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	2,30
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	2,56
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	7,68
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	2,39
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	8,11
<b>TOTAL</b>	<b>2,63</b>

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

ción español, sobre todo en determinados productos". Meses después aparecía el Informe de la Distribución Comercial en España correspondiente a 1996, que al concluir el apartado dedicado a este formato dice literalmente: "Las expectativas de futuro mantenidas por los comerciantes españoles indican que, la gran mayoría, aunque prevean dificultades, seguirá al frente de sus negocios intentando mejorar las condiciones en las que está actualmente" (2).

Los últimos estudios del Ministerio de Economía y Hacienda permiten exponer las cifras que recogemos en los

cuadros y gráficos adjuntos. De los mismos deducimos que:

1º) En el período 1990-1996 se ha pasado de los 598.254 establecimientos censados por el INE en 1990 a 608.294 en 1996. Es decir, hay unos 10.000 minoristas más a pesar de los cierres de negocio que se han producido en esos años, siendo el pequeño comercio no alimentario el que absorbe casi el 60% del censo (cuadro nº 2).

Por su parte, el comercio mixto por secciones, que incluye desde el pequeño autoservicio independiente hasta el gran hipermercado, supone el 4,2% del

total aunque, de los casi 55 millones de metros cuadrados de sala de venta estimados para el comercio minorista en España, el comercio mixto por secciones supone el 27% del total.

El 88,4% de estos establecimientos están aislados, mientras que el 11,6% restante hace uso de alguno de los sistemas de integración espacial: un 5,7% en mercados, un 3,9% en centros comerciales y un 2% en galerías comerciales.

2º) Del total de 1.600.000 personas empleadas en el comercio minorista, algo más de la cuarta parte corresponde



CUADRO Nº 4

## SUPERFICIES MEDIAS DE VENTAS POR GRUPOS DE ACTIVIDAD

GRUPO DE ACTIVIDAD	M <sup>2</sup>
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	31
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO	58
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	51
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	126
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	240
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	75
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	579
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>

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

CUADRO Nº 5

## FACTURACION MEDIA ESTIMADA POR ESTABLECIMIENTO DE CADA GRUPO DE ACTIVIDAD

GRUPO DE ACTIVIDAD	MILLONES DE PESETAS
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	14
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO	13
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	20
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	21
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	127
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	12
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	175
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

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

al pequeño comercio de alimentación, bebidas y tabaco, con 1,8 personas ocupadas por establecimiento. Como se puede observar en el cuadro nº 3, con la excepción del comercio mixto por secciones y los establecimientos de venta de vehículos o combustible, en el resto se emplean unas dos personas por término medio.

3º) La dimensión del comercio minorista español es reducida, como se puede comprobar en el cuadro nº 4. Unicamente las tiendas de muebles y artículos del hogar (126 m<sup>2</sup>) o los establecimientos de venta de vehículos, accesorios y carburantes (240 m<sup>2</sup>)

–además del comercio mixto por secciones (579 m<sup>2</sup>)– superan los 100 m<sup>2</sup> de media de sala de ventas.

4º) Según el citado informe de la distribución comercial española, el conjunto del sector minorista alcanzó en 1995 una facturación próxima a los 15,7 billones de pesetas, de los que el 26,6% pertenecía al comercio mixto por secciones, un 19,8% a alimentación, bebidas y tabaco; y un 19,4% a vehículos, accesorios y carburantes. El cuadro nº 5 ofrece los datos de facturación media por establecimiento.

5º) Como se puede ver en el cuadro nº 6, la venta tradicional sigue siendo

el método más aplicado por los minoristas españoles en todos los sectores de actividad.

6º) Las tiendas tradicionales, especialmente las de productos perecederos (carnicerías, pescaderías, fruterías, etc.), junto con los supermercados, constituyen los lugares de compra de productos de alimentación más habituales para los hogares españoles (cuadro nº 7).

7º) En alimentación fresca, las tiendas tradicionales acaparan la mayor parte de las ventas (46%), mientras que en alimentación seca son los supermercados e hipermercados los establecimientos con mayor cuota de mercado (cuadro nº 8).

8º) En alimentación seca, a pesar del incremento de grandes superficies en el último año (cuadro nº 9), éstas no aumentan su cuota de mercado (gráfico nº 1) y el pequeño comercio sólo pierde un punto en favor del formato más grande de supermercado.

De donde se deriva que, si definimos el comercio tradicional como "aquel comercio independiente, no asociado ni vinculado a ningún tipo de establecimiento; de tamaño pequeño, por el número de puntos de venta con que cuenta, la cifra de empleados y la dimensión del establecimiento; que dispone de una tecnología tradicional, por el régimen de venta utilizado, el equipamiento disponible y la formación de su personal; y cuya forma jurídica es una persona física (3)", estos rasgos estructurales recogidos del informe anual 1996 de la distribución comercial española nos permiten afirmar que el tipo de comerciante tradicional que se va a poder beneficiar de las directrices que emanan de este artículo es aquel pequeño comerciante que esté en consonancia con los requisitos enunciados en el cuadro nº 1.

## LAS CONSECUENCIAS DEL IMPACTO DE LAS GRANDES SUPERFICIES

Un tema polémico en los últimos años ha sido el impacto que la implantación de las grandes superficies ejerce sobre el pequeño comercio. Para objetivar este fenómeno, la Dirección General





# Aún queda espacio para los buenos negocios



LA UNIDAD ALIMENTARIA DE MERCAMADRID concentra, en sus 176 hectáreas, a las empresas líderes de la comercialización agroalimentaria.

LA UNIDAD ALIMENTARIA MERCAMADRID ofrece los servicios necesarios para que las empresas aquí establecidas cumplan puntualmente sus objetivos: hacer llegar a más de 9.000.000 de consumidores, productos de la pesca, frutas y hortalizas, en condiciones inmejorables.

LA UNIDAD ALIMENTARIA MERCAMADRID incorpora un nuevo MERCADO CENTRAL DE CARNES con una superficie de 40.000 m<sup>2</sup> construidos para desarrollar la oferta alimentaria de productos cárnicos.

Más de 18.000 usuarios se dan cita diariamente en MERCAMADRID para hacer buenos negocios; aproveche esta ocasión única... y ocupe su lugar.



**mercamadrid, s.a.**  
*La calidad del mercado*

Mercados Centrales de Abastecimiento de Madrid  
Ctra. Villaverde a Vallecas (602) km 3,800  
Tel.: 785 50 13 - Fax: 786 00 99 - 28018 Madrid  
INTERNET: <http://www.ibm.es/mercamadrid/>  
e.mail: [mercamadrid@ibm.net](mailto:mercamadrid@ibm.net)





## Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 6

### SISTEMAS DE VENTA UTILIZADOS EN EL COMERCIO MINORISTA PORCENTAJES

GRUPO DE ACTIVIDAD	AUTOSERVICIO	PRESELECCION/ VENTA ASISTIDA	TIENDA TRADICIONAL	AUTOSERVICIO/ T. TRADICIONAL	TOTAL
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	0,8	2,2	89,8	7,4	100
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTIC. DE CUERO	0,2	17,4	77,7	4,7	100
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	2,0	5,6	79,1	13,3	100
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	0,3	16,3	80,4	3,0	100
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	1,8	22,2	69,1	7,1	100
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	0,2	8,4	82,6	8,3	100
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	30,0	12,8	–	57,2	100
<b>TOTAL</b>	<b>2,4</b>	<b>9,2</b>	<b>78,4</b>	<b>10,0</b>	<b>100</b>

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

CUADRO Nº 7

### LUGAR DE COMPRA DE LOS HOGARES ESPAÑOLES EN ALIMENTACION Y BEBIDAS PORCENTAJES



TIPO DE ESTABLECIMIENTO	1994	1995
TIENDAS TRADICIONALES	37	35,7
SUPERMERCADOS	36	35,5
HIPERMERCADOS	15	16,9
RESTO	12	11,9

FUENTE: La Alimentación en España 1995; MAPA.

de Comercio Interior llevó a cabo un estudio con los establecimientos ubicados en una zona circundante de 250 metros de radio alrededor de 42 grandes superficies. De las múltiples e interesantes conclusiones de este estudio, finalizado en septiembre de 1996, cabe resaltar:

a) Más del 80% de los comerciantes establecidos en el entorno de las grandes superficies consideran que su negocio no está funcionando mal y más de la mitad de los entrevistados manifiestan que, a lo largo de los últimos años, no ha disminuido el número de sus clientes o, incluso, se ha incrementado. Esta conclusión se altera en el caso de los establecimientos ocupados antes de la implantación de la gran superficie, ya que el 51% dicen haber disminuido su clientela, aunque a pesar de ello, sólo un 21,3% tienen un mal funcionamiento.

b) En el período 1987-1996 (fase de arraigo y proliferación de las grandes superficies), el número de comerciantes afectados por la disminución de clientela ha pasado del 28,9 al 42% y el nivel de establecimientos con mal funcionamiento se ha incrementado en cinco puntos.

c) El peor balance entre comerciantes beneficiados y perjudicados corresponde a aquellos establecimientos que

CUADRO Nº 8

### CUOTA DE MERCADO SEGUN TIPO DE ALIMENTACION PORCENTAJES

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	ALIMENTACION FRESCA		ALIMENTACION SECA	
	1994	1995	1994	1995
TIENDAS TRADICIONALES	46,0	46,0	22,4	19,6
SUPERMERCADOS	28,8	28,2	47,4	46,8
HIPERMERCADOS	9,2	10,0	23,1	26,9
RESTO	16,0	15,8	6,8	6,7

FUENTE: La Alimentación en España 1995; MAPA.



CUADRO N° 9

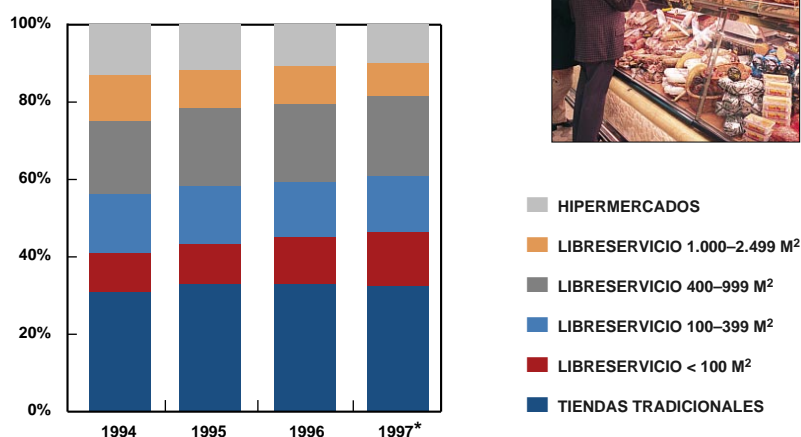
## EVOLUCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS INA

	ENERO 1994	ENERO 1995	ENERO 1996	ENERO 1997	JULIO 1997
TRADICIONALES	60.250	57.758	56.178	54.266	53.988
LIBRESERVICIO < 100 M <sup>2</sup>	15.076	14.434	14.115	13.947	13.918
LIBRESERVICIO 100-399 M <sup>2</sup>	6.798	7.212	7.371	7.530	7.583
LIBRESERVICIO 400-999 M <sup>2</sup>	2.100	2.413	2.557	2.820	2.889
LIBRESERVICIO 1.000-2.499 M <sup>2</sup>	605	614	694	784	793
HIPERMERCADOS	200	221	242	268	273
<b>TOTAL</b>	<b>85.029</b>	<b>82.652</b>	<b>81.157</b>	<b>79.615</b>	<b>79.444</b>

FUENTE: NIELSEN. Anuario Evolución.

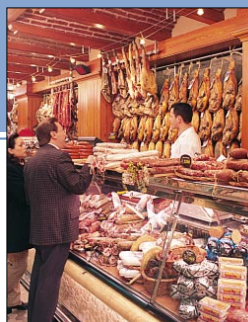
GRAFICO N° 1

## EVOLUCION DE LAS VENTAS ESTIMADAS DE PRODUCTOS DE ALIMENTACION (INA) PORCENTAJES



\* Julio.

FUENTE: NIELSEN; Anuario Evolución.



## SITUACION DEL PEQUEÑO COMERCIO DE ALIMENTACION

Según un informe sobre "Fidelización por Canales en Alimentación", patrocinado por Danone, dado a conocer en marzo de 1996, y realizado por J.L. Nueno y "EL INDICE K", el comercio tradicional tiene una excelente posición para beneficiarse de una estrategia de fidelización ya que:

- Los clientes más satisfechos son los de la tienda tradicional. En efecto, ésta obtiene la valoración más alta: 8,25 frente al 7,8 de las grandes superficies o el 7,08 de las tiendas de descuento.

- El comercio tradicional y el supermercado son los dos principales formatos de compra cruzada a los que acuden los clientes de los formatos que crecen más (hipers y tiendas de descuento), pero la tienda tradicional es la primera sólo en cuanto a visitas y el super en cuanto a volúmenes comprados. De todos ellos, el formato de compra cruzada por excelencia es el comercio tradicional que es usado como comodín por casi todos "los canales" (sobre todo por los clientes del hipermercado).

- La deslealtad opera de manera más activa a la segunda o tercera tienda visitada.

- El patrón de compra está cambiando: la tienda tradicional ya "no pierde clientes"; su base de clientes es casi cautiva. Debe aprovechar esta coyuntura para recuperar el cliente contemporáneo adaptando su oferta a su formato compatible antes que competir con el hipermercado o la tienda de descuento buscando una competitividad que no puede alcanzar. Esta compatibilidad debe atender a tres áreas: compatibilidad de ocasiones de compra (compras rutinarias, de consumo inmediato y de relleno), compatibilidad de productos (perecederos), y compatibilidad de conveniencia (horario y servicios).

- Y, todo ello, sin olvidar que las consumidoras "comparten" formatos (2,09) y son relativamente leales a los establecimientos que visitan (2,18) dentro de cada formato.

se dedican a la actividad de comercialización de productos cotidianos (alimentación y limpieza).

d) Algunas de las causas que han determinado la variación de la clientela y del nivel de funcionamiento, según la opinión de los comerciantes entrevistados, son:

- "El trato al cliente y el servicio son los factores más señalados para explicar el crecimiento y también el mantenimiento de la clientela. Estas mismas

causas son las más citadas para explicar el buen funcionamiento del negocio. Este señalamiento procede, respectivamente, de casi la mitad del colectivo que ha visto incrementada la clientela o tiene un buen nivel de funcionamiento".

- "La calidad de los productos es también una causa relevante de la mejora y del mantenimiento de la clientela, y del buen funcionamiento de los negocios".





De esta investigación se desprende que, aunque no hayamos dirigido preferentemente el artículo al pequeño comercio de alimentación porque pensamos que le va a resultar más difícil poner en práctica las directrices que aquí presentamos, este comerciante tradicional tiene todos los boletos para ser el primero de la clase en fidelización.

### OPCIONES ESTRATEGICAS DEL PEQUEÑO COMERCIO

Recordemos de forma sucinta y esquemática las cuatro grandes opciones estratégicas que tiene el pequeño comercio (4):

1. *Profesionalización creciente de su gestión*: reforzando la función de ventas y marketing, incorporando nuevas tecnologías de información-comunicación y concentrándose en un nicho o segmento estratégico. El cuadro nº 10 sintetiza las principales directrices estratégicas que recomendamos siga el pequeño comercio para profesionalizar más la gestión. Obsérvese que entre ellas se cita:

- La conveniencia de esmerarse más en la atención al cliente.
- El refuerzo o la incorporación de la función de marketing y ventas, ya que el marketing contribuye a que la empresa sea un negocio orientado al mercado, que busque la satisfacción del cliente.

2. *Especialización en productos "únicos"*, que no se puedan encontrar en las grandes superficies porque son especiales o sólo demandados por segmentos muy reducidos de la población o en una determinada zona. El cuadro nº 11, por su parte, enfatiza la utilización de las fortalezas del pequeño comercio (concretamente, la atención y servicio más personalizado) para junto con la especialización lograr desmarcarse de aquellas grandes superficies que también estén especializadas.

3. *Diferenciación*, mediante un mayor énfasis en la calidad del servicio a la clientela de cara a su fidelización y retención. El cuadro nº 12 deja clara la necesidad que tiene el pequeño comercio de conseguir la fidelidad de su clientela mediante la mejora de la cali-

CUADRO Nº 10

### PROFESIONALIZACION DE LA GESTION DIRECTRICES ESTRATEGICAS

#### ATENCION PERMANENTE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO:

- LOS DE SU AREA DE INFLUENCIA NATURAL
- LOS DEL SECTOR DE DISTRIBUCION

#### MAYOR PROFESIONALIZACION DE LA GESTION:

- GESTIONANDO EL ESTABLECIMIENTO CON CRITERIOS EMPRESARIALES
- FIJANDO LOS PRECIOS DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES DEL MERCADO
- ESMERANDOSE EN LA ATENCION Y EL SERVICIO AL CLIENTE
- MANIPULANDO LAS MERCANCIAS DE FORMA ADECUADA
- LLEVANDO LA CONTABILIDAD DEL NEGOCIO
- MANTENIENDO LA CORRESPONDIENTE ESTRUCTURA FINANCIERA
- ADOPTANDO LOS NECESARIOS MEDIOS DE ESCAPARATISMO, MERCHANDISING Y COMUNICACION PARA CUIDAR LA PRESENTACION E IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO
- INTRODUCIENDO LA INFORMATICA Y OTRAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION-COMUNICACION TANTO PARA PROFESIONALIZAR MAS LA GESTION COMO PARA PODER DAR UN MEJOR SERVICIO A SU CLIENTELA O MEJORAR LAS RELACIONES CON SUS PROVEEDORES
- REFUERZO/INCORPORACION DE LA FUNCION DE MARKETING Y VENTAS, YA QUE EL MARKETING CONTRIBUYE A:
  - QUE LA EMPRESA SEA UN NEGOCIO ORIENTADO AL MERCADO, QUE BUSQUE LA SATISFACCION DEL CLIENTE
  - ASI COMO LA CONSECUION DE LOS CINCO FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCION DETALLISTA

#### ESTRATEGIA DE CONCENTRACION:

- BUSQUEDA DE UN NICH O SEGMENTO ESTRATEGICO;  
POR EJEMPLO: QUIENES BUSCAN UNA OFERTA DE ALTO VALOR AÑADIDO

#### UBICACION ADECUADA:

- EN CALLES O ZONAS ESTRATEGICAS



dad de servicio, que es o puede llegar a ser –con cierta facilidad– su ventaja competitiva.

4. *Asociación*, utilizando algunas de las alternativas de comercio asociado: cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, cadenas franquiciadas, grupos de compras, centrales de compras y de servicios mayoristas, además de los sistemas de integración espacial (centros comerciales, galerías comerciales, parques comerciales, calles peatonales, mercados minoristas de segunda generación, áreas comerciales urbanas, etc.).

### FIDELIZACION DE LA CLIENTELA: FACTOR CLAVE DE EXITO

El pequeño comercio necesita trabajar las causas antes citadas que determinan la variación de su clientela (calidad del servicio, atención y trato a su clientela, calidad de los productos, etc.), ya que no puede evitar la competencia de las grandes superficies.

Ello significa que, aunque sigue siendo oportuno tener presentes las cuatro opciones estratégicas recomendadas, las directrices estratégicas más relevantes para solucionar este problema son las que se han enunciado en los



CUADRO Nº 11

### ESPECIALIZACION

#### *¿Dónde puede residir la clave del éxito de la especialización del pequeño comercio?*

EN LA COMBINACION DE LA ESPECIALIZACION Y LA EXPLOTACION DE ALGUNAS DE LAS FORTALEZAS DE ESTE TIPO DE COMERCIO:

- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
- ADAPTACION A LAS PECULIARIDADES DEL CONSUMIDOR DE LA ZONA
- ATENCION Y SERVICIO MAS PERSONALIZADO
- ADECUACION A LA COMPRA DIARIA Y DE URGENCIA

CUADRO Nº 12

### DIFERENCIACION: LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE DE CARA A SU FIDELIZACION Y COMO BASE DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

#### VIAS DE DIFERENCIACION TRADICIONALES

- MERCHANDISING
- ESCAPARATISMO
- IMAGEN Y PRESENTACION DEL ESTABLECIMIENTO



#### NUEVA VIA DE DIFERENCIACION:

- LA CALIDAD DEL SERVICIO ES LA MEJOR MANERA DE MANTENER LA CLIENTELA, Y PARA LOS ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS SU IMPORTANCIA ES SUPERIOR INCLUSO A LA DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.
- LA CLAVE PARA EL DESARROLLO ACTUAL DE LOS NEGOCIOS DE DISTRIBUCION MINORISTA EN EUROPA ES EL SERVICIO AL CLIENTE.
- TRES CONCEPTOS FUNDAMENTALES:
  - CALIDAD CONSTANTE DEL SERVICIO
  - ADAPTACION DE LA OFERTA
  - RELACION CON EL CLIENTE

EL PEQUEÑO COMERCIO DEBE APROVECHAR SU VENTAJA COMPETITIVA FRENTE A LAS GRANDES SUPERFICIES (LA ATENCION PERSONALIZADA) PARA:

- MIMAR A SU CLIENTELA Y
- FIDELIZARLA,

YA QUE, AUNQUE LOS CLIENTES DESEAN UNA MODERNIZACION DE SU PUNTO DE VENTA, POR ENCIMA DE TODO VALORAN LA DIMENSION HUMANA

NECESIDAD DE CONSEGUIR LA FIDELIDAD DEL CLIENTE MEDIANTE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

cuadros nº 11 y 12. Concretamente, la necesidad de conseguir la fidelidad del cliente mediante la mejora de la calidad de servicio.

Los consumidores se encuentran cada día con más opciones entre las que elegir para hacer sus compras y que los productos que ofrecen los distintos establecimientos tienden a homogeneizarse, con lo que cada vez hay menos diferencia entre la calidad real y percibida de los diferentes productos ofrecidos por formatos de tiendas de lo más diversos.

Además, según la investigación citada financiada por Danone, el "comportamiento de deslealtad" de los consumidores españoles es poco variable ya que éstos "comparten" formatos y son relativamente leales a los establecimientos dentro de cada formato: alrededor del 70% de los entrevistados visitan dos establecimientos y dos formatos (según Eurostat, en 1995, el 67,9% de los hogares franceses efectuaron sus compras en menos de tres grandes y medianas superficies).

En este contexto, cada vez es más complicado y costoso conseguir nuevos clientes, por lo que resulta sumamente importante mantener fieles a los que ya se tienen así como recuperar a los que nos han dejado de comprar.

A pesar de ello, todavía hoy una gran parte de los comercios centran todas sus acciones de marketing en la captación de clientes nuevos y descuidan la atención que deben prestar a su actual "cartera de clientes". Muchos comerciantes siguen pensando que por el simple hecho de comprarles una o dos veces "sus" clientes ya están "enganchados" a su tienda. Confían en que seguirán comprando de motu propio sin ningún tipo de motivación específica que los induzca a ello. Olvidan que, hoy en día, la fidelización de los clientes está íntimamente ligada a las posibilidades de rentabilidad, competitividad e, incluso, de subsistencia de las empresas, y que se basa en tres premisas fundamentales:

1ª) Un buen producto y un excelente servicio no son suficientes para conseguir la fidelización del cliente.





# Especialistas en máquinas de interior



## La gama completa

Todo un equipo de soluciones  
para la manipulación  
de mercancías



**TN**  
Capacidad:  
2.000 kg.



**MODO**  
Capacidad:  
1.000 kg.  
Altura:  
1 a 7,5 Mts.



**LOGO 2-40**  
Capacidad:  
2.000 kg.



**THESI**  
Capacidad:  
1.400 a 2.500 kg.  
Altura:  
4,5 a 11,5 Mts.



**CN**  
Capacidad:  
1.300 a 1.600 kg.  
Altura:  
2,5 a 4,5 Mts.

**RED DE VENTA Y ASISTENCIA TECNICA EN TODAS LAS PROVINCIAS**  
Si quiere más información, llame al Tel. **900 200 469** llamada gratuita

**Barcelona**  
Carretera ca l'Alaió, 2  
(Autov. Castelldefels, Km. 5,600)  
**Tel.** (93) 479 65 00  
**Fax** (93) 479 65 02  
08820 El Prat de Llobregat.  
Barcelona  
<http://www.ibercarretillas.es>  
E-mail: [comercial@ipcnet.com](mailto:comercial@ipcnet.com)

**Madrid**  
Ctra. Toledo Km. 17,500  
Polígono Ind. Cobo Calleja  
**Tel.** (91) 642 24 44  
**Fax** (91) 642 27 02  
28940 Fuenlabrada.  
Madrid

**Valencia**  
Carretera Nacional III,  
Madrid-Valencia, Km. 333  
**Tel.** (96) 192 0857  
**Fax** (96) 192 10 05  
46930 Quart de Poblet.  
Valencia

**Bilbao**  
Euxcoman, S.L.  
Pol. Ind. Eritekes, nº 29-e  
**Tel.** (94) 456 43 08  
**Fax** (94) 456 69 93  
48960 Galdakao.  
Bizkaia



Las carretillas cumplen las disposiciones de la Directiva de Máquinas 89/392 y responden a las normas nacionales e internacionales ISO



2ª) Ser mejor que la competencia ayuda a la fidelización pero no representa el factor clave para su consecución. La clave de la fidelización está en dar valor añadido a mis clientes y que este valor añadido sea percibido por mi clientela.

3ª) Los clientes no son nunca suficientemente fieles a una empresa o marca por muy buena imagen que tenga.

A juzgar por las debilidades y amenazas que tiene el pequeño comercio (5), es obvio que la fidelización no es el único reto al que se enfrenta este formato pero sí constituye su principal factor clave de éxito.

Como empezamos a desvelar, el gran reto del pequeño comerciante es conseguir fidelizar a su clientela mediante la mejora de la calidad de servicio y la gestión del valor percibido que le aporta.

De ahí que sigamos pensando que, a nivel individual, este comerciante debe marcarse los siguientes objetivos estratégicos:

- Satisfacer mejor los deseos, demandas y expectativas de los consumidores de su área de influencia natural, lo cual contribuirá a retener su clientela actual, recuperar parte de la pérdida y captar aquella que descarta la gran superficie.

- Fidelizar a su clientela actual para evitar entrar en la senda de baja o nula rentabilidad y cierre del negocio.

- Rentabilizar el negocio haciendo uso de mecanismos alternativos y complementarios al convencional recargo de un porcentaje sobre el precio de compra, con independencia de si el precio resultante nos permite o no ser competitivos en el mercado en el que nos movemos.

Pero, a pesar de que los tres objetivos son sumamente importantes, en las páginas siguientes nos centraremos en el de fidelización de la clientela. Como se ha expuesto en numerosas publicaciones, la satisfacción de la clientela es un requisito previo a la fidelización y estamos convencidos que ambos contribuyen a rentabilizar el negocio (cuadro nº 14). Es más, empiezan a apare-

CUADRO Nº 13

### TRES GRANDES OPCIONES ESTRATEGICAS EN EL MARCO DEL ASOCIACIONISMO

**1.- LA CONCENTRACION ESPACIAL:** SUPONE ANULAR DETERMINADAS AMENAZAS, SIN PERDER NINGUNA DE LAS FORTALEZAS DEL PEQUEÑO COMERCIO. EJEMPLO: BARNA CENTRE.

**2.- CREACION DE CENTRALES DE COMPRA LOCALES O REGIONALES INTEGRADAS EN CENTRALES DE COMPRA DE AMBITO NACIONAL O SUPRANACIONAL:** DE ESTA FORMA, EL COMERCIO ELIMINA IMPORTANTES DEBILIDADES ACTUALES Y PUEDE SEGUIR LUCHANDO CON SU VENTAJA COMPETITIVA ACTUAL.

**3.- LA FRANQUICIA:** CONSTITUYE UNA IMPORTANTE OPCION ESTRATEGICA, AUNQUE SUPONGA PERDER UN CIERTO GRADO DE LIBERTAD PARA GANAR MUCHO EN SEGURIDAD.



MANTIENE LAS VENTAJAS DE UN COMERCIO PERSONALIZADO Y SE APROVECHA DE LAS POSIBILIDADES QUE LE OFRECE UNA GRAN EMPRESA (FRANQUICIADOR):

- DISPONER DE LA MARCA ACREDITADA
- EXPLOTAR UN NEGOCIO DE RENTABILIDAD PROBADA
- RECIBIR LA EXPERIENCIA DE LA EMPRESA FRANQUICIADORA
- BENEFICIARSE DE ASISTENCIA Y FORMACION
- COMPARTIR LAS CAMPAÑAS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD QUE SERIAN IMPENSABLES –EN CUANTO A MEDIOS– PARA ESE COMERCIANTE INDEPENDIENTE.

CUADRO Nº 14

### DIRECTRICES ESTRATEGICAS PARA RENTABILIZAR EL NEGOCIO

- |     |  |
|-----|--|
| 1.- | AUMENTAR LA NOTORIEDAD SOBRE TODO ENTRE LOS NO CLIENTES  |
| 2.- | AUMENTAR EL NUMERO DE CLIENTES   |
| 3.- | AUMENTAR EL NUMERO DE ACTOS DE COMPRA ENTRE LOS VISITANTES Y/O CONSEGUIR UN TICKET MEDIO MAYOR |
| 4.- | FIDELIZAR MAS A LOS CLIENTES ACTUALES  |
| 5.- | RECUPERAR CLIENTES "PERDIDOS"  |
| 6.- | AUMENTAR LA SATISFACCION GLOBAL  |
| 7.- | POTENCIAR LA "ORIENTACION AL MERCADO" DE NUESTRO ESTABLECIMIENTO                               |
| 8.- | MODIFICAR LA POLITICA DE MARGENES/PRECIOS  |

cer informes del mercado francés que concluyen que "sólo los clientes fieles son rentables. Los clientes ocasionales, esto es los cazadores de ofertas, no contribuyen a la rentabilidad del establecimiento."

Fidelización significa, entre otras cosas, que nuestro comercio sugiera un conjunto de valores que consigan que el comprador actual o potencial nos elija en la mayoría de las ocasiones y que sienta la suficiente confianza en





## Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 15

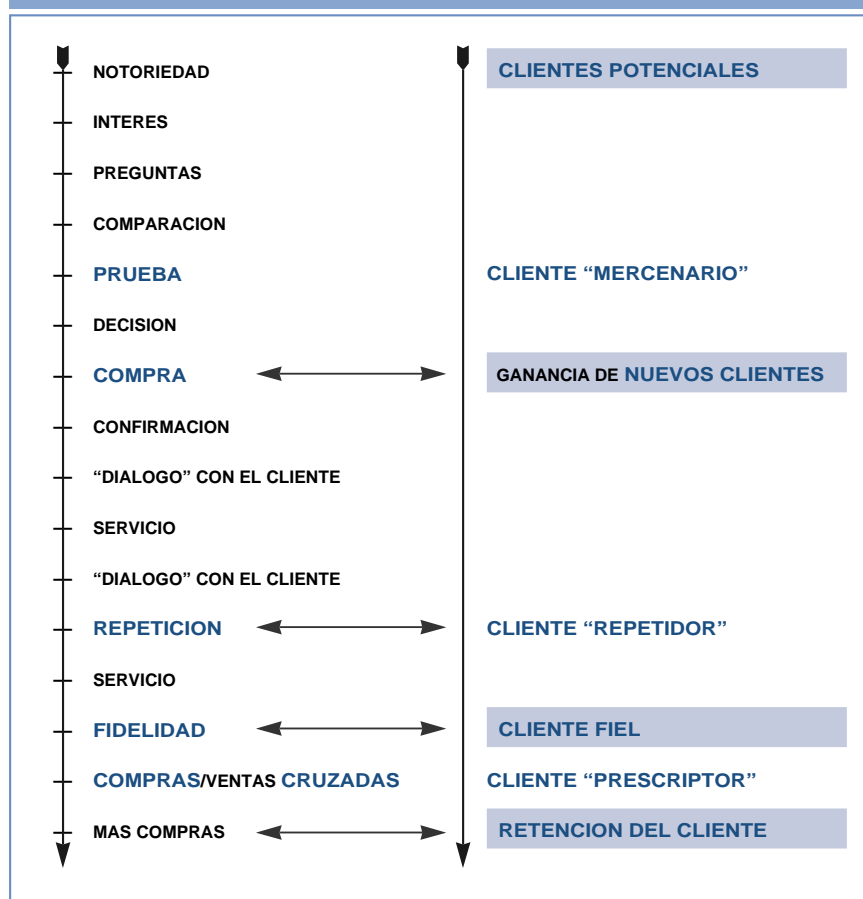
### CONTRIBUCION DE LOS CLIENTES FIELES A LAS VENTAS DE LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACION (GSA) PORCENTAJES

GSA	TIENDA PRINCIPAL		TIENDA SECUNDARIA		TIENDA OCASIONAL		TOTAL	
	CLIENTES *	CIFRA DE NEGOCIOS **	CLIENTES *	CIFRA DE NEGOCIOS **	CLIENTES *	CIFRA DE NEGOCIOS **	CLIENTES *	CIFRA DE NEGOCIOS **
HIPERMERCADO	38	76	29	18	33	6	100	100
SUPERMERCADO	32	69	34	26	34	5	100	100
ALMACEN POPULAR	19	59	25	29	56	12	100	100
HARD DISCOUNT	20	45	35	43	45	12	100	100

\* Porcentaje de hogares/clientes para los que el establecimiento es la tienda principal/secundaria/ocasional.  
\*\* Peso de estos hogares/clientes sobre la cifra de negocios.

GRAFICO Nº 2

### PROCESO DE FIDELIZACION DE LA CLIENTELA



nº 15, en Francia, el 38% de clientes de un hipermercado que lo consideran su establecimiento principal aseguran el 76% de su cifra de negocios; mientras que, por su parte, el 29% de clientes que lo toman como su segundo establecimiento le aportan el 18% de su cifra de negocios y, finalmente, el 33% de clientes que lo utilizan como su establecimiento ocasional le proporcionan el 6% restante).

- Ticket medio de compra superior, con los consiguientes menores costes relativos de transacción.

- Menores costes de marketing para nosotros y aumento de costes para nuestros competidores (la lealtad constituye una "barrera de entrada" en las mentes de nuestros clientes fieles).

- Adecuación superior de la oferta por el conocimiento creciente del cliente. Los clientes de toda la vida constituyen una buena fuente de ideas para mejorar la oferta y la calidad de servicio de nuestro establecimiento.

- Menor sensibilidad a precios, con la posibilidad de obtener mayores márgenes y/o de no verse tan afectado por las ofertas de las grandes superficies.

- Publicidad boca-oido gratuita, con la ventaja adicional de que un cliente fiel es un medio de comunicación mucho más barato y creíble que la publicidad general.

- Aumento de la satisfacción y del rendimiento del personal del establecimiento.

nuestro comercio como para recomendarlo a sus amigos y conocidos. En efecto, entre las múltiples ventajas que reportan los clientes fieles consolidados cabe citar:

- Un cliente fiel tiende a hacer sus compras en nuestro establecimiento en mayor medida que el cliente no fidelizado (según los estudios de Sofrès Distribution que recogemos en el cuadro





# PARMIGIANO-REGGIANO

*Sencillamente Único*



## ¿Qué es el Parmigiano-Reggiano?

El Parmigiano-Reggiano es un queso semigraso, de pasta dura y cocida, de maduración lenta y natural. Su pasta es de granulosidad muy menuda, se rompe en escamas y su color es pajizo claro, con sabor fragante y delicado.

Se produce únicamente en los territorios del Norte de Italia, en las provincias de Parma, Reggio Emilia, Módena, Mantua (a la derecha del río Po) y Bolonia (a la izquierda del río Reno).

Se elabora con leche de vaca de la zona de origen, de la que son necesarios 16 litros para obtener un solo kilo de este queso. La leche, procedente de dos ordeños y parcialmente desnatada, se coagula utilizando cuajo de ternera. La curación del queso puede superar los dos años, y nunca es inferior a 12 meses.

**El Parmigiano-Reggiano es un queso total y absolutamente natural, en su elaboración no interviene sustancia artificial alguna,** es una fuente de energía que se asimila fácilmente, poco graso, con un contenido muy elevado de proteínas, vitaminas, calcio y fósforo.

## ¿Cómo se conserva?

Las modernas técnicas de embalaje y envasado permiten ofrecer a los distribuidores el producto en porciones, facilitando su presentación y exposición, garantizando una total higiene y evitando pérdidas de peso o deterioro cualitativo del mismo. El queso Parmigiano-Reggiano envasado al vacío se conserva por largos periodos de tiempo a una temperatura entre 0 y 5 grados centígrados.

Si se adquieren ruedas de queso enteras es necesario seguir unos fáciles consejos de conservación para mantener todo su sabor. En primer lugar se debe sacar la rueda de su embalaje y limpiarla con una toalla de papel o una tela limpia y suave. A continuación eliminar, si es necesario, el moho verde-azulado que pueda presentar la corteza, rascándolo con un cuchillo ovalado o con un estropajo de plástico embebido en aceite vegetal. Si el moho es blanco, se empleará una solución al 50% de agua y vinagre blanco.

La rueda de queso limpia se almacenará en un lugar fresco, a temperatura entre 15 y 18 ° C. Es conveniente que el aire circule entre las ruedas apiladas, situando entre ellas listones de madera. Cada diez días es conveniente limpiarlas y ventilarlas.

Para reducir al máximo la oxidación de las ruedas de queso abiertas, se dividirán en mitades, cuartos u octavos, envolviendo herméticamente cada trozo con una película de plástico.

## ¿Cómo se reconoce el Parmigiano-Reggiano?

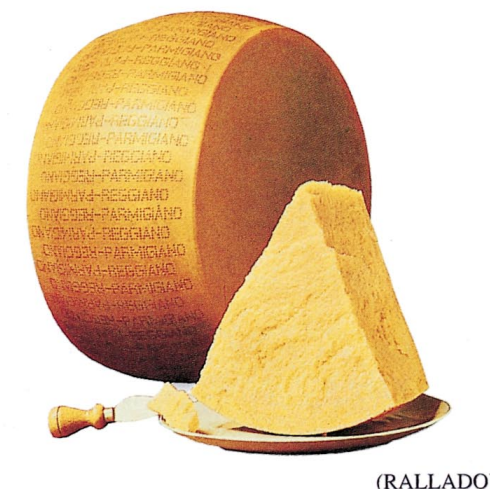
El queso Parmigiano-Reggiano se presenta como una rueda cilíndrica ligeramente convexa, grande y majestuosa, con un peso que puede oscilar entre los 33 y los 40 kg. Esta forma presenta las dimensiones y la estructura ideales para favorecer una maduración muy lenta y sobre todo para obtener una perfecta uniformidad de la pasta. El queso se comercializa tanto en ruedas enteras como en porciones o rallado; cualquiera de estas presentaciones debe respetar rigurosos controles de calidad, que van acompañados de una serie de distintivos y marcas.

### Marca de origen

Consiste en una serie de rótulos "Parmigiano-Reggiano", grabados con puntos en la circunferencia de las ruedas, que certifican el origen del producto.

### Número de matrícula

Impreso en cada rueda, remite a un prontuario preparado y distribuido por el Consorcio del Parmigiano-Reggiano, en el cual se puede identificar la quesería de origen.



### Marca oval

Es un sello aplicado en las ruedas, con la expresión "Parmigiano-Reggiano Consorzio Tutela", que da fe de que el producto satisface los requisitos del estándar de producción.

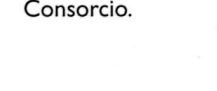
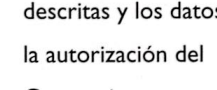
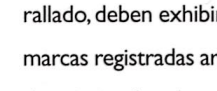
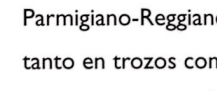
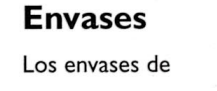
### Año y mes de producción

El Parmigiano-Reggiano es el único queso con "acta de nacimiento". Cada rueda lleva impresos de manera indeleble mes y año de producción.



### Marca calidad export

Reservada a las ruedas de Parmigiano-Reggiano con al menos 18 meses de maduración que, examinadas por los expertos del Consorcio, poseen las características que establece el estándar. El cumplimiento de dichos requisitos se atestigua con la marca "Parmigiano-Reggiano export" impresa a fuego en cada rueda, y con la extensión de un certificado a propósito.



## Envases

Los envases de Parmigiano-Reggiano, tanto en trozos como rallado, deben exhibir las marcas registradas arriba descritas y los datos de la autorización del Consorcio.

Para más información diríjase al  
Instituto Italiano para el Comercio Exterior  
Paseo de la Castellana, 95 - Edificio Torre Europa, planta 29  
28046 Madrid.





En el cuadro nº 16 resumimos las razones por las que es importante para el pequeño comercio la fidelización de sus clientes.

Pero la fidelidad debe ser contemplada como algo que se genera a lo largo del tiempo y que es fruto de un proceso evaluativo de la satisfacción obtenida en compras anteriores (ver gráfico nº 2).

En este proceso inciden causas técnicas (coste de desplazamiento a la tienda, incertidumbre acerca de la calidad de su oferta, programas de frecuencia del competidor, ofertas e incentivos promocionales, etc.) y psicológicas que deberemos afrontar para ganarnos la satisfacción y fidelidad de nuestra clientela.

### ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION PARA EL PEQUEÑO COMERCIO

Es obvio que no hay sólo una estrategia de marketing que alcance el objetivo último de supervivencia del pequeño comercio, ni siquiera su objetivo estratégico de fidelización de la clientela. Tampoco pretendemos cubrir aquí todas las estrategias de marketing posibles. Nuestra pretensión es esbozar las estrategias de marketing emergentes que están más directamente relacionadas con el objetivo estratégico de fidelización de su clientela:

- *El marketing relacional.*
- *La gestión del valor percibido.*

En efecto, hay suficiente evidencia de que existen dos estrategias para alargar la vida media de los clientes: la primera consiste en crear en los productos/servicios comercializados unos costes de cambio altos que dificulten optar por otro proveedor, y la segunda asienta la fidelización en la satisfacción del cliente, en no darle ningún motivo para que se vaya, y en reaccionar con rapidez ante el más mínimo síntoma de insatisfacción.

Aunque, hasta la fecha, la variable más popular para medir la fidelidad del cliente ha sido la retención del cliente, hoy en día se sabe que limitarse a conservar un cliente no asegura en modo alguno, y por supuesto no aumenta, la fidelidad del cliente, por lo que a la

CUADRO Nº 16

### ¿POR QUE ES IMPORTANTE LA FIDELIZACION DE LA CLIENTELA?

- EN ELLA SE BASA EL EXITO DE MUCHOS ESTABLECIMIENTOS, GRACIAS A LAS INNUMERABLES VENTAJAS DEL CLIENTE FIEL
- SE PROTEGE FRENTE A ACCIONES COMPETITIVAS DE LAS GRANDES SUPERFICIES
- ES UNA GARANTIA DE SUPERVIVENCIA EN EL FUTURO
- AUMENTA LAS DIFICULTADES DE CONSOLIDACION DE NUEVOS COMPETIDORES
- EXPLICA DECISIONES QUE TOMAN LAS GRANDES SUPERFICIES
- DA PISTAS SOBRE DETERMINADAS ACCIONES COMPETITIVAS

GRAFICO Nº 3

### PROCESO DE FORMACION DE LA FIDELIDAD DEL CLIENTE



larga la estrategia más indicada pasa por la segunda opción citada.

Por este motivo, defendemos la idea de que retener clientes impidiendo que nos abandonen porque hemos creado barreras económicas o de otro tipo, independientemente de su satisfacción, responde a una visión cortoplacista, contraria al espíritu de la fidelización: dar razones al cliente para que a largo plazo siga siéndolo; añadiendo así valor a la relación, porque la fidelidad se genera y se demuestra con el paso del tiempo.

Es más, ante el importante auge experimentado en el sector por los (no siempre bien) llamados programas de fidelización conviene tener presente que estos programas serán siempre un complemento, nunca un parche, y menos todavía la solución para alcanzar nuestros objetivos de fidelización.

En efecto, si nuestro producto o servicio no es suficientemente competitivo o nuestra calidad de servicio es deficiente, concederle a un cliente una tarjeta para darle puntos y regalos no solucionará el problema de fondo.

En estos casos, sólo será posible conseguir la posición deseada en el mercado abordando directamente el problema, a través de una redefinición completa de la estrategia y la consiguiente reestructuración de la oferta de productos y servicios, pudiendo ser los programas de fidelización una pieza importante en el proceso.

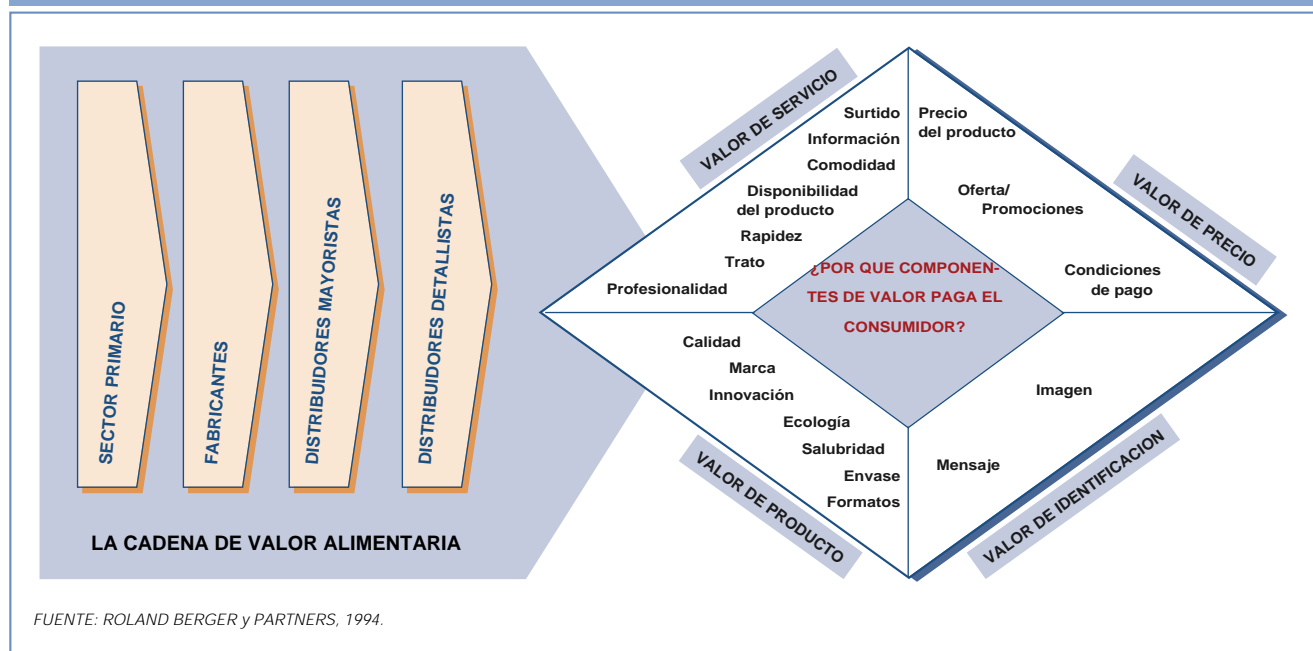
Como se ve en el gráfico nº 3, el proceso de formación de la fidelidad del cliente pasa por gestionar el valor percibido del cliente para conseguir su satisfacción primero y luego su lealtad.

El cliente fiel es un cliente satisfecho, pero fidelizarle supone mucho



GRAFICO Nº 4

## LA CADENA DE VALOR ALIMENTARIA



más que lograr su satisfacción, ya que la satisfacción no es más que una actitud y no siempre se da una correlación positiva entre actitud y comportamiento. Como prueba cabría esgrimir la excelente situación del comercio tradicional de alimentación en cuanto a satisfacción y los precarios resultados que obtiene en cuanto a fidelidad a juzgar por su cuota de mercado, o las investigaciones que demuestran que, en automoción, el 85% de los clientes está satisfecho pero sólo el 45% repite, o las que, en "business to business", nos revelan que el 65-85% de los que cambian estaban contentos con su proveedor anterior. De ahí que enfatizemos que al cliente fiel le deberemos sugerir un conjunto de valores que consigan que nos elija en la mayoría de las ocasiones y que sienta la suficiente confianza en nosotros como para recomendarnos a sus amigos y conocidos.

En el intento por ganarnos su confianza, el marketing relacional será la herramienta que ayude a construir esa confianza a largo plazo mediante el mantenimiento de una buena estrategia de relación con nuestra clientela que, además, pasa por la promesa y el com-

promiso de proporcionarle un valor percibido superior al de nuestros competidores. Profundicemos, por tanto, en los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización que propugnamos en este artículo.

### EL MARKETING RELACIONAL

Al conceptualizar la fidelización acabamos de señalar que persigue que el comprador sienta la suficiente confianza en nuestro comercio como para recomendarlo a sus amigos y conocidos. Y, además, el marketing relacional es la herramienta que nos deberá ayudar a construir esa confianza a largo plazo, mediante el mantenimiento de una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando vínculos que benefician a ambas partes.

Pues bien, el alcance de la estrategia de relación puede ser tan amplio como lo deseemos:

- Un nivel elemental de relación consiste en reducir los posibles motivos de descontento o insatisfacción que el comprador pudiera tener tras la compra del producto en nuestro establecimiento. En esta misma línea se enmarcan los conocidos servicios de atención al con-

sumidor creados por las grandes empresas de distribución (Continente, Eroski, etc.) para atender quejas, sugerencias u otro tipo de comentarios, además de asistir técnicamente al comprador en los casos en que el producto lo requiera (por ejemplo, en bienes de equipo para el hogar).

Se trata de una estrategia defensiva o reactiva que tiene presente la máxima de que la relación con el cliente no debe concluir con el cobro del producto vendido.

- El salto cualitativo en el establecimiento de una verdadera estrategia de relación con el cliente se da cuando el comerciante toma la iniciativa de llamar al cliente para interesarse por las vicisitudes que éste pudiera estar atravesando en la utilización del producto comprado en nuestro establecimiento, con la finalidad de:

- Atajar los problemas antes de que se conviertan en quejas, reclamaciones, publicidad negativa u otras muestras posibles de insatisfacción.

- Demostrar al cliente que nuestro interés por él no concluye con el cobro del producto que le hemos vendido. Que nos interesa hoy y "mañana".



## Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 17

### EVALUACION DE LA CALIDAD PERCIBIDA

#### BIEN ADQUIRIDO + PROCESO DE SERVICIO

ATRIBUTOS DE CALIDAD	PONDERACION	CALIFICACION DEL PEQUEÑO COMERCIO	CALIFICACION COMPETIDOR (GSE)	RATIO	RATIO PONDERADO
HORARIO	15	2	9	0,22	3,3
CALIDAD PRODUCTOS	20	8	6	1,33	26,7
TRATO Y ATENCION	10	9	2	4,50	45,0
VER Y TOCAR ARTICULOS	20	2	9	0,22	4,4
VARIEDAD PRODUCTOS	15	2	9	0,22	3,3
AMISTAD PERSONAL	10	8	2	4,00	40,0
ORDENADO EN SECCIONES	10	2	9	0,22	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>–</b>	<b>124,9</b>

CUADRO Nº 18

### EVALUACION DEL COSTE/PRECIO PERCIBIDO

#### PRECIO + OTROS COSTES

ELEMENTOS DE COSTE PARA EL CLIENTE	PONDERACION	CALIFICACION DEL PEQUEÑO COMERCIO	CALIFICACION COMPETIDOR (GSE)	RATIO	RATIO PONDERADO
PRECIO PRODUCTOS	45	8	4	2,00	90,0
DESCUENTOS/OFERTAS	25	9	3	3,00	75,0
DESPLAZAM. DESDE EL DOMICILIO	10	2	9	0,22	2,2
FORMA DE PAGO	20	8	3	2,66	53,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>–</b>	<b>220,5</b>

#### RESULTADOS OBTENIDOS, QUE POSICIONAREMOS EN EL MAPA DE VALOR PARA EL CLIENTE:

• RATIO DE CALIDAD PERCIBIDA POR EL MERCADO: 124,9% = 1,25

• RATIO DE COSTE PERCIBIDO POR EL MERCADO: 220,5% = 2,20

• Cuando realmente iniciamos una estrategia proactiva de relación es cuando nos interesamos por las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes, y les informamos de las novedades que aparecen en el mercado en el ámbito de nuestro negocio.

• Adoptamos una estrategia más ofensiva de relación cuando no nos conformamos con satisfacer las demandas y expectativas del cliente y tratamos de ligarlo a nosotros o a lo que representamos (marketing de relaciones a nivel de socio):

– Valiéndonos de su sentimiento de pertenecer a una comunidad. En este sentido es importante que el pequeño comercio se ocupe de satisfacer los gustos y necesidades autóctonas así como que se implique en actividades locales (por ejemplo, en la esponsorización de un equipo de baloncesto o de otro tipo de acontecimientos locales).

– Apelando a sus sentimientos íntimos respecto al tipo de ciudad y comercio que le gustaría tener. Aquí cabría positivar esas manifestaciones de aquellos interlocutores sociales que

rechazan las "ciudades muertas", carentes de comercios tradicionales. Se podría llegar a la constitución del "club de amigos del pequeño comercio" siempre que se estuviera dispuesto a dotarlo de contenido para sus socios.

– Una variante de la opción anterior es la creación de un club alrededor de la asociación zonal o sectorial a la que se pertenece. Somos partidarios de rescatar esta vieja iniciativa, que en muchas localidades tuvo sus momentos de esplendor, a la que la falta de ideas nuevas, el desánimo ante la competen-





# Los mejores ingredientes.



De 1 a 52 toneladas, la gama de Hyster incluye carretillas de combustión interna, eléctricas, ReachStackers y equipos para almacenaje en interiores. Una amplia selección que asegura una perfecta combinación entre máquina y aplicación.

El compromiso de Hyster con la calidad se une a la vocación de servicio de Iberlift aportando otro ingrediente esencial, la confianza. La tranquilidad de saber que puede confiar en el apoyo de un líder mundial, siempre que lo necesite.

Llame hoy a Iberlift SA y descubra lo que necesite para un futuro más saludable de su negocio.



**Manipulación precisa**



Para mayor información póngase en contacto con su concesionario Iberlift  
<http://www.hyster.co.uk>

**iberlift**

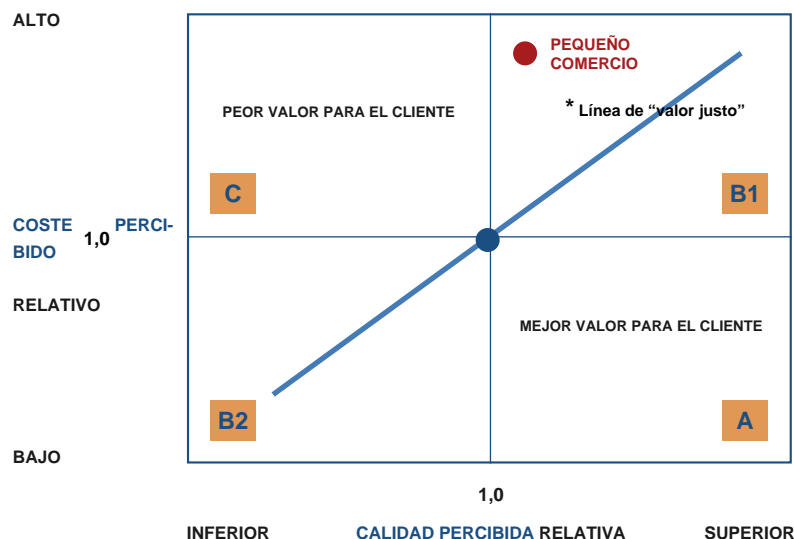
Tel: (91) 388 07 74



## Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

GRAFICO Nº 5

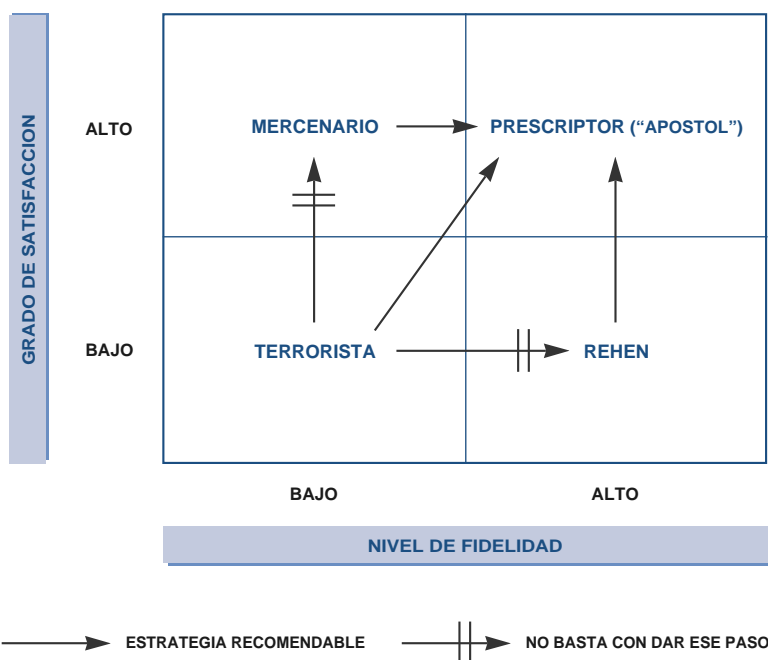
### MAPA DE VALOR PARA EL CLIENTE



\* Inclinación igual a la cifra resultante de dividir el porcentaje de decisión media que los clientes asignan a la calidad por el porcentaje asignado al coste/precio. La consecuencia práctica es que una empresa gana cuota de mercado cuando su posición está por debajo de la línea del "valor justo".

GRAFICO Nº 6

### TIPOLOGIA DE CLIENTES EN FUNCION DEL GRADO DE SATISFACCION Y DE FIDELIDAD



FUENTE: Adaptación de RODRIGALVAREZ, 1997.

cia de las grandes superficies, la desaparición de compañeros de profesión y la dificultad de recabar suficientes fondos para sostener la asociación hizo que, en la mayor parte de las poblaciones, se extinguiera o languideciera.

Los últimos avances de la técnica (la informática, el tratamiento de bases de datos, el marketing relacional, el marketing de base de datos, etc.) permiten dar un nuevo impulso a aquellas asociaciones cuyo problema principal es la falta de nuevas ideas para seguir luchando con la competencia existente o emergente en sus respectivas zonas de influencia.

Todas estas opciones estratégicas están al alcance del pequeño comercio, que las deberá utilizar como elemento de diferenciación respecto a las grandes superficies de su zona (6).

Esta estrategia de relación supone que el gestor de este tipo de comercio conozca cómo compiten y operan las grandes superficies y sea capaz de diferenciarse buscando nichos no cubiertos por aquellas. Pero todavía más importante, necesita (gráfico nº 8):

- Conocer mejor a sus clientes, implantando procedimientos para detectar lo que resulta importante a los ojos del cliente y no sólo desde el punto de vista de su negocio.

El recurrir a un panel de clientes, a técnicas cualitativas como la organización de mesas redondas entre clientes, a la individualización de la comunicación comercial a partir del marketing directo, a la técnica del cliente oculto, al análisis de las reclamaciones, a las encuestas de clientes o a la técnica del incidente crítico permitirá al pequeño comercio acercarse más a las expectativas del cliente.

- Ser capaz de satisfacer sus necesidades, diferenciando a los clientes. Ello nos permitirá jerarquizar la relación con el cliente y pasar del marketing transaccional al marketing relacional. Ser proactivo en la utilización del marketing relacional requiere, de entrada, saber reconocerlos y diferenciarlos.

- Establecer una relación a largo plazo con sus clientes, pensando en maximizar el valor que "durante toda



su vida" puede obtener de ellos más que en "cuánto les puedo sacar cada vez que pisan nuestra tienda". Ello implica la necesidad de iniciar y mantener un flujo de comunicación bidireccional con los clientes y perfeccionar continuamente el valor que les aportamos situándonos siempre un paso por delante de nuestros competidores. La cultura de no perder ningún cliente valioso sirviéndose del marketing relacional representa un método de gestión revolucionario para todas las empresas y en particular el pequeño comercio.

En resumen, el marketing relacional centra su atención en dos grandes áreas: la gestión de la cartera de clientes (consecución, fidelización y recuperación de clientes, sin olvidar la conveniencia de compartirlos o abandonarlos en determinados casos) y la gestión de su lealtad (atracción, vinculación, fidelización, mantenimiento, etc. consiguiendo que progresivamente pase de cliente potencial a usuario, posteriormente a cliente preferente, y finalmente a cliente exclusivo).

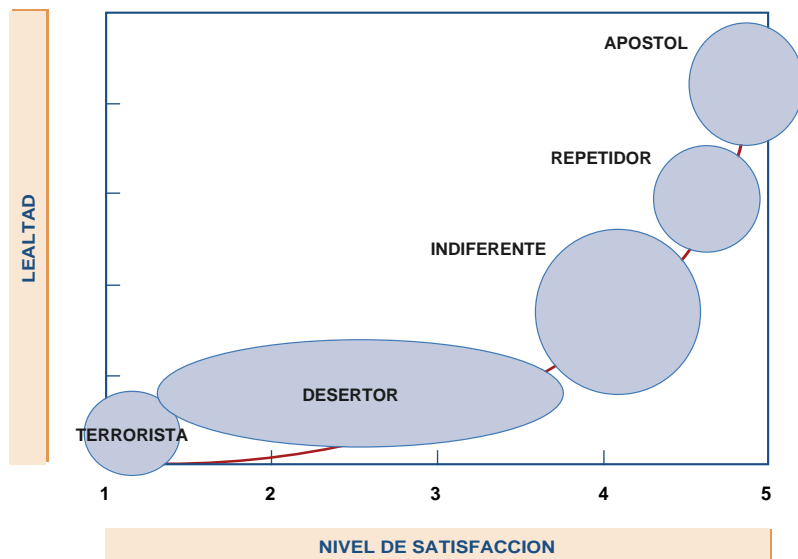
### GESTION DEL VALOR PERCIBIDO

La gestión del valor es un nuevo enfoque empresarial que tiene por objeto aumentar el valor para el cliente de la compra realizada, lo que contribuirá a su satisfacción y al aumento de la competitividad de nuestro establecimiento. Ello exige contar con información relevante sobre las necesidades, deseos, demandas y expectativas de nuestra clientela y, en especial, interpretar adecuadamente la información obtenida en aras a adoptar la estrategia oportuna para fidelizarla.

Cuando hablamos de valor nos referimos a la percepción del cliente, no a nuestras opiniones al respecto. Por tanto, lo primero que hay que hacer es ser capaz de distinguir entre valor aportado, esto es, el valor añadido creado por el prestatario y el valor reconocido, es decir, el que el cliente percibe y por el que siente una falta o un riesgo si tuviera que renunciar a él. Ahora bien, los compradores determinan el valor que atribuyen a los productos en función de tres dimensiones clave:

GRAFICO Nº 7

### RELACION SATISFACCION-LEALTAD PARA CADA TIPO DE CLIENTE



FUENTE: HESKETT y otros, 1997.

GRAFICO Nº 8

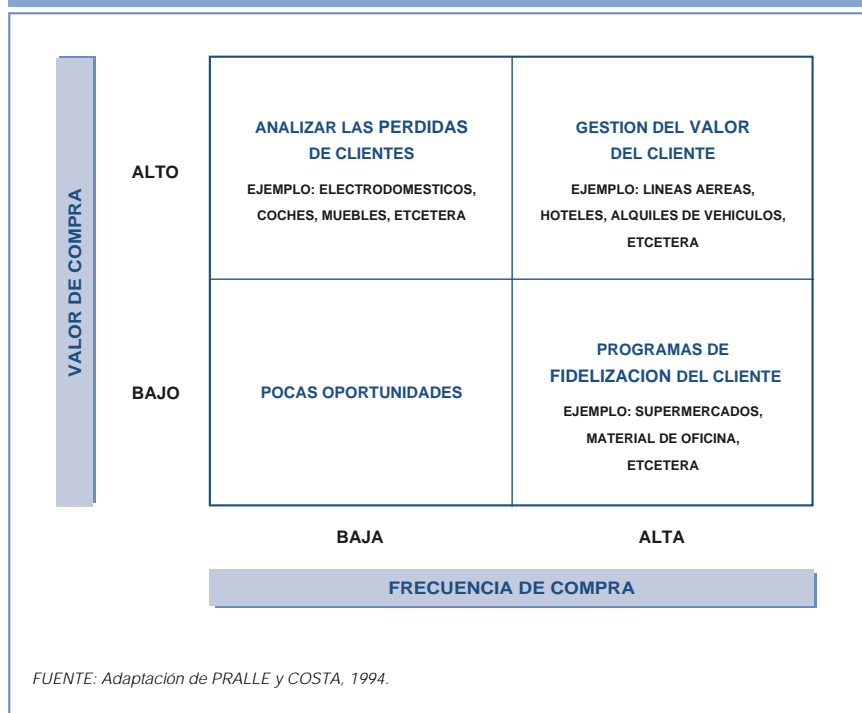
### SOPORTES DE LA ESTRATEGIA DE RELACION DEL PEQUEÑO COMERCIO





GRAFICO N° 9

## ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL EN FUNCION DEL VALOR DE COMPRA Y DE LA FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN



- **Valor de compra.** En él influirán tanto el envasado y la imagen y posicionamiento del producto como el empaquetado que se haga del mismo en el establecimiento además de la atmósfera que se cree a su alrededor en la tienda (merchandising, escaparatis-mo, imagen del establecimiento, etc.).

- **Valor de uso.** Aquí también inter-vienen tanto los niveles de rendimien-to, calidad, seguridad y facilidad de uso del producto adquirido como la imagen proyectada por el establecimiento donde se ha adquirido (por ejemplo, en Loewe).

- **Valor final.** Se refiere tanto a la posible recuperación económica que se lograría con el producto (valor residual) como a los posibles costes, reales o psicológicos, directos o indirectos, que lleva consigo la eliminación del bien adquirido y su empaquetado (contami-nación ambiental, etc.).

Los consumidores toman en consi-deración las tres dimensiones en el momento en que van a decidir la com-

pra y las utilizan como criterio funda-mental para optar por comprar o no, o en caso de que lo hagan, dónde com-prar y qué producto o marca comprar. (Es obvio que, cuando se trata de bie-nes de consumo las dimensiones más relevantes son el valor de compra y el valor de uso –el gráfico n° 4 explicita algunos de estos valores–, mientras que cuando lo que comercializamos son bienes de consumo duradero los que adquieren mayor importancia relativa son el valor de uso y el valor final.)

Las empresas de éxito han sido siempre aquellas que de forma cons-ciente y voluntaria han logrado generar una mayor percepción de valor en sus mercados en esas tres dimensiones. Pero, "la buena gestión empresarial es un ejercicio constante de malabarismos en el que coste, precio y valor se man-tienen en equilibrio y con un ojo avizor sobre las tendencias y los cambios que puedan alterarlo para bien o para mal en el futuro" (7). El valor para el cliente es la percepción que tiene de lo que

recibe ponderado por el precio que ha tenido que pagar por él, pudiéndolo cuantificar mediante la ratio entre lo que obtiene (producto resultante y pro-ceso de servicio) y su coste para el cliente (precio pagado y otros costes económicos, de tiempo o psicológicos).

*Valor para el cliente:*

*Bien adquirido + Proceso de servicio*  

$$\frac{\text{Precio} + \text{Otros costes (desplazamientos, tiempo...)}}{\text{Precio} + \text{Otros costes (desplazamientos, tiempo...)}}$$

La satisfacción es alta cuando la percepción del valor percibido es supe-rior a la expectativa de valor. Por el contrario, el cliente está descontento si su percepción es menor que sus expec-tativas previas. En efecto, puede darse el caso de que tengamos un "producto sin defectos" (calidad conformada) pero que no satisfaga al cliente porque éste quiere otra cosa o porque percibe que el de la competencia es mejor: la cali-dad significa poco para un negocio a menos que los clientes perciban su calidad como superior a la de sus com-petidores.

Y, como tanto la percepción como las expectativas son elementos subjetivos, si se manipula la percepción y se ajustan las expectativas de los clientes se pueden conseguir mayores niveles subjetivos de satisfacción con el mismo nivel objetivo de calidad (8).

A continuación, para ayudar a entender y utilizar este concepto, ofre-cemos un ejemplo ficticio de cómo medir el valor para el cliente de un pequeño comercio en comparación con una gran superficie (GSE) posicio-nada en precios (caso más general).

A la hora de interpretar el mapa de valor para el cliente (gráfico n° 5) hay que tener en cuenta que:

- La situación óptima corresponde al cuadrante A, ya que el cliente obtie-ne las mayores prestaciones de calidad percibida al coste percibido más bajo.

- El cuadrante C presenta la peor situación ya que el cliente consigue bajas prestaciones de calidad percibida a un alto precio percibido relativo.

- La situación B es intermedia. Su calificación depende del segmento de mercado en el que estemos. En general se aconseja:







# AZÚCAR MORENO DE CAÑA



**El azúcar más sano de la tierra.**



**zucarera española**

**Sociedad General Azucarera de España, S.A.** Ruiz de Alarcón, 5. 28014 Madrid.





## Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 19

### PROGRAMA "INCIRCLE" DE NM

PRODUCTOS	COMUNICACION	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>TIRADAS DE PRODUCTO EXCLUSIVAS Y NUMERADAS PARA SOCIOS (VINOS, MARROQUINERÍA, ETCÉTERA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>REVISTA CUATRIMESTRAL CON NOVEDADES, SUGERENCIAS, ETCÉTERA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>REGALOS PERIÓDICOS SEGÚN LAS COMPRAS EFECTUADAS (A ELEGIR DE UN CATÁLOGO)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>VIAJES/EVENTOS ORGANIZADOS PARA MIEMBROS DEL CLUB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIALOGO FRECUENTE A TRAVÉS DE:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ENVÍO MENSUAL DE LOS PUNTOS ACUMULADOS Y DE SUS CORRESPONDIENTES REGALOS</li> <li>INVITACIONES A EVENTOS</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>INVITACIÓN A EVENTOS EN NM O CON PÚBLICO DE ACCESO DIFÍCIL O RESTRINGIDO</li> <li>NÚMERO DE TELÉFONO PARA RESERVAS Y ASISTENCIA EN VIAJES</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>LIBRO DE RECETAS CON VENTAS DE MÁS DE 70.000 EJEMPLARES EN EL PRIMER AÑO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ENVÍO DE 5 CATÁLOGOS DE MERCANCÍA/AÑO (NAVIDAD, REGALOS, ETCÉTERA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TARJETA DE CRÉDITO NM Y SEGURO DE ROBO DE TARJETAS</li> </ul>

NOTA: NM da entrada automática en el club a partir de unas compras acumuladas por valor de 3.000 dólares y lleva más de doce años con este programa.

FUENTE: PRALLE y COSTA, 1994.

– B1: Estrategia de reducción de costes/precios para el cliente, reposicionando a la empresa en el cuadrante A.

– B2: Estrategia de mejora de la calidad para elevar las prestaciones que obtiene el cliente y reposicionar la empresa en el cuadrante A.(9)

El gráfico nº 5 muestra que:

- Aunque el pequeño comercio tenga una calidad percibida superior a la de su competidor, si el coste/precio percibido relativo que tenemos para el cliente es muy superior estamos dando a nuestra clientela menos valor que dicho competidor con lo que el resultado final es que perdemos ventas y cuota de mercado.

- Trabajando los factores determinantes de la calidad y del precio percibidos (primeras columnas de los cuadros nº 17 y 18) podemos mejorar nuestra oferta de valor para el cliente y diseñar una estrategia que nos sitúe en la zona en que se consigue mejor valor para el cliente (cuadrante A). La estrategia recomendable sería una de estas:

- Reducir el coste para el cliente de la adquisición de sus productos (por ejemplo, aumentando las ofertas o bajando los precios de los productos más cotidianos, que son aquellos con los que el cliente hace las comparaciones cuando observa la publicidad de

estos establecimientos) y mantener las prestaciones de calidad percibida. Esta opción estratégica es aconsejable si estamos luchando en el mismo segmento de clientes con el mismo posicionamiento que la gran superficie.

- Reducir el coste para el cliente de la adquisición de sus productos al tiempo que mejoramos la calidad percibida (por ejemplo, mejorando la calidad de los productos y ampliando el horario comercial) para tener ventajas competitivas claras respecto a dicha gran superficie. Esta opción estratégica puede resultar más indicada cuando nuestro posicionamiento es en calidad/prestaciones y estamos compitiendo con una gran superficie que está posicionada en precios.

De lo expuesto se deduce que el mapa de valor para el cliente es una herramienta de marketing que sirve tanto para la fase de diagnóstico de la situación como para la de diseño de la estrategia de marketing más adecuada de cara a gestionar el valor percibido del cliente.

#### PLAN DE ACTUACION

A nuestro juicio, un plan de actuación que permita materializar las estrategias de fidelización citadas, tiene que contener las seis siguientes etapas que las

hemos estructurado en dos grandes fases: entender al cliente y adoptar un programa de mejora continua (10).

#### Primera Fase: Entender al cliente

1º) Investigación y/o análisis de nuestra clientela

Necesitamos conocer el perfil socioeconómico de nuestra clientela, su conducta de patronazgo, sus hábitos de compra y consumo así como sus deseos, demandas y expectativas respecto a los productos que comercializamos. Para conseguir este objetivo, en unos casos bastará con que hagamos un análisis de ese tipo de aspectos y en otros necesitaremos objetivarlo más mediante el correspondiente estudio de mercado.

2º) Análisis del valor de nuestros clientes por segmentos

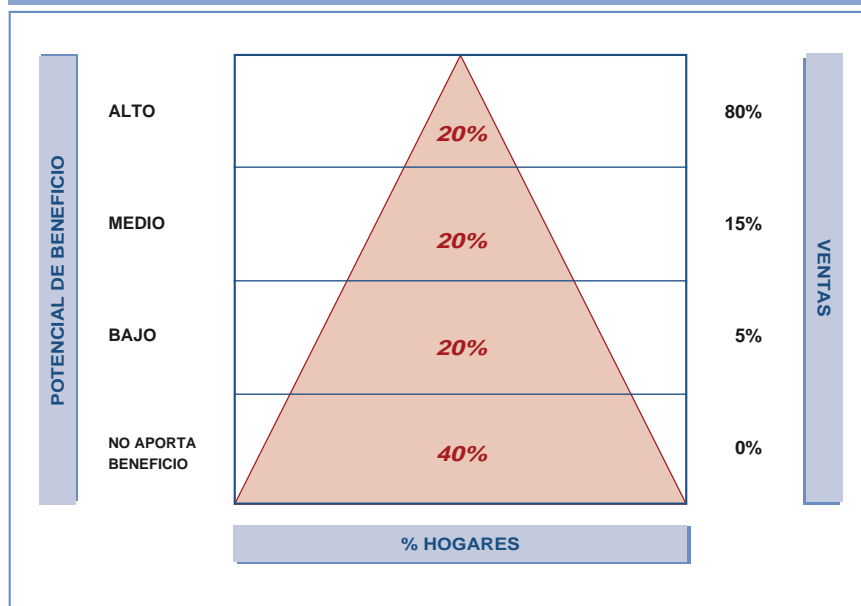
Se trata de identificar qué segmentos de clientela podemos diferenciar y el perfil de los mismos en cuanto a los hábitos de compra y consumo arriba citados, con especial énfasis en el valor que tienen para nosotros los diferentes segmentos (cuál es la contribución que nos hacen: cada año y a lo largo de nuestra relación con ellos). A falta de una segmentación más precisa, sugerimos tener en cuenta los siguientes aspectos:





GRAFICO Nº 10

### SEGMENTACION DE LOS HOGARES SEGUN LA "LEY PARETO"



– Cliente "prescriptor o apóstol" es el que tiene un alto grado de satisfacción, es fiel a nuestro establecimiento y es nuestro amigo y prescriptor, por lo que resulta un buen complemento de nuestro marketing.

#### 3º) Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación deberá responder a: ¿Conviene adoptar medidas de satisfacción o de fidelización de nuestra clientela? La respuesta a esta pregunta depende obviamente de la composición de nuestra clientela según la tipología anterior.

#### Segunda Fase: Adoptar un programa de mejora continua

##### 4º) Elección de la estrategia de fidelización más adecuada

En función del diagnóstico realizado, y teniendo en cuenta el gráfico nº 6, podemos concluir que:

- No basta con aumentar indiscriminadamente la satisfacción y lealtad de todos los clientes porque el esfuerzo puede resultar baldío y/o los resultados conseguidos pueden estar muy lejos del ideal (por ejemplo, mejorando sólo la satisfacción del cliente "terrorista" hemos podido conseguir que se convierta en cliente "mercenario"). La estrategia más adecuada pasa por concentrar nuestros esfuerzos en los clientes "mercenarios" y "rehenes" (o en transformar los clientes ocasionales en clientes secundarios y estos últimos en clientes principales, en terminología de Sofrès Distribution). En efecto, resulta mucho más indicado priorizar el esfuerzo de marketing tratando de:

- Convertir clientes "mercenarios" en "prescriptores". Para ello, las herramientas de marketing más oportunas son los programas de fidelización.

- En productos de consumo masivo de alta rotación y bajo valor unitario hemos detectado que existen tres grandes tipos de segmentos que, según estén en mayor o en menor medida en nuestra zona y sector, deberán conformar la actuación comercial de nuestro establecimiento:

- El primero lo integran aquellas personas que van buscando una marca determinada (por ejemplo, Danone o Pascual en productos lácteos) y que son, consiguientemente, menos sensibles a precios u otros elementos de atracción utilizados por los competidores (por ejemplo, ofertas y promociones). Son "compradores con hábito": Tienen alta fidelidad a la tienda y baja propensión a las promociones (en algunos mercados suponen el 31% de los hogares).

- El segundo lo constituyen quienes muestran preferencia por un conjunto reducido de marcas y eligen una u otra en función de que esté en oferta o que ésta sea más atractiva que la del resto (por ejemplo, Ram, Kaiku, Clesa o Puleva). Aquí están tanto los "buscadores de gangas", que muestran alta propensión a las promociones y baja fidelidad a la tienda (el 13% en determina-

dos mercados), como los que teniendo alta fidelidad al establecimiento "aproveen las oportunidades" que éste les brinda (el 16%).

- Un tercer grupo está formado por aquellos consumidores que van buscando precio y que, por tanto, compran entre los productos más baratos de su categoría (por ejemplo, "primeros precios"). En algunos mercados, estos "compradores por precio", llegan a suponer el 40% de los hogares. Su fidelidad a un establecimiento es baja.

- Pero, además de la correspondiente segmentación, conviene valerse de una tipología como la que muestra el gráfico nº 6, donde:

- Cliente "mercenario" es aquel que entra y sale de nuestro establecimiento, no adquiere ningún compromiso con nosotros y, al menos, no habla de nosotros.

- Cliente "terrorista" es aquel que busca alternativas a nuestra tienda, está descontento y es generador de publicidad negativa que puede destruir nuestro mejor marketing.

- Cliente "rehén" es el que está descontento, atrapado y no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo "terrorista" en potencia.





– Convertir clientes "rehenes" en "prescriptores" antes de que nuestra competencia les ponga un establecimiento que satisfaga mejor sus expectativas. Para ello, las herramientas más convenientes son:

– Los estudios de medición de la satisfacción del cliente.

– La gestión del valor percibido del cliente tratando de mejorar la calidad percibida y/o el precio percibido del establecimiento o de los productos en él comprados por clientes "rehenes".

- La estrategia de fidelización debe adaptarse a nuestra problemática particular ya que la relación satisfacción-lealtad no es lineal (gráfico nº 7). Es, en efecto, mucho más eficiente, por ejemplo, aumentar el nivel de satisfacción de 4 a 5 que de 2 a 3.

- Indudablemente, debe ser adaptada a nuestro sector de actividad. El gráfico nº 9 ilustra cómo varía la estrategia de marketing más conveniente en función del valor de compra y de la frecuencia de compra de los productos que comercialicemos.

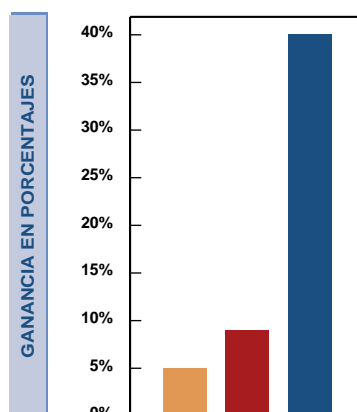
- Y, por supuesto, debe ser consecuente con el potencial de beneficio que nos reporte cada segmento de clientes. El gráfico nº 10 representa la conocida ley Pareto que nos induce a la siguiente reflexión: si el 80% de nuestras ventas se las hacemos al 20% de nuestros actuales clientes, ¿por qué no dedicar a este reducido porcentaje de clientes el 80% de nuestros esfuerzos y recursos de marketing?

### 5º) Planes de acción

Una vez elegida la estrategia de fidelización llega el momento de ponerla en práctica a través de los correspondientes planes de acción.

GRAFICO Nº 11

### IMPACTO DE LA FIDELIZACION SOBRE LOS RESULTADOS DE UN HIPERMERCADO



5% DE CLIENTES FIELES  
9% DE AUMENTO EN LA CIFRA DE NEGOCIOS  
AUMENTO DEL 40% EN RESULTADOS

FUENTE: Cálculos del programa Satisystème a partir de los datos de Sofrés Distribution, 1996.

De los múltiples ejemplos de aplicación al sector de distribución minorista que se citan en la bibliografía reciente (11), hemos seleccionado el programa "Incircle" de Neiman Marcus (NM). Esta empresa utiliza la información específica del cliente tanto para ofrecer atención individualizada y proactiva en la tienda como para realizar acciones personalizadas enfocadas a grupos muy específicos.

NM utiliza el programa "Incircle" (cuadro nº 19) para conseguir una relación integral y para mantener satisfechos/fieles a sus principales clientes (este grupo lo integran el 5% de sus clientes y suponen el 40% de las ventas de esta cadena americana de grandes almacenes).

### 6º) Seguimiento y control

Si en todo plan de marketing (12) la última etapa debe estar dedicada al seguimiento y control de los resultados para sacar corolarios de cara al futuro a la luz de lo que funcionó bien, de lo que falló y se pudo corregir a tiempo, cuando se trata de poner en práctica por primera vez el marketing de relación la necesidad es mayor dado que

hay que hacer posible un aprendizaje continuo que permita perfeccionarlo y mejorarlo para que sea lo más productivo posible para nuestro negocio.

### CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Ante el grave problema que tiene el pequeño comercio de pérdida de clientela y/o de disminución de ventas entre su propios clientes (como consecuencia de actos de compra que se realizan en las grandes superficies) aconsejamos a este tipo de comerciante que profundice en las opciones estratégicas recomendadas, sobre todo en la de diferenciación.

Para ello, el marketing relacional y la gestión del valor percibido del cliente se erigen como los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización de su clientela.

Estas estrategias emergentes de marketing serán –junto con las estrategias convencionales de imagen y posicionamiento del establecimiento, de escaparatisimo y merchandising y, por supuesto, de las estrategias de productos, precios y comunicación adecuadas– las que le ayudarán a corregir las causas de





# Técnica inteligente: La R 60.



STILL







variación de su clientela que ha descubierto la Dirección General de Comercio Interior (13). En definitiva, deberán ser las que le ayuden a conseguir el objetivo estratégico de fidelización de su clientela y, por ende, su objetivo último de supervivencia.

Estamos seguros de que para persuadir a un pequeño comerciante de la bondad de este tipo de estrategias no es

necesario recurrir a los "conocidos" resultados que se derivan de estos programas (14):

- Según la empresa norteamericana The Forum Corporation, es cinco veces más rentable invertir en fidelizar el cliente de toda la vida que en atraer nuevos clientes.

- Un cliente satisfecho lo explica a cinco personas si se trata de un "asunto menor" y a ocho en "asuntos importantes", mientras que un cliente insatisfecho lo dice a 10 personas en "asuntos leves" y a 16 en "asuntos graves" (transacciones superiores a 15.000 pesetas).

- Sólo un 4% de los clientes insatisfechos se queja, de los cuales la mayoría (91%) nunca vuelve a comprar. Aunque, según un estudio elaborado en Estados Unidos por McGraw Hill, la



causa principal de pérdida de clientes es la falta de contacto y/o la actitud de la empresa o de la red de ventas (67%) y, en mucha menor medida, la insatisfacción con el producto (15%), la actuación de la competencia (9%), tener un amigo en otra empresa (5%) o el cambio de residencia (4%).

- Se puede obtener un aumento muy importante de la contribución por

### NOTAS

(1) Conclusiones sacadas de la ponencia presentada por los profesores Obis, Jiménez y Rialp en los IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing (Murcia) y recogidos en las páginas 325 y 326 de las actas publicadas por ESIC Editorial.

(2) Ministerio de Economía y Hacienda (1997), pág. 123.

(3) Concepto que expusimos por primera vez en Sainz de Vicuña (1996a), pág. 7.

(4) En las págs. 19-26 de Sainz de Vicuña (1996a) planteábamos, por primera vez, las cuatro opciones estratégicas del comercio tradicional que se recogen en este epígrafe. Estas opciones son las que se derivan del diagnóstico de la situación que realizábamos en las págs. 17-18 y de los objetivos que enunciábamos en las págs. 18-19.

(5) Véase Sainz de Vicuña (1996a), págs. 18.

(6) Aunque con menor detalle, así nos pronunciábamos en pág. 410 de Sainz de Vicuña (1996b).

(7) Tomado de Maital (1995).

(8) Véase Ribera (1997), pág. 40.

(9) Estos comentarios son una adaptación de Alvarez López, J. (1995): "La gestión del valor del producto como medio para fidelizar el cliente", publicados en la pág. 12 de Cinco Días (25 mayo)-

(10) Pralle y Costa (1994) sugieren una sistemática para "maximizar la cuota del cliente" en la que nos hemos inspirado para proponer este plan de actuación.

(11) Pralle y Costa (1994) exponen varios ejemplos de aplicación al sector de distribución del que hemos recogido el que se cita en estas páginas.

(12) Para profundizar en cómo debe hacerse el seguimiento y control, léanse las págs. 329-332 de Sainz de Vicuña (1995).

(13) Este informe (septiembre de 1996), de la Dir. Gral. de Comercio Interior del Mº de Economía analiza el impacto de la localización de las grandes superficies sobre el comercio tradicional.

(14) Decimos resultados "conocidos" ya que todo articulista o conferenciante del gremio los comenta pero, son los últimos citados los que realmente pueden seguirse en una publicación a nuestro alcance: vld. Reichel y Sasser (1990), pág. 107.

(15) José Luis Nueno es uno de los autores que más ha escrito cuestionando la validez de algunas de estas técnicas en el sector de distribución. Por ejemplo:

– Ghemawat, P. y Nueno, J.L. (1994): "Marketing Relacional: unas cuantas dudas", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 4, págs. 52-55.

– Nueno, J.L. y Ros, P. (1995): "La retención de clientes en la distribución", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 10, septiembre-octubre, págs. 32-37.

Algunas de las empresas de distribución que se han embarcado en programas de fidelización son:

– Grupo Eroski, Campsa, Petronor, Multiópticas, Brico Hogar, FNAC, Avis, Boxes, C&A, Presto, The Body Shop, Sun Planet, etc.; Grupo Cortefiel, Cepsa, Depaso, General Óptica, Grupo Enaco, Barceló Viajes, Expert, Grupo Everest, Hertz, Grupo Unigro, Lauko, Aundia, Norauto, Simago, Ópticas San Gabino, etc. (por citar los principales asociados a los programas "multiesponsor" Travel Club y Turycio, respectivamente) y Unide, Aldi, Toys R Us, ICA, Tesco, Sainsbury, Safeway, etc. (en programas de fidelización propios).

(16) Algunos comentarios expresados en este artículo han sido tomados de la 4ª Aula de Marketing de la ESTE desarrollada a lo largo de los meses de octubre a diciembre de 1997. Concretamente, de las conferencias de:

– Arnott Lynn, J. (1997): "Nunca vendas a un extraño", noviembre (mimeografiado).

– Palomero, E. (1997): "La relación en el marketing de servicios", noviembre (mimeografiado).





cliente al disminuir un 5% su pérdida. Se conocen ejemplos de aumentos de contribución del 30% en una cadena de garajes, del 35% en software, del 50% en venta de seguros y hasta del 75% en tarjetas de crédito.

Por su parte, los cálculos del programa SATISTÈME que ofrece el gráfico nº 7 ayudan a concluir que "transformar

un 5% de clientes ocasionales en clientes fieles permite aumentar la cifra de negocios en un 9% (por efecto del aumento del ticket medio de compra y de la frecuencia de visitas). Y, habida cuenta de los costes fijos y variables, este 9% adicional de cifra de negocios genera una mejora del resultado de alrededor del 40%".

A estas alturas hay evidencia suficiente para que no dudemos de los positivos resultados que se derivan de este tipo de estrategias, pero debemos ser sumamente cautos sobre las cifras que se exponen en algunas investigaciones (15).

Aquí, como en otras muchas cosas, son más importantes las conclusiones cualitativas de estas investigaciones empíricas que sus resultados cuantitati-



vos. De ahí que nuestro consejo final sea: no ignores los resultados de este tipo de investigaciones pero tampoco los tomes al pie de la letra (16). □

**JOSE M<sup>a</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCIN**

Profesor de la ESTE  
Universidad de Deusto  
Director de LKS Consultores

### BIBLIOGRAFIA

- BIENES FERNANDEZ, E. (1997): "La fidelización de los clientes actuales", Dirección y Progreso, nº 154, julio/agosto, págs. 52-54.
- CAMARA, D. (1994): "Cuándo y cómo utilizar el Marketing de Relaciones", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 3, págs. 12-13.
- CEBOLLADA, J. (1995): "Lealtad, competencia entre las marcas y estrategia de marketing. Una aplicación a un mercado de productos no duraderos", Informe con ponencias de los VII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, ESIC Editorial, págs. 283-294.
- CISNEROS, G. y MOLINA, J. (1996): "Fidelización efectiva: no caiga en los errores más frecuentes", revista Harvard-Deusto Marketing & Ventas, nº 17, noviembre/diciembre, págs. 30-35.
- DE LA VEGA, P. (1997): "Satisfacción del cliente y rentabilidad: ¿dos objetivos contrapuestos?", revista IPMARK, nº 483, 16-31 de marzo, págs. 46-48.
- DIAZ DE SANTOS, EDIT. (1997): "Los programas de fidelización: ¿por qué, cómo?", revista What's New on Marketing, nº 13, marzo, págs. 10-17.
- DIAZ DE SANTOS, EDIT. (1996): "Las tres dimensiones del valor", revista What's New on Marketing, nº 6, agosto, págs. 3-8.
- DIRECCION GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1996a): Estructura del comercio minorista en España. Colección Estudios del Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- DIRECCION GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1996b): Análisis del Impacto de la Localización de Grandes Superficies. Col. Estudios del Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- FARACHE, L. (1997): "El verdadero alcance de la fidelización", revista IPMARK, nº 481, 16-28 febrero, págs. 48-51.
- FAY, C. (1995): "Hacia la prosperidad por la fidelidad", Harvard-Deusto Marketing & Ventas, nº 11, nov./dic., págs. 72-74.
- GALE, B. (1995): Customer value management. Edit. Prentice Hall. Englewood Cliffs (New Jersey).
- HESKETT, J.L., SASSER, W.E. y SCHLESINGER, L.A. (1997): The Service Chain. Edit. The Free Press. New York.
- MAITAL, S. (1995): Coste, Valor, Precio. Ed. Deusto. Bilbao.
- MAPA (1996): La alimentación en España 1995. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA (1997): La Distribución Comercial en España. Dirección General de Comercio Interior de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa. Madrid.
- PINTO, S.K. (1997): "Marketing de relación o la transformación de la función de marketing", revista Harvard Deusto Business Review, nº 21, julio-agosto, págs. 32-40.
- PRALLE, A. y COSTA, C. (1994): "Maximizar la cuota del cliente: una oportunidad por descubrir", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 4, págs. 32-37.
- REICHHELD, F.F. y SASSER, W.E. (1990): "Zero defections: quality comes to services", revista Harvard Business Review, setiembre-octubre, págs. 105-111.
- RIBERA, J. (1997): "Valor, satisfacción y lealtad de clientes como motores de negocio", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 20, mayo-junio, págs. 34-44.
- RODRIGALVAREZ, C. (1997): "La gestión del valor percibido del servicio", revista Marketing y Ventas para Directivos (MK), nº 113, abril, págs. 6-10.
- ROLAND BERGER & PARTNERS (1994): La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993. Edit. ibidem. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>a</sup> (1995): El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>a</sup> (1996a): "Comercio tradicional: opciones estratégicas", revista Distribución y Consumo, nº 30, octubre-noviembre, págs. 6-29.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>a</sup> (1996b): Distribución Comercial: Opciones Estratégicas. ESIC Editorial. Madrid.



# ACTITUDES HACIA LA MODERNIZACION DEL SECTOR COMERCIAL MINORISTA

■ IGNACIO RODRIGUEZ DEL BOSQUE. ANGEL AGUDO SAN EMETERIO.  
MARIA DEL MAR GARCIA DE LOS SALMONES. ANA SUAREZ VAZQUEZ



Las tendencias de la distribución comercial en España no predicen buenas perspectivas para el comercio tradicional. Sin embargo, a pesar de estos desoladores augurios el comercio tradicional tiene y tendrá futuro en la medida en que se modernice y encuentre su función, siempre diferente a la de las grandes superficies.

Pero el comercio, para llevar a cabo un proceso de modernización, ha de estar dispuesto a ello, ha de tener actitudes que le lleven a acometer ese camino.

El presente trabajo pretende determinar si los comerciantes están dispuestos a llevar a cabo ese cambio y, de entre ellos, cuáles tienen una predisposición más favorable a ese proceso de modernización. Para ello, dada la diversidad de actitudes y posiciones existentes, se consideró conveniente establecer una clasificación de los comerciantes. Esta no responde tan sólo a un ánimo de agrupar, sino que tiene un fin: apreciar la predisposición que los comerciantes tienen hacia este proceso de modernización que ya está en marcha.

Para llevar a cabo tal agrupación, se comenzó identificando las posibles bases de segmentación así como las variables que permitieran medirlas. Posteriormente, se seleccionaron las técnicas que posibilitan procesar la información y, finalmente, se procedió a su recogida, análisis e interpretación (ver cuadro nº 1).

## BASES DE CLASIFICACION

Un problema inicial que surge al estudiar el comercio minorista es la no existencia de homogeneidad y consenso en la denominación y descripción de las formas comerciales.

El método de venta y la organización jurídica y económica de la empresa han sido las variables normalmente utilizadas en la clasificación del comercio minorista. Estas permiten diferenciar entre:

a) Método de venta: tradicional, preselección, libre-servicio, mixto, venta automática, venta sin establecimiento.

b) Organización jurídica y económica del comercio: independiente, asociado e integrado.

Pero a pesar de que estos son criterios habitualmente utilizados, no existe consenso y homogeneidad en la denominación y descripción de las diversas formas comerciales (Dirección General de Comercio, 1994), a lo que se ha de añadir que el dinamismo del comercio, adaptándose a la evolución de la sociedad, convierte rápidamente en obsoletas las clasificaciones al recoger características o funciones que ya no son útiles (Rebollo, 1993). Así, son múltiples y con diferente grado de acierto los intentos de clasificar al comercio (Weiers, 1986; Masa, 1993; Rebollo, 1993, 1994; Sainz de Vicuña, 1996a, 1996b; Sarabia y Ruiz de Maya, 1996), mostrando este interés la necesidad de homogeneización de la terminología.

A todo ello se han de añadir las asociaciones que se utilizan al hablar del comercio. De hecho, es frecuente identificar comercio independiente y comercio tradicional, o pequeño comercio y comercio tradicional, e incluso hablar de tienda clásica de alimentación frente a la especializada, autoservicio, supermercado y demás tipos de establecimientos.





En este sentido resulta interesante y clarificadora la definición de comercio tradicional propuesta por el profesor Sainz de Vicuña (1996a; 7) al enumerar un conjunto de características que definen al comercio tradicional (ver cuadro nº 2). En consecuencia, podemos caracterizar al comercio tradicional por actuar de modo independiente, no estar asociado o vinculado a otros establecimientos, con un tamaño pequeño, con pocos empleados, un sistema de venta tradicional, con bajo nivel de formación y cuya forma jurídica es la de persona física.

En todo caso, detrás de la ambigüedad terminológica comentada, subyace la idea de clasificar por una parte al comercio tradicional y por otra al moderno comercio, si bien no se encuentran las variables adecuadas que permitan una taxonomía exhaustiva y rigurosa.

Así, con el ánimo de completar los criterios expuestos, parece interesante utilizar las siguientes ideas que, a partir del concepto "producto-establecimiento" propuesto por el profesor Rebollo, podrían ayudar a un mejor estudio del comercio (Sarabia y Ruiz de Maya, 1996; 126):

- Abandonar el uso de variables estado (metros cuadrados o nº de cajas de salida, por ejemplo) como elementos fundamentales para caracterizar el establecimiento.
- Recoger información del "status competitivo", perfil del comerciante, tecnología de venta, problemática percibida y actitudes hacia el negocio.
- Utilizar el análisis factorial para poder descubrir dimensiones y factores latentes.
- Crear e identificar grupos que deberían concentrar un porcentaje altamente significativo de los establecimientos.

Siguiendo estos criterios los establecimientos no siempre tendrían que caracterizarse por las mismas dimensiones, ni agruparse de la misma forma, aproximándose los estudios sobre el comercio con mayor precisión a la evolución de las estructuras comerciales en su adaptación y cambio al entorno.

CUADRO Nº 1

## ETAPAS DEL PROCESO DE CLASIFICACION DEL COMERCIO MINORISTA

1.-	POSIBLES BASES DE CLASIFICACION
2.-	IDENTIFICAR VARIABLES DE CLASIFICACION RELEVANTES PARA EL ESTUDIO
3.-	SELECCION DE TECNICAS DE CLASIFICACION
4.-	RECOGIDA DE INFORMACION SOBRE LAS VARIABLES DE CLASIFICACION
5.-	OBTENCION DE SEGMENTOS MEDIANTE LAS TECNICAS DE CLASIFICACION SELECCIONADAS
6.-	DESCRIPCION DEL PERFIL DE LOS SEGMENTOS
7.-	EVALUACION DE LA SITUACION DE CADA SEGMENTO

FUENTE: Adaptado de DIBB y SIMKIN, 1991.

CUADRO Nº 2

## DEFINICION DEL COMERCIO TRADICIONAL

VARIABLE	INDICADORES	RASGO PREDOMINANTE
TAMAÑO	SUPERFICIE DE VENTA	MENOS DE 100 M <sup>2</sup>
	EMPLEADOS	NO MAS DE DOS
	PUNTOS DE VENTA	UNO, NORMALMENTE
TECNOLOGIA	REGIMEN DE VENTA	TRADICIONAL
	EQUIPAMIENTO	BAJO
	FORMACION	MUY ESCASA
ORGANIZACION	FORMA JURIDICA	PERSONA FISICA
	APROVISIONAMIENTO	MAYORISTA
	ASOCIACIONISMO	INDEPENDIENTE
	UBICACION	AISLADO

FUENTE: SAINZ DE VICUÑA, 1996.

Teniendo siempre presentes las observaciones expuestas, de entre todos los criterios posibles para dividir el sector (tamaño, empleo, forma jurídica, asociacionismo, régimen de venta, equipamiento, formación, capacidad económica...), parece interesante, al objeto de la clasificación que pretende el estudio, tomar un aspecto que establece claras diferencias entre el pequeño comercio y la moderna distribución: los objetivos del comerciante, en la medida que diferentes objetivos conlleven actuaciones comerciales distintas, especialmente por lo que al proceso de modernización y mejora se refiere.

## IDENTIFICACION DE VARIABLES DE CLASIFICACION

Establecidas las bases de segmentación, se hace necesario seleccionar las variables apropiadas para proceder a su medición. En este sentido, en relación con los objetivos del comerciante, parece que no plantea especiales problemas la forma de obtener esta información. Se preguntó al comerciante cuáles eran los objetivos que esperaba alcanzar con el negocio. Las respuestas iniciales (1) fueron recodificadas a tres categorías para ayudar a su interpretación: ampliar, mantenerse, traspasar o cerrar.



CUADRO N° 3

## VARIABLES DE SEGMENTACION TOMADAS EN CONSIDERACION

CRITERIOS	GENERALES	ESPECIFICOS DEL COMERCIO
OBJETIVOS	• DEMOGRAFICOS: EDAD	• COMERCIO: TITULARIDAD, LOCAL, ANTIGÜEDAD, UBICACION
	• GEOGRAFICOS: MUNICIPIO, UBICACION	• EQUIPAMIENTO COMERCIAL Y SERVICIOS
	• SOCIOECONOMICOS: EDUCACION, INGRESOS	• CARACTERISTICAS DE LA CLIENTELA
	• NIVEL DE FORMACION	• POLITICAS APROVISIONAMIENTO, PROVEEDORES
	• CONOCIMIENTO PREVIO DEL COMERCIO	• POLITICAS DE SURTIDO, MARCAS
	• ACTIVIDAD PREVIA DEL COMERCIANTE	• POLITICA DE PRECIOS
	• HORARIOS DE APERTURA Y CIERRE	• POLITICAS DE COMUNICACION Y PROMOCION
SUBJETIVOS	• GRADO DE ASOCIACIONISMO	• POLITICA DE INVERSIONES Y FINANCIACION
	• PROBLEMÁTICA DEL COMERCIO DE LA REGION	• ACTITUDES HACIA EL COMERCIO
	• PROBLEMAS ANTE LAS GRANDES SUPERFICIES	• ACTITUDES HACIA LA FORMACION DEL COMERCIANTE
	• ACTUACIONES ANTE LAS GRANDES SUPERFICIES	• IMPORTANCIA DEL TURISMO PARA EL COMERCIO
	• ACTITUDES HACIA EL ASOCIACIONISMO	• ACTITUD HACIA LA NUEVA LEY DE COMERCIO
	• MOTIVO DE ELECCION DE LA ACTIVIDAD	• ACTITUD HACIA LAS AYUDAS EN EL COMERCIO

Además de los objetivos del negocio se tomaron en consideración otras variables que pudieran ayudar a obtener grupos de gran similitud interna y que permitieran realizar una partición de los comerciantes (Vázquez, Trespalacios y Rodríguez Del Bosque, 1994; 103). Siguiendo la clasificación de Frank, Massy y Wind (1972), se han agrupado las variables utilizadas en función de dos criterios: uno que se refiere a su carácter comercial específico o general de cualquier actividad o comerciante, y otro que depende de su carácter objetivo –directamente observable– o subjetivo –sobre aspectos internos de los comerciantes–. Todas las variables tomadas en consideración en el estudio (2) se presentan en el cuadro n° 3.

### SELECCION DE TECNICAS DE CLASIFICACION

Con anterioridad a la recogida de la información y una vez identificadas las bases de clasificación consideradas relevantes en el estudio, se hace necesario utilizar algún tipo de técnica estadística que, en función de los objetivos, permita agrupar a los comerciantes a

partir de su proximidad o parecido con respecto a sus objetivos y rendimiento del negocio.

De entre las posibles dimensiones de la segmentación propuestas por los profesores Sarabia y Munuera (1994) es objeto de estudio la que se refiere a la instrumental –como herramienta de la que disponemos en la investigación de mercados para agrupar a los sujetos, individuos o empresas–, y de especial interés la dimensión analítica, en la medida que la aplicación de métodos y técnicas de segmentación permite la identificación y descripción de grupos (Saporta, 1976).

La agrupación de comerciantes se puede realizar de cuatro formas diferentes (ver cuadro n° 4), cada una de las cuales dispone de técnicas estadísticas específicas. Si bien la finalidad del estudio –clasificar a los comerciantes en función de sus diferencias de objetivos– hace que exista una variable categórica dependiente, a explicar, en función de otras variables independientes, o explicativas, y, en consecuencia, los diseños de tipología –cluster y factorial– no resulten adecuados. Y si a esto se añade que la segmentación a priori

no garantiza que los segmentos obtenidos sean los más relevantes, parece que los diseños de optimización son los que se han de utilizar.

Existe una amplia variedad de técnicas de optimización con variable criterio que permiten la agrupación entre diferentes individuos. De entre ellas, el análisis AID (Automatic Interaction Detector) (3) tiene una gran ventaja sobre el método de Belson y el de la chi-cuadrado: permite detectar los efectos interacción de los diversos atributos y características de los elementos objeto de estudio sobre el comportamiento que se quiere explicar; motivo por el cual se considera más adecuado para este trabajo, pues algunos modelos mal especificados por omitir un importante efecto interacción, mejorarían considerablemente al recogerlo.

Por otra parte, para identificar la interacción entre un gran número de variables es útil servirse de “estructuras arborescentes” con técnicas AID (Sonsquit, Baker y Morgan, 1971) o CHAID (Kass, 1980; Magidson, 1988) que, además de seleccionar las variables más relevantes, identifican interacciones que están anidadas en los datos –un



efecto que existe para una parte de la muestra pero que no afecta al resto- (Magidson, 1988; 12).

Creado y desarrollado inicialmente por el profesor Gordon Kass (1980), CHAID mejora las estimaciones del método AID al no estar limitado a variables dicotómicas y, al igual que los modelos log-lineales, es una técnica basada en la chi-cuadrado (4) que utiliza variables categóricas.

En conclusión, las técnicas CHAID (5) son útiles para la identificación y medición de interacciones. En ocasiones se asume erróneamente que el efecto de diversas variables predictoras es igual para todos los segmentos de una población, cuando realmente es distinto (Magidson, 1988; 11).

## RECOGIDA DE INFORMACION SOBRE LAS VARIABLES DE CLASIFICACION

Para abordar esta investigación (6), la metodología adoptada se ha estructurado en tres partes: estudio estadístico-documental, entrevistas a diferentes personas vinculadas con el sector y encuesta personal a los comerciantes (ver gráfico nº 1).

Inicialmente se procedió a efectuar una recopilación y análisis de la información disponible sobre la situación del sector comercial minorista. A estos efectos, se han obtenido datos regionales, que se complementaron con otros nacionales e internacionales, a fin de detectar paralelismos y divergencias en la evolución y prácticas desarrolladas en el sector. Posteriormente se solicitó la opinión de expertos y profesionales del sector que, conjuntamente con el estudio estadístico-documental previo, se empleó como primera aproximación al problema a analizar. Sus opiniones se recogieron a través de dos técnicas diferentes: entrevistas en profundidad y encuesta por correo.

Y finalmente, se recabó información primaria por medio de la realización de una encuesta o sondeo estadístico a través de entrevista personal con los gerentes de los establecimientos pertenecientes a la muestra seleccionada (ver cuadro nº 5).

CUADRO Nº 4

## TECNICAS DE SEGMENTACION

	DISEÑO	
	A PRIORI	OPTIMIZACION
SEGMENTACION	• CLASIFICACIONES CRUZADAS	• AID (AUTOMATIC INTERACTION DETECTOR)
	• ANALISIS DE VARIANZA	• METODO BELSON
	• ANALISIS DISCRIMINANTE	• METODO DE LA CHI-CUADRADO
TIPOLOGIA		• ANALISIS CLUSTER
		• ANALISIS FACTORIAL

FUENTE: SANTESMASES, 1996.

CUADRO Nº 5

## FICHA TECNICA DE LA INVESTIGACION

UNIVERSO:	ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS QUE DESARROLLAN SU ACTIVIDAD COMERCIAL EN DIFERENTES RAMAS DE ACTIVIDAD
AMBITO:	COMUNIDAD AUTONOMA DE CANTABRIA
TAMAÑO MUESTRAL:	978 ENTREVISTAS
ERROR MUESTRAL:	± 2,94%
NIVEL DE CONFIANZA:	95,5% (K = 1,96) PARA EL CASO MAS DESFAVORABLE P = Q = 0,5
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:	POLIETAPICO CON ESTRATIFICACION POR ZONAS, AREAS Y ACTIVIDADES COMERCIALES. AFIJACION PROPORCIONAL AL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN CADA ESTRATO
TRABAJO DE CAMPO:	NOVIEMBRE DE 1996

Teniendo presente que el universo objeto de estudio es el conjunto de establecimientos detallistas que desarrollan su actividad comercial en diferentes ramas de actividad, las unidades muestrales de las que se ha procedido a extraer la información han sido los establecimientos detallistas de toda la Comunidad Autónoma basándose en el Impuesto de Actividades Económicas para su reparto.

Habida cuenta de la heterogeneidad de establecimientos existentes se ha tomado como un criterio de clasificación el empleado por la Dirección General de Comercio Interior en sus estudios.

El tamaño de la muestra seleccionada es de 978 establecimientos, lo cual representa para el universo indicado un error muestral de + 2,94%, con un nivel de confianza del 95,5% en el caso más desfavorable de  $p=q=0,5$ . Siendo el método de selección de los elementos de la población que pasarán a formar parte de la muestra polietápico con estratificación por zonas, áreas y actividades.

Una vez realizado el análisis de la información secundaria disponible sobre la problemática del sector comercial minorista y los resultados de las entrevistas con expertos y profesionales del sector, se procedió a la confección





del cuestionario como soporte de recogida de la información (cuadro nº 6). El mismo se sometió a un pre-test con veinte entrevistas para perfeccionarlo y conseguir una mayor claridad en las preguntas tanto para el entrevistado como para el entrevistador.

La recogida de la información se realizó durante el mes de noviembre de 1996. Para controlar la veracidad y calidad de la información obtenida, se supervisaron las encuestas mediante un proceso de control, al 15% de las entrevistas realizadas, inspeccionando a través de este procedimiento a todos los encuestadores que participaron en la recogida de datos. Finalizado este proceso, los cuestionarios se sometieron a un estricto proceso de control de calidad para detectar posibles omisiones o contestaciones contradictorias. Así, de los 1.000 cuestionarios iniciales se fueron eliminando aquellos que no eran válidos hasta llegar a los 978 de la encuesta final.

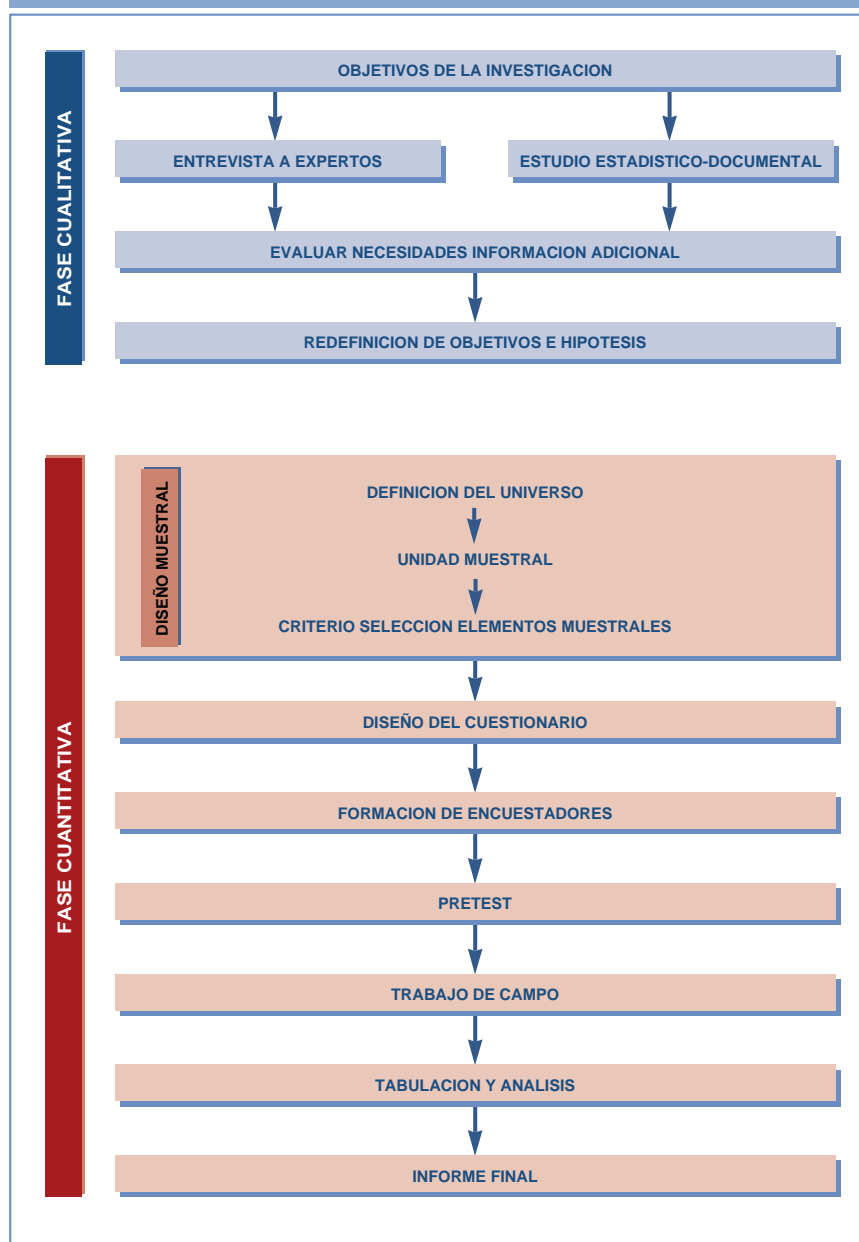
## CLASIFICACION DE LOS COMERCIANTES SEGUN LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Con anterioridad a la aplicación de toda técnica se han de seleccionar las variables que realmente sean relevantes para identificar a los grupos de acuerdo con el objetivo que se pretenda lograr en el estudio, pues, de lo contrario, el análisis carecerá de sentido (Bisquerra Alzina, 1989; 400).

Así, a partir del objetivo del presente trabajo, clasificar a los comerciantes en función de su predisposición hacia el cambio, y teniendo presente que cuanto mejores sean sus expectativas cabe esperar que muestren una mayor predisposición hacia el proceso de modernización que han de acometer, se ha tomado como variable criterio –fenómeno a estudiar– los objetivos del negocio. Por lo que respecta a las variables predictoras –causas que lo provocan– se han tomado 37 variables explicativas de las posibles diferencias en los objetivos del negocio (ver cuadro nº 7). Todas ellas, primero de un modo automático y, posteriormente, de un modo interactivo, han sido testadas

GRAFICO Nº 1

## FASES DE REALIZACION DE LA INVESTIGACION



en el modelo. A la hora de su selección se han combinado los criterios de nivel de significación, como premisa inicial, y su relevancia explicativa de la variable criterio.

En el gráfico nº 2 se aprecia el diagrama de árbol que muestra la clasificación de los comerciantes a partir de las variables que explican sus diferencias de objetivos. Y en el cuadro nº 8 se definen los perfiles de estos segmentos en función de las primeras variables

predictoras. No se presenta la tabla de ganancias, en la que se cuantifica a los diferentes segmentos en función de las puntuaciones obtenidas en la variable criterio, pues su interpretación cuantitativa carece de sentido y puede dar lugar a interpretaciones erróneas.

El estudio detallado de los perfiles de cada segmento permite apreciar que si bien entre las empresas con formas jurídicas de sociedad –medianas y grandes empresas de distribución– pre-



## Modernización del Comercio Minorista

CUADRO N° 6

### INFORMACION SOLICITADA EN EL CUESTIONARIO

**REGIMEN DE ESTABLECIMIENTO:** UBICACION, PROPIEDAD DEL NEGOCIO, ANTIGÜEDAD DEL ESTABLECIMIENTO, VINCULACION A ALGUN TIPO DE ASOCIACION O CADENA, REGIMEN DE TENENCIA DEL LOCAL, SUPERFICIE DE VENTA. EQUIPAMIENTOS, INFRAESTRUCTURA, DISPONIBILIDAD DE NUEVAS TECNOLOGIAS, SISTEMA LOGISTICO, AREA DE INFLUENCIA DEL ESTABLECIMIENTO.

**INFORMACION SOBRE EL COMERCIANTE:** ACTIVIDAD PREVIA, RAZONES DE SELECCION DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL ACTUAL, OBJETIVOS QUE ESPERA ALCANZAR CON SU NEGOCIO, EDAD Y ESTUDIOS.

**POLITICAS COMERCIALES APLICADAS:** PROVEEDORES EMPLEADOS, CRITERIOS DE SELECCION DE MARCAS, CARACTERISTICAS DEL SURTIDO, TIPOS DE PROMOCIONES Y OBJETIVOS DE LAS MISMAS, SERVICIOS PRESTADOS A LOS CLIENTES, FORMACION PROFESIONAL, INVERSIONES Y SU FINANCIACION.

**POLITICA DE PERSONAL:** NUMERO DE EMPLEADOS, CUALIFICACION, REPERCUSION DE LAS NUEVAS MODALIDADES DE CONTRATACION (APRENDIZAJE, PRACTICAS Y TIEMPO PARCIAL), GRADO DE MOTIVACION DEL EMPLEADO, CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDO, FORMACION.

**ACTITUD DEL EMPRESARIO COMERCIAL ANTE DIVERSOS ASPECTOS DEL NEGOCIO:** LEY DE ORDENACION DEL COMERCIO MINORISTA, DISPONIBILIDAD A REALIZAR PROGRAMAS DE FORMACION, FISCALIDAD, ASOCIACIONISMO, TECNOLOGIA, POLITICAS DE GESTION DEL NEGOCIO, ESTRATEGIAS DESARROLLADAS, RENDIMIENTO DEL NEGOCIO, ACTUACIONES COMERCIALES.

**ACTITUD HACIA LA SITUACION DEL SECTOR:** PROBLEMAS DEL COMERCIO CANTABRO; EFECTOS Y MEDIDAS A TOMAR ANTE LA PRESENCIA DE LAS GRANDES SUPERFICIES; TIPOS DE AYUDAS QUE SE DEBERIAN RECIBIR.



CUADRO N° 8

### PERFIL DE LOS SEGMENTOS OBTENIDOS

SEGMENTO	TAMAÑO	% TOTAL	VARIABLES CRITERIO			VARIABLES PREDICTORAS		
			% CERRAR	% MANTENER	% AMPLIAR	FORMA	EDAD	VINCULA
8	32	3,3	6,25	18,75	75,00	2 Y 3	–	A
3	38	3,9	2,63	36,84	60,53	1	1 Y 2	–
9	81	8,4	0,00	44,44	55,56	2 Y 3	–	I
10	92	9,5	4,35	58,70	36,96	2 Y 3	–	I
6	28	2,9	7,14	57,14	35,71	1	3	–
1	188	19,5	0,50	69,15	30,32	1	1 Y 2	–
2	162	16,8	6,79	64,81	28,40	1	1 Y 2	–
5	44	4,6	2,27	77,27	20,45	1	3	–
4	139	14,4	5,04	90,65	4,32	1	3	–
7	161	16,7	4,97	91,93	3,11	1	4	–

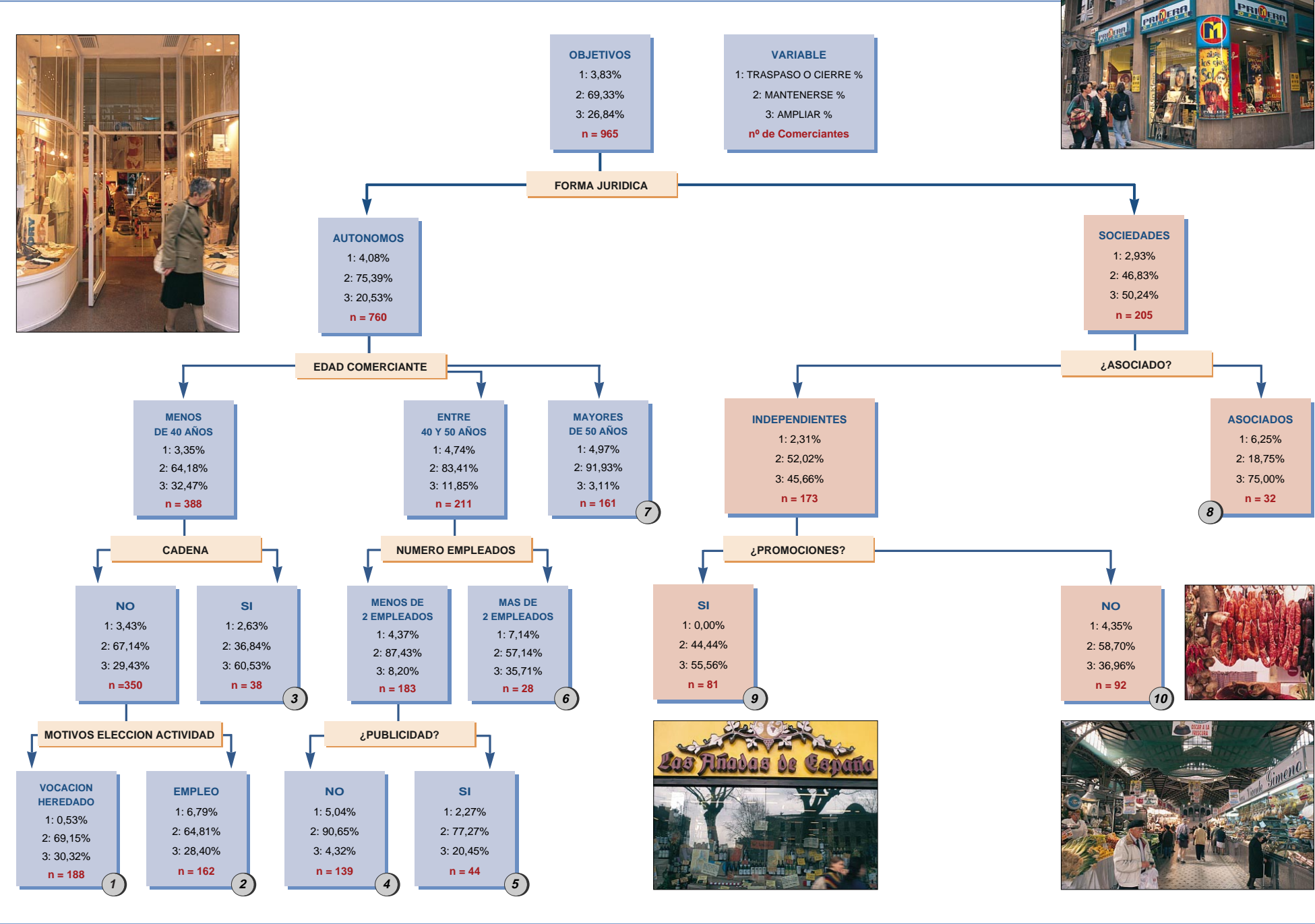
  

VARIABLE	CONCEPTO	NIVELES DE LA VARIABLE
FORMA	FORMA JURIDICA	1: AUTONOMOS. 2 Y 3: SOCIEDADES ANONIMAS, LIMITADAS Y OTRAS FORMAS SOCIALES
EDAD	EDAD DEL COMERCIANTE	1 Y 2: MENOS DE 40 AÑOS. 3: ENTRE 40 Y 50 AÑOS. 4: MAYOR DE 50 AÑOS
VINCULA	VINCULACION	A: ASOCIADO. I: INDEPENDIENTE





GRAFICO Nº 2  
ESTRUCTURA DE CLASIFICACION DE LOS COMERCIANTES



dominan los objetivos de crecimiento (segmentos 8, 9 y 10), también existe un reducido grupo de comerciantes autónomos que se plantea objetivos similares (segmento 3), que se caracterizan por su juventud y dinamismo al disponer de varios puntos de venta.

Por otra parte, además de observar-se claramente la dualidad comercial que caracteriza al sector, también existe dentro de los comerciantes autónomos un colectivo cuyas expectativas son de mejora (segmentos 1, 2 y 6) frente a un considerable colectivo de

los que se plantean casi como único objetivo el hecho de mantenerse (segmentos 4, 5 y 7).

A partir de la clasificación de los comerciantes que se ha obtenido se pueden confirmar las siguientes afirmaciones por lo que respecta a los objeti-



CUADRO Nº 7  
RELACION DE VARIABLES DEL MODELO CHAID NOMINAL

VARIABLE CRITERIO:	
• OBJETIVOS DEL NEGOCIO	
VARIABLES PREDICTORAS:	
• ACTIVIDAD DEL NEGOCIO	• TIPO DE PUBLICIDAD QUE REALIZA
• SISTEMA DE VENTA	• FORMACION DEL COMERCIANTE
• UBICACION DEL ESTABLECIMIENTO	• FORMACION DE LOS EMPLEADOS
• PROPIEDAD DEL NEGOCIO	• REALIZACION DE INVERSIONES
• SUPERFICIE DEL ESTABLECIMIENTO	• TIPO DE INVERSIONES REALIZADAS
• ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO	• FORMA DE FINANCIACION
• NUMERO DE EMPLEADOS	• INFORMACION UTILIZADA EN LA GESTION
• VINCULACION A CADENA	• PROBLEMAS MAS GRAVES DEL COMERCIO
• NUMERO DE INSTALACIONES	• PRACTICAS AGRESIVAS DE LAS GRANDES SUPERFICIES
• ZONA DE RESIDENCIA DE LA CLIENTELA HABITUAL	• EXCESIVA PRESION FISCAL
• VENTAS DEL ULTIMO AÑO	• EXCESO DE OFERTA COMERCIAL
• ASOCIACIONISMO FEDERATIVO	• IMPACTO DE LA APERTURA DE GRANDES SUPERFICIES
• ASOCIACIONISMO COOPERATIVO	• MEDIDAS ANTE EL EMPUJE DE LAS GRANDES SUPERFICIES
• CRITERIOS DE ELECCION DE LA ACTIVIDAD	• NECESIDAD DE AYUDAS DE LA ADMINISTRACION
• REALIZA DESCUENTOS	• EDAD DEL COMERCIANTE
• TIPO DE DESCUENTOS QUE REALIZA	• ESTUDIOS DEL COMERCIANTE
• SURTIDO DE LA TIENDA	• CONOCIMIENTO PREVIO DEL NEGOCIO
• REALIZA PROMOCIONES	
• TIPO DE PROMOCIONES QUE REALIZA	
• REALIZA PUBLICIDAD	

marcha de su negocio que las empresas que recurren a estructuras jurídicas más complejas como sociedades limitadas o anónimas.

Esta observación pone de manifiesto que la selección de unas u otras formas jurídicas refleja claramente la existencia de diferentes niveles de recursos y capacidades, que se plasman en unos objetivos más ambiciosos para los comerciantes que recurren a las sociedades frente a los que desarrollan su actividad como autónomos.

El menor tamaño de los autónomos, sus menores recursos, así como su dificultad para acceder a los mismos, hacen que predomine en ellos el objetivo de mantenerse.

• *Resultado 2º. Los diferentes niveles de objetivos en el pequeño comercio se deben a variables subjetivas de tipo personal del comerciante.*

Los comerciantes más jóvenes son los que manifiestan unos objetivos más ambiciosos –poseen las mayores intenciones de mejora o apertura de nuevos puntos de venta– y a medida que se incrementa su edad también lo hacen sus posturas conservadoras aumentando el número de los que se conforman con mantener su negocio.

En concreto, los comerciantes menores de cuarenta años manifiestan los objetivos más ambiciosos cuando tienen negocios integrados en cadena, lo cual es un signo de buen funcionamiento del comercio, pues abren varios puntos de venta bajo la misma enseña comercial.

En el caso de tener un único punto de venta, se ponen de manifiesto diferentes niveles de objetivos en función de los motivos por los que decidió ser comerciante: los que acceden a la pro-

fesión por vocación o por herencia del negocio tienen objetivos más ambiciosos que aquellos que llegaron al comercio buscando "refugio" ante la necesidad de tener un trabajo, siendo considerablemente superior el deseo de cerrar o traspasar de estos últimos.

Con respecto a los de mediana edad -entre cuarenta y cincuenta años- los que tienen más de dos empleados -límite a partir del cual se deja de hablar de pequeño comercio tradicional (Sainz de Vicuña, 1996; 7)- manifiestan objetivos claramente más ambiciosos que los comerciantes autopatro- nos o con un solo empleado; sus perspectivas de ampliar el negocio les llevan a contratar un mayor número de personas a su cargo.

Asimismo, las personas que son comerciantes por vocación o por haber

heredado el negocio tienen una perspectiva más optimista.

Por lo que se refiere a los de mayor edad, superior a los cincuenta años, cercanos ya al retiro, se proponen como principal objetivo mantener el fruto del trabajo de toda su vida.

Parece, pues, que la reducción del horizonte temporal o "vida útil" del comerciante le acorta el periodo de recuperación de sus inversiones -actuaciones- y, en consecuencia, le obliga a plantearse objetivos menos ambiciosos a medida que incrementa su edad.

Si se analiza desde una perspectiva más pragmática, se podría observar que con el paso de los años el comerciante reajusta sus expectativas en función de los logros que va realizando, de tal forma que, al mantener su condición de autopatrón, con el paso de los años

va perdiendo las expectativas de crecimiento.

• *Resultado 3º. Los diferentes objetivos de las empresas de distribución se explican en función de diferencias en los criterios de gestión empresarial.*

Entre las empresas que recurren o no a vínculos organizativos con otros competidores, se observan diferencias estadísticamente significativas con respecto a los objetivos.

Las empresas asociadas tienen mayores perspectivas de crecimiento y apertura de nuevos puntos de venta que los comerciantes que actúan independientemente sin ningún tipo de asociación a cadenas. Y de entre estos últimos, se ponen de manifiesto mejores perspectivas para aquellos que llevan a cabo promociones comerciales habitualmente.

### NOTAS

(1) Las posibles respuestas a la pregunta son: ampliar o mejorar -local mayor o mejor situado-; abrir nuevas tiendas con el mismo tipo de negocio; cambiar de actividad comercial; mantenerme como estoy, suficiente para vivir; traspaso próximo del negocio; mantener el negocio hasta que me retire; mantener el negocio para que mis hijos tengan un empleo y después retirarme.

(2) En la investigación experimental la distinción entre variables independientes -o predictoras- y las dependientes -o a explicar- acostumbra a ser bastante clara: las variables independientes son aquellas sujetas al control del investigador, la variable dependiente es el fenómeno que se está midiendo.

En la gran mayoría de los estudios relacionados con las ciencias sociales, asimismo, también suele estar muy claro cuál es la variable dependiente y cuáles las variables independientes. Por ejemplo, podemos esperar que la variable edad sea un buen predictor de una pregunta que mida la actitud hacia la modernización del comercio.

En este caso la edad será la variable independiente y la respuesta a la pregunta actitudinal la dependiente. Mientras que lo dicho tiene un sentido intuitivo, lo contrario -que la actitud hacia la modernización del comercio influya en la edad- es un absurdo. Sin embargo, habrá ocasiones en las que la distinción no sea tan evidente. Como regla general seleccionaremos una variable como predictora sólo si tiene sentido pensar que esta variable puede influir en la medida de la variable dependiente.

(3) Las técnicas AIDs fueron desarrolladas inicialmente por Sonsquit y Morgan en 1964. Su objetivo era dividir secuencialmente la muestra total en subgrupos mutuamente excluyentes mediante una serie de divisiones binarias. Cada división era determinada a partir de la selección del mejor predictor posible, y la combinación de categorías del predictor que maximizará la reducción de la parte de varianza no explicada de la variable criterio.

(4) La prueba de la chi-cuadrado nos permite contrastar estadísticamente si existe relación entre dos variables diferentes de una población, donde cada variable se encuentre subdividida en un cierto número de categorías. El estadístico de la chi-cuadrado es en sí mismo una estimación de la diferencia entre la distribución observada -la obtenida de la muestra- y la distribución esperada -la que obtendríamos si la hipótesis nula fuera cierta-.

(5) En el proceso de clasificación, CHAID nominal parte de una variable dependiente predefinida -nominal-, y calcula el test de independencia de la chi-cuadrado con cada una de las variables predictoras. Las categorías de la variable más significativa -o la seleccionada por el investigador de entre las que son significativas- son utilizadas para dividir la muestra en submuestras. Posteriormente analiza cada subgrupo y, de nuevo, identifica el predictor más significativo que será utilizado para efectuar otra división. Cuando un subgrupo no se subdivide en dos o más inferiores se puede deber a que no existe ningún predictor significativo o porque el decisor ha establecido alguna regla para que se convierta en un grupo final o segmento. Los grupos finales, o segmentos, son mutuamente excluyentes y exhaustivos, reflejando el diagrama de árbol y la tabla de ganancias los mejores y peores segmentos obtenidos. En concreto, el diagrama de árbol muestra la distribución condicionada de la variable dependiente o la ganancia media de cada nodo, y la tabla de ganancias, por su parte, evalúa y jerarquiza a todos los segmentos en función de las puntuaciones obtenidas en la variable criterio.

(6) La base de datos utilizada en el presente trabajo ha sido obtenida gracias a la financiación por parte del Gobierno de Cantabria del siguiente estudio: Diputación Regional de Cantabria (1997): Estudio del Sector Comercial Minorista. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Cantabria. Investigador responsable: Ignacio Rodríguez Del Bosque.





### CONCLUSIONES

La clasificación de los comerciantes en función de sus objetivos permite contrastar varias hipótesis sobre el sector comercial minorista de entre las que se pueden destacar las siguientes.

La dualidad comercial conlleva la existencia de diferentes objetivos entre los comerciantes, debidos a causas de carácter subjetivo como la edad para el pequeño comercio, y según criterios de gestión en las modernas empresas de distribución. Las expectativas más ambiciosas de empresas más modernas no se oponen a unos objetivos pesimis-

tas del pequeño comercio tradicional, sino que se aprecia un colectivo de comerciantes jóvenes con ánimo de mejorar sus negocios.

Finalmente, como consecuencia de las técnicas utilizadas, se plantea la posibilidad de incluir nuevas variables de clasificación y estudio que complementen a las tradicionales de estado y que recojan información sobre actitudes y percepciones del comerciante hacia el comercio, problemática del sector u otros aspectos que ayuden a un conocimiento más fiel del comercio. En este sentido, se muestra cómo las técni-

cas de análisis de conglomerados basadas en variables dependientes son de gran ayuda para detectar efectos interacción entre las características estudiadas. Cuando se dispone de un gran número de variables para clasificar a los comerciantes seleccionan las variables más relevantes y detectan interacciones anidadas en los datos. □

IGNACIO RODRIGUEZ DEL BOSQUE  
ANGEL AGUDO SAN EMETERIO

M<sup>a</sup> DEL MAR GARCIA DE LOS SALMONES  
Universidad de Cantabria

ANA SUAREZ VAZQUEZ  
Universidad de Oviedo

### BIBLIOGRAFIA

- BELLO, L.; VAZQUEZ, R Y TRESPALACIOS, J.A. (1996): Investigación de Mercados y Estrategias de Marketing. Cívitas. Madrid. Segunda Edición. Cap. 10.
- BISQUERRA ALCINA, R. (1989): Introducción Conceptual al Análisis Multivariable. Un Enfoque Informático con los Paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona.
- CASARES, J. Y REBOLLO, A. (1996): Distribución Comercial. Cívitas.
- CASARES, J. Y REBOLLO, A. (1997): "Mercados Minoristas Tradicionales. Situación Actual y Alternativas de Actuación". Distribución y Consumo, núm. 32, febrero-marzo, pp. 75-111.
- CRUZ ROCHE, I. (1997): "Evaluación de los Problemas del Comercio. Un Enfoque Competitivo". Distribución y Consumo, núm. 31, diciembre-enero, pp. 7-15.
- DIBB, S. Y SIMKIN, L. (1991): "Targeting Segments and Positioning". International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 19, num. 3, may-june, pp. 4-10.
- DIEZ DE CASTRO, E. Y FERNANDEZ, J. C. (1993): Distribución Comercial. McGraw Hill. Madrid.
- Dirección General de Comercio Interior (1994): "I Seminario sobre Estadísticas Comerciales: Homogeneización de Estadísticas Comerciales". Policopiado. Dirección General de Comercio Interior y Dirección General de Cooperación Económica y Comercio de la Junta de Andalucía, Sevilla, junio.
- FRANK, R.; MASSY, W. Y WIND, Y. (1972): Market Segmentation. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- KASS, G. (1980): "An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data". Applied Statistics, vol. 29, num 2, pp. 119-127.
- Magidson, J (1988): "Improved Statistical Techniques for Response Modeling. Progresion Beyond Regresion". Journal of Direct Marketing, vol. 2, num. 4, autumn, pp. 6-18.
- MASA, L. (1993): "Perfil de las Formas Comerciales. Elementos de la Tecnología de Venta". Distribución y Consumo, núm. 10, junio-julio, pp. 19-33.
- MCKINSEY & CO. (1995): El Futuro de la Distribución Alimentaria en España. Madrid.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1996): Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España. Estrategias empresariales y Políticas Económica de Comercio Interior. Tomo II. Madrid.
- REBOLLO, A. (1993): "Clasificación de las Formas Comerciales: el Producto-Establecimiento". Distribución y Consumo, núm. 10, junio-julio, pp. 10-18.
- REBOLLO, A (1994): "Una nota sobre la Clasificación de los Establecimientos Comerciales y la Terminología de la Distribución Comercial". Papeles de Economía Española, nº 13 pp. 273-275.
- RODRIGUEZ DEL BOSQUE, Y SUAREZ VAZQUEZ, A. (1996): "Las Franquicias Atraviesan las Montañas". Cámara Cantabria. nº 50, Octubre, pp. 24-28.
- RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I. Y TRESPALACIOS, J.A.; AGUDO, A.; SUAREZ, A.; GARCIA DE LOS SALMONES, M. Y FERNANDEZ, J (1997): El Comercio Minorista en Cantabria. Consejería de Economía, Hacienda y Presupuesto. Diput. Regional de Cantabria. Santander.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M. (1996a): "Comercio Tradicional. Opciones Estratégicas". Distribución y Consumo, núm. 30, oct.-nov., pp. 6-29.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1996b): La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas. Esic. Madrid.
- SANTESMASES, M. (1996): Marketing. Conceptos y Estrategias. Pirámide. Madrid.
- SAPORTA, B. (1976): "Les Ambigüites du Concept de Segmentation". Revue Française du Marketing, núm. 63, julio-sep., pp. 51-74.
- SARABIA, F.J. Y RUIZ DE MAYA, S. (1996): "Aspectos Metodológicos para la realización de Estudios en el Ambito de la Distribución Comercial". Esic Market, enero-marzo, pp. 117-141.
- SARABIA, F Y MUNUERA, J.L. (1994): "Concepto y Usos de la Segmentación de Mercados: una Perspectiva Teórica y Práctica". Información Comercial Española, nº 727, marzo, pp. 111-124.
- SONSQUIT, J.A.; BAKER, E.L. Y MORGAN, J.N. (1971): Searching for Stucture. Survey Research Center. Institute for Social Research. University of Michigan. An Arbor, Michigan.
- STERN, L. Y EL-ANSARY, A. (1996): Marketing Channels. Prentice Hall. 5ª edic.
- TRESPALACIOS, J.A.; VAZQUEZ, R.; RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I.A.; MASTRAL, R. (1992): Estudio del Sector Comercial Minorista en el Principado de Asturias. Cámaras de Comercio de Asturias.
- VAZQUEZ CASIELLES, R. Y TRESPALACIOS, J. (1997): Distribución Comercial. Estrategias de Fabricantes y Detallistas. Cívitas. Madrid.
- VAZQUEZ CASIELLES, R.; RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I.A. Y RUIZ VEGA, A. (1996): "Calidad del Servicio de las Empresas Detallistas: Análisis de Expectativas y Percepciones". Información Comercial Española, núm. 756, agosto-septiembre, pp.115-131.
- VAZQUEZ CASIELLES, R.; TRESPALACIOS, J.A. Y RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I. ET AL. (1994): Marketing: Conceptos y Aplicaciones Sectoriales. Cívitas. Madrid. Segunda Edición.
- WEIERS, R.M. (1986): Investigación de Mercados. Prentice Hall. México.



---

# PERSPECTIVAS DE LOS CENTROS COMERCIALES FUNDAMENTADOS EN UN HIPERMERCADO

---

■ PILAR ZORRILLA CALVO Y PATRICK HARTMANN

---



**L**a distribución comercial detallista ha experimentado un avance espectacular en España en los últimos años. Ello ha dado lugar a la implantación y desarrollo de nuevas formas comerciales distintas al comercio tradicional.

El presente artículo se centra precisamente en una de ellas, los centros comerciales, con el fin de reflexionar sobre los factores que condicionan sus posibilidades de éxito en el caso concreto de una de sus versiones: los centros comerciales fundamentados en un hipermercado y que se encuentran localizados en la periferia.

Para ello, comenzamos haciendo referencia a la definición de centro comercial y su tipología ya que, como veremos, bajo esta misma denominación conviven estructuras comerciales distintas. De este modo definimos nuestro marco de análisis que, como ya hemos apuntado, son los centros comerciales fundamentados en un hipermercado.

A continuación analizamos los factores que pueden considerarse determi-

nantes para el éxito del tipo de centros comerciales descritos. En este sentido planteamos como hipótesis de trabajo un cambio de actitud por parte de los visitantes y clientes de este tipo de centros y analizamos hasta qué punto puede afectar a su gestión.

Por último presentamos los resultados y conclusiones obtenidas a partir de un estudio empírico que realizamos en un centro comercial de Bizkaia en el que analizamos los componentes de la oferta que presentaban un mayor grado de atracción entre sus visitantes.

Así, tratamos de detectar el peso del componente lúdico frente a la conveniencia y las diferencias existentes en el perfil de los visitantes que valoraban uno u otro factor. De este modo, obtuvimos las pautas para reorientar la gestión de este centro comercial en concreto, y así adaptarse en mayor medida a la demanda y características de sus visitantes.

El valor de dicho estudio se limita, evidentemente, al caso particular que analiza. Sin embargo y dado que los resultados de este estudio confirman el

peso creciente del componente ocio en la oferta de un centro comercial fundamentado en un hipermercado, creemos que sería interesante llevar a cabo trabajos similares que permitan avalar o no esta hipótesis de manera general.

## MARCO DE ANALISIS: LOS CENTROS COMERCIALES

La denominación centro comercial resulta un tanto ambigua ya que indistintamente se emplea para hacer referencia a una forma comercial que agrupa a distintos establecimientos con una gestión común o para denominar a una agrupación de tiendas tradicionales en un centro urbano.

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) define un centro comercial como “un conjunto de establecimientos independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.

En realidad esta definición es muy amplia ya que abarca versiones diferenciadas bajo una denominación común, lo que implica la necesidad de una clasificación que identifique los distintos tipos de centros comerciales que pueden existir. No obstante incluye el factor que, de acuerdo con Dawson y Lord (1985), permite distinguir entre lo que podría denominarse distrito comercial, que antes hemos descrito como agrupación de tiendas en un centro urbano, y un centro comercial: la gestión unitaria, con una dirección común del conjunto de establecimientos.

Por tanto, nuestro marco de análisis se centra en éste último caso. Ahora bien, tal y como apuntábamos, la defi-





nición propuesta resulta excesivamente general, por lo que vamos a señalar algunas de las principales clasificaciones de centros comerciales con el fin de delimitar el tipo concreto a analizar.

Una primera clasificación muy común es la que identifica tres tipos de centros comerciales de acuerdo al tamaño del mercado al que atienden. Así, se distinguen los centros comerciales regionales, los de comunidad o distrito y los de vecindario (CASARES y REBOLLO, 1996).

Sin embargo, dado que las diferencias entre los distintos centros comerciales existentes se fundamentan en otras características que asimismo pueden ser relevantes, dicha clasificación resulta excesivamente simplista. En este sentido, Reynolds plantea una clasificación a partir de tres factores: extensión de la superficie bruta alquilable (SBA), grado de integración física y número de actividades que desarrollan, lo que da lugar a cuatro tipos genéricos de centros comerciales cuya denominación y características aparecen recogidas en el cuadro nº 1. (Reynolds, J.; 1992).

El primero de los factores sobre los que se sustenta la clasificación de Reynolds, la superficie bruta alquilable (1), constituye asimismo el criterio de clasificación de centros comerciales que propone la AECC. Así cabe distinguir:

– Galería comercial urbana: SBA > 2.500 m<sup>2</sup>.

– Mercados: tendrán carácter y categoría propia cuando reuniendo la condición de centro comercial, al menos la mayoría de las unidades en explotación lo sean en alimentación y sin límite máximo de superficie.

– Centro comercial pequeño: SBA < 10.000 m<sup>2</sup>.

– Centro comercial fundamentado en un hipermercado.

– Centro comercial grande: SBA de entre 10.000 a 40.000 m<sup>2</sup>.

– Centro comercial regional: SBA > 40.000 m<sup>2</sup>.

– Parque de actividades comerciales, considerando como tales aquellos que tengan un espacio común urbanizado, realicen actividades comerciales al por menor y estén formados princi-

CUADRO Nº 1

### CLASIFICACION DE CENTROS COMERCIALES

TIPOS	CARACTERISTICAS
<b>I.– GRANDES CENTROS PERIFERICOS O REGIONALES</b>	<p><b>MAS DE 30.000 M<sup>2</sup></b></p> <p><b>VARIANTES DE LOCALIZACION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AREA CENTRAL EN UN NUCLEO TRADICIONAL</li> <li>• AREA CENTRAL CONTIGUA A UN NUCLEO TRADICIONAL</li> <li>• POLO SUBURBANO NO CENTRAL EN CRECIMIENTO</li> <li>• AREA ALEJADA/NUDO DE TRANSPORTE</li> </ul> <p><b>VARIANTES DE COMPOSICION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOMINADO POR UN HIPERMERCADO</li> <li>• DOMINADO POR UN GRAN ALMACEN</li> <li>• DESARROLLO DE DOS/MAS ACTIVIDADES (ALIMENTACION, NO ALIMENTACION, OCIO...)</li> </ul>
<b>II.– CENTROS INTERMEDIOS</b>	<p><b>10.000 – 30.000 M<sup>2</sup></b></p> <p><b>VARIANTES DE LOCALIZACION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COMUNIDADES SUBURBANAS NO CENTRICAS</li> <li>• AREA ALEJADA/NUDO DE TRANSPORTE</li> </ul> <p><b>VARIANTES DE COMPOSICION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FUNDAMENTADO EN UN HIPERMERCADO</li> <li>• FUNDAMENTADO EN ESPECIALIZACION NO ALIMENTICIA</li> </ul>
<b>III.– PARQUES COMERCIALES</b>	<p><b>5.000 – 20.000 M<sup>2</sup></b></p> <p><b>VARIANTES DE LOCALIZACION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COMUNIDADES SUBURBANAS NO CENTRICAS</li> <li>• AREA ALEJADA/NUDO DE TRANSPORTE</li> </ul> <p><b>VARIANTES DE COMPOSICION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ACTIVIDAD DETALLISTA</li> </ul>
<b>IV.– GALERIAS COMERCIALES</b>	<p><b>MAS DE 1.000 M<sup>2</sup></b></p> <p><b>VARIANTES DE LOCALIZACION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AREA CENTRAL EN UN NUCLEO TRADICIONAL</li> </ul> <p><b>VARIANTES DE COMPOSICION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ESPECIALISTAS EN NO ALIMENTACION</li> <li>• TRANSFORMACION DE GRAN ALMACEN</li> </ul>

NOTA: En esta clasificación se han excluido los Centros de Vecindad.

FUENTE: REYNOLDS, J.

palmente por medianas y grandes superficies.

Como puede observarse, si bien esta segunda clasificación se fundamenta básicamente en una unidad de medida, ofrece información adicional al hacer referencias tales como el ámbito de mercado al que atienden (centros regionales) o el tipo de activi-

dades que se desarrollan (mercados, centros fundamentados en un hipermercado). Sin embargo, por otra parte, carece del carácter explicativo explícito de la clasificación de Reynolds.

Las referencias a las clasificaciones precedentes, aún sin ser una sistematización exhaustiva de todas las que hay, permiten poner de manifiesto la amplia



CUADRO Nº 2

## DISTRIBUCION DE CENTROS COMERCIALES SEGUN TIPOLOGIA DE LA AECC

TIPO DE CENTRO	NUMERO DE CENTROS	% CENTROS
GALERIA COMERCIAL, SBA INFERIOR A 2.500 M <sup>2</sup>	44	13,3
PEQUEÑO, SBA INFERIOR A 10.000 M <sup>2</sup>	107	32,4
FUNDAMENTADO EN UN HIPERMERCADO	102	30,9
GRANDE, SBA ENTRE 10.000 M <sup>2</sup> Y 40.000 M <sup>2</sup>	55	16,7
REGIONAL, SBA SUPERIOR A 40.000 M <sup>2</sup>	18	5,5
PARQUE DE ACTIVIDADES COMERCIALES	4	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>

SBA: Superficie Bruta Alquilable.  
FUENTE: Asociación Española de Centros Comerciales (AECC).



tipología existente en el contexto de los centros comerciales y, al mismo tiempo, delimitar el marco de análisis de nuestro trabajo.

Así, nuestra reflexión no gira en torno a los centros comerciales en el sentido más general, sino sobre aquellos que están fundamentados en un hipermercado y que, por su tamaño suelen estar ubicados en la periferia y no en los centros urbanos. La razón que nos ha llevado a centrar nuestro análisis en este tipo concreto se deriva del cambio de tendencia que parece estar produciéndose en el sector de los centros comerciales y que entendemos les afecta especialmente a los que están fundamentados en un hipermercado y situados en la periferia.

Así, si bien en España, al igual que en otros países del sur europeo, se ha venido siguiendo el modelo francés, en el que la locomotora principal de los centros comerciales la constituyen las grandes/medianas superficies de alimentación, actualmente se cuestiona el papel del hipermercado como principal pilar de atracción. En este sentido, se afirma una clara tendencia hacia lo que se denomina modelo anglosajón, en el que las actividades relacionadas con el ocio cobran evidente protagonismo.

Por otra parte se observa que, debido a factores tales como el encareci-

miento del combustible, las aglomeraciones de tráfico, los movimientos ecologistas y el impulso a la reutilización de las áreas urbanas con fines comerciales (Rosa, 1995), se está ralentizando la tendencia a ubicar los centros comerciales en áreas periféricas en favor de los centros urbanos, con predominio de pequeños establecimientos ajenos al sector de alimentación.

Ante esto, nuestro eje principal de reflexión se resume en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las perspectivas de futuro de los centros comerciales fundamentados en un hipermercado y ubicados en la periferia?

### LOS CENTROS COMERCIALES CON HIPERMERCADO. DEL MODELO FRANCES AL ANGLOSAJON

Históricamente el origen de los centros comerciales en España se puede situar en 1980 con la implantación de Baricentro en Barberá del Vallés, Barcelona. Desde entonces, esta fórmula comercial ha experimentado un imparable ascenso en sus diversas manifestaciones, si bien ha cobrado especial protagonismo el modelo de centro asociado a un hipermercado, de acuerdo con el esquema francés.

Este tipo de centro presenta un especial atractivo para el consumidor, que encuentra una oferta diversificada

de establecimientos y, por tanto, de productos y servicios en un mismo lugar. En él, además de resolver sus necesidades de compra fuerte y básicamente de alimentación, puede pasar un rato agradable dadas las distintas alternativas lúdicas, lo que favorece asimismo la visita en grupo (Gómez Navarro, 1994).

Sin embargo, tal y como algunos autores ya auguraban (Lloret, 1993), actualmente el componente ocio está adquiriendo una especial relevancia y no como mero complemento, sino como elemento básico de atracción en los centros comerciales. En este sentido, de acuerdo con las previsiones que ya hiciera, entre otros, Gómez Navarro (1994) los centros asociados a hipermercados no han crecido en la misma proporción en estos tres últimos años respecto a épocas anteriores.

La tendencia a la baja del protagonismo del hipermercado en los centros comerciales de nueva creación es un hecho que se constata con cifras: de los cincuenta proyectos que aproximadamente existen para estos meses, más de la mitad se fundamentan en galerías con una oferta comercial heterogénea (Distribución Actualidad, 1996).

Esta tendencia puede explicarse a partir de consideraciones de distinta naturaleza, si bien las más importantes



son las relacionadas con los nuevos comportamientos sociales. En definitiva, las transformaciones de los centros comerciales en los últimos años obedecen al esfuerzo de adaptación ante los cambios de los consumidores y no al capricho de sus gestores (Sainz de Vicuña, 1996).

En el cuadro nº 2 presentamos la distribución de los centros comerciales, de acuerdo a la clasificación de la AECC, en la que se observa que los centros comerciales fundamentados en un hipermercado representan casi el 31% del total.

La mentalidad, el estilo de vida y los gustos de los consumidores apuntan a una concepción de centro comercial con un peso cada vez mayor de las actividades de esparcimiento, materializado en la oferta de salas de cine, parque de atracciones, pista de patinaje, salas de juegos educativos para niños o salas de arte, entre otros, fundamentalmente en aquellos ubicados en la periferia, de grandes dimensiones y con elevado potencial de demanda. En este sentido, la compra como actividad queda desplazada a un segundo término para muchos visitantes (2).

Por otra parte, se produce un fenómeno de vuelta al centro urbano como lugar donde realizar las compras, por las razones ya apuntadas en un apartado anterior. En este caso, las compras de alimentación y otros artículos necesarios se resuelven en los supermercados, fórmula que presenta un crecimiento superior al hipermercado. En este sentido, cabe destacar el desarrollo de centros comerciales urbanos, con nula o escasa presencia de tiendas de alimentación, con una oferta variada y heterogénea de establecimientos con fuerte imagen de marca que actúan de polos de atracción. Se ubican bien en espacios especialmente ideados o aprovechando viejos edificios rehabilitados, revitalizando nuevamente el área comercial de las ciudades.

Todo ello nos lleva a concluir que las líneas de desarrollo futuras de los centros comerciales son dos: por un lado, centros comerciales urbanos y de pequeñas dimensiones y, por otro,



grandes parques comerciales (aunque todavía con escasa presencia, tal y como se observaba en el cuadro nº 2). En este contexto, la fórmula de centro comercial ubicado en la periferia y fundamentado en un hipermercado presenta una clara saturación y no cabe esperar nuevas implantaciones de este tipo en la misma proporción que hasta ahora. Asimismo, se precisa una rápida reacción que neutralice los puntos débiles que los actuales centros de estas características presentan.

### **PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LOS CENTROS COMERCIALES CON HIPERMERCADO**

El éxito o el fracaso de los centros comerciales con hipermercado ya existentes dependerá claramente de su capacidad de adaptación a las nuevas demandas de los consumidores. Estos son cada vez más selectivos y decidirán visitar aquellos centros que sean capaces de satisfacer sus necesidades en mayor medida.

Por tanto, los responsables de la gerencia de los centros comerciales deberán ocuparse de medir periódicamente el grado de satisfacción de sus clientes, evaluando los atributos y características de su oferta que resultan determinantes para favorecer la visita a los mismos.

En este sentido, si se manifiesta claramente que la variable ocio tiene un peso creciente será preciso adecuar la oferta a las nuevas demandas. Ello no implica que el hipermercado ha de relegarse a un segundo plano necesariamente, sino que se ha de ser cons-

ciente de qué lidera el protagonismo en cada momento para reconducir la gestión adecuadamente en beneficio de todos los implicados.

Así, por ejemplo, puede ocurrir, como en el caso concreto que posteriormente será objeto de un estudio empírico, que el hipermercado represente inicialmente la locomotora principal del centro comercial y sea, por tanto, el elemento de atracción que permita canalizar y apoyar las visitas de los clientes a otras áreas del centro. En este supuesto cabe esperar que el visitante, dado que va a realizar compras en el hipermercado, coja un carrito siempre que acuda al centro comercial. La decisión sobre la ubicación más conveniente de los carritos vendrá guiada por tal supuesto y se colocarán en las zonas de aparcamiento. Ahora bien, si el comportamiento de los clientes varía y éstos comienzan a valorar de forma creciente otros aspectos del centro comercial en mayor medida que el hipermercado, como por ejemplo las actividades lúdicas, debiera reaccionarse favoreciendo este nuevo aspecto que los clientes valoran pero sin olvidar que es necesario rentabilizar la superficie de alimentación. En este sentido, se debe facilitar al cliente la posibilidad de realizar este tipo de compras, más vinculadas a la conveniencia, sin obligarle a trasladarse hasta el aparcamiento, por ejemplo ubicando carritos justo a la entrada del hipermercado.

Por otra parte, entendemos que si las tendencias apuntan a un mayor peso del componente lúdico como factor de atracción, es necesario prestar la atención oportuna a las acciones de animación. En esta línea, nos parece poco aconsejable la propuesta de reducir el peso relativo de los espacios comunes de recreo y esparcimiento, tal y como algunos autores sugieren (Taieb, 1993; y Gómez Navarro, 1994), apelando a razones de coste y mantenimiento.

Por el contrario, sugerimos potenciar su uso y, por tanto, rentabilizar dichas áreas, mediante la puesta en marcha de actividades de animación que periódicamente varíen para favore-





cer y renovar el interés. Una exposición atractiva, un desfile de moda, un concurso de disfraces, son algunos ejemplos concretos de lo que proponemos.

En definitiva se trata de alcanzar efectos sinérgicos mediante la combinación de distintas acciones que redunden en beneficio de toda la oferta del centro comercial. En nuestra opinión, no cabe hablar ya de una locomotora sino de varias y cada una de ellas "tirará" de públicos objetivo distintos, de modo que la locomotora de cada colectivo complementa la de los demás. El hecho de que cuantitativamente uno de los colectivos sea más numeroso no implica que la oferta deba adecuarse exclusivamente a su perfil y necesidades.

Por todo ello, en nuestra opinión, no parece realista afirmar que los centros comerciales se transformarán exclusivamente en lugares de ocio (3) (Distribución Actualidad, Dossier centros comerciales, 1996). Así, si bien es cierto que el cine junto con un área de restauración amplia puede resultar un buen punto de encuentro, no cabe asegurar que sustituya al hipermercado; otra cosa es que adquiera un mayor protagonismo comparativamente a los últimos años.

### ESTUDIO EMPIRICO EN UN CENTRO COMERCIAL CON HIPERMERCADO EN BIZKAIA

El objetivo fundamental que guió el estudio empírico fue constatar hasta qué punto el componente lúdico de la oferta de un centro comercial con hipermercado constituía un elemento de atracción frente al hipermercado y viceversa.

Por otra parte, se deseaba conocer a qué perfil respondían las personas que especialmente valoraban uno u otro componente de la oferta del centro, de confirmarse tal dicotomía.

Este estudio responde a una de las preocupaciones más habituales en la gestión de este tipo de centros, que no es otra que recoger la información precisa para ajustarse en mayor medida a la demanda. Antes de exponer la metodología y resultados obtenidos, quere-



mos hacer mención expresa a la inestimable colaboración prestada por Maite Ruiz, José Juan Beristain, Ana Berta Montes de Oca y Alberto Herrero, alumnos del curso de doctorado en cuyo contexto se desarrolló la presente investigación, sin la cual no hubiese sido posible.

El estudio se realizó en el único centro comercial con las características expuestas que, por el momento (4), funciona en Bizkaia. Se trata de una superficie comercial distribuida en dos plantas y cuya oferta está básicamente constituida por un hipermercado, una galería de tiendas y establecimientos de restauración y ocio, entre los que se encuentran salas multicine.

La información se recogió mediante una encuesta personal realizada a principios de 1997 con un cuestionario estructurado en el propio centro comercial a una muestra de 330 personas, de las que finalmente resultaron válidas 316 respuestas.

En el cuestionario se solicitaba ordenar ocho aspectos según la importancia que para el cliente tenían a la hora de elegir el centro comercial como lugar de compra, a saber:

1. Oferta de tiendas muy variada en un mismo lugar.
2. Horario amplio.
3. Existencia de un hipermercado.
4. Existencia de parking gratuito.
5. Facilidad de acceso.
6. Oferta de ocio: cafeterías, restaurante, cines, juegos para niños...
7. Ambiente y animación del centro comercial.
8. Espacio cubierto.

Además, se recogieron datos socio-demográficos tales como sexo, edad y profesión del encuestado y de hábitos de compra y frecuentación del centro comercial.

Con la información recogida se procedió a realizar un análisis factorial con el fin de detectar si las distintas variables se podían recoger en uno o dos factores que explicaran motivaciones diferenciadas por parte de los individuos a la hora de elegir un centro comercial como lugar al que acudir.

Sin embargo, los resultados revelaron la existencia de cuatro factores con escasa capacidad explicativa cada uno de ellos y es que, ciertamente, se observó escasa correlación entre las distintas variables objeto de estudio.

Por todo ello, finalmente se procedió a realizar un análisis tipológico, concretamente un cluster, con el que pudimos detectar tres tipos distintos de visitantes de acuerdo a las diferencias otorgadas a los aspectos valorados del centro comercial.

El primero de los tipos es el más numeroso (52,8%) y está formado por aquellas personas que valoran el horario y el hipermercado frente al ocio y el ambiente comercial a los que conceden escasa importancia. En este sentido, cabría afirmar que este tipo valora la conveniencia.

El segundo de los tipos (30,7%) igualmente valora el horario pero, a diferencia del anterior, acude al centro comercial motivado fundamentalmente por la oferta de tiendas variadas y en absoluto por el hipermercado que ocupa los últimos puestos en la jerarquización de variables.

El último de los tipos (16,5%) se asemeja al anterior en tanto que acude al centro comercial especialmente motivado por la galería de tiendas y concede escaso valor en su jerarquización a la existencia de un hiper. Sin embargo, para este tipo el segundo de los factores más importante es el ocio frente al hecho de que el horario sea amplio.

Como ya indicábamos, el cuestionario recogía además datos sobre sexo, edad, profesión y hábitos de frecuenta-





ción y compra de los encuestados, lo que nos ha permitido analizar el perfil de cada uno de los clusters considerados. Así, en general, se observa que el sexo no es una variable que defina el contenido de ninguno de los tipos hallados, pues hombres y mujeres están presentes en cada uno de ellos de forma similar.

Sin embargo, el tipo 1 está formado por personas con edades entre 25 y 64 años, si bien las de 55 a 64 años son las que están especialmente motivadas por la existencia del hipermercado. En cuanto a la profesión son trabajadores por cuenta ajena/funcionarios, amas de casa, jubilados o en desempleo. Acuden con una frecuencia de una vez a la semana al centro comercial, fundamentalmente de lunes a viernes. Además, cuando acuden, visitan siempre o habitualmente el hipermercado, a veces la galería de tiendas y a veces o nunca los establecimientos de ocio. Estas personas acuden al centro comercial o solos o acompañados y, en este último caso, con su pareja, con sus hijos o con familiares, pero no con amigos.

El tipo 2 está formado por personas más jóvenes que el grupo anterior, hasta 34 años, que trabajan por cuenta propia, son profesionales liberales o estudiantes. Su frecuencia de visita al centro comercial es menor que en el tipo anterior y en general cuando acu-

den no visitan el hipermercado, o rara vez, al contrario que la galería de tiendas y los establecimientos de ocio que visitan siempre o habitualmente. Este grupo elige como día de visita los viernes y sábados. Las personas de este tipo acuden al centro comercial acompañadas de su pareja o con amigos.

Por último, el tercer grupo o tipo 3 está formado bien por personas muy jóvenes, de hasta 24 años, bien por personas que con más edad tienen hijos menores de doce años. En este grupo, las personas o bien son estudiantes o bien trabajan por cuenta propia y su frecuencia de visita al centro comercial es alta.

Cuando acuden visitan el hiper sólo a veces, la galería de tiendas, siempre o habitualmente y siempre acuden a los establecimientos de ocio. El día elegido para la visita al centro comercial es el sábado o el domingo. En cuanto a la compañía elegida para visitar el centro comercial, las personas de este tipo acuden bien con amigos, bien con su pareja e hijos.

Por tanto, a la vista de estas informaciones podemos concluir que efectivamente en este caso, el hipermercado es un elemento importante de la oferta y en consecuencia actúa como factor de atracción.

Sin embargo, también es evidente que no todos los visitantes del centro comercial acuden motivados por la existencia del hiper. Es más, hay dos grupos para los que el hiper no es en absoluto determinante. Todo ello nos lleva a afirmar lo que ya habíamos señalado como hipótesis y es la idea de varias locomotoras y no una sola identificada en el hipermercado.

Por tanto, la oferta global deberá diseñarse para satisfacer y motivar a

colectivos o públicos objetivo distintos, de modo que el elemento de atracción o locomotora de cada grupo tenga efectos sinérgicos sobre los demás.

Ahora bien esta solución cabe apuntarla en un contexto como el que ha sido objeto de estudio, Bizkaia. Así, tenemos que recordar que la oferta de centros comerciales de estas características es aún muy reducido y por tanto, cabe esperar que con el incremento de la oferta se produzcan fenómenos de segmentación.

Así, llegado el momento cabría hablar de centros con un mayor grado de especialización en la oferta lúdica o por el contrario orientados a la conveniencia y variable precio, en función del colectivo al que resultase más interesante satisfacer.

### CONSIDERACIONES FINALES

Los centros comerciales constituyen una forma comercial en expansión que abarca distintas versiones en las que se combinan comercio y ocio cada vez en mayor medida.

En el presente artículo nos hemos centrado en los centros comerciales fundamentados en un hipermercado, una de las versiones con mayor implantación en España, a fin de poner de manifiesto la necesaria evolución que éstos precisan para seguir compitiendo en el mercado.



La razón se deriva de las nuevas demandas de los consumidores que valoran cada vez más el ocio, lo que obliga a nuevos planteamientos en la oferta de los centros comerciales ya existentes de este tipo y cuyo mayor peso estaba asignado al hipermercado.

Todo ello no implica hacer desaparecer al hipermercado o relegarlo a un segundo plano, sino reconducir la gestión de la oferta global para hacerla más atractiva a los distintos tipos de visitantes.

En este sentido, cabe hablar de centros comerciales fundamentados en varias locomotoras que "tiran" de distintos tipos de visitantes o público objetivo, de tal modo que la locomotora de cada colectivo complementa la de los demás.

El reto de los responsables de este tipo de Centros Comerciales está pues, en analizar exhaustivamente el perfil y necesidades de los visitantes, detectando si existen diferencias en la valoración de las distintas características de la oferta global a fin de adaptarla convenientemente. □

**PILAR ZORRILLA CALVO**

Profesora Titular. Universidad del País Vasco

**PATRICK HARTMANN**

Estudiante de tercer ciclo

### NOTAS

(1) La Superficie Bruta alquilable, SBA, es una unidad que corresponde a la superficie del local que se puede comprar o alquilar para el desarrollo de la actividad comercial sin tener en cuenta espacios comunes como paseos y plazas, aparcamientos, jardines, zonas de carga, descarga y distribución de mercancías, recogida de basuras, oficinas, instalaciones de climatización, contra incendios y seguridad, aseos, etc.

(2) En Marzo de 1995 se abrió Barnasud, que es el primer parque comercial y de ocio de Cataluña. Se trata de un nuevo modelo de superficie inspirado en los megacentros lúdico-comerciales americanos. En él, comercio, ocio y servicios forman un todo que pone el acento en los aspectos lúdicos (30%). Así, cuenta entre otros de una bolera con 26 pistas en 3.600 m<sup>2</sup> y 15 mesas de billar, 5 pistas polideportivas, 10 salas de cine, una guardería con puericultores y un parque infantil.

(3) El dossier sobre centros comerciales que publica la revista Distribución Actualidad en su número de septiembre 1996 plantea la disyuntiva Hipers versus cines, extremo al que nos referimos como poco realista.

(4) Están previstas dos nuevas aperturas para el presente año.

### BIBLIOGRAFIA

- CASARES, J. y REBOLLO, A.: Distribución Comercial, editorial Civitas, Madrid 1996.
- DAWSON, J.A. and LORD, J.D.: Shopping Centre Development: Policies and Prospects, Dawson, J.A. and Lord, J.D. eds, Croom Helm, Kent 1985.
- DISTRIBUCION ACTUALIDAD: Dossier sobre centros comerciales elaborado por A. Dávila, Distribución Actualidad, nº 241, Septiembre 1996, pp. 33-49.
- GOMEZ NAVARRO, E.: "Centros Comerciales. Ventajas competitivas y diseño del futuro", Distribución y Consumo, nº 18, Octubre-Noviembre 1994, pp. 70-80.
- LLORET ARENAS, J.L.: "Los centros comerciales: situación actual y futuro-", Información Comercial Española, nº 713, enero 1993, pp. 49-61.
- REYNOLDS, J.: "Generic Models of European Shopping Centre Development", European Journal of Marketing, Vol. 26, nº 8/9, pp. 48-60.
- ROSA DIAZ, I.M.: "La problemática de la localización ante las innovaciones en el funcionamiento y regulación de la distribución comercial", ponencia presentada en el IX Congreso nacional de AEDEM, celebrado en Toledo en Mayo de 1995 y publicada en el libro de Actas, Vol. 2, pp. 2347-2362.
- SANCHEZ CUENCA, J.: "La Tipología", en ORTEGA MARTINEZ, E.: Manual de Investigación Comercial, 3ª edición, Ed. Pirámide, S.A., Madrid 1994.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J.M.: La distribución comercial: opciones estratégicas, ed. ESIC, Madrid, 1996, pp. 102-107.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J.M.: "Comercio Tradicional. Opciones estratégicas", Distribución y Consumo, nº 30, Octubre-Noviembre 1996, pp. 6-29.
- TAIEB, G.: "Centros Comerciales. Aprovechar la crisis para preparar el futuro", Distribución y Consumo, nº 10, Junio-Julio 1993, pp. 78-85.

## MERCABARNA

Se vende MAGNÍFICO ALMACÉN de 850 m<sup>2</sup>:

- ✓ Con Cámaras Frigoríficas.
- ✓ Capacidad para 350 Palets.
- ✓ Estanterías Mecalux.
- ✓ Frío positivo.
- ✓ Totalmente equipado.
- ✓ En funcionamiento.

INTERESADOS LLAMAR AL TELÉFONO 907 84 96 18





# LEY DE ENVASES Y RESIDUOS DE ENVASES

## ASPECTOS ESENCIALES DE SU CONTENIDO

■ PEDRO POVEDA GOMEZ

Desde la entrada de nuestro país en la Unión Europea, y más especialmente a partir de que en el Acta Unica Europea el medio ambiente pasa a ser considerado como una verdadera política comunitaria, el análisis de nuestras normas nacionales pasa necesariamente por un estudio previo del trato que se viene dando a estas materias en las instituciones comunitarias.

En este sentido, desde el año 1973 se han adoptado cinco programas comunitarios de medio ambiente que han dado lugar a más de doscientas disposiciones normativas, entre las que ocupan un lugar considerable, tanto por el número como por la relevancia de alguna de ellas, las referidas a la gestión de los residuos.

El último de estos programas (vigente durante el período 1993/2000) es el V Programa Comunitario de Política y Actuación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible (al que en adelante nos referiremos como V Programa), aprobado mediante Resolución 93/C 138/01, de 1 de febrero de 1993, del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros y que tiene como antecedentes más directos la Declaración de Río y la Agenda 21, adoptadas en la Conferencia de la Organización de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible (CNUMAD), reunida en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992.

De acuerdo con las modificaciones introducidas en el Tratado Constitutivo por el Acta Unica Europea, la estrategia perseguida con el V Programa consiste en integrar plenamente la política de medio ambiente en las demás políticas, mediante la participación activa de todos los agentes principales de la



sociedad (todas las Administraciones –la comunitaria, por supuesto, pero también las nacionales, regionales, locales, etc.–, las empresas y los ciudadanos), en lo que ha venido en denominarse "responsabilidad compartida", y con más y mejores instrumentos para controlar y modificar el comportamiento, como puede ser el uso cada vez más frecuente de las fuerzas del mercado (dirigidas, por ejemplo, a sensibili-

zar a fabricantes y consumidores para que se utilicen los recursos naturales con responsabilidad y se limiten al mínimo posible la contaminación y los residuos) o el fomento de acuerdos voluntarios e instrumentos similares de autorregulación (1).

Cuando se analiza la gestión de los residuos en el V Programa, la Comisión llega a la conclusión de que hay que detener, e incluso invertir, la tendencia que hasta el momento se venía observando de generar cada vez una cantidad mayor de residuos.

Para ello, se asume, en primer lugar, que la mejor forma de gestionar los residuos es evitar que se produzcan y, en segundo lugar, que los residuos no son sólo una fuente potencial de contaminación sino que, bien gestionados, pueden llegar a ser, además, materias primas secundarias. Con las anteriores conclusiones está fuera de toda duda que la Unión Europea ha apostado decididamente por dar prioridad a las políticas de prevención y por la potenciación de las actividades de reutilización, reciclado y valorización (2), siguiendo la línea ya asumida por la propia UE en la Resolución del Consejo de 7 de mayo de 1990, sobre la política en materia de residuos (3), recientemente revisada mediante Resolución del Consejo, de 24 de febrero de 1997 (4).

De acuerdo con las anteriores consideraciones, el residuo, y muy particularmente el residuo de envase, tiene que dejar de ser considerado como una basura inservible para pasar a ser una fuente de riqueza en sí mismo que, además, evite el consumo indiscriminado de materias primas.

En el V Programa se establece, asimismo, que en materia de gestión de residuos, podrán aplicarse instrumentos





económicos y fiscales como impuestos y gravámenes, de acuerdo con el principio de "quien contamina paga". Y, como cierre del sistema, se establece que el conjunto normativo de medidas sobre gestión de residuos debe completarse, entre otras medidas de corte normativo, con una directiva específica sobre envases y residuos de envases.

### LEY 11/1997, DE 24 DE ABRIL, DE ENVASES Y RESIDUOS DE ENVASES (5)

Como hemos visto, siguiendo las previsiones comunitarias expresadas en el V Programa, se dicta la Directiva 94/62/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre, relativa a los envases y residuos de envases (6), que va a significar una verdadera revolución en el tratamiento de una parte considerable de los residuos sólidos urbanos, como son los envases domésticos, fundamentalmente en los Estados miembros que no han implantado todavía sistemas propios de tratamiento de los envases.

Entre los Estados miembros que ya han aplicado estos sistemas, antes de la aprobación de la directiva, es preciso destacar a Alemania ("sistema DDS") y Francia ("sistema Eco Emballages") por su importante peso específico, tanto económico como político, en el seno de la Unión Europea, si bien también pusieron en marcha sistemas parecidos otros países como Bélgica ("Sistema FOST-PLUS"), Austria ("Sistema ARA") o Suecia ("Sistema REPA"). Igualmente, países como Dinamarca, Holanda, Italia o Luxemburgo adoptaron también medidas específicas en esta materia,

puestas en marcha mediante disposiciones normativas o acuerdos voluntarios entre los sectores económicos y las Administraciones públicas.

En el caso concreto de nuestro país, esta Directiva ha sido incorporada al ordenamiento jurídico interno mediante la Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases (7).

Al mismo tiempo, y con la finalidad de conseguir de forma efectiva los objetivos fijados en la citada Directiva comunitaria, se establecen una serie de medidas complementarias que, en su conjunto, configuran un sistema español de gestión de los envases y residuos de envases puestos en el mercado y generados, respectivamente, en el territorio nacional (8).

Este sistema recoge los aspectos positivos de los que se han puesto en marcha durante esta década en países de nuestro entorno (fundamentalmente, y como hemos dicho, en Alemania y Francia) y, a la vez, tiene un grado de singularidad suficiente como para distinguirse con identidad propia de cualquier otro, alcanzando los niveles de protección ambiental más exigentes.

En consecuencia, las líneas generales del que podemos denominar ya como "sistema español de envases y residuos de envases", tal como queda configurado en la Ley de Envases y Residuos de Envases, se pueden resumir de la siguiente forma (9):

### OBJETIVOS PRIORITARIOS :

#### • *Prevención, minimización y reducción en origen*

Tal como se establece ya en el primer artículo, la norma tiene por objeto prevenir y reducir el impacto sobre el medio ambiente de los envases y de la gestión de los residuos de envases comercializados.

Para alcanzar los anteriores objetivos, se establecen medidas mediante las que se pretende conseguir, como primera prioridad, reducir, con carácter preventivo, la producción de residuos de envases y, en segundo lugar, cuando sea inevitable poner los envases en el mercado, favorecer su reutilización, así



como el reciclado y valorización de los residuos de envases, con la finalidad de evitar o reducir al máximo su tratamiento mediante operaciones de eliminación.

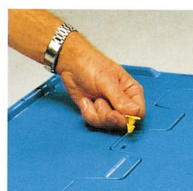
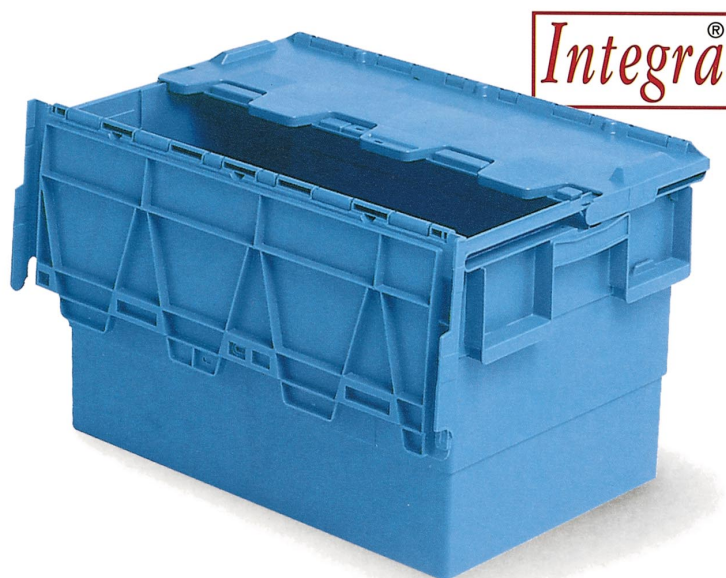
En la Ley, de acuerdo con la Directiva y con las previsiones del V Programa a que antes hicimos referencia, se establece que, además de la exigencia de determinados requisitos técnicos que se establecerán en vía reglamentaria (y entre los que figurará, de acuerdo con la directiva, la exigencia de que los envases se fabriquen de forma que su volumen y peso sea el mínimo adecuado para mantener el nivel de seguridad e higiene) la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas, en el ámbito de sus respectivas competencias, adoptarán las medidas oportunas para prevenir y minimizar la producción de residuos de envases.

Estas medidas podrían ser del tipo de programas o acciones análogas, especialmente referidos al diseño y proceso de producción de los envases. Además de ello y como una medida preventiva de especial relevancia, la nueva Ley establece que antes del 30 de junio del año 2001 deberá reducirse un 10%, en peso, la totalidad de los residuos de envase generados.

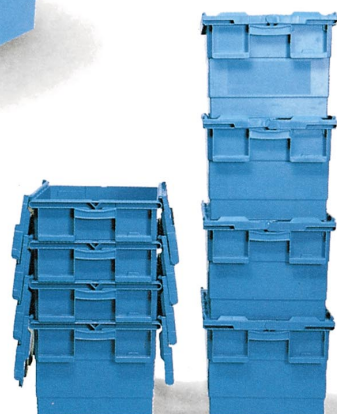
En este sentido, el Reglamento de desarrollo de la Ley 11/1997 ofrecerá, tal vez, una de sus más importantes novedades mediante la regulación de los planes empresariales de prevención de residuos de envases, que tendrán como finalidad minimizar y prevenir en origen la producción y la nocividad de residuos que se generen.



# La solución más rentable para una distribución segura.



Disponible en capacidades de 46, 55 y 64 L.  
Compartimento protegido para fijación de etiquetas.  
Paredes escalonadas para una mayor capacidad.  
Protectores laterales para una mayor seguridad.



**Integra**<sup>®</sup> es el nuevo contenedor retornable, diseñado especialmente para reducir costes de manipulado y transporte. Garantiza una distribución segura gracias a su tapa integrada, que permite un cierre perfecto mediante su sistema de encaje y sellado

con precintos independientes. Especialmente indicada para el transporte de productos industriales, fármacos..., etc. INTEGRA<sup>®</sup> es encajable y apilable. Su diseño proporciona un ahorro de hasta un 65% del volumen para el transporte de retorno o en vacío.

 **Perstorp Plastic Systems**

Ctra. Nac. 301, km. 377. 30564 Lorquí - Murcia • Teléfonos (968) 69 12 27 - 69 12 80 • Fax (968) 69 05 52  
Delegaciones: Barcelona (93) 843 75 09 - 843 75 91 • Madrid (91) 542 84 64 • Bilbao (94) 441 51 44

**Solicite nuestro catálogo general**







Estos planes deberán ser elaborados por los propios envasadores que pongan en el mercado un número tal de envases que sea susceptible de generar una elevada cantidad de residuos de envases (que se cuantifica en el propio Reglamento, en función del material utilizado) si bien también podrán ser elaborados a través de los sistemas integrados de gestión de residuos de envases y envases usados mediante los que los envasadores pongan sus productos envasados en el mercado.

### • Fomento de la reutilización y el reciclado

Como complemento a las anteriores medidas de tipo preventivo, la Ley establece que las Administraciones públicas (se entiende que, igualmente, en el ámbito de sus respectivas competencias) podrán aplicar medidas de carácter económico, financiero o fiscal para favorecer la reutilización de los envases sin perjudicar al medio ambiente y de acuerdo con el Tratado Constitutivo de la Unión Europea.

Junto a ello se establece también el compromiso de fomentar el reciclado de los envases, con lo que queda claro que la nueva norma apuesta, más allá incluso de lo que viene establecido en la propia Directiva de la Unión Europea, por dar prioridad al reciclado sobre la valorización energética a la hora de configurar la jerarquía de opciones de gestión de residuos de envases.



### OBJETIVOS DE RECICLADO Y VALORIZACION

Siguiendo la Directiva, la norma establece que antes del día 30 de junio del año 2001, deberán alcanzarse, en el ámbito de todo el territorio nacional, los siguientes objetivos de valorización y reciclado (10), de acuerdo con la Directiva:

– Se valorizará el 50% como mínimo y el 65% como máximo, en peso, de todos los residuos de envases generados. En el marco de dicho objetivo

# SALIMAN

## Salón de Alimentos Manchegos

**15 al 17 de Mayo de 1998**

**PABELLON FERIAL DE CIUDAD REAL**

Organiza:



FUNDACIÓN  
EMPRESARIAL  
DE CIUDAD REAL

Ronda de la Mata, 1 - Bajo.  
Tfno.: 926-227308  
Fax: 926-223850  
PABELLON FERIAL  
Tfnos.: 926-216151/4093 Fax: 926-214596

Bajo el Patrocinio de:



EXCMA. DIPUTACION PROVINCIAL  
DE CIUDAD REAL

TRANSPORTE OFICIAL



global, y en el mismo plazo, se reciclará el 25% como mínimo y el 45% como máximo, en peso, de la totalidad de los materiales de envasado que formen parte de los residuos de envases, con un mínimo del 15%, en peso, por cada material de envasado (11).

– Como complemento a lo expuesto, y de acuerdo con lo establecido en la propia Directiva comunitaria, se autoriza al Gobierno para revisar al alza los objetivos mínimos y máximos de reciclado y valorización, cumpliendo los requisitos señalados y previa consulta con las Comunidades Autónomas, los agentes económicos y la Comisión Mixta que analizaremos al final de nuestra exposición.

### SISTEMAS DE RECUPERACION, RECOGIDA Y DEVOLUCION

#### • *Sistemas integrados de gestión de residuos de envases y envases usados y sistema de depósito, devolución y retorno.*

La directiva 94/62/CE obliga a los Estados miembros a poner en marcha "sistemas de:

– Devolución o recogida de envases usados o de residuos de envases procedentes del consumidor, de cualquier otro usuario final o del flujo de residuos, con el fin de dirigirlos hacia alternativas de gestión más adecuadas.

– Reutilización o valorización, incluido el reciclado, de los envases o residuos de envases recogidos".

Según la citada Directiva, la finalidad de estos sistemas es permitir que se cumplan los objetivos fijados y tienen que estar abiertos a la participación de los agentes económicos de los sectores afectados y de las autoridades públicas competentes, de acuerdo con el principio de "responsabilidad compartida" recogido en el V Programa comunitario de actuación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible, tal como ya hemos visto.

Siguiendo estas indicaciones, la Ley diseña lo que podríamos considerar como "sistema español de recuperación, recogida y devolución" de residuos de envases y envases usados,



siguiendo las líneas generales de los sistemas ya puestos en marcha en Alemania y Francia, si bien se asemeja más a éste último. Así, este "sistema" se configura sobre una dualidad de "sistemas" obligatorios-voluntarios consistente, tal como veremos a continuación, en que los productos envasados tienen que ponerse obligatoriamente en el mercado mediante la aplicación de mecanismos conocidos como de "consigna" o "depósito" de los que los agentes económicos pueden eximirse si se responsabilizan ellos mismos de la recogida de los residuos de envases y envases usados mediante la suscripción de acuerdos voluntarios autorizados por las Comunidades Autónomas correspondientes.

De acuerdo con lo anterior, el que hemos denominado "sistema español" de recuperación, recogida y devolución de residuos de envases y envases usados reúne las siguientes características, si bien es preciso hacer de antemano dos importantes precisiones.

– La primera de ellas es que las medidas que vamos a enunciar a continuación se aplicarán a todos los productos envasados que, con independencia del carácter primario, secundario o terciario del envase y del lugar en

que son consumidos, sean puestos en el mercado nacional de tal forma que sean susceptibles de ser adquiridos para su consumo por particulares, siempre y cuando la recogida de los residuos de envase generados corresponda a las Entidades Locales.

– En segundo lugar, es igualmente necesario indicar que las siguientes obligaciones (que serán también de aplicación a los envases comercializados mediante máquinas expendedoras automáticas y a la venta por correo) en ningún caso serán exigibles antes del día 1 de mayo de 1998 (12):

#### **1. Sistema de depósito, devolución y retorno.**

Este es el sistema que se establece como obligatorio y, a pesar de que se configura con un carácter intencionalmente desincentivador, garantiza que al menos se aplicará un sistema de recuperación de residuos de envases y envases usados en el caso de que los agentes económicos no suscriban los acuerdos voluntarios correspondientes, para eximirse de éstas obligaciones.

En principio, y para anticiparnos a algunas críticas que se han hecho a la norma en un claro desconocimiento de su contenido real, hay que aclarar que este sistema está pensado para envases no reutilizables, ya que los reutilizables podrán mantener su propio sistema de depósito, en el caso de que ya esté funcionando, de acuerdo con las excepciones que se establecen en la Disposición Adicional primera de la norma, tal como tendremos ocasión de ver.

En este sentido, la norma establece que los envasadores y los comerciantes de productos envasados o, cuando no sea posible identificar a los anteriores, los responsables de la primera puesta en el mercado de los productos envasados, estarán obligados a:

– Cobrar a sus clientes, hasta el consumidor final, una cantidad individualizada por cada envase que sea objeto de transacción, fijada por el Ministerio de Medio Ambiente previa consulta a las Comunidades Autónomas y a los Ministerios competentes por razón de la materia.





– Aceptar la devolución o retorno de los residuos de envases y envases usados cuyo tipo, formato o marca comercialicen, devolviendo la misma cantidad que haya correspondido cobrar de acuerdo con lo establecido en el apartado anterior.

No obstante lo señalado anteriormente, los envasadores sólo estarán obligados a aceptar la devolución y retorno de los envases de aquellos productos puestos por ellos en el mercado.

Asimismo, los comerciantes sólo estarán obligados a aceptar la devolución y retorno de los residuos de envases y envases usados de los productos que ellos hubieran distribuido si los hubiesen distinguido o acreditado de forma que puedan ser claramente identificados.

Estos envases deberán distinguirse de aquellos otros acogidos a alguno de los denominados "sistemas integrados de gestión de residuos de envases y



envases usados", a cuyo efecto el Ministerio de Medio Ambiente aprobará la leyenda o el símbolo con el que deberán identificarse obligatoriamente en todo el territorio nacional.

El poseedor final de los residuos de envases y envases usados, de acuerdo con lo anteriormente señalado, deberá entregarlos, en adecuadas condiciones de separación por materiales, a un recuperador, a un reciclador o a un

valorizador autorizados, o a un agente económico para su reutilización. Si éstos agentes económicos no se hicieran cargo de los residuos de envases y envases usados, se podrán entregar a un fabricante de envases o de materias primas para la fabricación de envases, quienes estarán obligados a hacerse cargo de los mismos, a precio de mercado, en los términos en que reglamentariamente se establezca.

### **2. Sistemas integrados de gestión de residuos de envases y envases usados**

Como ya hemos visto anteriormente, los envasadores y comerciantes podrán eximirse de las anteriores obligaciones si participan en un "Sistema integrado de gestión de residuos de envases y envases usados" derivado de los productos comercializados por ellos, que garantice su recogida periódica en el domicilio del consumidor o en sus proximidades (13).



# semana verde de Galicia

SILLEDA • 27 / 31 DE MAYO • 1998

**EL MAYOR ESCAPARATE AGROALIMENTARIO QUE USTED PUEDA VER**

420.000 metros cuadrados en donde usted podrá encontrar las últimas novedades mundiales habidas en ganadería, alimentación, tecnolimentación, maquinaria industrial y en el sector forestal y hortofloral. Una año más, la Semana Verde demuestra su madurez como el más importante encuentro europeo entre los consumidores, las empresas y los profesionales del sector. El mayor escaparate del sector agroalimentario, donde usted no puede faltar.



Feira Internacional de Galicia - 36540 Silleda (Pontevedra) - ESPAÑA/Tel: 986- 58 00 50. Fax: 986- 58 08 65/58 01 62  
<http://www.semanaverde.org>/Email: [prensa@semanaverde.org](mailto:prensa@semanaverde.org)







Estos sistemas integrados garantizarán, en su ámbito de aplicación, el cumplimiento de los objetivos de reciclado y valorización anteriormente citados y se plasmarán en acuerdos entre los agentes económicos, autorizados por cada una de las Comunidades Autónomas en cuyo ámbito territorial se implanten (por períodos de cinco años, renovables de forma sucesiva), previa audiencia de los consumidores y usuarios (14).

Como decimos, la autorización de estos sistemas integrados tiene que ser concedida por las Comunidades Autónomas en las que se implanten territorialmente (en la práctica, por todas ellas, ya que el libre mercado exige que estos sistemas integrados tengan que implantarse, necesariamente, en todo el territorio nacional), por respeto a la distribución constitucional de competencias en esta materia tal como ha entendido el Tribunal Constitucional en muy reciente Jurisprudencia (15). No obstante, la norma introduce algunos mecanismos para que estas autorizaciones tengan un "mínimo común denominador" de tal forma que, con carácter básico, han de incluir una serie concreta de determinaciones, que deberán haber sido puestas de manifiesto por los agentes económicos en la propia solicitud de autorización.

La Ley, en concreto, y como aspec-

tos más relevantes, exige que estos sistemas integrados estén gestionados por una entidad que deberá tener personalidad jurídica propia y constituirse sin ánimo de lucro y se financiarán mediante la aportación por los envasadores de una cantidad por cada producto envasado puesto por primera vez en el mercado nacional, acordada, en función de los diferentes tipos de envases, por la propia entidad a la que se le asigne la gestión del sistema.

Igualmente, todos los productos envasados que se hayan puesto en el mercado a través de estos sistemas deberán identificarse a través de un símbolo acreditativo, que deberá de ser idéntico en todo el ámbito territorial del sistema integrado de gestión de que se trate (16).

Ya hemos dicho al comienzo de este apartado que el modelo español de recuperación de residuos de envases y envases usados que se diseña en esta norma sigue fundamentalmente el esquema ya puesto en marcha en Francia (a través del Decreto 92-377, de 1 de abril) debido a que se pretende que la recogida sea efectuada por las Entidades Locales, conjuntamente con la recogida del resto de residuos sólidos urbanos (o "domiciliarios" o "municipales").

Y precisamente por realizar estos nuevos cometidos, las Entidades Locales serán compensadas por los sistemas integrados de gestión por los costes adicionales que tengan que soportar (si bien cuando sean las Comunidades Autónomas las que realicen las actuaciones, serán dichas Administraciones las que deberán ser compensadas).

En concreto, los sistemas integrados de gestión de residuos de envases y envases usados financiarán la diferencia de coste entre el sistema ordinario de recogida, transporte y tratamiento de los residuos y desechos sólidos urbanos en vertedero controlado, establecido en la Ley 42/1975, de 19 de noviembre, y el sistema de gestión regulado en la propia Ley, incluyendo entre los costes originados por este último el importe de la amortización y de la carga financiera de la inversión que sea necesario reali-



zar en material móvil y en infraestructuras (Todo ello, en los términos establecidos en el correspondiente convenio de colaboración que se tiene que suscribir).

Ahora bien, también en este caso el sistema español es singular debido a que no se ha querido imponer a las Entidades Locales ninguna obligación adicional, por lo que la participación de las Entidades Locales se configura como voluntaria, a través de la firma de convenios de colaboración con la entidad con personalidad jurídica propia a la que se le asigne la gestión del sistema integrado de que se trate, si bien la Ley obliga a las Entidades Locales que no participen en un sistema integrado de gestión a convenir con la Comunidad Autónoma a la que pertenezcan un procedimiento para posibilitar el cumplimiento, respecto de los residuos de envases generados en su ámbito territorial, de los objetivos de reciclado, valorización y reducción anteriormente señalados.

Además de ello, la participación de las Entidades Locales en los sistemas integrados de gestión de residuos de envases y envases usados se llevará a cabo a través de las Comunidades Autónomas a las que pertenezcan, cuando éstas tengan aprobados planes de gestión de residuos sólidos urbanos, lo que no alcanzará a la propia deci-

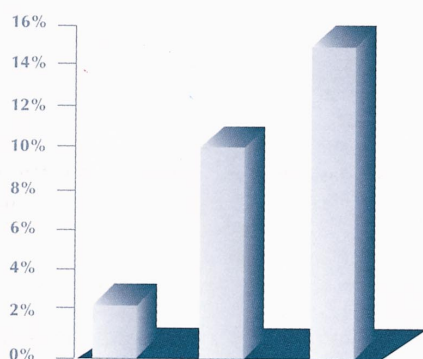


# Papel El

En 1993 OVELAR comenzó su expansión internacional, cinco años después abarca cuatro continentes. En Europa, tiene filial en Francia y distribuidores en el resto de los países. En Latinoamérica, además de sus filiales en México y Argentina, cuenta con distribuidores en Colombia, Venezuela, Chile, Brasil y Perú. Con su centro de operaciones en Taiwan se están introduciendo en el mercado asiático. Y su implantación en África, es ya una realidad.

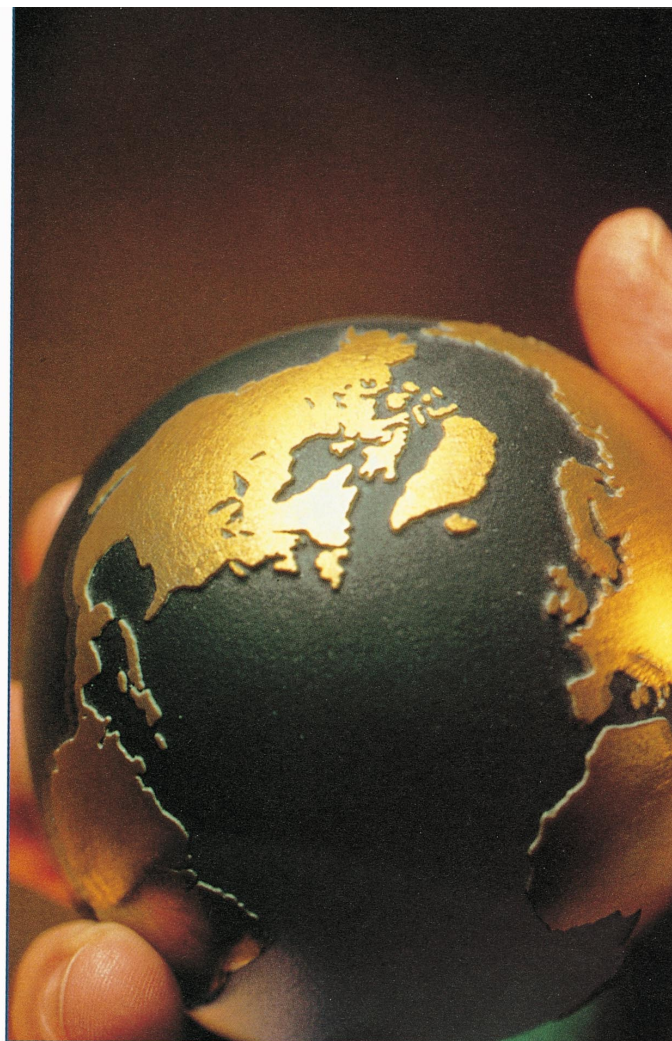
Hoy, OVELAR es líder indiscutible en España y su papel en el Mundo es cada vez más importante. Y todo gracias a su filosofía de trabajo y a la confianza de sus clientes.

Si quiere que su empresa haga el mejor papel, confíe en OVELAR y tendrá a toda una organización a su servicio.



Expansión de OVELAR en el Mundo

\* % total facturación.



## de la Exportación



Pol. Ind. El Guijar - Avda. El Guijar 17 . 28500 Arganda del Rey (Madrid).  
Teléfono: (91) 876 03 30 - Fax: (91) 876 03 33





sión de las Entidades Locales de participar o no en el sistema integrado de gestión de que se trate.

Finalmente, una vez que los Entes Locales hayan realizado la recogida selectiva de los residuos de envases, los sistemas integrados de gestión deben garantizar que se destinen a las alternativas de gestión adecuadas (reutilización, reciclado o valorización energética) a menos que, como se indica en el Reglamento de desarrollo, una disposición específica exija para ellos un método determinado de gestión.

Hasta el momento, han solicitado autorización a las Comunidades Autónomas dos sistemas integrados de gestión. Uno de ellos, ECOEMBES (siglas de Ecoembalajes España), es el de mayor envergadura en términos cuantitativos, en la medida en que pretende abarcar todos los materiales de envasado, con excepción del vidrio; mientras que el otro, ECOVIDRIO, limita su actuación al material que se indica en su denominación, el vidrio, cuyos residuos se tienen que valorizar prácticamente en su totalidad mediante reciclado, al no ser susceptible de valorización energética (17).

### 3. Excepciones en la aplicación de estos sistemas

Quedan excluidos de la obligación de ser puestos en el mercado a través de alguno de los dos sistemas anteriores (no de la aplicación de la Ley, como es obvio), los residuos de envases industriales o comerciales, salvo que los responsables de su puesta en el mercado decidan someterse a ello de forma voluntaria (18). En este sentido, se consideran envases industriales o comerciales los que sean de uso y consumo exclusivo en las industrias, comercios, servicios o explotaciones agrícolas o ganaderas y que, por tanto, no sean susceptibles de uso y consumo ordinario en los domicilios particulares.

Quedan también excluidos los envases reutilizables a los que sea de aplicación lo establecido en las Ordenes Ministeriales de 31 de diciembre de 1976 y de 16 de junio de 1979 (modificadas por sendas Ordenes Ministeriales



de 30 de noviembre de 1981), por las que se regulan las garantías obligatorias de envases y embalajes en la comercialización de cerveza y bebidas refrescantes y de aguas de bebida envasadas, respectivamente (19).

Igualmente, quedan exceptuados del cumplimiento de estas obligaciones los envases reutilizables no industriales o comerciales para los que los envasadores y comerciantes hayan establecido sistemas propios de depósito, devolución y retorno, previa autorización de las Comunidades Autónomas en las que se implanten estos sistemas.

Los poseedores finales de los residuos de envases a los que sean de aplicación las anteriores exclusiones, estarán obligados, no obstante, a entregar los residuos de envases para su valorización o reutilización (en las mismas condiciones en que los entregan los poseedores finales de estos residuos en el sistema de depósito, devolución y retorno y en los sistemas integrados de gestión y que antes ya hemos analizado) y, además de ellos, el resto de agentes económicos implicados (fundamentalmente los envasadores y comerciantes) deberán suministrar determinada información a las Administraciones Públicas.

Por último, la norma incluye una autorización al Gobierno para que pueda establecer que queden también

excluidos del cumplimiento de las anteriores obligaciones determinados envases, por sus especiales características de tamaño, composición o diseño, pero siempre que quede suficientemente garantizado el cumplimiento de los objetivos de reciclado, valorización y reducción anteriormente señalados.

### REQUISITOS APLICABLES A LOS ENVASES

La Ley establece que solamente podrán ser puestos en el mercado los envases que cumplan unos determinados niveles de concentración de metales pesados (que se irán exigiendo a lo largo de un calendario de aplicación gradual que irá desde el 30 de junio de 1998 hasta el 30 de junio del año 2001), así como los requisitos de tipo técnico que se relacionan en el Anejo, si bien en ambos casos, se autoriza al Gobierno para modificarlos, en vía reglamentaria.

De acuerdo con la Directiva, se presumirá que los envases se ajustan a estos requisitos cuando cumplan las normas armonizadas comunitarias que, en su caso, hayan sido dictadas por la Unión Europea o, en su defecto, las normas nacionales dictadas al efecto.

### INFORMACION A LOS AGENTES ECONOMICOS Y A LAS ORGANIZACIONES ECOLOGISTAS

Antes del día 1 de julio de 1998, las Administraciones Públicas competentes adoptarán las medidas necesarias para que los agentes económicos, y en especial los consumidores y usuarios de envases, así como las organizaciones ecologistas, reciban una completa información sobre todos los aspectos regulados en la propia norma:

- Las características y contenido general de los sistemas integrados de gestión de residuos y envases y envases usados y del sistema de depósito, devolución y retorno, así como las diferencias existentes entre dichos sistemas.

- Los sistemas integrados de gestión de residuos de envases y envases usados que se han autorizado.

- Su contribución a la reutilización de los envases y al reciclado y valorización de los residuos de envases.





– El significado de los marcados que figuran en los envases, tal como existen en el mercado.

– El contenido del Programa Nacional de Residuos de Envases y Envases Usados.

### PROGRAMACION E INSTRUMENTOS ECONOMICOS

#### • Programación

Como se ha podido apreciar a lo largo de esta exposición, la Ley de Envases y Residuos de envases diseña un esquema de organización administrativa respetuoso con la distribución constitucional de competencias entre las distintas administraciones públicas, en materia de medio ambiente (hemos citado, incluso, jurisprudencia constitucional reciente). En este esquema de distribución competencial, se atribuye al Estado una función planificadora, si bien sobre la base de la integración de lo previamente establecido en los planes elaborados por las distintas Comunidades Autónomas.

Así, el Gobierno (a propuesta del Ministerio de Medio Ambiente) elaborará en el plazo de un año un Programa Nacional de Residuos de Envases y Envases Usados, que contendrá el conjunto de actuaciones sobre esta materia puestas en práctica en la totalidad del territorio nacional y deberá permitir la participación de los consumidores y usuarios en el seguimiento de su ejecución. Este Programa Nacional integrará los planes elaborados al efecto por las Comunidades Autónomas y se integrará en el Plan Nacional de Gestión de Residuos sólidos Urbanos.

#### • Instrumentos económicos y fiscales

Las Administraciones Públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias y de acuerdo con sus disponibilidades presupuestarias, podrán adoptar medidas de fomento para el cumplimiento de los objetivos regulados en la norma.

Asimismo, se podrán establecer otras medidas económicas, incluidas, en su caso, las fiscales (obviamente, mediante una posterior disposición con rango de ley, si se trata de medidas de



tipo tributario, de acuerdo con el principio de legalidad tributaria recogido en la Constitución y en la Ley General Tributaria) cuando algún material de envasado no consiga alcanzar el objetivo mínimo del 15% de reciclado establecido para cada material de envasado, tal como ya hemos visto.

#### OTRAS DISPOSICIONES

Por último, en la parte dispositiva de la Ley, se incluye un Capítulo en el que se regula el régimen sancionador para el caso de incumplimiento de lo establecido en la norma, con la previsión de una sanción máxima de 100 millones de pesetas, en el caso de infracciones muy graves, a las que podrá añadirse, en determinados supuestos y como sanción accesoria, el decomiso de la mercancía. Además, en la parte final de la Ley, se incluyen varias disposiciones de entre las que podemos destacar:

#### • Organos Forales de los Territorios Históricos, Cabildos Insulares del Archipiélago Canario y Consejos Insulares de las Islas Baleares

En el ámbito de las Comunidades Autónomas del País Vasco, de Canarias y de las Islas Baleares, las competencias que en la norma se atribuyen a las Comunidades Autónomas podrán ser ejercidas por los Organos Forales de sus territorios Históricos, por los Cabildos y por

los Consejos Insulares, respectivamente, de acuerdo con lo establecido en los correspondientes Estatutos de Autonomía y, en su caso, en la legislación de cada Comunidad Autónoma.

#### • Fomento de los objetivos prioritarios en la contratación pública

Las Administraciones Públicas adoptarán las medidas necesarias para favorecer el orden de prioridades en las operaciones de gestión de residuos de envases a que hicimos referencia al comienzo de este trabajo (en primer lugar, prevenir y reducir la producción de envases y, en segundo lugar, tender a la reutilización, el reciclado o la valorización de los residuos de envases y envases usados) y promoverán el uso de materiales reutilizables y reciclables en la contratación de obras públicas y suministros (20).

Del mismo modo, para alcanzar los objetivos perseguidos por esta Ley, para determinar el coste real de la gestión de los residuos de envases y de los envases usados y, en general, para la puesta en marcha de las medidas establecidas en esta Ley, las Administraciones Públicas podrán celebrar, en el ámbito de sus competencias, convenios de colaboración con el resto de agentes económicos interesados.

#### • Islas Baleares y Canarias y Ceuta y Melilla

Los sistemas integrados de gestión de envases y residuos de envases deberán financiar el traslado de los residuos de envases y envases usados desde las Islas Baleares y Canarias y desde Ceuta y Melilla a la península, cuando no sea posible su tratamiento en esos lugares, de forma que dicho traslado se realice a coste cero.

El traslado, a los mismos efectos y con los mismos fines, de los residuos de envases acogidos al sistema de depósito, devolución y retorno, se costeará mediante ayudas financiadas por la Administración General del Estado.

#### • Comisión Mixta

Se crea una Comisión Mixta, cuya composición se determinará reglamentaria-



# MADERA Y PIEL

(DE SERIE)

Madera y piel. Elementos asociados a objetos de alto valor por los que hay que pagar, habitualmente, un sobreprecio.

Con nuestros envases, Vd. disfrutará de ambos elementos de serie. **Sin sobreprecio.** La piel la ponen sus productos naturales de alta calidad. La madera la ponen nuestros envases 100% naturales y reciclables, que le garantizan la más perfecta protección y conservación, son además los más resistentes, le ofrecen el mejor precio y servicio, ahorrándole espacio de almacenaje y gastos de montaje.



No se juega la piel.  
**Utilice envases de madera.**  
(Lo demás son imitaciones)

## FEDEMCO

FEDERACION ESPAÑOLA DEL ENVASE  
DE MADERA Y SUS COMPONENTES

Para mayor información sobre GROW (Group Recycling of Wood)  
consulte con: FEDEMCO. C/ Profesor Beltrán Báguena, 4 - 203  
Tel. (96) 349 57 13 - Fax (96) 348 56 00 • 46009 Valencia  
internet: <http://www.ctv.es/centex/fedemco.htm>



mente, que estará integrada por representantes de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas, de las Entidades Locales, a través de la Asociación de Municipios de ámbito estatal con mayor implantación, de los consumidores y usuarios, de los sectores industriales y comerciales afectados y de expertos técnicos y científicos sobre la materia.

Esta Comisión Mixta tendrá como finalidad analizar las posibilidades de reducción de envases de mayor consumo, así como estudiar la posibilidad de solicitar a la Comisión Europea la autorización para revisar al alza los objetivos de reciclado y valorización.

### • Materiales de envasado de especial consideración.

Una segunda manifestación del principio de prevención es la disminución, no sólo de la cantidad de residuos de envases generados, sino también de la toxicidad de los componentes empleados para su fabricación y en este sentido la norma sobre envases establece dos importantes medidas:

– Los Ministerios de Medio Ambiente y de Sanidad y Consumo realizarán una evaluación de los aditivos nocivos y peligrosos utilizados en la fabricación de envases, con vistas a establecer, transcurridos dos años desde la entrada en vigor de esta Ley, un calendario para su sustitución por otras sustancias alternativas.

– En relación con la utilización del policloruro de vinilo (PVC) como material de envasado, el Gobierno, en el plazo de un año desde la entrada en vigor de la Ley de Envases, propondrá, oídos los agentes económicos y sociales, las medidas oportunas en base a las conclusiones del estudio técnico que elaborará una Comisión de expertos de reconocido prestigio. □

**PEDRO POVEDA GOMEZ**

Vocal Asesor en el Gabinete Técnico del Subsecretario  
Ministerio de Medio Ambiente





### NOTAS

(1) En relación con los acuerdos voluntarios, véase la Recomendación de la Comisión 96/73/CE, de 9 de diciembre de 1996, relativa a los acuerdos sobre medio ambiente por los que se aplican Directivas comunitarias (DOCE L nº 333, de 21-12-1996).

(2) Las famosas tres "erres" de protección ambiental: reducción, reutilización y reciclado, si bien en la actualidad ya está comúnmente admitido que hay que sustituir la primera "erre" por una "p", por ser más correcto el empleo del término "prevención" que el ya superado de "reducción". No obstante, y como dato anecdótico, tampoco falta quien opina que a los términos de "prevención", "reutilización" y "reciclado" habría que añadir el de "recuperación", con lo que nada nos impediría seguir hablando de las "tres erres" sin miedo a ser acusados de anticuados.

(3) DOCE C nº 122, de 18-5-1990.

(4) DOCE C nº 76, de 11-3-1997.

(5) Para un análisis más profundo del contenido de la Ley de Envases y Residuos de Envases (así como de los antecedentes, legislación comparada, datos técnicos..., etc.) puede consultarse el siguiente libro del mismo autor: POVEDA GOMEZ, P., "Envases y residuos de envases. Nueva legislación. Comentarios a la Ley 11/1997, de 24 de abril". Ed. Ex-Libris. Colección "Manuales de Medio Ambiente". Madrid, 1997.

(6) DOCE L nº 365, de 31-12-1994.

(7) BOE Nº 99, de 25-04-1997.

(8) En el Reglamento de la Ley se pretende, entre otros aspectos, desarrollar técnicamente el propio concepto de envase y, en este sentido, se considerarán envases las bolsas de un solo uso entregadas o adquiridas en los comercios para el transporte de la mercancía por el consumidor o usuario final. Igualmente, de acuerdo con lo establecido en la Directiva 94/62/CE, son envases los artículos desechables que se utilicen con el mismo fin que los envases como son, entre otros, las bandejas, platos, vasos, cubiertos y otros artículos desechables que se empleen, principalmente en hostelería y restauración, para suministrar el producto y permitir o facilitar su consumo directo o utilización. En sentido contrario, no serán envases los envoltorios y una gama concreta de productos que se enumeran en el Anejo 1 del propio Reglamento, tales como sobres, encendedores, recambios para estilográficas o bolígrafos, etc.

(9) En el momento de escribir estas líneas, está prácticamente finalizado, y a expensas de su aprobación por el consejo de Ministros, el Proyecto de Reglamento de desarrollo de la Ley 11/1997, razón por la cual en este trabajo sólo haremos referencia a aquellos aspectos de este importante proyecto normativo sobre los que existe actualmente un amplio grado de consenso y, por tanto, es previsible que figuren en el texto definitivamente aprobado por el Gobierno.

(10) De acuerdo con la Directiva 94/62/CE –que en este caso se limita a realizar una remisión a los Anejos correspondientes de la "Directiva marco" de residuos– en materia concreta de envases la única diferencia entre la valorización y el reciclado es que este último método de aprovechamiento no incluye la incineración con recuperación de energía, mientras que la valorización sí lo incluye.

(11) Como objetivo intermedio, a los 3 años habrá que reciclar al menos el 15% global, con un mínimo del 10%, en peso, por cada tipo de material de envasado.

(12) En principio, la Ley 11/1997 estableció que estas obligaciones serían exigibles a partir del día 1 de enero de 1998, fecha que posteriormente fue ampliada hasta el 1 de mayo del mismo año por la Ley 66/1997, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social (Disposición adicional trigésima octava).

(13) No obstante, la norma habilita al Gobierno para que, en vía reglamentaria, pueda decidir que determinados envases no puedan acogerse a esta exención -y, por tanto, tengan obligatoriamente que ponerse en el mercado a través del "sistema de depósito, devolución y retorno", cuando su composición química o del material que han contenido no presenten características de peligrosidad o toxicidad que comprometan el reciclado o la disposición de las distintas fracciones residuales finales constitutivas de los residuos municipales o supongan un riesgo para la salud humana o el medio ambiente.

(14) La autorización quedará sujeta a la prestación de una fianza, aval bancario u otro tipo de garantía, en cuantía suficiente, a juicio de la Administración autorizante, para responder del cumplimiento las obligaciones de contenido económico que, frente a las Administraciones Públicas, se deriven de la actuación de los sistemas integrados de gestión.

(15) A título de ejemplo, baste citar las Sentencias del Alto Tribunal números 329/93, de 12 de noviembre, 102/1995, de 26 de junio y 156/1995, de 26 de octubre.

(16) Este símbolo se denomina, comúnmente, como "punto verde", por asimilación de los símbolos utilizados en el sistema francés y alemán si bien esta expresión es también utilizada, vulgarmente, para referirse a la cantidad individual que se aporta por cada envase, para financiar el sistema.

(17) A pesar de que nos vamos a encontrar con dos sistemas integrados de gestión hay que anticipar que, en aras de la racionalidad, ECOEMBES y ECOVIDRIO suscribieron el 11/4/97 un convenio de colaboración "para lograr el cumplimiento más eficiente de los objetivos de valorización y reciclado fijados por la Ley de Envases y Residuos de Envases" que, a buen seguro, permitirá unas relaciones más fluidas con las Administraciones competentes (fundamentalmente con Entidades Locales y Comunidades Autónomas) y un mejor servicio a los consumidores finales de productos envasados.

(18) En el Reglamento de la Ley se pretende contemplar la posibilidad de que los responsables de la puesta en el mercado de envases industriales o comerciales podrán hacerlo, de forma voluntaria, a través de sistemas integrados de gestión similares a los regulados en la Sección 2ª del Capítulo IV de la Ley 11/1997.

En estos casos, la recogida, transporte y demás operaciones de gestión que se realicen con los residuos de envases industriales o comerciales se ajustarán a lo establecido en la legislación sobre residuos (y particularmente la de residuos tóxicos y peligrosos) razón por la cual, cuando la recogida de estos residuos sea competencia de las Entidades Locales se aplicarán las mismas normas que regulan la participación de las Entidades Locales en los sistemas integrados de gestión de residuos de envases y envases usados, en los artículos 9 y 10.2 de la Ley 11/1997.

(19) Estas dos Ordenes Ministeriales regulan dos sistemas de recogida similares al que la Ley denomina sistema de depósito, devolución y retorno, prácticamente con la única diferencia de que la cantidad del "depósito" es fijada por los envasadores (en lugar de hacerlo el Ministerio de Medio Ambiente) con la única limitación de que no sea superior al valor de reposición de los propios envases.

(20) En este sentido, hay que destacar que el Ministerio de Medio Ambiente ha aprobado la Orden de 14 de octubre de 1997 (BOE nº 259, de 29-10-1997) mediante la que se fijan los criterios de modificación de los pliegos de cláusulas administrativas particulares que han de regir la contratación en el citado Departamento, para incluir la valoración ambiental como exigencia objetiva de resolución de los concursos que se convoquen.





## CONSECUENCIAS DE LA APLICACION DE LA LEY DE ENVASES

### ¿QUE DEBEN HACER LOS EMPRESARIOS ENVASADORES?

■ JAVIER PUIG DE LA BELLACASA



En dos ocasiones anteriores esta revista ha tenido la amabilidad de acoger mis opiniones e informaciones sobre el problema de los residuos de envases y la normativa que la Unión Europea estaba elaborando para normalizar la situación en los diferentes Estados Miembros.

En el número 2 de DISTRIBUCION Y CONSUMO, correspondiente a agosto-septiembre de 1992, comenzaba a enumerar las diferentes soluciones que algunos países habían implantado con el objeto de afrontar el problema que suponía el crecimiento de las cantidades de residuos procedentes de envases, consecuencia directa del elevado nivel de consumo de las sociedades desarrolladas de la UE.

Cuatro años más tarde, en el número 27 de DISTRIBUCION Y CONSUMO, correspondiente a abril-marzo de 1996, ya nos hacíamos eco de la entrada en vigor de la Directiva 94/62/CE, nos preguntábamos si sería la base correcta para solucionar el problema y si de ese texto legal se fuese a derivar el correspondiente de transposición a la normativa española acorde con las exigencias propias del país.

Hace ahora dos años que nos preguntábamos sobre la posibilidad de que se cumpliesen los plazos fijados en la Directiva y ya sabemos que estamos retrasados pues la Ley de Envases y Residuos de Envases se publicó en el BOE en abril de 1997, casi diez meses después del 30 de junio de 1996.

El Reglamento de desarrollo y aplicación de la Ley, necesario para el buen funcionamiento de los sistemas de recogida que se implanten, está a punto de publicarse y la entrada en vigor de las obligaciones económicas exigidas a los envasadores se producirá el 1 de mayo de 1998.

La atribución de las competencias en materia de medio ambiente a las diferentes comunidades autónomas, en las que los planes y programas de gestión de residuos tienen muy distinto grado de desarrollo, dificulta la aplicación práctica de las políticas de recogida selectiva y valorización posterior de los residuos, a las empresas agrupadas en los sistemas integrados de gestión. Esta afirmación no es más que la constatación de un hecho y no significa en absoluto la puesta en cuestión de la organización del Estado ni de las com-

petencias asumidas por los gobiernos de las comunidades autónomas.

En todo caso, sea con retrasos o sin ellos, la Ley 11/97, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases es una realidad exigible y el Reglamento verá la luz oficial antes de que se inicie el mes de mayo.

Ante esta realidad las industrias directamente afectadas, y que son las que deberán soportar el primer impacto de los costes del factor medioambiental, deben conocer sus obligaciones y los riesgos que corren en el caso en que no adopten las medidas oportunas a partir del 1 de mayo de 1998.

Antes de entrar de lleno en la descripción de las obligaciones es necesario tomar conciencia de las dificultades que la aplicación de esta Ley conlleva. Es una ley que afecta a todos los ciudadanos e instituciones de España, incluye por tanto al Gobierno central, a Comunidades Autónomas, a las Entidades Locales de diferente dimensión, a las empresas y a los ciudadanos individuales, y, por supuesto, a las entidades asociativas que puedan agrupar a unas y otros. Las responsabilidades que los diferentes sujetos van por tanto a tener



que asumir en diverso grado nos conduce a una situación de encuentro de intereses no siempre fácilmente conciliables que nos obligará a afrontar procesos de negociación complejos y exigentes.

Debemos fijarnos en las obligaciones que la Ley exige a los envasadores de productos y a los fabricantes de envases, a los distribuidores y comerciantes, a los industriales de la recuperación y reciclado de residuos y a las autoridades autonómicas y locales, terminando finalmente por hacer mención a la colaboración que se pide a los ciudadanos para que el sistema en su conjunto pueda realmente funcionar. Todos ellos son los agentes económicos a los que la Ley alude en el artículo 2.

### EL OBJETO DE LA LEY

Es objetivo de la Ley de Envases prevenir y reducir el impacto que sobre el entorno tiene la generación de residuos de envases provocada por el consumo creciente de productos envasados y en ocasiones saturados de envases superfluos. Todos los envases y residuos de envases que se pongan en el mercado español estarán sometidos a las obligaciones de esta ley.

Este objetivo fijado por la Ley de envases y residuos de envases se inscribe plenamente en el espíritu y la letra de los documentos de la UE referidos a la conservación del medio ambiente. Siguiendo la senda marcada por el V Programa en relación con el medio ambiente y los múltiples documentos e informes emitidos para conseguir que la Política Medioambiental sea uno de los pilares de la construcción de la Unión Europea, esta ley pretende que los agentes sociales den respuesta, asumiendo sus responsabilidades, a las exigencias de una sociedad cada vez menos complaciente con los daños provocados a la naturaleza.

Hay también una exigencia social para que se asuman las responsabilidades por parte de los que son generadores de los residuos pidiéndoles que contribuyan económicamente a la solución del problema. Se pretende racionalizar el uso social del medio ambien-



te internalizando los costes ambientales a lo largo del ciclo de vida de los procesos y de los productos.

La exigencia de la Ley, para que los responsables de la primera puesta en el mercado de un producto envasado contribuyan económicamente a cubrir los costes que supone la recuperación selectiva posterior del residuo generado, es el inicio de un proceso de internalización que habrá de expandirse a toda la cadena. Estamos hablando por el momento solamente de los envases y de sus residuos.

Para determinar las responsabilidades de cada cual es obligado definir el objeto que hace aflorar la responsabilidad del sujeto correspondiente, el envase. Nadie que consuma productos puede ignorar lo que es un envase, para qué sirve y qué es lo que hace con él una vez que ha hecho uso del producto que contenía, sin embargo es necesario que la ley precise con más detalle para poder exigir con rigor.

La definición que la Ley hace del envase permite incluir a las cajas, botes y botellas de diversos materiales, de tamaño grande y pequeño, que contengan un solo producto o que agrupen a varias unidades del mismo producto, que sirvan para uno o varios usos y que

terminen en manos del consumidor o del comercio o de la industria.

Iniciemos nuestra incursión en esta a modo de guía de aclaraciones que habrá de permitir (al menos ese es mi deseo) a los industriales afectados cumplir adecuadamente con la Ley de Envases y Residuos de Envases. Para ello nos sujetaremos al texto de la propia ley y al del proyecto de Reglamento que esperemos que pronto sea publicado en el BOE.

### OBLIGACIONES DE LOS EMPRESARIOS

La obligación inicial de los envasadores y comerciantes, o de aquellos responsables de la primera puesta de un producto en el mercado, es cobrar a sus clientes, en cascada hasta el consumidor final, una cantidad de dinero individualizada por cada envase que vendan, cantidad que no formará parte del precio. Una vez el consumidor devuelva el residuo del envase o el envase usado tendrá que hacerse cargo del mencionado residuo o envase, allá donde este se encuentre, para retornarlo a su origen y devolver la cantidad que el consumidor dejó en depósito.

La cuantía del depósito la fijará la Administración y deberá ser suficientemente elevada para estimular al consumidor final para que proceda a la devolución del residuo y no lo deposite en la bolsa de la basura.

El empresario que a pesar de las dificultades que este sistema comporta quiera adoptarlo tendrá que ajustarse a las reglas siguientes:

1.- Comunicar a la Comunidad Autónoma en la que se vaya a realizar la primera puesta en el mercado.

2.- Comprometerse a adoptar las medidas que permitan la operatividad del sistema en el plazo de tres meses.

3.- Cumplimentar acuerdos con los agentes económicos que permitirán recuperar los envases allí donde se hayan convertido en residuo.

4.- Entregar una relación detallada de los productos envasados que desea comercializar, especificando el tipo de material del envase, su composición y características físico-químicas y biológi-







## **una botella de vidrio**

**la que fabricamos  
en VICASA**

**Que respeta a la  
NATURALEZA, de  
donde proviene, por  
ser un envase total-  
mente reciclable.**

**Que mantiene inalte-  
rable las cualidades  
de los buenos pro-  
ductos.**

**Que con sus diversas  
formas y colores, es  
el envase ideal del  
packaging moderno.**

**Porque en VICASA,  
tenemos por objeti-  
vos ofrecer el mejor  
servicio y la mejor  
calidad.**

**Porque nos avala la  
confianza que, cente-  
nares de Empresas,  
han depositado en  
nuestra BOTELLA DE  
VIDRIO.**



**VICASA**

**La respuesta de un LIDER**





CUADRO N° 1

## LOS PLANES EMPRESARIALES DE PREVENCIÓN DE RESIDUOS DE ENVASES

### ¿QUIENES ESTAN OBLIGADOS A ELABORAR UN PLAN?

LOS ENVASADORES QUE PONGAN EN EL MERCADO PRODUCTOS SUSCEPTIBLES DE GENERAR RESIDUOS ANUALMENTE EN LAS SIGUIENTES CANTIDADES:



MATERIAL	CANTIDAD EN TONELADAS
VIDRIO	250
ACERO	50
ALUMINIO	30
PLASTICO	21
MADERA	16
CARTON O COMPLEJOS	14
VARIOS MATERIALES, CUANDO CADA UNO NO SUPERE POR SI SOLO LAS CANTIDADES ANTERIORES	350

### ¿QUE SE EXIGE QUE CONTenga UN PLAN DE PREVENCIÓN?

OBLIGATORIAMENTE TENDRA EN CUENTA LAS DETERMINACIONES CONTENIDAS EN EL PROGRAMA NACIONAL DE RESIDUOS DE ENVASES Y ENVASES USADOS (PNREEU) Y EN LOS RESPECTIVOS PROGRAMAS AUTONOMICOS.

#### DEBEN ESTABLECER:

- 1.- OBJETIVOS DE PREVENCIÓN CUANTIFICADOS.
- 2.- MEDIDAS PREVISTAS PARA ALCANZARLOS.
- 3.- MECANISMOS DE CONTROL PARA COMPROBAR SU CUMPLIMIENTO.

#### TODO ELLO CON REFERENCIA A:

- 1.- LA PROPORCIÓN QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA DE ENVASES REUTILIZABLES EN RELACION A LOS DE UN SOLO USO.  
¿CUAL ES EL AUMENTO QUE SE PREVE EN ESA PROPORCIÓN?
- 2.- LA PROPORCIÓN QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA DE ENVASES RECICLABLES EN RELACION A LOS NO RECICLABLES.  
¿CUAL ES EL AUMENTO QUE SE PREVE EN ESA PROPORCIÓN?

3.- LA MEJORA DE LAS PROPIEDADES Y DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS ENVASES PARA QUE LES PERMITA EFECTUAR MAYOR NUMERO DE ROTACIONES O MEJORAR, EN SU CASO, LAS CONDICIONES DE RECICLABILIDAD.

4.- LA MEJORA DE LAS PROPIEDADES FISICAS Y DE LA COMPOSICION QUIMICA PARA REDUCIR LA NOCIVIDAD Y PELIGROSIDAD DE LOS MATERIALES CONTENIDOS EN ELLO ASI COMO MINIMIZAR EL IMPACTO AMBIENTAL EN LAS OPERACIONES DE GESTION DE LOS RESIDUOS.

5.- LA DISMINUCION EN PESO DEL MATERIAL EMPLEADO POR UNIDAD DE ENVASE. LA REDUCCION DEL PESO TOTAL DE LOS ENVASES DE CADA MATERIAL, RESPECTO AL AÑO PRECEDENTE, DE ACUERDO CON LA FORMULA:

$$\frac{K_r}{K_p} \quad \text{(CANTIDAD TOTAL EN PESO DE LOS RESIDUOS DE ENVASE GENERADOS EN UN AÑO)} \\ \text{---} \\ \text{(CANTIDAD TOTAL EN PESO DE PRODUCTOS ENVASADOS CONSUMIDOS EN EL AÑO)}$$

EN EL PERIODO 1997-2001 HABRA QUE REDUCIR AL MENOS EL 10% EN PESO LA TOTALIDAD DE LOS RESIDUOS DE ENVASES.

- 6.- LA NO UTILIZACION DE ENVASES SUPERFLUOS Y DE UN TAMAÑO O PESO SUPERIOR AL PROMEDIO ESTADISTICO DE OTROS SIMILARES.
- 7.- LA UTILIZACION DE ENVASES EN LOS QUE LA RELACION, EN PESO, ENTRE CONTINENTE Y CONTENIDO SEA MAS FAVORABLE QUE LA MEDIA.
- 8.- LA UTILIZACION DE ENVASES QUE POR SUS CARACTERISTICAS AUMENTEN LAS POSIBILIDADES DE VALORIZACION, INCLUIDO EL RECICLAJE.
- 9.- LA INCORPORACION DE MATERIAS PRIMAS SECUNDARIAS, PROCEDENTES DEL RECICLAJE DE RESIDUOS DE ENVASES, EN LA FABRICACION DE NUEVOS ENVASES.

PARA FACILITAR LA GESTION A LOS EMPRESARIOS Y UNIFICAR CRITERIOS POR SECTORES O POR ENVASES PODRAN ELABORARSE LOS PLANES A TRAVES DE LOS SIG EN LOS QUE ESTEN INTEGRADAS LAS EMPRESAS. EN ESTE CASO LOS PLANES DE PREVENCIÓN TENDRAN QUE CUMPLIR CON LAS REGLAS SIGUIENTES:

- 1.- ESTARAN REFERIDOS A UN SECTOR DE PRODUCCION O ENVASADO.
- 2.- TENDRAN QUE IDENTIFICAR A LOS ENVASADORES QUE SE INCLUYAN EN EL AMBITO DE APLICACION.
- 3.- LA RESPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ASI ELABORADO SERA LA ENTIDAD GESTORA DEL SIG.
- 4.- UNA VEZ APROBADOS SE CONSTITUYEN EN MECANISMO DE COMPROBACION DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.
- 5.- LOS ENVASADORES SERAN INDIVIDUALMENTE RESPONSABLES DE LAS MEDIDAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN DE PREVENCIÓN QUE LES AFECTE.

#### ¿CUANDO HAY QUE PRESENTAR EL PLAN DE PREVENCIÓN?

EL PRIMER PLAN HABRA DE PRESENTARSE UN AÑO DESPUES DE LA ENTRADA EN VIGOR DEL REGLAMENTO Y POSTERIORMENTE CADA TRES AÑOS.

#### ¿QUE ORGANO ADMINISTRATIVO DEBE APROBAR EL PLAN?

EL ORGANO CON COMPETENCIAS MEDIOAMBIENTALES, NORMALMENTE LA CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE, DE LAS COMUNIDADES AUTONOMAS EN LAS QUE TENGAN QUE SER EJECUTADAS LAS MEDIDAS CONTEMPLADAS EN EL PLAN. ELLO SIGNIFICA LA APROBACION POR TODAS Y CADA UNA DE LAS CC AA EN LAS QUE UN SIG HAYA SIDO AUTORIZADO A ACTUAR.





cas e información general sobre el producto envasado.

Una obligación tan difícil de cumplir y hacer cumplir no podía dejar de tener una alternativa viable. Para ello la Ley establece que se puedan crear los llamados Sistemas Integrados de Gestión (SIG) de residuos de envases y envases usados.

El Sistema Integrado de Gestión es una agrupación voluntaria de los agentes económicos implicados en el problema de los residuos de envases que se coordinan para garantizar que los envases que ellos fabrican, utilizan, comercializan, recuperan y valorizan, estarán sometidos a una gestión que permitirá el cumplimiento de los objetivos determinados en la Ley. Por tanto un SIG puede estar formado por los fabricantes de envases, los envasadores, los distribuidores y los recuperadores o valorizadores de residuos.

El SIG decide internamente la forma de organización más adecuada, el sistema de funcionamiento, las tarifas que se habrán de pagar por los envases, las fórmulas de acuerdo con las entidades locales y cualesquiera otras condiciones que le conduzcan con la mayor eficiencia al cumplimiento de los objetivos. La adscripción a un SIG es voluntaria para los empresarios.

## OBLIGACIONES DEL EMPRESARIO POR PERTENECER A UN SIG

El empresario que formalice un contrato de adhesión a un SIG se obliga a:

1.- Pagar la cantidad que se fije para cada tipo de envase y por el número de envases que comercialice.

2.- Colocar el símbolo de identificación correspondiente en lugar visible en los envases que utilice para sus productos.

## CUADRO Nº 2

### PRODUCTOS QUE NO TIENEN CONSIDERACION DE ENVASES

ES MUY PRACTICO QUE LOS CONSUMIDORES CONOZCAN AQUELLOS PRODUCTOS QUE NO ESTAN OBLIGADOS POR ESTA NORMA POR LA SIMPLE RAZON DE QUE NO SE CONSIDERAN ENVASES. EL REGLAMENTO LOS DETERMINA Y SON ESTOS:

- BOLSAS DE BASURA PARA LOS RESIDUOS DOMESTICOS
- CESTAS DE LA COMPRA
- ENVOLTORIOS UTILIZADOS POR EL VENDEDOR FINAL PARA ENTREGAR PRODUCTOS AL CONSUMIDOR
- SOBRES
- CARTERAS, PORTAFOLIOS O SIMILARES
- MALETAS
- ENCENDEDORES
- BOLSAS QUE CONTIENEN PRODUCTOS PARA INFUSIONES
- RECAMBIOS DE ESTILOGRAFICAS Y BOLIGRAFOS
- MONEDEROS Y BILLETEROS
- JERINGUILLAS, BOLSAS DE PLASMA Y OTROS ARTICULOS PARA LA APLICACION A PACIENTES EN SISTEMA CERRADO
- FRASCOS PARA TOMAR MUESTRAS DE SANGRE, HECES U ORINA, UTILIZADOS CON FINES ANALITICOS
- CASETES DE CINTAS MAGNETOFONICAS, DE VIDEO O USO INFORMATICO
- CAJAS DE LENTES DE CONTACTO Y DE GAFAS

3.- Efectuar anualmente una declaración del número o peso de los envases que haya comercializado.

4.- Elaborar por sí mismo o por medio del SIG un plan de prevención de residuos de envases.

## OBLIGACIONES DEL SIG ANTE LA EMPRESA ADHERIDA

Las obligaciones de los Sistemas Integrados de Gestión ante las empresas adheridas son las siguientes:

1.- Solicitar a las Administraciones competentes la autorización para actuar como entidad de gestión de los residuos de envases.



2.- Administrar los recursos económicos disponibles con la finalidad de lograr el cumplimiento de las obligaciones fijadas por la Ley.

3.- Recuperar residuos de envases que el envasador pone en el mercado.

4.- Recoger los datos de las empresas y elaborar los informes necesarios.

5.- Lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Ley.

6.- Informar a las Administraciones públicas de las actividades realizadas para el cumplimiento de objetivos.

## PLANES EMPRESARIALES DE PREVENCIÓN

El Reglamento de la Ley de envases y residuos de envases ha establecido una figura nueva, derivada de las diferentes obligaciones de organización, información y cumplimiento de objetivos que la propia norma fija tanto para los empresarios como para los SIG, especialmente de los artículos 3,4, 5 y 8.

Esta figura, exigible para los empresarios que se acojan a organizarse en el seno de un SIG, es ciertamente clave por las obligaciones a las que somete a las empresas y por las pautas de control de cumplimiento de los objetivos particulares y generales que introduce para conocer la eficacia desplegada en la aplicación de la norma. Por la importancia que entiendo que tiene, a su regulación y desarrollo, es conveniente dedicarle un recuadro especial.

Algunas dudas que nos asaltan cuando analizamos la complejidad que la elaboración de los Planes introduce en el sistema de gestión, de las actividades de recuperación de residuos de envases y envases usados, son:

1.- ¿Están todas las empresas de nuestro país (en cualquier otro de la UE no creemos que la situación fuese dife-





# P84 SYSTEM

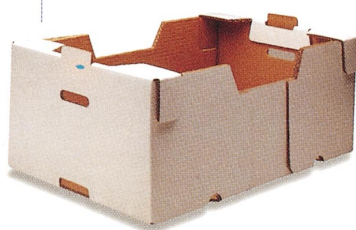


**E**l "P-84 SYSTEM" sobresale por sus cualidades: ventilación, apilamiento, resistencia y 100% reciclable.

Su versatilidad a la hora de adecuar las características del embalaje a las exigencias del producto lo convierten en el sistema perfecto para el transporte y almacenamiento de alimentos y productos naturales.

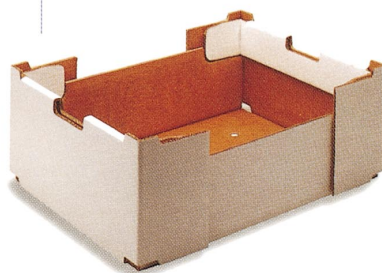
## 1 APILAMIENTO

Su sistema de anclaje "INTERLOCK" mantiene su estabilidad una vez apilados.



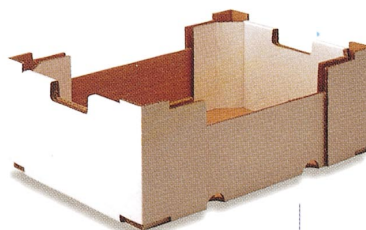
## 2 RESISTENCIA

Su construcción compacta garantiza la seguridad y resistencia durante el transporte.



Las ranuras de ventilación aseguran una óptima conservación del producto.

## 3 VENTILACIÓN



### GRUPO IBEROAMERICANA

Alicante	Tel. 965 / 5 66 49 41	Fax : 965 / 5 66 02 33
Barcelona	Tel. 93 / 6 56 21 00	Fax : 93 / 6 56 48 59
Almería	Tel. 950 / 34 15 65	Fax : 950 / 34 26 13
Huelva	Tel. 959 / 65 70 19	Fax : 959 / 65 72 62



®

### GRUPO IBEROAMERICANA

Las Palmas	Tel. 928 / 27 20 66	Fax : 928 / 27 38 45
Tenerife	Tel. 922 / 32 19 18	Fax : 922 / 35 20 18
Sevilla	Tel. 95 / 4 51 23 11	Fax : 95 / 4 51 26 12
Jerez	Tel. 956 / 14 31 96	Fax : 956 / 14 40 63

EMAIL: idesa@arrakis.es



CUADRO N° 4

**TARIFAS A PAGAR POR LOS ENVASADORES  
POR CADA MATERIAL DE ENVASADO QUE UTILICEN**

1998

TIPO DE ENVASE		IMPORTE PUNTO VERDE
VIDRIO	> 0,50 LITROS	0,40 PESETAS/ENVASE
	≤ 0,50 LITROS	0,20 PESETAS/ENVASE
	< 0,125 LITROS	0,15 PESETAS/ENVASE
OTROS ENVASES RIGIDOS	P.V.C.	19,56 PESETAS/KILO
	PET	19,56 PESETAS/KILO
	ALUMINIO	9,45 PESETAS/KILO
	ACERO	5,14 PESETAS/KILO
	CARTON PARA BEBIDAS	13,88 PESETAS/KILO
	BAG IN BOX	19,56 PESETAS/KILO
CAJAS Y EMBALAJES	CAJA DE CARTON	≤ 100 GRAMOS 4,68 PESETAS/KILO
		> 100 GRAMOS 0,468+ [2,34 x (PESO EN KILOS - 0,1)]
	CAJA DE MADERA	3,02 PESETAS/KILO
	CAJA METALICA	5,14 PESETAS/KILO
	ENVASE PLASTICO	19,56 PESETAS/KILO

rente) capacidades técnicamente, dotadas de sistemas de organización y con disponibilidad económica para afrontar la elaboración de los citados Planes? Para situarnos, baste el dato de que en el sector de vinos hay empresas que ponen en el mercado, y no son casos aislados, menos de 10.000 botellas anuales, una gran cantidad que no alcanzan la cifra de 100.000 botellas, descartando evidentemente a las anteriores, y otras muchas que tampoco superan 1.000.000 de envases.

2.- ¿Es razonable que se pida que los planes sean aprobados por cada una de las comunidades autónomas (se trata de 19 autorizaciones), cuando no se han unificado los criterios de valoración y calificación que habrán de regir para hacerlo? No se puede olvidar las sensibles diferencias que hay entre las CC AA en factores tan influyentes para la valoración de los planes como la población y su densidad en la distribución en el territorio; el nivel de consumo y por tanto la cantidad de residuos de envases generados; la capacidad de cada CC AA para gestionar y tratar los

residuos y no menos importante los criterios y condicionantes políticos que pesan siempre con mayor o menor intensidad en las decisiones de carácter administrativo.

3.- ¿Dispondremos antes de un año, contado a partir de la fecha de entrada en vigor de la Ley, del Programa Nacional de Residuos de Envases y Envases Usados y de los correspondientes Programas Autonómicos, necesarios para que los Planes Empresariales puedan acomodarse a ellos, como dice el Reglamento?

Sabemos, porque así lo expresa la Ley en su artículo 17, que no más tarde del mes de abril de 1998, un año después de su entrada en vigor, el Gobierno tendrá que aprobar el mencionado Programa que estará integrado por los programas elaborados por las Comunidades Autónomas.

4.- ¿Es razonable que las Comunidades Autónomas eleven el listón de sus exigencias, garantías económicas y cumplimiento de objetivos más allá de los establecidos en la Ley, a los SIG hasta niveles que no se exigirían a las

empresas públicas creadas con el mismo objetivo? No se debe olvidar que los SIG son entidades sin ánimo de lucro sujetas a muy estrictos condicionantes legales, que adquieren personalidad plena al obtener la autorización de los gobiernos de las CC AA y que la posibilidad de obtención de sus recursos económicos está sujeta a la misma autorización.

5.- Los SIG han realizado un esfuerzo de organización muy sólido para poder ofrecer a las autoridades de las Comunidades Autónomas garantías suficientes que permitan alcanzar los objetivos de ámbito nacional fijados por la Ley. Defraudar las expectativas creadas para la contribución de la industria con la exigencia de condiciones que a corto plazo se revelan imposibles de cumplir no parece que pueda calificarse como una posición realista.

**LA REUTILIZACION, EL RECICLADO  
Y LAS MEDIDAS DE ESTIMULO  
Y FOMENTO**

Antes de entrar a comentar algunos aspectos de la regulación de los estímulos que pueden favorecer la reutilización de envases parece necesario aclarar que se entiende por dicho tipo de envase de acuerdo con la Ley.

Vaya por delante la aclaración de que los envases reutilizables no son los que se someten al sistema de depósito, devolución y retorno, sino aquellos que se acojan a las excepciones de la disposición adicional primera, párrafo 2 de la Ley.

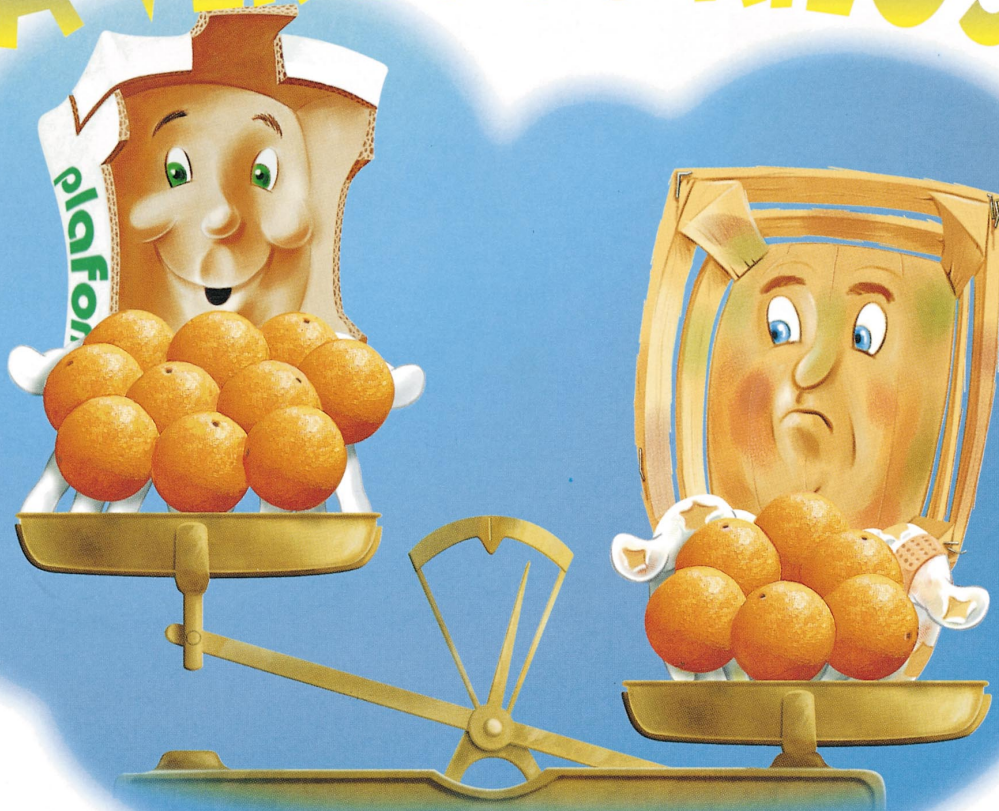
El citado sistema de depósito, devolución y retorno se aplica a envases y residuos de envases (de cualquier material de que esté fabricado) que no tienen por qué ser usados para la misma función inicial para la que fueron fabricados.

Es decir, que los empresarios que se acojan a este sistema estarán obligados a hacer frente a la recogida directa de todos los envases que pusieron en el mercado una vez que el producto que contenían hubiese sido consumido y cualquiera que sea la condición en que se encuentre el citado envase (botellas deterioradas, latas vacías, envases com-





# ¡A VER ESOS KILOS!



## razones de peso y volumen

Si usted llena un camión con frutas envasadas en un embalaje voluminoso y pesado, todo el peso del embalaje se lo está restando a la fruta. Cuanto más ligero el embalaje más fruta en el camión. Cuanta más fruta en el camión, menos viajes hay que hacer, y cuantos menos viajes más ahorro para usted. Por razones de peso y volumen:

**PLAFORM. Ligero, robusto y resistente.**



**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 CUPÓN

APELLIDOS \_\_\_\_\_  
NOMBRE \_\_\_\_\_  
DIRECCION \_\_\_\_\_  
EMPRESA \_\_\_\_\_  
TELEFONO \_\_\_\_\_  
C. P. \_\_\_\_\_





plejos rasgados y abiertos, plásticos arrugados o aplastados, cajas de cartón rotas o sucias...).

Los envases reutilizables son aquellos que se recuperan enteros con el fin de ser usados para la misma función que cumplieron inicialmente, normalmente contener un producto igual o similar y a ser posible del mismo fabricante que usó el envase por primera vez. Esto sí son los envases a los que con tanta nostalgia se hace referencia en todas las conferencias y mesas redondas que están analizando la aplicación de la Ley 11/97.

La prioridad que la Directiva otorga a los sistemas de reutilización de envases (artículo 5), como forma más comúnmente aceptada por los ciudadanos, para lograr un mejor nivel de prevención en la generación de residuos, ha sido fuente de una polémica que hasta la fecha no ha conducido mas que a la equiparación con el reciclado en el artículo 4 de la Ley. Es en definitiva una rebaja en las exigencias de prioridad definidas en los considerandos de la Directiva.

El reglamento trata de aportar alguna precisión para intentar que se instalen en las empresas que lo deseen sistemas de uso de envases reutilizables o reciclables. De esta manera se solventa el olvido producido en el proceso de transposición de la Directiva. Para cumplir con ello se establecen algunas medidas.

1.- Las inversiones que se destinen por los envasadores a transformar o mejorar las plantas de envasado con el objeto de poder utilizar envases reutilizables podrán obtener ayudas de las entidades públicas, dentro de las disponibilidades presupuestarias.

2.- Los fabricantes de envases que deseen adaptar sus instalaciones para poder incorporar a su proceso productivo material procedente de la recuperación también podrán solicitar ayudas económicas a las administraciones públicas, dentro de las disponibilidades presupuestarias.

3.- Finalmente puede que las administraciones públicas también habiliten fondos para la puesta en marcha de actividades que favorezcan la reutilización y el reciclado.

Parece que esa cierta voluntad, que se deduce del texto del reglamento, de estimular estos comportamientos industriales será difícil de impulsar debido a la limitación impuesta por las disponibilidades presupuestarias.

En el capítulo de los estímulos merece destacarse que la disposición adicional tercera de la Ley obliga a que las administraciones públicas adopten medidas para que se favorezca el orden de prioridades y para que promuevan el uso de materiales reutilizables y reciclables en la contratación de obras públicas y suministros.

Las fórmulas para favorecer y promover no deberían quedar en meros enunciados pendientes de que se dote presupuestariamente a los entes administrativos que han de aplicarlas. Para la promoción del uso de materiales reutilizables y reciclables no son necesarios medios presupuestarios especiales y sí la voluntad política para cumplir lo establecido en la Ley. En justa correspondencia al alcance de los objetivos de cumplimiento por las empresas hay que exigir que las autoridades políticas y administrativas concedan las contrapartidas que les exige la Ley.

Hay que afirmar con rotundidad que los empresarios que crean más beneficioso el uso de envases reutilizables deben planificar sus negocios para poder utilizarlos, exigir a otros eslabones de la cadena de distribución que no discriminen sus productos por acondicionarlos en ese tipo de envases, establecer sistemas de retorno eficaz de los envases usados y exigir a las autoridades que abran las líneas de financiación que enuncia la Ley.



### CONCLUSIONES

No produce ninguna satisfacción especial concluir con una mención que refleje una cierta desconfianza respecto a la capacidad que tienen hoy o pueden adquirir a corto plazo las administraciones públicas, para hacer efectivos, contando con la colaboración de los sectores empresariales implicados, todos los aspectos que sobre la gestión de los residuos de envases y envases usados exige la Ley 11/97.

La importancia que la Ley concede a las autorizaciones administrativas para que los SIG puedan efectuar su trabajo y a la presencia de las entidades locales en el procedimiento de gestión tal vez no se corresponda con la preparación existente para afrontar el reto.

Y no es menos cierto que la organización que tienen que afrontar las empresas también adolece de falta de instrumentos precisos que ofrezcan garantías plenas para el cumplimiento de los objetivos en los plazos fijados.

Solamente la coordinación de las actividades privadas y públicas, la concesión recíproca de cierto grado de confianza y comenzar el trabajo con la certeza puesta en que habrá que corregir errores y adaptarse a nuevas técnicas permitirá poner en marcha los complejos sistemas de recogida selectiva de residuos de envases a los que nos enfrentamos. Los empresarios deben saber que el incumplimiento de las condiciones fijadas en la Ley está sancionado con elevadas cantidades y que las multas pueden llevar aparejadas otras penas que afecten a la propia actividad empresarial. □

JAVIER PUIG DE LA BELLACASA  
Director General de ECOVIDRIO





# Bolsas de<sup>®</sup> Hostalen

10 gr. son suficiente para soportar más de 10 kg.



## Ligeras, resistentes y ecológicas

- muy ligeras (reducido peso en bolsa)
- tendencia nula a adherirse entre sí
- buenas propiedades mecánicas
- reutilizables
- fácil reciclado
- permiten economizar recursos naturales
- favorable relación precio/calidad



PE-HD

**Hostalen, polietileno de alta densidad**

Hostalen Polietileno, S.L. • Empresa del Grupo Hoechst  
Dpto. Marketing Polietileno  
Via Augusta, 252-260 • 08017 Barcelona

— **HOSTALEN** —  
Hostalen Polietileno S.L.





CUADRO Nº 3  
MODELO DE FICHA DE DECLARACION DE ENVASES DE ECOVIDRIO/AÑO 1998

LA FICHA DE DECLARACION ES UNO DE LOS INSTRUMENTOS BASICOS QUE PERMITIRA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SIG Y EN DEFINITIVA DE TODO EL PROGRAMA CONTEMPLADO POR LA LEY.  
SE TRATA DE UN DOCUMENTO QUE HA DE RECOGER DE MANERA CONFIDENCIAL LOS DATOS QUE CADA EMPRESA DECLARA SOBRE LOS PRODUCTOS Y ENVASES QUE PONE ANUALMENTE EN EL MERCADO.  
ES UNA PIEZA BASICA DEL COMPROMISO QUE ADQUIERE EL EMPRESARIO CON EL SIG Y UN ELEMENTO INDISPENSABLE DE COMPROBACION DE ESE COMPROMISO.  
EL MODELO QUE PRESENTAMOS ES EL PREPARADO POR ECOVIDRIO PARA QUE SIRVA A SUS EMPRESAS ADHERIDAS. EN UN DOCUMENTO MUY SIMPLIFICADO SE RECOGEN TODOS AQUELLOS DATOS DE LA EMPRESA QUE SON NECESARIOS PARA CONOCER SU IMPLICACION TANTO EN LA GENERACION DE RESIDUOS COMO EN SU CONTRIBUCION PARA QUE ESTOS NO CREEN PROBLEMAS AL MEDIO AMBIENTE.

COTIZAN LOS ENVASES COMERCIALIZADOS EN LA PENINSULA, BALEARES, CANARIAS, CEUTA, MELILLA Y TIENDAS DUTY FREE.

INFORMACION EMPRESARIAL:

NOMBRE DE LA SOCIEDAD:.....  
NOMBRE DEL RESPONSABLE DE MEDIO AMBIENTE O ENVASADO:.....  
DOMICILIO FISCAL DE LA EMPRESA: .....  
TELEFONO:.....FAX:.....E-MAIL:.....  
N.I.F. ....  
CUENTA CORRIENTE DE CARGO DE LA COTIZACION:...../...../.....  
(POR FAVOR INDIQUE LOS 20 DIGITOS)  
DIRECCION DE LA SEDE ADMINISTRATIVA SI EXISTE SEPARADA (DIRECCION POSTAL): .....

SUBRAYAR LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA QUE UTILIZAN MAYOR NUMERO DE ENVASES:

- ☐ VINOS TRANQUILOS
- ☐ VINOS DE LICOR
- ☐ ESPUMOSOS
- ☐ BEBIDAS ESPIRITUOSAS
- ☐ MOSTOS
- ☐ SIDRAS
- ☐ CERVEZAS
- ☐ ZUMOS DE FRUTAS
- ☐ AGUA MINERAL
- ☐ OTROS (ESPECIFICAR)

SE ENCUENTRA AFILIADO A ALGUNA ORGANIZACION PROFESIONAL:

- ☐ ADIGRAM (ASOC. DE DISTRIBUIDORES E IND. GRANDES MARCAS DE BEBIDAS)
- ☐ AEMOS (ASOCIACION ESPAÑOLA DE MOSTOS)
- ☐ AESI (ASOC. ESPAÑOLA FABRICANTES ELABORADORES DE SIDRA)
- ☐ ANEABE
- ☐ ANEV (ASOC. ESP. ELABORADORES Y DISTRIBUIDORES VERMOUTH, BITTER-SODA Y APERITIVOS)
- ☐ ARBOR (AGRUPACION DE ARTESANOS BODEGUEROS DE LA RIOJA)
- ☐ ASOC. CRIADORES EXPORTADORES DE VINOS DE VALENCIA
- ☐ ASOC. EXPORTADORES DE VINOS DE NAVARRA
- ☐ AVIMES
- ☐ A.V.C.
- ☐ UCEVE
- ☐ UVIPE
- ☐ CERVECEROS DE ESPAÑA
- ☐ CONFEDERACION COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA
- ☐ CONFEDERACION ESPAÑOLA DEL VINO
- ☐ DENOMINACION DE ORIGEN (ESPECIFICAR CONSEJO REGULADOR:.....)
- ☐ FEDERACION ESPAÑOLA FABRICANTES DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS
- ☐ FEDEJEREZ
- ☐ FEDERACION ESPAÑOLA DEL VINO
- ☐ FEDERACION NACIONAL COMERCIO INTERIOR DE VINOS
- ☐ GRUPO DE EXPORTADORES DE RIOJA
- ☐ OTRAS (ESPECIFICAR CUAL: .....)

DECLARACION DE ENVASES COMERCIALIZADOS EN EL AÑO 1997

MATERIAL

UNIDAD COTIZABLE

Nº TOTAL

+

IMPORTACION

-

EXPORTACION

=

BASE LIQUIDABLE

x

CUOTA/UNIDAD

=

PESETAS TOTALES A COTIZAR

V. VIDRIOS

		EL ENVASE	Nº DE ENVASES		Nº DE ENVASES	Nº DE ENVASES	ENVASES TOTALES			
V.1	ENVASES DE VIDRIO NO REUTILIZABLES	1.1 > 0,50 LITROS		+		-		=	x	0,40 PESETAS/ENVASE
		1.2 ≤ 0,50 LITROS		+		-		=	x	0,20 PESETAS/ENVASE
		1.3 < 0,125 LITROS		+		-		=	x	0,15 PESETAS/ENVASE
V.2	ENVASES DE VIDRIO REUTILIZABLES*	1.4 > 0,50 LITROS		+		-		=	NO COTIZAN*	
		1.5 ≤ 0,50 LITROS		+		-		=		
		1.6 < 0,125 LITROS		+		-		=		

\* Los envases reutilizables, por la disposición adicional primera de la Ley de Envases y Residuos de Envases, no tienen que cotizar por el residuo de sus envases puestos en el mercado nacional, por lo tanto no podrán insertar el logotipo del "Punto Verde".

NOTA: La declaración separada de los envases comercializados, en España y en el exterior, viene motivada por exigencias del Reglamento de la Ley, como información obligatoria a las Administraciones Públicas.

B. OTROS ENVASES RIGIDOS

B. OTROS ENVASES RIGIDOS			KILOGRAMOS		KILOGRAMOS		KILOGRAMOS		KILOGRAMOS TOTALES				
B.1	P.V.C.	KILOS DE MATERIAL	KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	X	19,56 PESETAS/KILO	=	B.1
B.2	PET	KILOS DE MATERIAL	KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	X	19,56 PESETAS/KILO	=	B.2
B.3	ALUMINIO	KILOS DE MATERIAL	KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	X	8,45 PESETAS/KILO	=	B.3
B.4	ACERO	KILOS DE MATERIAL	KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	X	5,14 PESETAS/KILO	=	B.4
B.5	CARTON PARA BEBIDAS	KILOS DE MATERIAL	KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	X	13,88 PESETAS/KILO	=	B.5
B.6	BAG IN BOX	KILOS DE MATERIAL	KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	X	19,56 PESETAS/KILO	=	B.6

C. CAJAS Y EMBALAJES

C. CAJAS Y EMBALAJES			KILOGRAMOS		KILOGRAMOS		KILOGRAMOS		KILOGRAMOS TOTALES					
C.1	CAJA DE CARTON	C.1.1	≤ 100 GRAMOS	KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	x	4,68 PESETAS/KILO	=	C.1.1
		C.1.2	> 100 GRAMOS	KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	x	0,468 + [2,34 x (PESO EN KG - 0,1)]	=	C.1.2
C.2	CAJA DE MADERA	KILOS DE MATERIAL		KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	x	3,02 PESETAS/KILO	=	C.2
C.3	CAJA METALICA	KILOS DE MATERIAL		KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	x	5,14 PESETAS/KILO	=	C.3
C.4	ENVASE PLASTICO	KILOS DE MATERIAL		KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	x	19,56 PESETAS/KILO	=	C.4
C.5	CAJA PLASTICO REUTILIZABLE	KILOS DE MATERIAL		KILOS	+	KILOS	-	KILOS	=	KILOS	NO COTIZAN*			

IMPORTE TOTAL A COTIZAR

A ECOVIDRIO [(V.1.1 + V.1.2 + V.1.3) + [B.1 + B.2 + B.3 + B.4 + B.5 + B.6] + [C.1.1 + C.1.2 + C.2 + C.3 + C.4)] =



# S A L M Ó N



EN SU CASA

El Salmón Noruego es único en el mundo porque se cría en las nítidas, frías y puras aguas de Noruega. Rico en proteínas, sabores, nutrientes ...

# N O R U E G O

cat. Tercios

Fácil de cocinar

Delicioso sabor

Siempre diferente

Lleno de salud

Bajo en colesterol



EN LA TUYA



EN TACOS



EN RODAJAS



EN LOMO



EN FILETES



EN ESCALOPE



FÁCIL. SABROSO. ASEQUIBLE.



Distribución  
y Consumo Nº 39



CUADRO Nº 5

## ALGUNAS DIRECCIONES INDISPENSABLES

SIG

### ECOVIDRIO

C./ SERRANO, 63 (ENTREPLANTA) – 28006 MADRID  
TEL.: (91) 436 11 05 / FAX: (91) 577 75 92

### ECOEMBES

Pº DE LA CASTELLANA, 147 (8º) – 28046 MADRID  
TEL.: (91) 567 24 03 / FAX: (91) 567 24 10

### C.E.R.

CLUB ESPAÑOL DEL RESIDUO  
C./ CAPITAN HAYA, 23, ESCALERA, 1, (6º-4) – 28020 MADRID  
TEL.: (91) 556 46 06 / FAX: (91) 556 85 84

### INSTITUTO CERDA

C./ NUMANCIA, 184 (4) – 08034 BARCELONA  
TEL.: (93) 280 23 23 / FAX: (93) 280 11 66

### APRODACV

ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA PROMOCION  
DEL DESARROLLO DEL ANALISIS DE CICLO DE LA VIDA  
C./ CARDENAL VIVES I TUTO, 41, ENTR. 12 – 08034 BARCELONA  
TEL.: (93) 280 02 58 / FAX: (93) 205 37 44

### ANDALUCIA

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE  
AVDA. ERITAÑA, 2 – 41013 SEVILLA  
TEL.: (95) 455 05 50

### ARAGON

CONSEJERIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE  
Pº MARIA AGUSTIN, 36, EDIFICIO PIGNATELLI – 50071 ZARAGOZA

### ASTURIAS

CONSEJERIA DE FOMENTO  
C./ CORONEL ARANDA, 2 – 33071 OVIEDO  
TEL.: (98) 510 58 02

### BALEARES

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE,  
ORDENACION DEL TERRITORIO Y LITORAL  
AVDA. GABRIEL ALOMAR I VILLALONGA, 33  
08006 PALMA DE MALLORCA  
TEL.: (971) 17 68 00 / FAX: (971) 17 68 01

### CANARIAS

CONSEJERIA DE POLITICA TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE  
RAMBLA GENERAL FRANCO, 149 – 38071 SANTA CRUZ DE TENERIFE  
TEL.: (922) 47 60 00 / FAX: (922) 47 62 40

### CANTABRIA

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENACION DEL TERRITORIO  
C./ ANTONIO LOPEZ, 6 (1º) – 39009 SANTANDER  
TEL.: (942) 20 70 02

### CASTILLA-LA MANCHA

CONSEJERIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE  
C./ PINTOR MATIAS MORENO, 4 – 45002 TOLEDO  
TEL.: (925) 26 67 02

### CASTILLA Y LEON

CONSEJERIA DEL MEDIO AMBIENTE Y ORDENACION DEL TERRITORIO  
C./ NICOLAS SALMERON, 5 – 47071 VALLADOLID  
TEL.: (983) 41 17 00 / FAX: (983) 41 17 02

### CATALUÑA

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE  
AVDA. DIAGONAL, 525 – 08025 BARCELONA  
TEL.: (93) 410 21 08

### CEUTA

CONSEJERIA DE FOMENTO Y MEDIO AMBIENTE  
PZA. DE AFRICA, S/N – 51701 CEUTA  
TEL.: (956) 52 82 64

### COMUNIDAD VALENCIANA

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE  
C./ ARQUITECTO ALFARO, 39 – 46011 VALENCIA  
TEL.: (96) 386 63 53

### EXTREMADURA

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE, URBANISMO Y TURISMO  
C./ CARDENAS, 11 – 06800 MERIDA (BADAJOZ)  
TEL.: (924) 38 13 62

### GALICIA

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE  
PALACIO DE RAJOY, PZA. DEL OBRADOIRO, S/N  
15704 SANTIAGO DE COMPOSTELA (A CORUÑA)  
TEL.: (981) 54 49 10

### LA RIOJA

CONSEJERIA DE DESARROLLO AUTONOMICO,  
ADMINISTRACIONES PUBLICAS Y MEDIO AMBIENTE  
C./ PRADO VIEJO, 62 (BIS) – 26071 LOGROÑO (LA RIOJA)  
TEL.: (941) 29 13 60 / FAX: (941) 29 13 56

### MADRID

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO REGIONAL  
C./ PRINCESA, 3 – 28008 MADRID  
TEL.: (91) 580 39 01

### MELILLA

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE  
PZA. DE ESPAÑA, 1 – 52801 MELILLA  
TEL.: (95) 269 91 00

### MURCIA

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE, AGRICULTURA Y AGUA  
PZA. JUAN XXIII, S/N – 30071 MURCIA  
TEL.: (968) 36 28 50

### NAVARRA

CONSEJERIA DE MEDIO AMBIENTE,  
ORDENACION DEL TERRITORIO Y VIVIENDA  
C./ ALHONDIGA, 1 (2º) – 31002 PAMPLONA/IRUÑA (NAVARRA)  
TEL.: (948) 42 70 53

### PAIS VASCO

CONSEJERIA DE ORDENACION DEL TERRITORIO,  
VIVIENDA Y MEDIO AMBIENTE  
C./ SAMANIEGO, 2 – 01008 VITORIA/GASTEIZ (ALAVA)  
TEL.: (945) 18 98 11

CONSEJERIAS DE MEDIO AMBIENTE DE LAS COMUNIDADES AUTONOMAS

CONSEJERIAS DE MEDIO AMBIENTE DE LAS COMUNIDADES AUTONOMAS



# PRODUCTOS CARNICOS

## UN MERCADO ESTABLE

■ ELENA GARCIA



En España, la producción anual de elaborados de carne de porcino, también conocidos como charcutería, se sitúa por encima de 735.000 toneladas. Un volumen de producción que se mantiene estable durante los últimos años y que puede desglosarse en tres categorías: los elaborados curados, los elaborados cocidos y otros productos. (ver cuadro nº 1).

Los elaborados cárnicos curados, cuya producción anual es de unas 335.000 toneladas, suponen aproximadamente el 45% del total. Dentro de este grupo destacan los jamones serranos y las paletas, que superan las 170.000 toneladas. A continuación se

sitúan los distintos tipos de chorizos, que representan unas 64.000 toneladas. Les siguen los salchichones, fuets y salamis, con unas 54.000 toneladas; seguidos del grupo que forman el bacon, la panceta y el tocino salado, que suman unas 32.000 toneladas.

En cuanto a los productos cocidos, representan el 35% de la producción anual de elaborados cárnicos, lo que supone unas 260.000 toneladas. Dentro de esta categoría destaca el jamón tipo York que se sitúa en 95.000 toneladas. A continuación, se encuentra el resto de fiambres, tales como la mortadela o el chopped con 72.000 toneladas. Les siguen las salchichas cocidas, con

unas 52.000 toneladas, y a continuación los patés, con algo menos de 25.000 toneladas.

Otros elaborados cárnicos, como adobados, hamburguesas, salchichas frescas, morcillas y carnes preparadas, constituyen el 20% restante de la producción global de este conjunto –unas 140.000 toneladas–.

Destacan las carnes y platos preparados a base de carne de porcino y vacuno (excluidos los de tipo italiano) con 60.000 toneladas. Por detrás, y moviéndose entre las 50.000 y las 44.000 toneladas se sitúan las hamburguesas, las salchichas y morcillas, así como los adobados.





CUADRO Nº 1

## MERCADO DE ELABORADOS CARNICOS EN ESPAÑA

PRODUCTO	TONELADAS
<b>JAMON Y PALETA CURADOS</b>	<b>172.400</b>
JAMON	162.700
PALETA	9.700
<b>CHORIZO</b>	<b>64.200</b>
VELA	35.300
RESTO	28.900
<b>SALCHICHONES</b>	<b>53.800</b>
SALCHICHON	26.000
FUET	22.500
SALAMI	5.300
<b>TOCINO Y BACON</b>	<b>32.100</b>
TOCINO Y BACON PIEZAS	30.000
BACON LONCHAS	2.100
OTROS CURADOS	14.700
<b>TOTAL CURADOS</b>	<b>337.200</b>
YORK	94.500
FIAMBRES	73.200
SALCHICHAS	52.000
PATES	23.900
OTROS COCIDOS	15.000
<b>TOTAL COCIDOS</b>	<b>258.600</b>
ADOBADOS	43.000
SALCHICHAS FRESCAS, MORCILLAS Y CARNES PREPARADAS	96.800
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>139.800</b>
<b>TOTAL ELABORADOS</b>	<b>735.600</b>

NOTA: Datos de 1996.

CUADRO Nº 2

## CUOTA DE MERCADO DE LAS PRINCIPALES MARCAS PORCENTAJES

MARCA	1995	1996
CAMPOFRIO	11,8	11,8
EL POZO	6,0	6,6
REVILLA	3,5	5,0
NAVIDUL	2,2	3,1
ARGAL	5,0	1,8
OSCAR MAYER	4,0	4,1
CASADEMONT	2,8	2,8
LA PIARA	2,3	2,2
TARRADELLAS	2,1	2,1
MOLINA	0,6	0,7
MARCAS BLANCAS	6,0	6,0
RESTO	53,7	53,8

FUENTE: NIELSEN.



tentes. Es destacable la presencia de marcas blancas, que ocupan el 6% dentro del mercado de este tipo de productos (cuadro nº 2).

La mayoría de las industrias cárnicas se localizan en Castilla y León (607 empresas), Cataluña (592) y Andalucía (515). La Comunidad Valenciana y Castilla-La Mancha cuentan con unas 200 empresas cada una, y en torno a 100 empresas se ubican respectivamente en Extremadura, Galicia, Madrid, Aragón y Navarra.

### UN NUEVO MERCADO

En cuanto a cuáles son las líneas que las distintas empresas están siguiendo en su estrategia comercial, cabe destacar que una parte importante del sector pretende acabar con los identificadores comunes, de forma que sean las marcas las únicas que compitan en el mercado. De ahí que los marchamos en jamón y categorías en embutidos estén abocados a su desaparición. Pero esto no significa que las iniciativas comunes vayan a apartarse de la escena, aunque sí van a limitar su campo de actuación. De ahora en adelante, este tipo de iniciativas estarán orientadas a servir de ayuda a la hora de enfrentarse a nuevos mercados.

Por ello, continúan siendo necesarios instrumentos de promoción, investigación, identidad y defensa colectiva. Ejemplo claro de este tipo de actividades es la creación de consorcios como el del Jamón Serrano Español o el del Ibérico, aparte de otras iniciativas como campañas para promocionar nuestros elaborados cárnicos en el extranjero.

### CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

El mercado de elaborados cárnicos, caracterizado por su atomización empresarial y por una clara sobreoferta, está sufriendo una serie de cambios orientados a que la empresa predomine sobre el sector y la marca sobre el producto. En este contexto, la iniciativa individual está adquiriendo una importancia creciente frente a las iniciativas comunes, las cuales continúan vigen-

tes, aunque solo limitadas a las primeras etapas de desarrollo de subsectores o de nuevos mercados.

En la actualidad existen en España unas 3.400 industrias cárnicas autorizadas. En los últimos tiempos se ha producido una importante depuración dentro del sector. La estabilización del consumo, el proceso de homologación así como las características de la distribución moderna -gran volumen, tres niveles de producto...- han actuado como auténticas cribas para que solo los más aptos permanezcan en el mercado. Ahora ya puede considerarse que el proceso de creación de empresas en este marco ha llegado a su fin.

La principal empresa productora de elaborados cárnicos -Campofrío- posee una cuota de mercado cercana al 12%, mientras que el segundo grupo, El Pozo, concentra algo menos del 7%. Le siguen Argal, con el 5%; Revilla, con otro 5%; y Oscar Mayer con el 4% aproximadamente. Tras ellos se encuentran otras empresas como Casademont, La Piara o Tarradellas que no alcanzan el 3% del mercado. El porcentaje restante -casi el 54%- está ocupado por las demás empresas exis-



CUADRO Nº 3

**COMERCIO EXTERIOR DE ELABORADOS CARNICOS**  
TONELADAS

PRODUCTO	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
	1995	1996	1995	1996
JAMON CURADO	2.272	2.234	932	559
JAMON DESHUESADO	3.528	4.410	252	214
EMBUTIDOS CURADOS	6.269	8.871	1.128	1.172
JAMON COCIDO	1.917	3.200	2.872	2.128
PALETA COCIDA	1.655	2.451	1.098	888
FIAMBRES COCIDOS	8.157	10.807	8.007	9.948
PATES	1.934	1.659	1.364	1.235
OTROS COCIDOS	6.738	9.514	2.373	3.039
CORNEBEEF	3.042	348	1.588	1.238
PANCETA CURADA	213	155	330	22
<b>TOTAL</b>	<b>35.724</b>	<b>43.649</b>	<b>19.944</b>	<b>20.443</b>

FUENTE: ALIMARKET.

**COMERCIO EXTERIOR**

Las exportaciones son un elemento esencial a considerar como posible vía de crecimiento del sector. Y de momento las expectativas en este sentido se mantienen, ya que en 1996 las exportaciones españolas de elaborados cárnicos aumentaron un 22%. Ello supuso que se vendieran al exterior unas 44.000 toneladas de este tipo de productos, mientras que las importaciones de elaborados cárnicos sólo aumentaron en un 2,2% (cuadro nº 3).

Por países de destino de las exportaciones españolas, destaca Rusia como primer comprador de elaborados cárnicos españoles, ya que representa el 30% del total. A continuación se sitúan Francia y Portugal -en torno a un 15% del total en ambos casos-; Alemania, Líbano y Argentina, que oscilan entre el 6,5% y el 4%. Croacia, Holanda y Cuba son otros destacados compradores de elaborados cárnicos españoles.

**SEDE CENTRAL**  
C/ Torrejón, 26  
28850 TORREJÓN DE ARDOZ.  
Tel.: 91-677 81 48  
Fax: 91-677 14 46

**GUIPUZCOA**  
C/ Europa, Nave H.  
Terminal de Transportes ZAISA  
20300 IRUN  
Tel.: 943-63-20-00  
Fax: 943-63-21-22

**BILBAO**  
Depósito Franco - Nave 4.  
Aparcavisa  
VALLE DE TRAPAGA  
VIZCAYA  
Tel.: 94-438-18-22  
Fax: 94-438-66-53

**GALICIA**  
C/ Raposeira, 22.  
36214 VIGO (Pontevedra).  
Tel.: 986-48-15-17.  
Fax: 986-48-15-57

**ZARAGOZA**  
C/ E. Nave 6.  
MERCARAZARAGOZA  
50014 Zaragoza  
Tel.: 976-47-02-87.  
Fax: 976-47-10-37

**MADRID**  
C/ Torrejón, 26.  
28850 TORREJÓN DE ARDOZ  
Tel.: 91-677 81 48  
Fax: 91-677 15 74

**BARCELONA**  
Avda. del Vallés, 33.  
Edificio INTERFRISA.  
08228 TERRASSA  
Tel.: 93-731-57-18  
Fax: 93-731-70-75

**VALENCIA**  
Ctra. Fuente Encors, s/n.  
MERCVALENCIA  
46013 VALENCIA  
Tel.: 96-367-21-74  
Fax: 96-367-26-36

**PORTUGAL**  
Edificio TERFRIOTerminal TERTIR  
Estrada Nacional 10  
2615 ALVERCA  
PORTUGAL  
Tel.: 07-351-1-957-59-59  
Fax: 07-351-1-957-36-87



RED DE FRIO EN EUROPA



**SDF** es la primera red europea de logística bajo temperatura controlada, que ofrece una amplia gama de servicios destinados a apoyarles en el desarrollo de su negocio: Grupaje, Distribución hasta supermercados e hipermercados, Lotes completos, Almacenamiento y gestión de stocks, Preparación de pedidos, Prestaciones personalizadas (etiquetado, empaquetado...). Cada paquete de producto que entra en **SDF**, hasta su destino final, es seguido perfectamente a lo largo de su trayectoria, con todas las garantías para dar una eficaz respuesta a sus necesidades.

LA LOGISTICA DEL FRIO





## DENOMINACION DE CALIDAD CARNE DE LA SIERRA DE GUADARRAMA

La creación de la Denominación responde a una demanda, cada vez más creciente por parte del consumidor, que reclama un producto con una sanidad garantizada.

Esta garantía viene avalada por severos controles que se realizan tanto en la fase de producción, como en la industrialización y la venta.

Otro de los objetivos con mayor incidencia en esta Denominación es potenciar la ganadería de vacuno de aptitud cárnica y como consecuencia producir un incremento y mejora de las rentas de los ganaderos madrileños. También se persigue poner en conexión los distintos eslabones del sector cárnico.

Por supuesto, otro objetivo es mejorar la imagen de la carne de vacuno, e incrementar su consumo ya que hoy en día sufre un importante deterioro, siendo las causas principales entre otras:

- ♦ La creciente preocupación por la salud, existiendo la creencia errónea de que la carne es nociva por el colesterol y el exceso de grasa que aporta.

- ♦ Escándalos por el uso de sustancias prohibidas en el engorde de terneros.

- ♦ Enfermedades infecciosas que afectan al ganado vacuno.

Toda esta mezcla de factores hacen que el consumidor pierda la confianza en el producto.

No olvidemos que el consumo comunitario ha disminuido en los últimos años en un 2-3%, por lo que hay que volver a ganar la confianza del consumidor por medio de la garantía y el sabor.

Para asegurar la calidad de la Carne de la Sierra de Guadarrama los distintos sectores que intervienen en su producción, distribución y comercialización están inscritos en el Registro de la Denominación de Calidad Carne de la Sierra de Guadarrama, que supervisa la Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid a través de la Dirección General de Agricultura y Alimentación.

La Denominación está formada por ganaderos, mataderos, carnicerías y salas de despiece asociadas.

Actualmente, constan en los registros de la Carne de la Sierra de Guadarrama los siguientes:

♦ GANADEROS	
• EXPLOTACION DE VACAS NODRIZAS	143
• EXPLOTACION DE CEBOS	115
♦ MATADEROS	7
♦ CARNICERIAS INSCRITAS	113
♦ SALAS DE DESPIECE INSCRITAS	2

Todos estos registros se encuentran en notable aumento.

Por su parte, las carnicerías que comercialicen Carne de la Sierra de Guadarrama deberán exhibir el Diploma de Establecimiento Autorizado por el Consejo Regulador de la Denominación.

Hay que señalar finalmente que en el año 1997 se aumentó un 22% el número de canales respecto a 1996. Este dato es muy importante para los asociados a la Denominación, ya que sirve como estímulo para seguir haciendo las cosas bien. Esperemos que en el presente año se supere esta cifra con creces.

Nacida natural



## MUY CERCA DE USTED

- De nuestra propia Sierra
- Carne sabrosa, exquisita y sana
- Con Garantía de Calidad



### Y RECUERDE:

Déjese aconsejar por su carnicero a la hora de escoger una u otra pieza para cada tipo de plato que quiera preparar.

### PARA MÁS INFORMACIÓN:

COMPLEJO AGROPECUARIO  
CTRA. DE GUADALIX, Km. 2,500  
28770 COLMENAR VIEJO (MADRID)  
TEL./FAX: (91) 845 15 06  
TEL. MÓVIL: 908 52 01 85

## Productos Cárnicos

CUADRO Nº 4

### CONSUMO DE ELABORADOS CARNICOS POR PERSONA Y AÑO KILOS PER CAPITA

	1995	1996
<b>TOTAL DE PRODUCTOS DE CHARCUTERIA</b>	<b>20,0</b>	<b>19,9</b>
JAMON Y PALETA CURADOS	4,6	4,5
JAMON Y PALETA COCIDOS	2,4	2,4
EMBUTIDOS CURADOS	3,4	3,4
FIAMBRES	1,8	1,8
SALCHICHAS COCIDAS	1,2	1,3
OTROS	6,6	6,5



CUADRO Nº 5

### REPARTO REGIONAL DEL CONSUMO DE ELABORADOS CARNICOS PORCENTAJES

PRODUCTO	MADRID	BARCELONA	AREA 1	AREA 2	AREA 3	AREA 4	AREA 5	AREA 6
JAMON CURADO	10,1	15,3	11,3	21,4	21,0	5,7	7,7	7,5
CHORIZO	9,2	7,6	8,2	16,8	23,1	7,7	14,6	12,9
SALCHICHON	7,0	6,6	9,6	19,7	34,1	6,8	9,8	6,3
JAMON COCIDO	11,0	9,0	10,7	17,1	20,6	8,1	12,9	10,5
FIAMBRES	10,9	7,0	8,2	16,6	29,4	10,6	8,9	8,4
SALCHICHAS COCIDAS	17,1	9,3	10,1	8,6	23,9	9,7	0,3	11,1
PATES	14,5	11,4	11,8	18,8	22,4	7,7	5,0	8,4

• AREA 1: ARAGON Y CATALUÑA	• AREA 4: EXTREMADURA, CASTILLA-LA MANCHA Y CASTILLA Y LEON
• AREA 2: VALENCIA Y MURCIA	• AREA 5: GALICIA Y ASTURIAS
• AREA 3: ANDALUCIA	• AREA 6: CANTABRIA, LA RIOJA, PAIS VASCO Y NAVARRA

FUENTE: NIELSEN.

En cuanto a las importaciones que realiza España de otros países, cifradas globalmente en algo más de 20.400 toneladas durante 1996, Dinamarca –con un 26,6%– es el principal proveedor de elaborados cárnicos.

A continuación se encuentra Francia, con un 22% del total, seguida de Alemania con un 20%, e Italia con casi un 12%. Holanda, Reino Unido y Argentina son otros puntos de origen de este tipo de derivados. Cabe destacar que de todos los productos importados, unas 18.500 toneladas corresponden a elaborados cocidos.

#### CONSUMO

El consumo de elaborados cárnicos por persona y año en España se sitúa en torno a 20 kilos. El jamón y la paleta curados son los productos más consumidos –unos 4,5 kilos por persona y año– seguidos del resto de embutidos curados, que en conjunto suponen otros 3,4 kilos. El tercer puesto lo ocupan el jamón y la paleta cocidos, tras los cuales se sitúan los fiambres y las salchichas cocidas. (ver cuadro nº 4).

Atendiendo a las zonas geográficas de España, los mayores consumos de elaborados cárnicos se registran en

Andalucía –en torno al 19%– seguida de Madrid –casi el 14%– y el área metropolitana de Barcelona (13%). Teniendo en cuenta los productos más consumidos en cada región, en Andalucía destaca el consumo de salchichón; en Madrid, el de salchichas cocidas; y en Barcelona, el de jamón curado. En el norte de España se prefiere el chorizo; en la zona centro, los fiambres y en la costa mediterránea, el jamón curado (ver cuadro nº 5).

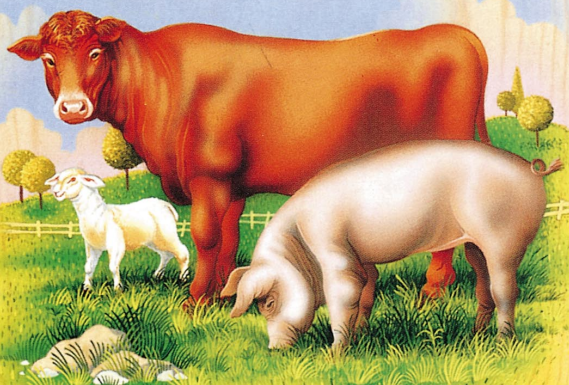
En lo que se refiere al ámbito en que se efectúan estos consumos, un 85% de los mismos tienen lugar en los





# ..... 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.**





CUADRO Nº 6

### DISTRIBUCION DE LAS VENTAS DE ELABORADOS CARNICOS POR TIPOS DE ESTABLECIMIENTO PORCENTAJES

PRODUCTO	TIENDA TRADICIONAL	AUTOSERVICIO	SUPERMERCADO PEQUEÑO	SUPERMERCADO GRANDE	HIPERMERCADO
JAMON CURADO	20,5	14,6	23,8	10,4	30,7
JAMON COCIDO	21,0	15,6	32,3	12,2	18,9
CHORIZO	20,3	15,0	26,7	11,5	26,5
SALCHICHON	20,1	14,8	26,4	11,1	27,6
SALCHICHAS COCIDAS	8,1	7,7	36,6	13,3	34,1
FIAMBRES	21,8	16,3	28,3	10,9	22,7
PATES	8,7	9,3	32,5	16,1	33,3

NOTA: Datos de 1995.

FUENTE: NIELSEN.

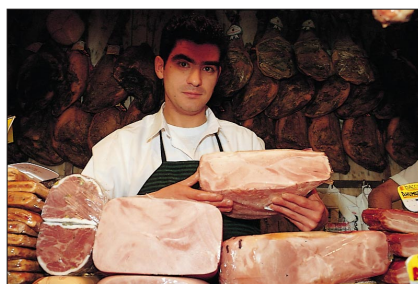
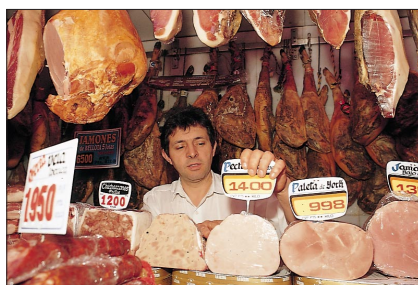
hogares, mientras que en los establecimientos de restauración y hostelería se lleva a cabo un 13%. El porcentaje restante corresponde a los consumos institucionales.

### DISTRIBUCION

En cuanto a qué establecimientos son los que más venden este tipo de productos, los datos de Nielsen sitúan en primer lugar a los hipermercados, seguidos de los supermercados pequeños (menos de 2.500 m<sup>2</sup>), las tiendas tradicionales, los autoservicios y los supermercados de mayor tamaño. Los grandes supermercados e hipermercados representan el 40% del total de ventas de elaborados cárnicos. Los supermercados pequeños se situarían entre el 25 y el 30%, mientras que autoservicios y tiendas tradicionales, cuya importancia tiende a disminuir, supondrían el porcentaje restante. Considerando el tipo de producto, el jamón







curado, el salchichón y los patés se adquieren más en hipermercados mientras que el jamón cocido, el chorizo, los fiambres y la salchicha cocida se compran más en los supermercados pequeños (ver cuadro nº 4).

Los cambios en la distribución están teniendo importantes repercusiones sobre el mercado y produciendo una jerarquización por parte las marcas estrella, las marcas blancas o de distribuidor y los productos de primer precio. Mientras los productos de gran formato pierden fuerza, los de unidad de venta para librespervicio –fuet, loncheados, cocidos minis...– están experimentando un importante crecimiento. De hecho, en un sector tan tradicional como el del ibérico se están lanzando constantemente nuevos productos destinados a la distribución organizada con precios populares.

### JAMON CURADO

El jamón curado es el elaborado cárnico más importante en nuestro país. Actualmente en España se producen unos 30 millones anuales de jamones y paletas según los marchamos sanitarios distribuidos por las asociaciones de industriales cárnicos. Un 90% de estas piezas son de cerdo blanco mientras que el porcentaje restante corresponde al cerdo ibérico. La producción anual es de unas 144.000 toneladas.

Se trata de un sector muy atomizado. La empresa líder, Navidul, representa cerca del 13% de los jamones distribuidos, contando con una capacidad productiva de más de 3 millones de piezas. Fuertes y Campofrío se sitúan en torno al 4% y tras ellas hay una lista de empresas que no alcanzan ni el 3% del total de piezas comercializadas.

La tendencia que parece imponerse es el predominio de la marca sobre el producto, lo que exige un esfuerzo añadido e individual a cada empresa. Con el fin de alcanzar esta situación, los esfuerzos se están orientando hacia la desaparición del marchamo sanitario -elemento colectivo de identificación sanitaria que iguala a todos los jamones que lo llevan- y la tipificación legal del producto.

Dentro de este ámbito también hay que destacar que el subsector del jamón curado está protagonizando un momento de importantes inversiones. Los tradicionales grandes productores preparan nuevos proyectos para crecer, crean nuevas instalaciones... Mientras tanto, otras empresas cárnicas significativas para las que el jamón era un producto que completaba la gama, se han imbuido en distintos proyectos con vistas a competir en el nuevo mercado marquista.

El consumo medio de jamones y paletas curados en España es de unos 4

kilos por persona y año. La Comunidad Valenciana, Murcia y Andalucía tienen consumos superiores en un 20% a la media nacional, así como las áreas metropolitanas de Barcelona –con un 15%– y Madrid –con un 11%–.

En 1996 España exportó más de 6.600 toneladas de jamón, de las que una tercera parte fueron jamones curados con hueso y el resto, piezas deshuesadas. Esta cifra representa un incremento de más del 16% respecto al año anterior. Así, se continúa con la línea ascendente en las exportaciones desde que se inició este comercio exterior en 1990, una vez resuelto el problema de la peste porcina africana.

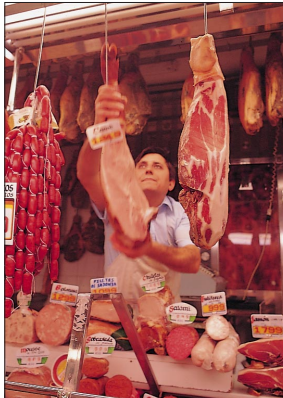
El principal destino de las exportaciones de jamones españoles es Francia –un 36% del total–. A continuación se sitúa Portugal, con un fuerte incremento de compras en los últimos años; y Argentina, que absorbe un 15% del total de exportaciones.

El comercio exterior de jamones curados cuenta también con el apoyo del Consorcio del Jamón Serrano Español, cuyas acciones de promoción se han orientado en los últimos años principalmente hacia Francia y Alemania; a falta de confirmar las buenas expectativas que despierta la reciente apertura del mercado norteamericano. □

ELENA GARCIA  
Periodista



### Qué son los elaborados cárnicos



La producción de elaborados cárnicos, también conocidos como charcutería, se remonta a la época de los romanos, que pusieron en

práctica esta forma de conservar y preparar la carne, especialmente la de cerdo. Y es que la materia prima en cuestión se presta a múltiples transformaciones: se puede salar y ahumar, además de que se adapta muy bien a los aromas y las especias. Existe gran variedad de

elaborados cárnicos, entre los que -a modo de ejemplo- podemos citar: el jamón en sus distintas presentaciones, la morcilla, el embutido blanco y negro, los incontables tipos de salchichas y salchichones, los patés, el foie gras y toda clase de fiambres...

En su origen, estos productos se preparaban con el fin de conservar la carne de cerdo. Los procedimientos orientados a lograr tal fin se basan en principios tales como el hecho de que las fermentaciones lácticas y nítricas realizan una estabilización bacteriológica y enzimática. También se aprovecha que la cocción en la grasa ofrece una especie de conservación casi estéril, al abrigo del aire, muy utilizada para ciertos salchichones.

El secado y el poder antiséptico del ahumado sirven para el jamón crudo y para determinados tipos de salchichón. Finalmente la sal constituye siempre la base de una buena conservación de la carne. ■



*Una razón más  
para almacenar*

**Esmena**

Sistemas de Almacenaje  
Esteras Metálicas

- Estantería para carga manual
- Estantería para cargas paletizadas
- Estanterías dinámicas por gravedad
- Estantería para bobinas
- Estantería para cargas especiales
- Entreplantas modulares
- Estantería sin tornillos "Metal Point"
- Estanterías de angular ranurado
- Almacenes autoportantes



Cert. 932281

Fábrica: Apdo. 335 - 33280 Gijón Tel. 98/ 532 35 00  
Fax 98/ 532 13 26 e-mail: esmena@esmena.es



- Alicante: 96/511 03 21 • Andalucía Or.: 958/ 20 33 62 • Andalucía Occ.: 95/ 563 11 27 • Aragón: 976/27 49 32 • Asturias: 98/555 02 20 • Baleares: 971/43 27 81 • Canarias: 928/24 06 74 • Castilla y León: 979/76 70 00
- Cataluña: 93/474 38 47 • Galicia: 981/13 85 06 • Guipúzcoa: 943/55 52 50
- Madrid: 91/616 12 71 • Navarra: 948/24 88 90 • Valencia: 96/152 04 43
- Vizcaya: 94/475 87 02 • Portugal: 02/ 30 31 89





## Actitud de los consumidores ante los productos cárnicos

Una reciente encuesta realizada por la Federación Madrileña de las Industrias de las Carnes refleja la actitud de los consumidores hacia los elaborados cárnicos, tanto en hábitos de compra como de consumo. Entre las conclusiones de esa encuesta destaca que este tipo de productos se consumen tanto durante la comida -normalmente como segundo plato -como en la cena -donde suelen ser plato único- sobre todo en el caso de los embutidos.



Asimismo, los consumidores encuestados confirman la existencia de una idea generalizada en cuanto al elevado consumo de carne y productos cárnicos que se realiza en España, aunque ya no se considera que este tipo de productos sean esenciales en la comida.

Además, existe una gran coincidencia a la hora de afirmar que elaborados cárnicos tales como embutidos, fiambres, patés y ahumados continuarán consumiéndose de una forma estable. Ello se contrapone a la idea, también generalizada, de que en el futuro se consumirán más los platos cocinados y los preparados de carne fresca lista para cocinar.

En cuanto a las razones que justifican la elección de un tipo de establecimiento u otro para la compra de elaborados cárnicos, en el caso de la carnicería tradicional, los consumidores apuntan como elementos a su favor que les da más confianza, que reciben mejor servicio y les ofrecen más calidad. En cuanto a los puntos débiles, nos encontramos con los tiempos de espera, la escasa variedad, los precios y la limpieza e higiene.

Por lo que respecta a los supermercados, los aspectos positivos más destacados son más variedad, rapidez, comodidad y mejor precio. Sin embargo también hay quienes consideran que la calidad no es tan buena y que también se ven obligados a esperar.

Por último, en el caso de los hipermercados, la variedad, el precio y la rapidez vuelven a ser las razones más esgrimidas mientras que la baja calidad y la falta de confianza son los aspectos negativos que más apuntan los consumidores a la hora de referirse a este tipo de establecimientos.

Por último, cabe destacar que un gran porcentaje de consumidores considera muy importante que en los establecimientos especializados en carne fresca también se ofrezcan productos de charcutería. Una amplia gama y la comodidad que ello supone respaldan esta afirmación. ■

# ALQUILER

## Carretillas Elevadoras y Plataformas aéreas

- ✓ Contratos de alquiler a la medida de las necesidades de cada cliente.
- ✓ Carretillas elevadoras contrapesadas, desde 1 a 52 Tons.
- ✓ Alquiler a largo plazo, (2 a 5 años), campañas y corto plazo.
- ✓ Retráctiles, transpaletas y apiladores.
- ✓ Plataformas aéreas de trabajo, con los máximos niveles de productividad.
- ✓ La mayor flota de alquiler (más de 500 carretillas):
- ✓ Disponibilidad en todo momento de modelos actualizados que cumplen con las normativas de seguridad.
- ✓ Modelos para distintas alturas: de tijera, telescópicas y articuladas.



# iber-rent

## ALQUILER DE CARRETILLAS ELEVADORAS PLATAFORMAS AEREAS

ANDALUCIA  
Tel.: (95) 440 68 55  
Fax.: (95) 440 68 85

LEVANTE  
Tel.: (96) 192 06 11  
Fax.: (96) 192 05 03

Albatros, 5  
Polígono Estación  
Tel.: (91) 691 53 63  
Fax.: (91) 691 61 01  
28320 PINTO (Madrid)

CATALUÑA  
Tel.: (93) 575 21 50  
Fax.: (93) 575 23 42

NAVARRA  
Tel.: (948) 31 16 15  
Fax.: (948) 31 15 97

**SERVICIO TÉCNICO EN TODA ESPAÑA**

**Teléfono de información gratuito  
900 - 66 55 66**



# REVOLUCION EN EL SECTOR DEL MUEBLE

## LA EXPANSION DE LAS GRANDES SUPERFICIES EUROPEAS DE DISTRIBUCION EN ESPAÑA PROVOCA CAMBIOS IMPORTANTES EN LA FABRICACION Y EL COMERCIO DE MUEBLES

■ MARIA JOSE BARRERO



La recuperación de la construcción de viviendas y la buena marcha de la economía han animado, aunque todavía discretamente, el motor de la distribución del mueble en España, un sector en el que han entrado con fuerza grandes firmas europeas con sistemas de comercialización poco habituales en nuestro país.

Grandes superficies dedicadas al hogar y cadenas europeas de franquicias, con nuevos medios de pago y facilidades para los clientes han ayudado a reactivar este sector pero también han colocado a buena parte de los distribuidores en una incierta situación. Conseguir una atractiva imagen de marca, realizar intensas campañas de marketing y la organización en cadenas de tiendas son los objetivos que las empresas españolas se deben marcar si no quieren perder terreno.

El panorama de la distribución del mueble en España ha comenzado a cambiar a buen ritmo. Aunque los grandes grupos internacionales apenas han iniciado su desembarco en España,

su llegada puede suponer un fenómeno similar al de la implantación de grandes hipermercados en la década de los años 80. Igual que estos grandes centros de distribución al por menor acabaron con muchos pequeños comercios de alimentación tradicionales al ofrecer a sus clientes la posibilidad de comprar en un sólo establecimiento todo tipo de alimentos y artículos para el hogar, los grandes "hipermercados" del mueble ofrecen a sus visitantes la posibilidad de amueblar su hogar y equiparlo completamente sin tener que buscar de tienda en tienda. En un sólo edificio se puede encontrar desde los muebles de la cocina o el salón, pasando por el colchón, la ropa de cama, las cortinas o los utensilios para el baño, sin olvidarnos de jarrones, lámparas, vajillas o cuadros, todo con un aire de modernidad y diseño.

En la actualidad, un 60% de las ventas de muebles en nuestro país se hacen a través de minoristas, mientras que el resto se vende en grandes tiendas urbanas y de carretera, grandes

superficies, grandes almacenes y asociaciones de comerciantes. Pero esta situación ha comenzado a cambiar.

La razón hay que buscarla, según los expertos, en que en nuestro país los sistemas de comercialización no han evolucionado al mismo ritmo que en el resto de Europa: grandes superficies dedicadas únicamente al mueble, cadenas de franquicia, nuevos medios de pago y facilidades para los clientes han entrado en España de la mano de firmas extranjeras como Ikea o Hábítat en el primer caso, y Roche Bobois en el segundo. Ellos son los motores de este cambio.

El consumo actual de muebles en España asciende a unos 500.000 millones de pesetas anuales, con una media de 11.900 pesetas por habitante y año, una cifra muy baja si se compara con la del resto de los países de la Unión Europea, en los que se llega hasta 16.800 pesetas anuales. Sin embargo, a pesar de este dato, hay que señalar que el consumo ha aumentado en nuestro país nada menos que un 36% en la últi-





ma década. 1997 ha sido un buen año para este sector, profundamente ligado a la marcha del sector de la edificación de viviendas y a la situación de la economía familiar, puesto que se trata de un bien que no es de primera necesidad. Ambas características han sido, precisamente, las principales causas de la crisis que el sector de fabricación y distribución de muebles ha sufrido en nuestro país en los últimos años.

"Actualmente el sector del mueble en nuestro país se encuentra en un momento de importante expansión", en opinión de Francesc de Paula Pons, secretario general de FEOEIM, la Federación de Organizaciones Empresariales de la Industria del Mueble. A su juicio, los factores de este crecimiento son, entre otros, "la recuperación que se está produciendo en la demanda interna y el volumen que se está alcanzando en las exportaciones".

## FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

De acuerdo con los datos de CONEMAC, la Confederación Nacional de Empresarios de la Madera y Corcho, el 30% de las empresas del sector del mueble se ocupan de la distribución, frente al 41% que se dedican a la fabricación y el 29% que realizan funciones auxiliares. Sin embargo, al contrario de lo que ocurre en otros sectores productivos, la fabricación y la venta están muy unidos en el sector del mueble, puesto que el 15% de las empresas fabricantes venden también parte de su producción en tiendas propias. En la zona Centro –especialmente en torno a Madrid y en las provincias limítrofes, a donde se trasladan algunas compañías en busca de suelo más barato y mejores ventajas fiscales–, Cataluña, la Comunidad Valenciana, Murcia y Baleares se vende el 50% de los muebles que se comercializan anualmente en España.

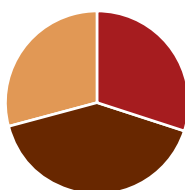
De acuerdo con el último censo elaborado por CONEMAC, hay en todo el territorio nacional cerca de 15.000 empresas comerciales minoristas, teniendo en cuenta que algunas tienen más de un establecimiento de venta. Extremadura y Andalucía son las comunidades autónomas que cuentan con un

CUADRO Nº 1

### DISTRIBUCION DE EMPRESAS POR TIPOS DE ACTIVIDAD EN EL SECTOR DEL MUEBLE

PORCENTAJES

ACTIVIDAD	%
DISTRIBUCION	30
FABRICACION	41
FUNCIONES AUXILIARES	29



CUADRO Nº 2

### PROVINCIAS CON MAYOR NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE DISTRIBUCION DE MUEBLES

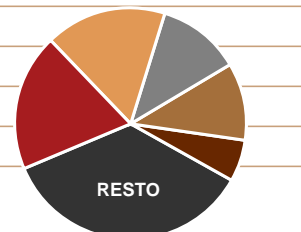
PROVINCIA	NUMERO
BARCELONA	1.237
MADRID	1.175
VALENCIA	935
SEVILLA	502
ALICANTE	464
MALAGA	401
ASTURIAS	343
MURCIA	295
VIZCAYA	293
ZARAGOZA	289

CUADRO Nº 3

### COMUNIDADES AUTONOMAS CON MAYOR VOLUMEN DE FABRICACION

PORCENTAJES

COMUNIDAD AUTONOMA	%
COMUNIDAD VALENCIANA	19,2
CATALUÑA	17,0
MADRID	11,7
ANDALUCIA	10,8
GALICIA, CASTILLA Y LEON Y EL PAIS VASCO	5/6



mayor número de tiendas, concentrando el 22,7% del total nacional, seguidas de Levante –Comunidad Valenciana y Murcia–, con un 20%. Las áreas Centro y Noroeste concentran cada una de ellas un 15% de la superficie comercial dedicada a la venta de muebles, mientras que el Noroeste, el Norte y el Centro de la península son las zonas con menor número de tiendas dedicadas a venta de muebles.

Por provincias nos encontramos con que diez concentran casi 6.000 puntos de venta, lo que supone el 51,4% sobre el total nacional. Barcelona, con 1.237, y Madrid, con 1.175

empresas, seguidas de Valencia, con 935 tiendas, se despegan del resto de las provincias españolas en esta materia. Tras ellas se encuentran Sevilla (502 tiendas), Alicante (464), Málaga (401), Asturias (343), Murcia (295), Vizcaya (293) y Zaragoza (289 establecimientos).

## PEQUEÑAS EMPRESAS

Uno de los mayores problemas con los que se enfrentan estos establecimientos es su reducido tamaño. El 42,5% tiene menos de 200 m<sup>2</sup> de superficie de venta y el 77% no supera los 500 m<sup>2</sup>. El restante 23% corresponde a los puntos



CUADRO Nº 4

## SUPERFICIE TOTAL DE VENTAS DEL COMERCIO DEL MUEBLE POR ZONAS GEOGRAFICAS

ZONA	SUPERFICIE/MILES DE M <sup>2</sup>	PORCENTAJES
SUR	1.795	30,9
LEVANTE	1.356	23,4
CENTRO	853	14,7
NORESTE	665	11,5
NOROESTE	607	10,4
NORTE-CENTRO	529	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>5.805</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Recopilación AIDIMA.



CUADRO Nº 5

## DISTRIBUCION DE LA SUPERFICIE TOTAL DE VENTAS DEL COMERCIO DEL MUEBLE SEGUN TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO

SUPERFICIE ESTABLECIMIENTO	SUPERFICIE TOTAL/MILES DE M <sup>2</sup>	PORCENTAJES
MENOR DE 200 M <sup>2</sup>	496	8,5
ENTRE 200 Y 499 M <sup>2</sup>	1.165	20,1
ENTRE 500 Y 1.000 M <sup>2</sup>	798	13,7
ENTRE 1.000 Y 2.500 M <sup>2</sup>	1.403	24,2
MAS DE 2.500 M <sup>2</sup>	1.943	33,5
<b>TOTAL</b>	<b>5.805</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: Recopilación AIDIMA.

de venta de más de 500 m<sup>2</sup> de superficie. De ellos, sólo 430 pueden considerarse como grandes establecimientos con más de 2.500 m<sup>2</sup> destinados a exposición y venta. Seis de cada diez de estas grandes superficies se encuentran en la zona sur de la península y en Levante.

Estas zonas son también las que concentran mayor superficie total de ventas. Andalucía y Extremadura acogen conjuntamente algo más del 30% de los casi seis millones de metros cuadrados con los que cuenta en la actualidad el comercio minorista en este sector, mientras que en Levante se encuentra otro 25%. Los comercios de más de 2.500 m<sup>2</sup> suman por sí solos una tercera parte de la superficie total comercial,

mientras que los que tienen entre 1.000 y 2.500 m<sup>2</sup> representan casi una cuarta parte de la superficie total de ventas.

En cuanto al personal, la distribución minorista del mueble da trabajo en la actualidad a más de 45.000 personas –sin contar agentes comerciales ni transportistas–, con un promedio por establecimiento de 2,5 empleados, que sube hasta los 3,5 trabajadores en la zona Centro. Estos son datos de CONEMAC, aunque la Dirección General de Comercio Interior –aún reconociendo que las cifras pueden estar sobredimensionadas– habla de una dimensión media en el comercio mayorista de 13 trabajadores por licencia y para el minorista de cinco trabajadores. En total, según los datos oficiales, 52.000

trabajadores dependen en la actualidad de este sector.

A juicio de CONEMAC, el hecho de que en el comercio de muebles predominen las tiendas pequeñas genera una serie de problemas que repercuten directamente en la venta del mueble, como son la falta de formación suficiente por parte de los vendedores, las dificultades en el cobro –al ser pequeños comercios no tienen tesorería suficiente para efectuar sus compras por lo que generan impagos cuando falla el pago del consumidor final–, y distorsiones en la formación de precios de venta al público, ya que los márgenes suelen ser dispares y el precio final se encarece notablemente pues el margen suele variar entre el 50 y el 130%.





CUADRO Nº 6

**CIFRAS PROMEDIO DE VENDEDORES EN ESTABLECIMIENTOS  
MINORISTAS DEL MUEBLE POR ZONAS GEOGRAFICAS**

ZONA	PROMEDIO VENDEDORES POR ESTABLECIMIENTO	VENDEDORES (%)
SUR	2,2	2.654
LEVANTE	2,1	2.230
CENTRO	3,5	1.750
NORESTE	2,5	1.706
NOROESTE	2,3	1.702
NORTE-CENTRO	2,1	1.528
<b>TOTAL</b>	<b>2,5</b>	<b>28.033</b>

FUENTE: Recopilación AIDIMA.

La escasa superficie de venta del comercio detallista hace que gran parte de las ventas se tengan que hacer por catálogo, lo que en muchas ocasiones no es suficiente motivo de persuasión, por lo que el consumidor puede desplazar su demanda a otros artículos sustitutos. Por esta razón, los empresarios del mueble piensan que un desarrollo de las grandes superficies de venta, en las que es posible ver mayor cantidad de muebles en exposición, potenciaría el consumo interno.

Además, la actual estructura de comercialización influye también en los fabricantes, que tienen que convertirse en almacenistas, a la espera de recibir el pedido del consumidor vía comercio detallista. Esto impide la posibilidad de planificar adecuadamente la producción y avanzar en el proceso de estandarización de los productos.

**EL FENOMENO IKEA**

Con este panorama se produce la entrada de grandes firmas europeas de distribución, con IKEA a la cabeza. Esta empresa sueca ha puesto en marcha un sistema de distribución que ha conseguido unos resultados asombrosos en toda Europa. No fabrica ni un solo mueble, sino que concierne la fabricación con los industriales de distintos países a los que les da el diseño, calidad y la clase de materiales perfectamente especificados. Cuando recibe los muebles hechos tal y como ha exigido,

éstos pasan por un laboratorio de control de calidad en el que se garantiza que durante todo el proceso se han seguido sus instrucciones y normas de calidad. Así ha conseguido una imagen de marca de la que carecen la mayor parte de los distribuidores españoles.

En nuestro país siempre ha habido una falta de convencimiento sobre la importancia que el diseño puede tener para esta industria, fundamentalmente porque la mecánica tradicional del mercado del mueble en nuestro país ha partido de la oferta. Sin embargo, este panorama se ha alterado con la llegada de estas empresas extranjeras que han introducido una considerable innovación en la oferta, ofreciendo colecciones anuales o estacionales con características propias, similares a las de moda. Aunque es un fenómeno de aparición reciente, resulta cada vez más común decir que un mueble está pasando de moda si no está realizado con determinados materiales, forma o colores. Y este concepto puede ser un revulsivo para el sector, tanto en fabricación como en la venta de muebles.

Poniendo a disposición de los consumidores nuevos elementos que les permitan configurar hábitats diferentes a los habituales, se ha introducido en el mercado español del mueble la opción de IKEA, una alternativa que progresivamente está transformando la demanda. Esta diversificación de la oferta ha conectado con un nuevo colectivo de

CUADRO Nº 7

**SUPERFICIE GLOBAL DE  
LAS TIENDAS IKEA EN EL MUNDO  
METROS CUADRADOS**

AÑO	SUPERFICIE
1984/1985	825.070
1989/1990	1.217.090
1993/1994	1.819.000

CUADRO Nº 8

**CIFRAS GLOBALES DE  
LOS VISITANTES DEL GRUPO IKEA**

AÑO	CIFRA GLOBAL
1984/1985	43.600.000
1985/1986	53.300.000
1986/1987	60.300.000
1987/1988	65.300.000
1988/1989	68.500.000
1989/1990	78.175.000
1990/1991	88.370.000
1991/1992	95.748.000
1992/1993	100.837.000
1993/1994	116.250.000

compradores, jóvenes interesados en ambientes nuevos que reflejen sus diferencias con las de otras generaciones. En este sentido el consumidor no sólo compra diseño sino una forma de vivir y un ambiente que les identifique y con la que puedan identificarse.

"El objetivo de la empresa es ofrecer una amplia gama de artículos de mobiliario y decoración del hogar, de buen diseño y funcionalidad, a precios asequibles para la mayoría de la gente, buscando soluciones a viejos problemas de diseño, producción y distribución que recorten costes sin disminuir la calidad", aseguran los responsables de esta empresa, que nació en 1943 cuando el sueco Ingvar Kamprad registra la marca y comienza a comercializar muebles por correo a precios de fábrica en su país.



Este emprendedor empresario, que comenzó vendiendo cerillas cuando apenas era un niño y tuvo después que enfrentarse a los fabricantes de su país antes de empezar a extender su imperio, abrió su primera tienda en Suecia en 1958. Sólo cinco años tuvo que esperar para dejar atrás las fronteras de su país. Ahora el imperio IKEA factura 685.000 millones de pesetas anuales en las 120 tiendas que tiene en 25 países, con una superficie de más de 1,8 millones de m<sup>2</sup>, 27.000 empleados y más de 116 millones de clientes, lo que le convierte en el minorista de mobiliario y decoración más importante del mundo.

En sus tiendas, además de muebles, ofrece iluminación, alfombras, textiles, herramientas, vajillas, cuberterías, cuadros, plantas, papeles pintados, pinturas y todo tipo de accesorios para el hogar, incluso juguetes infantiles, coordinados para poder crear ambientes y reflejar un estilo de vida integral. Todos los productos son desarrollados por personal propio, utilizando como fuente de inspiración, el contacto directo con clientes y proveedores.

La firma sueca transporta en la actualidad 10.000 productos desde 1.500 proveedores hasta sus tiendas, siempre con un mismo concepto: conjugar las necesidades de los clientes de productos de calidad a bajo precio con las necesidades de beneficios de las fábricas. Para conseguir este objetivo ha reducido sus costes de transporte, embalaje y montaje: la mayor parte de sus mercancías se embalan en paquetes planos, que pueden ser después transportados por sus compradores, quienes también se ocupan de montarlos, aunque también hay un servicio de transporte y montaje de la tienda. Así los productos se pueden ofrecer a muy buenos precios de venta.

### EXPANSION

IKEA abrió sus dos primeras tiendas en España en 1996, la primera en Badalona (Barcelona) y la segunda en Alcorcón (Madrid), situadas a las afueras de las ciudades porque el precio del suelo es más barato. A finales de este año abrirá su tercera tienda en Alcobendas



(Madrid) y en 1999 se creará un nuevo establecimiento en la zona sur de Barcelona. Aunque sus responsables quieren mantener en secreto sus planes de expansión, el País Vasco es su próximo objetivo, sobre todo si tenemos en cuenta que el 15% de las ventas que se hacen en la tienda de Bayona (Francia) corresponden a clientes vascos.

Las tiendas IKEA no sólo se diferencian en su filosofía de tienda integral de decoración. También en su tamaño y en los servicios complementarios que ofrecen. La tienda de Badalona tiene 22.000 m<sup>2</sup>, mientras que la de Alcorcón tiene una superficie de 24.000 m<sup>2</sup>. En ambas hay un restaurante y una tienda donde comprar productos de alimentación suecos, un parking y una sala de juegos y cine para niños.

Además, IKEA edita un catálogo con el que, además de ofrecer una guía de referencia con precios, materiales, colores y cuidados, orientan a sus clientes en la decoración de interiores; ofrece una tarjeta de crédito para sus clientes y dispone de listas de bodas.

De momento, según los responsables de la empresa, los resultados en España han sido muy buenos, aunque reconocen el hermetismo de la empresa y se niegan a ofrecer cifras concretas de facturación. "En ambos casos la acogida ha sido excelente. Los clientes prefieren la gran variedad de productos, el

diseño moderno y los precios, mucho mejores que los de otros competidores de las mismas características, y todo en la misma tienda", señala un portavoz de la firma, quien considera que IKEA hace accesible al gran público los muebles de diseño. Sin embargo, no cree que IKEA haya puesto en peligro a las firmas tradicionales de distribución de muebles, sino todo lo contrario, puesto que "hemos ayudado a despertar el interés del público por los muebles y la decoración".

### LA ALTERNATIVA BRITANICA

Características similares tienen otras firmas de muebles de diseño, como Habitat, la empresa británica que puso en marcha en 1964 el diseñador Terence Conran. En aquella época Conran diseñaba y producía su propio mobiliario, pero no estaba de acuerdo con los sistemas de venta vigentes, así que decidió crear su propio establecimiento. Fiel al principio de "lo útil puede ser bello y lo bello, ha de ser asequible", Habitat ofrece todos los objetos que forman parte de la vida cotidiana "y que han de ser bellos para hacer bella la vida diaria". Sus productos son "útiles, simples y bonitos, pero marcados siempre por un cierto estilo, un espíritu definido y reconocible."

El grupo Habitat fue adquirido en 1992 por una corporación holandesa -la Fundación Stichting Ingka-, que creó un año más tarde Habitat Internacional, un organismo que dirige las diferentes subsidiarias y franquicias y asegura la evolución y salvaguarda del concepto que diseñó su fundador.

Habitat cuenta en la actualidad con más de cien tiendas distribuidas por diez países europeos. Gran Bretaña, con 40 establecimientos; y Francia, con 38, son los dos grandes mercados de la firma, que cuenta con tres tiendas en España: la de Barcelona, abierta en 1989, la de Valencia (1993) y la tienda de Madrid, que abrió sus puertas en 1996. Durante este año la empresa subsidiaria en España tiene intención de abrir tres nuevas tiendas antes de que finalice el año: dos en Madrid y otra más en Barcelona.





Pero no en todos los países funciona con establecimientos propios. En aquellas naciones donde no se contempla la actuación directa, Habitat Internacional busca socios con capacidad para desarrollar franquicias. En 1996 abrió así una tienda en Portugal y otra en Luxemburgo, y en los próximos tres años tiene previsto crear nuevos establecimientos en Grecia, el Líbano, Tailandia y otro país asiático.

Con una superficie de venta de entre 1.500 y 1.900 m<sup>2</sup>, los establecimientos de Habitat no sólo se diferencian de los de IKEA por su menor tamaño, sino también por estar en el centro de las ciudades y por estar diseñados por famosos equipos de arquitectos. Además, sus precios no son tan ajustados como los de la firma sueca y sus muebles tienen entre los clientes, en líneas generales, mejor imagen de calidad. Pero en lo que ambas coinciden es en su amplia gama de servicios al cliente –tarjeta de crédito con pago fraccionado, servicio de venta por catálogo, bonos regalo, listas de boda...–, así como en su modo de entrega: los muebles se venden desmontados con claras instrucciones para que el comprador sea quien los monte, aunque con la posibilidad de un servicio de montaje y entrega a domicilio.

Igual que IKEA, Habitat edita un catálogo en el que se recoge una gama de más de 10.000 productos, junto a nuevas ideas de decoración. Esta empresa, que presume de haber “conseguido modificar actitudes de los consumidores en materia de decoración interior, ofreciendo nuevas posibilidades para aquellos que quieran cambiar de estilo”, ofrece a sus clientes “objetos duraderos que no pasen de moda y que sean agradables de tocar, ver y usar porque están bien hechos”.

Su diversificada oferta cubre aspectos de la vida tales como las comidas, el mundo de los niños, la iluminación, los cuartos de baño, los objetos decorativos o el jardín, sin olvidarnos, por supuesto, de los muebles.

Dentro de su imagen de marca, tanto para los responsables de IKEA como para los de Habitat, la protección



a la infancia –no trabajan con proveedores que utilicen mano de obra infantil– y al medio ambiente –no se utilizan maderas protegidas y se favorece el uso de materiales reciclados–, son dos de sus principales objetivos.

### MARKETING

El trozo de pastel de ventas que han comenzado a comerse estos grupos ha puesto en alerta a las empresas españolas que sufren, en general, una serie de problemas a la hora de hacer llegar sus productos al mayor número posible de compradores. Según AIDIMA, la Asociación de Investigación y Desarrollo de la Industria del Mueble y Afines, el sector del mueble español tiene un inadecuado sistema de canalización y distribución de ventas, largos plazos de entrega de los pedidos en un mercado donde el consumidor es cada vez más exigente y un gran desconocimiento del mercado, puesto que en ocasiones se lanzan modelos que tienen éxito por la intuición de las empresas, pero muchas fracasan por no adaptarse a la demanda. Además, el pequeño tamaño en general de los comercios impide la aplicación de técnicas profesionales de venta, marketing, etc.

Para esta asociación, que realiza estudios periódicos sobre la situación del sector y sus perspectivas de futuro, la estrategia para enfrentarse con éxito

a la entrada de los grandes grupos internacionales pasa por la especialización, la agrupación de fabricantes, las marcas de calidad como elemento diferenciador, y la publicidad. Por ello propone “tender hacia la especialización de tiendas y en lo posible el aumento de su tamaño o al menos el fomento de agrupaciones de venta. De esta forma se puede exponer el mueble de forma agradable, creando ambientes, limitando en lo posible la venta mediante catálogo”.

La especialización ya se ha dejado notar en los últimos años, en los que han comenzado a aparecer puntos de venta que sólo se dedican a determinados tipos de mueble: de diseño, sillas, tapizado...

Otras empresas españolas, como La Oca, presente con 21 tiendas en 16 provincias españolas, han apostado por ofrecer en sus tiendas una oferta similar a la de Habitat, con todo tipo de productos de decoración y muebles de diseño vanguardista a un precio no excesivo y quizá más acorde con el gusto español, puesto que la mayor parte de los productos que comercializan proceden de fábricas españolas. Esta cadena ha entrado también en la oferta de nuevos servicios a sus clientes, como una tarjeta para aplazar los pagos sin recargo y listas de boda con descuentos.

Esta filosofía del mueble joven urbano la ha recogido también El Corte Inglés, que el pasado año creó una línea de casa actual, con muebles y todo tipo de complementos para el hogar –el campo en el que las firmas extranjeras más le han comido el terreno–, con los que está intentando responder a la demanda de este tipo de productos.

Otras grandes firmas tradicionales, como Muebles La Fábrica –una empresa creada hace 42 años en Barcelona y que en la actualidad cuenta con más de 40 establecimientos de diferentes estilos abiertos en toda España–, consideran que el auge de las multinacionales del sector no ha modificado los gustos del consumidor medio español, aunque sí ha podido conseguir un buen porcen-





taje de clientes entre jóvenes con escasos recursos financieros que, sin embargo, se decantan por muebles de mejor calidad cuando mejora su situación económica. Para Jesús María Baroja, director de la firma en Madrid, los españoles prefieren muebles buenos –que puedan durar “casi toda la vida”–, de diseño y más alegres que los que ofrecen las empresas nórdicas.

Baroja considera que IKEA centra su venta en los productos decorativos más que en el propio mueble y opina que su sistema de distribución no es novedoso, sino “anacrónico, en un tiempo en el que el cliente no dispone de mucho tiempo y necesita que le atiendan y le aconsejen”. Aunque la mayor parte de las tiendas de Muebles La Fábrica se encuentran en ciudad, el pasado año se abrió una gran tienda muy cerca del IKEA de Madrid, con un sistema de venta y exposición tradicional y con una asistencia completa al cliente.

Sin embargo, sí comparte la idea de que la tienda tradicional, de carácter familiar, va a tener que modificar sus estilos de venta en los próximos años si no quiere desaparecer por la imposibilidad de compartir con las grandes empresas que pueden conseguir mejores precios de los fabricantes.

En este sentido, para las empresas que no quieran hacer competencia directa a las firmas europeas AIDIMA recomienda que se unan en agrupaciones de venta –muchas de ellas formadas por los propios fabricantes– que pueden crear, lanzar y difundir marcas conjuntas, dando mayor importancia a

la publicidad –que al ir unidos será más barata y selectiva– y que debe ir dirigida a segmentos de mercado muy concretos y con posibilidad de situar almacenes colectivos en determinadas zonas, abaratando los costes y reduciendo los plazos de entrega al comercio y, por lo tanto, al consumidor final.

Esta asociación considera que se debería centrar el mensaje en tres ideas:

- La necesidad de renovar el mobiliario, utilizando la agresividad que caracteriza a otros sectores de bienes de consumo duraderos como electrodomésticos o coches
- Generalizar la idea de que existe moda en el mueble.
- Reforzar el criterio de funcionalidad y ergonomía, demostrando lo importante que es para la salud que un mueble este bien concebido y fabricado.

De todos modos, y teniendo en cuenta el desarrollo de las grandes tiendas que ofrecen diseño y calidad a precios bastante asequibles, por un lado, y el auge de las tiendas especializadas, por otro, los establecimientos que venden muebles de precios medios deben transformarse, uniéndose en organizaciones o cadenas de tiendas que pueden ofrecer mejores precios, como ya ha ocurrido con los comercios de alimentación o de electrodomésticos.

Para AIDIMA, agruparse en grupos de marketing y servicios es la mejor opción para este sector, y una de las pocas maneras de competir con las grandes cadenas de distribución.

Esta opción se ha tomado ya en Alemania, donde los grupos de compra han evolucionado hacia grupos de marketing y servicios, que han creado sus propias marcas y en los que la distribución y la industria se han unido para contrarrestar a las grandes cadenas. De este modo han conseguido mantener el 65% de su mercado. Sin embargo, en Francia la distribución y la industria no han sabido entenderse y han proliferado las grandes cadenas, que ya han cubierto un 60% del mercado.

En nuestro país, la solución es aún una incógnita, pero la escasa unión del sector de la distribución y la debilidad



de los actuales grupos, que se comportan únicamente como grupos de compra para la obtención de descuentos, puede llevarnos a la misma situación que se ha producido en Francia, con la desventaja de que el asociacionismo aquí es muy reducido y teniendo en cuenta que el tiempo para atajar este problema es cada vez más escaso.

### FABRICACION

Si en la mayor parte de los sectores manufactureros la fabricación y la distribución del producto están íntimamente ligados, en el del mueble esta unión es aún mayor: como ya hemos dicho, el 15% de las empresas fabricantes venden sus muebles directamente al público, en tiendas propias, para aumentar su margen de beneficios.

La industria española del mueble, que en la actualidad produce bienes por valor de unos 600.000 millones de pesetas, comenzó a desarrollarse a partir de la década de los 60. Desde entonces arrastra unas características de minifundismo que la diferencian del resto de los países europeos, donde la evolución seguida por las empresas de fabricación de mobiliario ha sido muy distinta.

En nuestro país, el período entre 1960 y 1975 fue de importante auge de las inversiones, lo que permitió un aumento en la dimensión de las empresas. El factor humano, por ejemplo, experimentó entre esos años una tasa de crecimiento anual medio del 12,5%

Esta actividad alcista comenzó a decaer, sin embargo, poco después: en 1977. La patronal del sector apunta







varios factores que desencadenaron esa atonía inversora: la recesión de la demanda interna; la inflación de los costos de transformación; la escasez de fondos para financiar los proyectos de inversión; la falta de instrumentos de financiación y la incertidumbre sobre el futuro económico del sector. Esta situación se dejó sentir también en el empleo, donde se produjo una tasa de crecimiento negativo del 12% anual como promedio. Esta evolución se relaciona directamente con el aumento de los costes salariales a partir de 1978, un hecho que se unió al encarecimiento continuo de las materias primas. Ambos factores provocaron una pérdida de competitividad del sector del mueble que se tradujo en un deterioro de la posición financiera de las empresas a causa de la creciente infrautilización de la capacidad productiva.

Para solventar esta situación negativa, el sector tuvo que recurrir, en la década de los 80, a reducir los gastos en recursos humanos y a sustituir las materias primas por otras más baratas. Ambas medidas se tradujeron poco después en un nuevo crecimiento de la productividad que fue especialmente importante entre 1986 y 1990, un periodo de expansión económica que permite un nuevo repunte de la producción hasta 1992, año en el que se alcanzan los 590.000 millones de pesetas.

Sin embargo, la crisis económica y la política de ajuste económico iniciada a finales de 1992 provocó un descenso importante de la producción a partir de

1993, que apenas llega a los 490.000 millones de pesetas, un 16% menos que el ejercicio anterior. Esta reducción se tradujo en la reducción del número de empleos y en la desaparición de muchas empresas del sector. Esta recesión del empleo fue sensiblemente mayor que en la media de los países de la UE; pero, además, mientras en aquellos la importancia relativa del sector dentro del conjunto industrial creció en todas las magnitudes, en España ha seguido una tendencia decreciente desde 1976.

En 1994 la producción vuelve a crecer, alcanzando los 523.000 millones de pesetas. Este aumento se debe, fundamentalmente, al incremento del sector de la edificación, ya que en ese año se terminaron casi un 3% más de viviendas que el año anterior.

Durante 1995 se llegó a los 580.000 millones de pesetas y en los dos últimos años la producción ha vuelto a crecer hasta colocarse por encima de 600.000 millones de pesetas, superando por primera vez el valor de producción alcanzado en 1992. De esta cantidad, 490.000 millones de pesetas corresponden a la fabricación de muebles de madera, mientras que 110.000 millones son de muebles de metal y otros materiales.

“Desde principios de los años 80 el sector del mueble ha atravesado dos periodos difíciles –explica el secretario general de FEOEIM–, uno a principios de la pasada década y otro en los años 1992/1993. Sin embargo, la situación actual es de plena recuperación y los mecanismos que han permitido remontar la crisis han provenido de la propia industria.

Es decir, que la recuperación se ha hecho desde dentro, sin apoyos públicos. A pesar de que las circunstancias han provocado la desaparición de empresas, los niveles de producción se han mantenido, y esto es un buen signo. Por otra parte, durante los últimos años se están introduciendo, de manera cada vez más generalizada, innovaciones tecnológicas que se encuentran a la cabeza de la tecnología de este tipo de industria”.



### ESTRUCTURA EMPRESARIAL

En la actualidad existen en nuestro país unas 26.000 empresas dedicadas a la fabricación de mobiliario, que dan trabajo a unos 140.000 empleados, a una media de cinco personas por sociedad. Los datos del Registro Industrial del Ministerio de Industria demuestran que la mayor parte de estas empresas son muy pequeñas: el 91,6% de las empresas tienen menos de 20 personas ocupadas y son responsables del 52% del personal asalariado. Además, el 72% tienen menos de 6 trabajadores, por lo que pueden considerarse como industrias artesanales, mientras que el 23,07% tienen entre 6 y 25 empleados, es decir, son semi-industriales. El hecho de que buena parte de los trabajadores despedidos tras los cierres de empresas hayan decidido convertirse a su vez en pequeños empresarios puede explicar esta situación.

De acuerdo con los análisis de CONEMAC-FEOEIM, “lo más preocupante y significativo es que la tendencia de evolución observada tiende hacia el aumento del peso específico de los más pequeños, al contrario que la tendencia europea. La consecuencia es que mientras en ésta aumenta la dimensión media de las empresas y la productividad por trabajador en España se reduce la primera y el incremento de la segunda es sensiblemente inferior”.

La productividad media por empresa no llega en nuestro país a los cinco millones de pesetas, aunque en el caso de muebles de cocina y oficina se sitúa normalmente entre 8 y 9 millones de



CUADRO Nº 9

## FABRICACION DE MUEBLES EN ESPAÑA PORCENTAJES POR TIPO DE MOBILIARIO

TIPO	%
MUEBLES DE COMEDOR Y SALA DE ESTAR, EXCEPTO ASIENTOS	20,4
MUEBLES DE COCINA	15,2
DORMITORIOS, EXCEPTO INFANTILES	15,0
MUEBLES TAPIZADOS	10,2
OTROS MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR	9,4
MUEBLES DE OFICINA	7,5
MUEBLES DE MADERA PARA NIÑOS	5,8
OTROS MUEBLES EXCEPTO LOS DE HOGAR, ESCOLARES Y OFICINA	4,4
SILLAS	4,2
SERVICIOS DE ACABADOS ANEXOS	3,4
MUEBLE ESCOLAR Y	
MOBILIARIO FABRICADO CON CAÑA, JUNCO Y MIMBRE	3,4
OTROS ASIENTOS EXCEPTO HOGAR, ESCOLAR Y OFICINA	1,1

pesetas. Estas cifras son sensiblemente inferiores a las que se producen en otros países europeos, donde en ocasiones se llega a los 10-12 millones de media global.

En este sentido, y desglosando la producción por empresas atendiendo al número de empleados, podemos comprobar que está concentrada en las empresas de más de 20 trabajadores, que concentran el 68% del valor total de la producción. En el caso de los países de nuestro entorno, este porcentaje es más acusado, ya que en Alemania la cuota de producción concentrada en empresas de más de 20 trabajadores es el 94%, mientras que en Francia alcanza el 78% y en Italia el 68%.

En cuanto a la localización geográfica, Valencia concentra el 19,2% de las empresas de fabricación de muebles españolas, mientras que Cataluña cuenta con el 17%; Madrid, el 11,7%; y Andalucía, el 10,8%. Tras ellas se sitúan Galicia, Castilla y León y el País Vasco, cada una de ellas con entre el 5 y el 6% del total. Estas siete comunidades concentran casi el 74% de las empresas, mientras que las otras diez apenas albergan al 26% restante.

La localización geográfica de estas empresas está relacionada también con el tipo de productos que fabrican: mientras el mobiliario residencial se concentra en Valencia y sus alrededores, las fábricas de muebles de cocina se encuentran en el País Vasco y las de mobiliario de oficina en Cataluña, Madrid y el País Vasco.

Por número total de trabajadores, la Comunidad Valenciana es la que concentra mayor número de trabajadores (el 19,2%), seguida de Cataluña (un 17%) y Madrid con el 11,8%. En cuanto al tamaño medio de la empresa, teniendo en cuenta que la media nacional es de cinco trabajadores, las de La Rioja y las de la Comunidad Valenciana, con 8 y 7,3 trabajadores de media respectivamente, son las que tienen un mayor tamaño, mientras que Navarra, Murcia y Madrid cuentan con una media de 6,1 trabajadores, y las empresas del País Vasco, Castilla-La Mancha y Aragón tienen entre cinco y seis empleados.

Por materiales se puede indicar que un 80% del total de la cifra de producción pertenece a mueble de madera y materiales de madera, correspondiendo

el resto a muebles de otros materiales: metal, plástico, cristal y resina.

Por tipo de mobiliario, el mayor porcentaje de muebles fabricados en España corresponde a muebles de comedor y sala de estar, excepto asientos, con el 20,4% del total de la producción, seguidos de los muebles de cocina (15,2%) y los dormitorios, excepto los infantiles, con un 15% del total de la producción española. Por detrás, con un 10,2%, se encuentran los muebles tapizados y con un 9,4% otros muebles de madera para el hogar.

Los muebles de oficina suponen el 7,5% de los que se fabrican en España y los muebles de madera para niños alcanzan el 5,8%. Otros muebles excepto los de hogar, escolares y oficina suponen el 4,4% y las sillas el 4,2%, mientras que los servicios de acabados anexos a la industria del mueble alcanzan el 3,4% de la producción. El mueble escolar y el mobiliario fabricado con caña, junco y mimbre alcanzan el 3,4% y otros asientos excepto hogar, escolar y oficina el 1,1%.

La madera maciza es la materia prima que más se utiliza (31%), seguida del tablero aglomerado (17%) que siempre se utiliza recubierto con melamina o con chapas, y del tablero de densidad media que se emplea para el mueble lacado. El 65% de las maderas que se utilizan son importadas –especialmente pino, roble, haya, sapeli y teca–, frente al 35% de maderas del país, entre las que destacan el pino, el chopo, el castaño y el fresno.

### MUEBLE MODERNO

Atendiendo al estilo de los muebles, aunque es difícil establecer límites, se considera que el mueble moderno concentra el 42% de la producción, el clásico y el rústico el 34%, el de cocina el 8%, el de jardín y exterior el 4% y el de oficina 12%.

En los últimos años se ha incrementado de forma importante la facturación del mueble moderno y del mueble de cocina. La mayor importancia dada al diseño y el mayor nivel tecnológico de las empresas, que permite producir en grandes series, pueden ser dos de los





factores que han incidido en este hecho. Por su parte, el mueble clásico ha sufrido un importante retroceso aunque, dentro de él, ha aumentado la producción de mueble rústico –especialmente el fabricado con madera de pino– y de reproducciones de modelos antiguos. La atomización de las empresas españolas ha obligado a especializarse, por lo que habitualmente sólo fabrican uno o dos tipos distintos de muebles.

En cuanto a la distribución a minorista, la mayor parte de ellas (el 46%) utilizan a los representantes compartidos –profesionales que llevan normalmente catálogos de varias empresas al mismo tiempo– como principal canal de distribución de sus productos.

Un 26% de los fabricantes venden a través de mayoristas y grandes almacenes y un 10% se inclina por la venta a través de otras empresas, representantes

en exclusiva, profesionales de la decoración y grupos de compras.

Como ya se ha señalado, el 15% de las empresas venden parte de su producción en tienda propia. De esta manera orientan sus esfuerzos hacia el mercado local y consiguen captar parte de la rentabilidad que supone trabajar

con un margen comercial sobre el precio franco fábrica. Andalucía, Murcia, Madrid, Castilla y León y la Comunidad Valenciana son las autonomías que más utilizan esta forma de venta. □

MARIA JOSE BARRERO  
Periodista

### BIBLIOGRAFIA

- Industria de la Madera en Cifras. Datos consolidados del periodo 1984–1994. Marco Antonio González, Jerónimo Ríos, Fernando Peraza. Edita AITIM (Asociación de Investigación Técnica de las Industrias de la Madera y el Corcho). 1997.
- Informe Sectorial de Comercio. AIDIMA (Asociación de Investigación y Desarrollo de la Industria del Mueble y Afines). Departamento de Información y Estudios. 1996.
- El mueble en la Unión Europea. Revista AITIM nº 184.
- El mueble europeo. Revista AITIM nº 185.
- Diseño y mueble hacia una realidad futura. Madera y mueble en formación. Revista de CONEMAC y FEOEIM, nº 2. 2º trimestre 1997.
- Especial mueble tapizado. Madera y mueble en formación. Revista de CONEMAC y FEOEIM; nº 4. 1º trimestre 1998.



RETARDER.  
R.G.S. 31 01226/M

**Bioconservación, S.A.**

**CALIDAD E HIGIENE DEL AIRE**

Pol. Ind. El Regàs - C/ Vapor, 12 - Nave A-4  
08850 GAVA (Barcelona)  
Tel.: 34-93 662 32 54 • Fax: 34-93 662 28 02

### En su cadena de frío:

- **Mantenga bajo su nivel de etileno**
- **Ralentice la maduración de sus vegetales**
- **Límite el desarrollo de microorganismos**
- **Elimine los olores**
- **No deja residuos químicos**

Ponemos a disposición un equipo de expertos para asesorarle y solventar sus problemas en su cadena de frío.  
(Laboratorio propio)



# VENTA DIRECTA Y TELEMARKETING

## EVOLUCION DEL COMERCIO SIN TIENDA EN ESPAÑA

■ ESTHER SANCHEZ



La distribución comercial se enfrenta en los últimos tiempos a una nueva revolución impuesta por la incorporación de modernas herramientas en materia de comunicación. Cuando todavía el comercio está inmerso en la batalla de la supervivencia, frente a las nuevas fórmulas comerciales, se imponen nuevas exigencias para no perder el paso en lo que ya algunos definen como el comercio del futuro; esto es la venta electrónica a través de medios informáticos y sin establecimiento permanente.

En España ya existen empresas especializadas en estos nuevos sistemas de venta, que podríamos agrupar en dos bloques: empresas de marketing directo y empresas de venta directa. Ambas tienen en común la búsqueda de la comodidad para los consumidores y el ahorro de los costes de la distribución tradicional.

Para situar exactamente esta fórmula en el marco general de la distribución comercial, habría que dividir ésta en dos grandes sectores: ventas efectuadas en establecimientos y ventas realizadas fuera de los establecimientos o non-store retailing. Estas últimas pueden ser de dos tipos: ventas con presencia física de vendedor, denominada venta domiciliaria o venta directa y ventas realizadas sin la presencia física del vendedor o marketing directo, denominación que se aplica a las ventas por catálogo, teletienda...

### VENTA DIRECTA

La venta directa consiste en ofrecer los productos en la propia vivienda del comprador o en un ambiente cercano, provocando una relación directa entre el vendedor y el comprador. Existen, por tanto, dos subsectores de la venta directa, determinada por el producto y

sus peculiaridades en el sistema de venta: empresas que venden productos culturales, sobre todo editoriales; y cursos y empresas que venden productos de consumo para el hogar, el ciudadano personal...

La venta directa puede adoptar además diversas modalidades: reunión, puerta a puerta, multinivel, en excursiones y piramidal. Este último tipo de venta está prohibida en gran número de países. En España la nueva Ley de Ordenación del Comercio Minorista no autoriza su práctica.

El marketing directo puede definirse como un sistema interactivo de marketing, que utiliza uno o más medios publicitarios para conseguir una respuesta medible o una transacción comercial en un punto determinado. En España es todavía un canal poco utilizado, pero en constante tendencia de crecimiento, aunque con las cifras





CUADRO Nº 1

## FORMA JURIDICA DE LAS EMPRESAS DE VENTA DIRECTA

SISTEMA VENTA	SOCIEDAD ANONIMA	SOCIEDAD LIMITADA	OTRAS FORMAS
CORREO	67,5	22,5	10,0
DOMICILIARIA	82,6	8,7	8,7
ORDENADOR	50,0	50,0	-
TELEFONO	91,0	9,0	-

FUENTE: Estudio de Comercio Interior, 1995.



todavía alejadas de las del resto de los países europeos.

Dentro de la fórmula del marketing directo se pueden encuadrar las ventas por correo, por catálogo, por revistas, por teléfono, teletienda y ventas por vídeo. La imparable presencia del ordenador en los hogares y en gran parte de las empresas del sector de la distribución comercial ha provocado la creación de las denominadas redes telemáticas, que amplían las posibilidades de comunicación entre proveedores y clientes. El caso más representativo es la Red Internet, que ha revolucionado la forma de transmitir información y los mecanismos de comunicación. En este mismo escenario se incluyen experiencias de carácter nacional, como la Red Infovía, que incluye una amplia oferta de alimentación y productos de electrónica, ocio, cultura, confección y viajes.

En general todos los nuevos sistemas de venta tienen un futuro prometededor y la mayor parte de las empresas se encuentran en fase de crecimiento. Por todo ello la influencia de la inversión del sector es cada vez más importante. Tan sólo atendiendo al marketing directo, representa el 25% de la inversión publicitaria española.

### MARCO JURIDICO

La Ley de Ordenación del Comercio Minorista -Ley 7/1996- presta especial atención a la venta a distancia, prohibiendo la venta en pirámide y la venta directa de productos alimenticios. Asimismo se establece la necesidad de elaborar un Registro de Empresas de Venta a Distancia, para las que difundan sus

propuestas por medios que alcancen difusión en más de una Comunidad Autónoma.

A nivel europeo la venta directa tiene como marco jurídico la Directiva 85/577/CEE, de 20 de diciembre de 1985. En España la Ley 26/1991 del 21 de noviembre incorpora esta directiva. En la Comunidad de Madrid el R.D. 11/33 del 11 de julio de 1998 observa la creación del citado Registro y establece un periodo de derecho transitorio de seis meses.

En el sector de la venta directa queda expresamente excluida por normas específicas la comercialización de productos de alimentación, inmobiliarios (normas de multipropiedad) y seguros y los servicios a domicilio que prestan algunas empresas. En general es de aplicación el principio de irrenunciabilidad de los derechos reconocidos en las leyes y en la constitución, a todos los consumidores.

Además de estas normas, el sector de la venta directa se ha dotado de un código de conducta que fija las normas de autocontrol. Entre otros aspectos se regulan las garantías del comprador, que en todo momento podrá deshacer una venta. El código establece que el comprador percibirá en el momento de la firma del pedido o contrato, una copia. En el citado contrato estarán recogidas las condiciones y el derecho a revocar la compra: "el comprador tendrá derecho a revocar el pedido o contrato de compraventa sin sujeción a forma alguna en el plazo de siete días contados desde la recepción del producto o mercancía".

### ESTRUCTURA EMPRESARIAL

El sector de la venta directa está compuesto según datos disponibles, por un total de 33 empresas, de las cuales 17 pertenecen a la Asociación de Empresas de Venta Directa, fundada en 1975. Las ventas totales del sector durante 1996 ascendieron a 184.000 millones de pesetas, de los cuales casi el 70% correspondieron a las empresas asociadas en la AVD, con más de 11 millones de pedidos y una masa laboral de 80.000 personas.

La venta directa vivió un fuerte impulso hace aproximadamente diez años y desde entonces ha seguido una línea ascendente, con un mínimo estancamiento entre 1992 y 1995.

La forma jurídica habitual de estas empresas es la sociedad anónima, aunque las que se dedican a la venta por correo y por ordenador adquieren en un 22 y en un 50% respectivamente la forma de sociedad limitada ya que se trata de empresas que requieren una menor infraestructura y menor cifra de capital social. Teniendo en cuenta de que se trata en la mayoría de los casos de sistemas de venta desarrollados en otros países e implantados posteriormente en nuestro país, las empresas pertenecen a multinacionales con capital extranjero. Este es el caso de las ventas asociadas a la televisión, por ordenador, domiciliaria y por teléfono (ver cuadros y gráficos adjuntos).

En 1995 el número de licencias del IAE en el grupo de comercio al por menor, por correo o catálogo ascendía a 1.237, siendo Cataluña, Andalucía y Madrid las comunidades con mayor



GRAFICO Nº 1

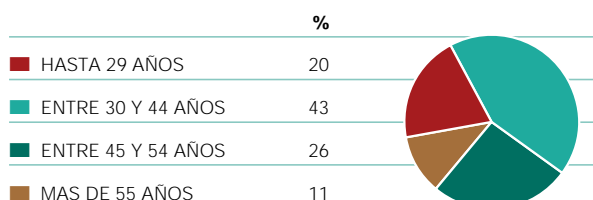
## DISTRIBUCIONES POR SEXO Y EDAD DE LOS VENDEDORES DE VENTA DIRECTA PORCENTAJES



### DISTRIBUCION POR SEXOS



### DISTRIBUCION POR EDADES



CUADRO Nº 3

## PARTICIPACION DE CAPITAL EXTRANJERO POR SISTEMAS DE VENTA

SISTEMA VENTA	% CAPITAL EXTRANJERO
CORREO	72
DOMICILIARIA	80
ORDENADOR	40
TELEFONO	39
TELEVISION	50

FUENTE: Estudio de Comercio Interior, 1995.

CUADRO Nº 2

## EMPLEO EN EL SECTOR DE LA VENTA A DISTANCIA TOTAL POR ACTIVIDAD Y RELACION LABORAL

	1995	1996
PERSONAL FIJO DE GESTION Y PRODUCCION	2.437	2.855
PERSONAL FIJO DE VENTAS	1.050	1.182
VENDEDORES INDEPENDIENTES A TIEMPO TOTAL	7.203	7.800
VENDEDORES INDEPENDIENTES A TIEMPO PARCIAL	74.327	78.127
FACTURACION MEDIA POR VENDEDOR (PESETAS)	1.428.917	1.431.447

CUADRO Nº 4

## SISTEMAS DE VENTA DE LOS GRUPOS MULTINACIONALES PORCENTAJES

SISTEMA VENTA	▲ SI	▲ NO
CORREO	22	78
DOMICILIARIA	46	54
ORDENADOR	50	50
TELEFONO	38	62
TELEVISION	96	4

FUENTE: Estudio de Comercio Interior, 1995.

número, mientras que en Navarra tan sólo existía una licencia para esta actividad. El año anterior el número de licencias era de un 57% inferior, con 788 licencias.

### EMPLEO Y MARCO DE RELACIONES LABORALES

La venta directa daba empleo en 1996 a cerca de 90.000 personas, aproximadamente 5.000 más que en el año precedente, de los cuales casi 80.000 eran vendedores independientes a tiempo parcial, otros 8.000 a tiempo total y alrededor de 4.000 trabajadores fijos, aproximadamente la cuarta parte dedicados a la propia venta y el resto personal fijo de gestión y producción.

Históricamente las amas de casas y los pluriempleados eran los grupos donde la venta directa encontraba el mayor número de vendedores, por dos razones básicas: la disponibilidad de tiempo del ama de casa tradicional y la identificación con el producto en el primer caso, y la flexibilidad en la dedicación. En la actualidad se aprecia la incorporación de jóvenes en su primer empleo. Existe además un grupo importante de personas que complementan sus ingresos principales con una dedicación parcial de su tiempo a actividades relacionadas con la venta directa. La plena dedicación se da especialmente entre los vendedores de productos culturales, mientras que los produc-

tos de limpieza y cuidado personal copan la dedicación a tiempo parcial.

Tradicionalmente la venta directa ha estado relacionada con la venta de libros y otros productos culturales, artículos para el hogar, cosmética... En los últimos años la tendencia ha sido la incorporación de productos de mayor precio en catálogos cada día más amplios y variados, además de equipos que requieren demostraciones. Precisamente éste es uno de los factores que ha hecho posible que, con un número de pedidos semejante, se alcancen cifras de negocio superiores. La aparición de numerosos productos nuevos como baterías y robots de cocina, pequeños electrodomésticos o joyas,





CUADRO Nº 5

## NUMERO DE LICENCIAS DEL IAE EN EL GRUPO DE COMERCIO AL POR MENOR O POR CATALOGO

COMUNIDAD AUTONOMA	PERSONAS FISICAS	PERSONAS JURIDICAS	Nº LICENCIAS
ANDALUCIA	129	59	192
ARAGON	25	14	41
ASTURIAS	14	4	18
BALEARES	14	3	17
CANARIAS	29	10	41
CANTABRIA	14	18	33
CASTILLA-LA MANCHA	15	8	23
CASTILLA Y LEON	27	7	35
CATALUÑA	148	133	292
COMUNIDAD VALENCIANA	70	44	116
EXTREMADURA	13	3	16
GALICIA	31	12	43
LA RIOJA	9	2	11
MADRID	104	227	343
MURCIA	7	7	15
NAVARRA	0	1	1
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>649</b>	<b>552</b>	<b>1.237</b>

FUENTE: Dirección General de Comercio Interior.



productos de mayor precio que los tradicionalmente relacionados con la venta directa, han propiciado el aumento de los precios medios por pedido, pasando de unas 5.900 pesetas por pedido en 1995 a las 11.000 de 1996. Analizando las diferentes épocas del año, no se aprecia una estacionalidad en este tipo de ventas, por la gran variedad de productos sobre todo tipo de necesidades propias de cualquier época del año.

Asimismo se ha apreciado una evolución en las características del cliente de la venta directa. La edad del comprador es cada vez menor y cada vez compran más hombres y procedentes de estratos sociales más elevados.

Esta evolución viene determinada por la comodidad del sistema y la flexibilidad de horarios para comprar y la incorporación de productos novedosos e incluso sofisticados que requieren demostraciones. El 66% de las compras son realizadas por compradores entre 26 y 55 años y en este tramo los más

jóvenes, entre los 26 y los 40, realizan el 36% de los pedidos.

La mujer continúa siendo la principal compradora, con un 65% de los pedidos, pero se aprecia una creciente incorporación de hombres a este tipo de servicio, tendencia que podrá consolidarse si se mantiene la línea de incorporación de productos relacionados con el ocio, electrónica, cuidado del cuerpo en la línea masculina... La clase media es el segmento más receptivo, pero la exclusividad de ciertas líneas de productos, hacen que la venta domiciliaria empiece a tener una especial aceptación en segmentos más altos de la población.

Contra lo que a priori pudiera parecer, la venta directa o domiciliaria no está reservada al ámbito rural. En las áreas urbanas o poblaciones de tamaño mediano-grande y a pesar de la oferta comercial amplia de la que disfrutan, la venta directa encuentra su mercado específico, una vez más apoyándose en la exclusividad de determinados pro-

ductos y la comodidad. En las ciudades grandes se realizan el 22% de las compras y en las que tienen menos de 50.000 habitantes el 28%.

### MARKETING TELEFONICO

En lo que respecta al marketing telefónico se trata de un sistema que tiene una gran variedad de aplicaciones, no sólo de venta o reserva de productos. Estas van desde la investigación de mercados, encuestas telefónicas, servicios post-venta, actualización de bases de datos, atención al cliente, tratamiento de reclamaciones, urgencias, gestión de cobros, formación e información ciudadana, servicios todos ellos aplicables a cualquier sistema de venta, fidelización de clientes, refuerzo de la imagen de marca...

Según un estudio de la Asociación de Empresas de Marketing Telefónico, realizado por Line Staff Consulting, las ventas de las empresas de marketing telefónico superaron en 1996 los 32.000 millones de pesetas, con un



GRAFICO Nº 2

## EVOLUCION DEL NUMERO DE PEDIDOS EMPRESAS ASOCIADAS A LA AVD

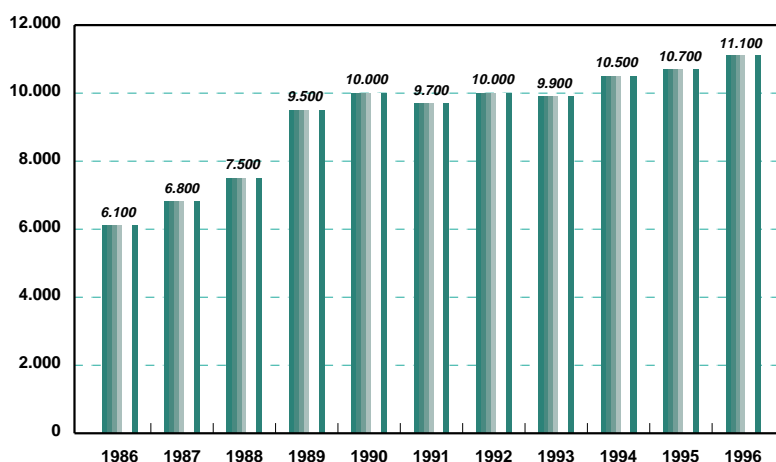


GRAFICO Nº 3

## EDADES DE LOS COMPRADORES A TRAVES DE LA VENTA DIRECTA PORCENTAJES

	%
HASTA 25 AÑOS	8
ENTRE 26 Y 40 AÑOS	36
ENTRE 41 Y 55 AÑOS	30
ENTRE 56 Y 64 AÑOS	14
MAS DE 65 AÑOS	12

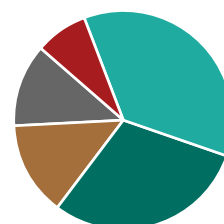
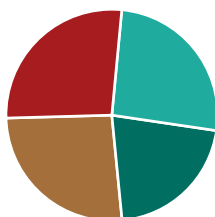


GRAFICO Nº 4

## DISTRIBUCION DE LAS VENTAS DIRECTAS POR TRIMESTRES PORCENTAJES

	%
1º TRIMESTRE	27
2º TRIMESTRE	26
3º TRIMESTRE	21
4º TRIMESTRE	26



incremento del 87% respecto al año anterior. Esta actividad emplea en España a unas 10.000 personas, entre trabajadores fijos y temporales.

El incremento de contratación de este tipo de servicio es consecuencia de la fuerte progresión de las grandes

empresas del sector, que representan el 70% del total y facturan alrededor de 22.000 millones de pesetas.

La mitad de los ingresos del telemarketing provienen de los sectores financiero, editorial y servicios públicos (agua, gas y electricidad), mientras que otros, como el de la cosmética, farmacéutico y gran consumo, lo utilizan en menor medida. Como norma general, el telemarketing no sirve para vender artículos que dejan un margen muy pequeño, ni para la comercialización masiva de productos, sector que quedaría para el medio televisión.

El telemarketing, según los estudios realizados específicamente para este sector, aumenta las ventas a corto plazo, amplía la cartera de clientes, consigue la captación de clientes a los que no se puede llegar por los métodos tradicionales y debilita la competencia al conseguir un análisis de los perfiles de los clientes, frecuencias de compra, causas de descontento...

A diferencia de otros sectores, apenas existe presencia de multinacionales en las 40 compañías que funcionan en la actualidad, salvo en SITEL, situación que podría modificarse en los próximos

años y especialmente con la liberalización de las telecomunicaciones en 1998 y la presencia de más operadores de telefonía en el mercado. En España este servicio está en plena fase de desarrollo, todavía muy lejos del mercado norteamericano, donde se recibe una media de cinco llamadas a la semana, frente a las cinco anuales que recibimos en nuestro país.

En todo caso, permanentemente se incorporan nuevos sectores de gran consumo a este sistema. Así el número de nuevas líneas contratadas aumentó un 75% en 1996 y el servicio Audiotext creció un 270%.

Unos crecimientos tras que los cuales en 1997 se produjo una mayor estabilidad, acompañada de la incorporación de nuevos servicios, tecnologías novedosas y otras innovaciones orientadas a optimizar la calidad del servicio más que la cantidad. Todo ello, unido también a un incremento permanente de la inversión en infraestructuras por parte de las empresas que prestan servicios de telemarketing. □

ESTHER SANCHEZ  
Periodista





**L**os decisores corporativos siguen siendo humanos después de entrar en la oficina. Responden a la imagen; compran a las empresas que sienten cercanas; favorecen a los proveedores que les muestran respeto y consideración personal y a quienes realizan cosas extras por ellos; tienden a sobrereaccionar a menosprecios reales o imaginarios, tendiendo a rehusar a las empresas que no responden o se retrasan en la presentación de las ofertas requeridas (1).

Cada vez resulta más frecuente encontrar estudios detallados sobre los hábitos de compra o los hábitos de consumo de los individuos. Los primeros hacen una especial referencia al lugar y a la forma en que los consumidores compran los productos mientras que los segundos se relacionan con los bienes y las cantidades que adquieren los compradores. Ahora bien, cuando se plantea el análisis de estos hábitos, tanto de compra como de consumo, desde la vertiente de las organizaciones, las conclusiones obtenidas son menos relevantes, lo que viene a demostrar que la atención prestada a esta parcela del consumo no es tan significativa.

A la hora de hablar de consumo en una organización formal se puede establecer una identificación con un cierto tipo de grupo social puesto que aparecen muchas pautas comunes en sus procesos de adquisición. Esto es, desde la compra institucional se ofrece respuesta a las actuaciones laborales de un trabajador que debe respetar las políticas formales, las limitaciones y los requisitos establecidos por su organización. Por tanto, la compra institucional sería el proceso de decisión a tra-

vés del cual las organizaciones establecen formalmente la necesidad de adquisición de productos y servicios, identificando, evaluando y escogiendo entre las diversas marcas y proveedores.

Además, a nadie se le escapa que bajo la etiqueta o continente de consumo institucional se aglutinan contenidos muy dispares. Por ello, a continuación se presenta una diversidad de organizaciones en las que de forma intuitiva puede identificarse la existencia de esas actividades de mercadeo (intercambio entre dos partes, objetivo de beneficio o bienestar y satisfacción del consumidor) que posibilitan el análisis diferenciado de distintos consumos institucionalizados:

- Cualquier actividad empresarial que con fines lucrativos actúa de acuerdo con las fuerzas del mercado.
- Asociaciones privadas como clubes deportivos o colegios profesionales.
- Empresas concesionarias de servicios públicos, educación concertada o clínicas sanitarias privadas.
- Asociaciones de utilidad pública.
- Empresas públicas.
- Administraciones Públicas (Ministerios, Consejerías autonómicas, Diputaciones provinciales, Ayuntamientos, etcétera).

#### Rasgos básicos

Las características más significativas que rodean al consumo institucional pueden quedar sintetizadas de la siguiente forma:

- 1.- Las compras realizadas desde las organizaciones, tanto en unidades como en valor monetario, represen-

## EL CONSUMO EN LAS ORGANIZACIONES FORMALES

VICTOR J. MARTIN CERDEÑO

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

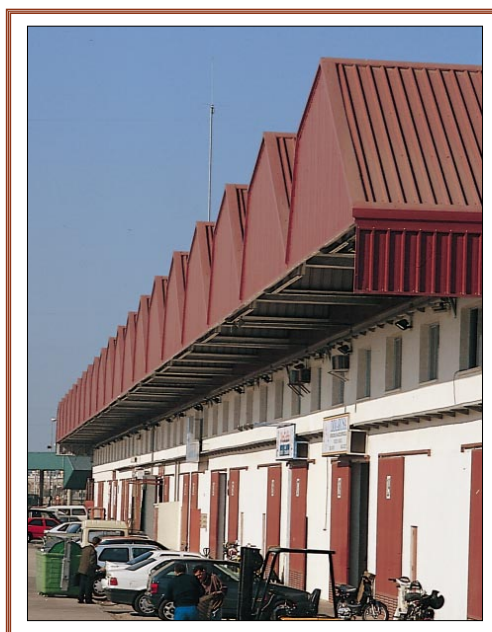


tan porcentajes muy importantes de las ventas totales que realizan las empresas. Sirvan como ejemplos la compra gubernamental o la reventa.

– La compra gubernamental está basada en la adquisición de productos y servicios que los votantes y sus representantes (administración central, comunidades autónomas y municipios) establecen como necesarios para llevar a cabo las principales funciones de gobierno. Cada artículo que se compra requiere una gran cantidad de decisiones relativas al momento y lugar de compra, forma de pago y especificaciones necesarias aunque, normalmente, se favorecen las ofertas de menor coste que cumplan los requerimientos marcados.

– En el mercado de reventa se adquieren bienes o servicios con el propósito de volver a venderlos o alquilarlos a otros consumidores para obtener un beneficio derivado de la utilidad del tiempo, del lugar y de la posesión. Este grupo incluye, básicamente, a los comerciantes mayoristas y minoristas. En los establecimientos tradicionales el propietario suele realizar la selección y la compra de las mercancías mientras que en las grandes empresas de distribución la compra es una función especializada y un trabajo a tiempo completo donde se mejoran continuamente las técnicas de adquisición.

**2.-** Desde la óptica del consumo institucional se distinguen tres tipos de situaciones de compra. Una compra nueva es aquella que se realiza por primera vez o tiene un carácter especial para la organización y, por tanto, requiere conseguir información y establecer criterios rigurosos para evaluar al producto o servicio al tiempo que se fijarán las pautas para las compras posteriores. La compra directa es una operación sistemática que supone adquisiciones realizadas en condiciones similares para satisfacer necesidades permanentes o recurrentes. La recompra modificada se da cuando los compradores valoran las adquisiciones que se hacían hasta ese momento, reevalúan todas las posibles alternativas y cambian sus opciones en función del producto, servicio, precio u otros términos.



**3.-** El catálogo de bienes y servicios adquiridos por las organizaciones es amplio y variado (materias primas, productos semielaborados, suministros, reparaciones, mantenimientos...) aunque, generalmente, responderá a unas especificaciones que han sido previamente fijadas. Por otra parte, resulta habitual que las organizaciones almacenen ciertos productos y que presten una especial atención al servicio post-venta y a la inmediatez y certidumbre del suministro.

**4.-** Los compradores institucionales más importantes muestran un elevado grado de concentración geográfica ya que los intereses privados tienden a estar representados en los centros urbanos más significativos mientras que las decisiones públicas más relevantes tam-

bien son abordadas en entornos centralizados. Sin embargo, no hay que olvidar que existe una fracción representativa de consumo en organizaciones que está muy atomizada en función de la vertebración territorial (hospitales, escuelas, ayuntamientos...).

**5.-** Las organizaciones tienen una demanda derivada, en último término, de la demanda de bienes de consumo puesto que si los consumidores individuales no demandan determinados bienes o servicios, las organizaciones disminuyen las adquisiciones necesarias para producirlos o prestarlos. Además, el volumen to-

tal de bienes y servicios que compran las organizaciones no se ve muy afectado por los cambios en el nivel de precios, ya sean aumentos o disminuciones, lo que indica que la demanda institucional es inelástica.

**6.-** Los criterios para evaluar la compra institucional son tanto racionales como emocionales aunque, en general, el interés de la organización radica más en la satisfacción global que reporta la oferta que en las propias características o atributos individuales de los productos o servicios adquiridos.

En el caso concreto de los compradores gubernamentales, que son observados desde diversos niveles públicos y cuyas decisiones de gasto están sujetas a revisión, será necesario pasar por un importante proceso





burocrático. En este sentido, las prácticas de compra desde las esferas públicas son complejas e incómodas para los proveedores que se quejan del excesivo papeleo, énfasis en ofertas a bajo precio, retraso en la toma de decisiones, cambios frecuentes de personal o alternancias políticas. No obstante, el gobierno suele distribuir información para describir cuáles son sus prácticas habituales, procedimientos y necesidades de compra en unos catálogos generales de bienes y servicios.

**7.-** Como el número de clientes es reducido y, además, tienen un gran poder de compra, se observa una estrecha relación entre los clientes y los vendedores de los mercados institucionales y se espera que, con frecuencia, los proveedores preparen ofertas que se ajusten exactamente a las necesidades de cada cliente específico. En otras ocasiones, el comprador institucional prefiere una solución global para todas sus necesidades y no tener que tomar decisiones separadas; por tanto, solicita ofertas de los proveedores para cubrir todos sus requerimientos.

**8.-** Cada vez en un mayor número de casos, la demanda institucional se realiza por personas cualificadas, bien formadas, que dedican su tiempo a aprender como comprar mejor y muestran una escasa asimetría de información con respecto al vendedor ya que su habilidad y profesionalidad le conducen a valorar cada situación de compra de una forma más técnica y objetiva.

**9.-** Las organizaciones, con carácter general, son “perezosas” para cambiar de suministrador debido, principalmente, a tres razones. Primera, el proveedor actual, en igualdad de condiciones, se percibe como el de menor riesgo. Segunda, examinar otras posibilidades resulta costoso tanto en recursos humanos como físicos. Y, tercera, la interdependencia entre comprador y vendedor lleva a la acumulación de buenas intenciones y al establecimiento de relaciones personales entre ambos.

**10.-** Y, a título orientativo, pueden esbozarse como rasgos del perfil del comprador institucional (2):

- Edad promedio de 43,7 años.
- Varón en el 92% de los casos.
- Habitualmente está casado (83%).
- Suele tener estudios universitarios (59%).
- Lleva realizando labores de compras durante más de 13 años.
- Supervisa a una media de 7 personas.
- Lleva una gestión informatizada de las compras.
- Tiene articulados diversos procesos para entrevistar, diversificar y evaluar a los proveedores.
- Dedicar su jornada laboral a trabajo administrativo (32%), a negociación (21%), a selección de proveedores (18%), a investigación de productos (15%) y a otras actividades (14%).
- Soporta una elevada movilidad geográfica derivada de negociaciones, exposiciones y visitas corporativas.

La dinamicidad y heterogeneidad de la oferta comercial junto al incremento y complejidad de la demanda de las organizaciones formales ha supuesto que quedara atrás la época en la que apenas una persona fuese la encargada de realizar los voluminosos aprovisionamientos para, por ejemplo, empresas, hospitales o ayuntamientos. En la actualidad, resulta habitual que las decisiones de compra sean afrontadas por un grupo de personas (centro o departamento de compra) donde además del comprador están otros individuos que influyen en función de sus intereses y motivaciones (usuario, prescriptor, decisor, filtros).

Conforme a lo expuesto, el consumo en las organizaciones formales abarca una parte importante del volumen global de comercialización y, por tanto, no queda justificado el carácter marginal o secundario con el que ha sido analizado hasta el momento (3). ■

## NOTAS

(1) (KOTLER, P.: 1991).

(2) Adaptado de (LOUDON, D. y DELLA BITTA, A.: 1993).

(3) Cualquier estudio sobre los hábitos de consumo y de compra de las organizaciones formales debe atender a:

- CASARES, J. (1995): Una aproximación socioeconómica a la rebelión de las masas. Ed. Dykinson. Madrid.
- HOWARD, J. A. (1989): Consumer Behavior in Marketing Strategy. Prentice-Hall, Inc. Hertfordshire. Versión en castellano (1993): El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing. Ed. Díez de Santos. Madrid;

- KOTLER, P. (1991): Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice-Hall International. Hertfordshire. Versión en castellano (1992): Dirección de marketing. Prentice-Hall. Madrid.

- LOUDON, D. y DELLA BITTA, A. (1993): Consumer Behavior: Concepts and Applications. Mc Graw Hill, Inc. USA. Versión en castellano (1995): Comportamiento del consumidor. Concepto y aplicaciones. Mc Graw Hill. México.

- SANTESMASES, M. (1992): Marketing. Conceptos y estrategias. Ed. Pirámide.



MERCADO DE CULLERA (VALENCIA)

## La Mercería

PEPA MOSQUERA

**CULLERA, 10 DE FEBRERO DE 1998**

Querida Blanca: Te escribo esta carta para contarte lo que me ha pasado en estos últimos días, tras heredar la vieja mecería que perteneció a mi tía abuela. Ya sabes, mi tía Aurora, la que se llamaba como yo, que también era mi madrina.

La tienda es un verdadero lío. No se si te he hablado alguna vez de ella, es esa que está justo enfrente del Mercado del pueblo, en el Carrer del Calvari. Todo anda tan revuelto que llevo más de una semana tratando de poner orden y sigo sin saber por dónde meterle mano. Cajas tiradas en el suelo, las medias colgando por todas partes, más de una enganchada en los muebles, los calcetines desaparejados y dedales desperdigados en cada rincón. ¡Dios mío! ¿Cómo arreglo este desastre?

Cuando, antes de morir, mi tía me hizo prometerle que me haría cargo de su pequeño negocio, ni se me ocurrió pensar en el trabajo que me costaría enderezarlo. Mi madrina lo heredó de su suegra y yo, no te digo, lo tengo al faltar ella. Era una viejecita maravillosa, siempre alegre, despistada hasta lo imposible y golosa. ¡Vaya si era golosa!





La mercería ha permanecido cerrada durante años. Hace cuatro o cinco, mi tía se cayó y se rompió la cadera. Estuvo mucho tiempo sin poder moverse y durante aquél tiempo de inactividad se entregó con entusiasmo a su gran placer, los dulces. Ni una sola de las muchas tardes que la visité faltaron los pasteles, los bollos, o la golosina que fuera. Y, claro, sus medidas comenzaron a ensancharse. A tal ritmo lo hicieron que cuando Aurora quiso volver a caminar ya no pudo hacerlo. Pero no te vayas a creer que por eso perdió la sonrisa ni el sentido del humor. ¡Seguía tan vivaracha como siempre en su silla de ruedas!

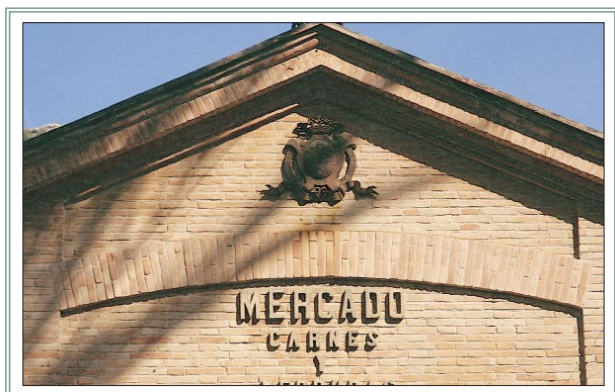
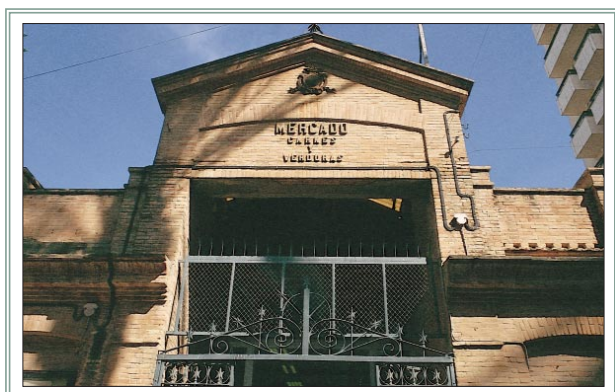
Esto de ser propietaria no acaba de convencerme. Pero bueno, hagamos como mi tía y ¡adelante con lo que me ha caído encima!

Como te decía, llevo algún tiempo tratando de ordenar el local. Hace cosa de tres o cuatro días encontré, aunque mejor sería decir tropecé, con una gran caja de madera, bastante fea, por cierto. ¿Qué crees que guardaba?. Nada menos que todo un surtido de fajas con cordones, verdaderas reliquias del siglo pasado. Llevan varillas, entredoses, encajes, puntillas... ¿Cómo soportaban las mujeres meterse en semejantes prisiones?. Había, también, una caja de botones y otra de sombreros. ¡Estos sí que son bonitos!. Me los he probado una y cien veces y no me canso de mirarme al espejo. Todavía no lo he hecho, pero algún día saldré con uno de ellos a la calle, y que se ría quien quiera.

En fin, vuelvo a lo que te estaba contando. La mercería tiene una trastienda grande, aún más rebotante de cajas, paquetes y bultos. Tiene, además, un cuartito de aseo, un

patio diminuto y una especie de alacena bajo una escalera que termina directamente en el techo. De lo más raro, ¿no? Una escalera que no va a ninguna parte, carece de sentido... Cuando me harté de buscar alguna explicación convincente, sin el menor resultado, decidí seguir ordenando y así fue como hice mi siguiente descubrimiento. Al mover unas cajas apiladas, unas encima de otras, vi que tapaban un armario. Estaba cerrado y sin llave. ¡Tenía que abrirlo! Probé con un montón de llaves distintas que había por allí, pero la cerradura las rechazaba todas. Al final, desesperada, eché mano a un destornillador y logré mi objetivo.

Ardía en curiosidad. Me desilusioné bastante al ver el primer objeto que guardaba: un guante, de cabritilla, creo, muy usado y con una ligera mancha. Todavía conserva un remoto aroma a perfume. También encontré un pañuelo de blonda con un bordado en una esquina, medio deshilachado y una caja forrada de un papel tipo inglés de flores desvaídas. Muy bonita, por cierto. Tomé la caja con cuidado y, al abrirla,



cayeron al suelo unas hojas. Una de ellas estaba fechada en el año 1880. La letra era de mujer, pero su contenido carecía de interés. Se trataba de una lista, supongo que de algo relacionado con la contabilidad de la tienda. Estaba guardándolas de nuevo en la caja cuando mi mano tropezó con un pequeño bulto: una libreta encuadernada en cuero negro. En la primera página figuraba el nombre de Aurora. Estaba claro que era un diario y su propietaria tenía que ser o mi tía-abuela o su madre, que también se llamaba así (tradición de familia, qué le vamos a hacer). ¡Ardía en deseos de leerlo!.

Tenía un hambre de caballo, pero decidí que mi estómago tendría que esperar. Estaba verdaderamente deseosa de descubrir qué secretos escondían aquellas páginas. Te transcribo textualmente parte de su contenido...

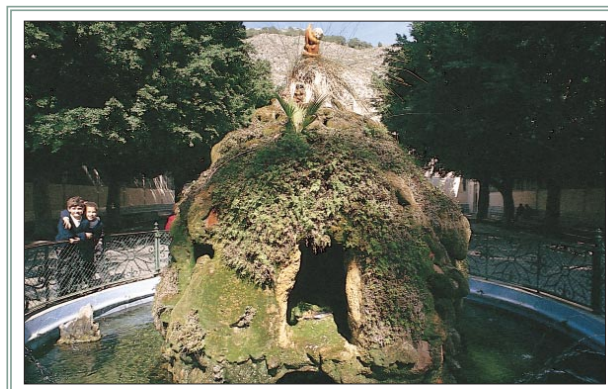
### 13 DE SEPTIEMBRE DE 1891

Hoy es viernes, así que hay Mercado. ¡Cómo deseo que llegue este día! Paso la semana contando las horas y hasta los minutos que faltan. Me asfixia la tristeza de esta casa. Aunque ya han pasado tres años desde que padre murió, madre se muestra inquebrantable en el luto, y tanta pena me está volviendo loca. Hay negro por todas partes, en las telas que cubren los muebles, en mis trajes y en los suyos.... Siento que hasta las sombras que proyecta el poco sol que se cuela por las persianas, siempre bajadas, son ahora más oscuras.

Pero el viernes por la mañana renazco. Esas dos horas que me concede madre para hacer la compra son mi mayor tesoro. ¡Qué alivio sentir el sol en la cara! ¡Qué gusto pasear por los puestos del Mercado y ver a la gente charlar, gesticular, reír! incluso me gustan sus gritos, a mí, que tanto me ha molestado siempre el ruido. A veces miro de reojo hacia el balcón, por si madre me vigila, pero hay tanto barullo que no creo que pueda verme. Hablo poco con la gente, eso sí, por miedo a que alguien le vaya luego con el cuento.

El puesto que más me gusta es el de Nati, el de la verdura, tan colorido y bullicioso. Dejo que las mujeres se me cuelen para estar allí más tiempo. Nati es tan graciosa, tan espontánea... Puede hablar con cinco personas a la vez sin perder ripio del negocio. Y vaya si la arma si alguien trata de birlarle algo.

Casi me da pena el ladronzuelo, de la bronca que le monta. Pero Nati no es mujer de seriedades, enseguida recupera la sonrisa y vuelve a su locura de gestos, que no se como le dan tanto de sí los brazos.





“Vamos, niña, toma una naranja, a ver si te vuelve el color a la cara”, me dice al verme, o cualquier otra cosa agradable. Nunca me deja marchar sin alguna fruta de regalo. Y cuando me voy, con la cesta bien cargada y el temor de que madre me regañe por haber comprado más de lo necesario -en su opinión, siempre me excedo-, Nati me dice: “¡No te olvides de pasarte el próximo viernes, que te voy a traer a mi sobrino! ¡Seguro que tú me lo enderezas!.... Pero ningún viernes lo ha traído.

### 21 DE JUNIO DE 1892

Hoy ha ocurrido algo espantoso. Cuando he bajado del Mercado, varios guardias estaban rodeando el tenderete de Nati. Había tanta gente que me tuve que poner de puntillas para ver qué pasaba. Nati, mi querida Nati, estaba tendida en el suelo, en medio de un gran charco rojo. En un primer momento pensé que quizá había resbalado y la mancha roja era de tomates espachurrados, pero al instante siguiente comprendí que era sangre. Nati no se movía y, entonces, tuve la certeza absoluta de que estaba muerta.



Los ojos se me nublaron, dejé de ver y sentir y creo que lancé un grito. Alguien debió de sostenerme, porque no llegué a caerme. Debí permanecer inconsciente sólo unos segundos, el caso es que cuando me recuperé tuve la sensación de que nadie había movido un músculo. Todo el mundo seguía con los ojos fijos en Nati.

Yo también estuve mucho rato mirándola, sin saber qué hacer, pero luego desvié la vista y la concentré en el tenderete. Había algo en él que me llamaba la atención, sin que acabara de descubrir de qué se trataba. Todo parecía estar como siempre, las cajas de frutas y hortalizas apiladas en perfecto orden.

Aquello me pareció todavía más raro. ¿Cómo era posible que no hubiera nada tirado?. No sé por qué, pero pensaba que quien hubiera matado a Nati, porque a esas alturas todo el mundo hablaba ya de asesinato, debería haber revuelto el puesto. Los manojos de espárragos, los pimientos, que sé yo, algo. El caso es que tanto orden me producía mucho desasosiego.

La gente debía de haber estado chillando desde el primer momento, pero yo ni me había enterado hasta entonces, de tan concentrada que estaba. Les veía abrir la boca, gesticular, pero ni me enteraba. Tanto miré y miré el tenderete que, por fin, descubrí qué era lo que desencajaba. En medio de un montón de pimientos rojos que había en una esquinita, en el suelo, algo claro sobresalía... Pero era pequeño y yo estaba demasiado lejos para identificarlo con claridad...



## 22 DE JUNIO DE 1892

Anoche descubrí, por fin de qué se trataba. No se cuanto tiempo permanecí en el puesto de Nati. Debió ser mucho porque, de pronto, apareció madre. Me miró sin decir palabra, me cogió del brazo y me arrastró hasta casa. Creo que fue entonces cuando empecé a llorar.

¡Estuve horas llorando! ¡Habían matado a Nati! Cuando me tranquilicé ya era casi de noche. Con cuidado de no hacer ruido, subí ligeramente la persiana de mi dormitorio y miré a través de ella. El Mercado estaba desierto. Entonces, se me ocurrió ¡Tenía que coger aquello que tanto me había llamado la atención!... Desde luego, si no lo habían hecho ya los guardias.

Esperé a que fuera bien entrada la noche. Mi plan era acercarme hasta el puesto y cogerlo, sin más. Las piernas me temblaban. No estaba muy segura de que estuviera bien lo que iba a hacer, pero lo que más terror me daba es que me descubriera madre. Ni siquiera me vestí. Me eché una gran toquilla encima del camión y, cuidando de no hacer el menor ruido, salí a la calle.

Cinco minutos más tarde estaba de regreso, con mi botín en las manos. No, la policía no se lo había llevado. Probablemente, no significaba nada y sin embargo, yo estaba segura -estoy segura- de que ese pequeño guante de cabritilla tiene mucho que ver con la muerte de Nati. Es imposible que fuera de ella. ¡Jamás hubiera podido meter ahí sus dedos regordetes! Tiene una mancha en la palma y es de la mano derecha. Lo tengo delante de mí mientras escribo y no puedo dejar de mirarlo...

## 7 DE JULIO DE 1892

Hasta esta casa silenciosa ha llegado el rumor que corre por todo el pueblo: la policía detuvo el mismo día del suceso a un hombre, un forastero. Dicen que es el asesino. ¿Debería acercarme al cuartelillo y enseñarles el guante?

## 12 DE AGOSTO DE 1892

Por fin me he atrevido a hacerlo. No estaba segura de que fuera a serles útil en la investigación, pero mi conciencia me apremiaba a mostrárselo. Con el pretexto del Mercado, he salido como todos los viernes, he hecho la compra a toda prisa y me he ido directa al cuartelillo.

No me han hecho mucho caso. Les expliqué donde había encontrado el guante y mis sospechas acerca de él. El sargento me miró como si fuera una mema y me largó un sermón acerca de las chicas que se entrometen en dónde no deben. Pero aceptó quedarse con el guante. No perdí tiempo en despedidas, por si las moscas.

## MERCADOS/LITERATURAS





En cuanto lo cogió, me fui de allí todo lo rápido que pude. Era tardísimo y lo que menos deseaba era que madre empezara a sospechar cosas raras.

### 26 DE AGOSTO DE 1892

Hoy he vuelto al cuartelillo. Tenía miedo de llevarme otra regañina, pero mi curiosidad por saber lo que habían descubierto algo era aún mayor.

¡Menuda decepción me he llevado! Un guardia, muy impaciente, me aseguró que el autor del crimen era el hombre que habían detenido.

Varias personas le habían visto merodeando por el puesto de Nati y largarse, luego, a toda prisa. Estaba en la cárcel de Valencia y le iban a ajusticiar. “Si quieres, puedes llevarte el guante –me dijo–. Parece que estabas muy encariñada con esa mujer y así tendrás un recuerdo suyo”.



### 15 DE FEBRERO DE 1893

Han pasado casi seis meses desde mi última visita al puesto de la Guardia Civil y en este tiempo han ocurrido muchísimas cosas. A ver si soy capaz de contarlas con orden.

A las pocas semanas de la muerte de Nati, casi nadie en el pueblo hablaba ya de lo ocurrido. El asesino iba a ser ajusticiado y con eso parecía bastarles. Ahora, su puesto lo regentaba su sobrino, al parecer aquel muchacho que tanto interés tenía Nati en presentarme, junto con una joven que debía ser su esposa.

Ella es completamente distinta a Nati. Muy señoritinga y presumida. Me daba risa ver cómo sostenía los repollos, las acelgas, las zanahorias o cualquier otra verdura con la punta de los dedos, como si fuera a ensuciarse. Eso sí, a poco que te descuidaras en las cuentas, se embolsaba unas perras de más. Su marido, el sobrino, era muy dicharachero. En cuanto me veía me lanzaba algún piropo y yo me ponía como un tomate. En realidad no se si eran piropos o burradas. Me decía algunas cosas que no acababa de entender del todo, pero debían ir con segundas porque muchas mujeres soltaban grandes risotadas. A la que parecían no hacerle la menor gracia era a su esposa. Así las cosas, yo procuraba hacer la compra todo lo rápido que podía. Seguía muy triste. Esa gente me recordaba la ausencia de Nati y había perdido todo el entusiasmo por los viernes y el Mercado.

Pero madre no me dejaba faltar a la cita. Triste o no, cada viernes tenía que cumplir con mi obligación. Así fue como



uno de los días, no recuerdo exactamente cuál, aunque creo que era en el mes de diciembre pues hacía mucho frío, me quedé tiesa al ver que aquella mujer lucía en las manos un par de guantes, si no iguales, casi, al que yo guardaba de Nati.

Tanto tiempo los miré y tan fijamente, que ella acabó por notarlo.

–¿Te gustan?– me preguntó –¡Me los ha regalado mi marido! son preciosos, ¿verdad?– añadió orgullosa.

–¡Sí que son bonitos!– contesté. –¡Me gustaría tanto tener unos iguales! ¿Sabe Vd. dónde los venden?

–Ahí, en la mercería. Pero ni por un momento pienses que tú puedes comprarlos. ¡Son carísimos!

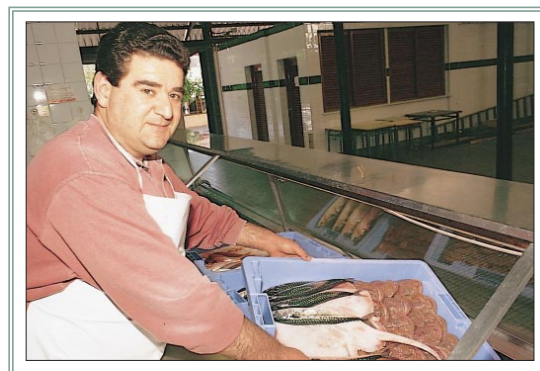
No podía dejar escapar aquella oportunidad. Hice la compra aún más rápido de lo acostumbrado y me fui derechita a la mercería. Conocía bien a la dueña porque, antes de que padre muriera, pasaba mucho rato allí. Me gustaba aquella mujer... y vendía cosas preciosas.

A ella no le importaba enseñármelas una y otra vez, aunque no comprara nada. Estaba tan excitada al entrar en la tienda, que apenas le di los buenos días, le pregunté a Virtudes –ese es su nombre– si recordaba haber vendido un par de guantes de cabritilla hacía cosa de siete u ocho meses.

–¡Vaya si me acuerdo!– respondió –Lo recuerdo bien porque sólo he tenido dos pares, y los dos se los he vendido a la misma persona, un hombre. Fue muy curioso. Me compró los primeros un viernes, muy de mañana, lo sé porque había Mercado, y volvió al lunes siguiente a preguntarme si tenía otros iguales. Me dijo si le podía vender el de la mano derecha, que lo había perdido.

–¡Figurate!– prosiguió tras una breve pausa para ver mi reacción. Y como yo no dije nada, explicó –¡Sería tonto ese hombre! ¿A quién se le ocurre pensar que se puede vender un guante suelto? pues menudo negocio haría... Estuvimos discutiendo un rato, él empeñado en que le vendiera el que necesitaba y yo diciéndole que era imposible. Al final, aunque muy enfurruñado, terminó comprando el par. Es el sobrino de Nati, ya sabes, la del puesto que asesinaron... pero oye, ¿por qué me lo preguntas?

–¡Ay, qué tarde se me ha hecho!– exclamé. –¡Madre va a enfadarse muchísimo! se lo cuento en otra ocasión, Virtudes-. Y salí precipitadamente de allí para no tener que darle explicaciones. Tan rápidamente me iba que me dí de bruces con un mozo que en ese momento entraba por la puerta. Pero ni me paré a mirarle.





Tenía mi guante y sabía quién lo había comprado. ¿A dónde me conducía aquello? Mi intuición seguía diciéndome que derechita al verdadero asesino de Nati. No podía estar más segura de que el pobre desgraciado encarcelado en Valencia era inocente. Al menos, de ese crimen.

Estuve la semana entera devanándome los sesos sobre cómo seguir la pista del guante. Pensé decenas de cosas. Volver al cuartelillo y contar lo que había descubierto, hablar directamente con el sobrino de Nati, o con su mujer... Descarté éstas y muchas otras ideas ¿qué hubiera conseguido? Nada bueno. Ninguna me servía. No iban a llevarme a ninguna parte, en todo caso a meterme en un buen lío si los guardias le iban con el cuento a madre.

No descubrí lo que tenía que hacer hasta el mismo viernes por la mañana. Había tenido pesadillas toda la noche y al alba, harta de dar vueltas en la cama, me levanté. Estaba almorzando pan con tomate cuando se me ocurrió. Quizá por asociación de ideas: el tomate me hizo pensar en Nati, ella en el puesto... El caso es que ya sabía lo que tenía que hacer. Quizá tampoco lograra nada, pero por probar...

Cuando esa mañana me presenté en el puesto, llevaba mi mano derecha enfundada en el guante. La mujer lo vio de inmediato. Clavó sus ojos en él, metió la mano en el bolsillo, sacó su par de guantes y, acto seguido, rodeó el tenderete y me agarró fuerte el brazo.

–¡Vicente!– gritó –¿No me habías dicho que tuviste que comprar-me otros guantes porque alguien te robó los primeros? ¡Pues aquí tienes a la ladrona!

Me puse como la grana.

–Yo no he robado nada– dije muerta de vergüenza al ver que toda la clientela se volvía a mirarme. –Encontré el guante aquí, el día en que mataron a Nati...

La gente empezaba a hacer corrillo. Yo templaba cada vez más. ¡Tenía que mantener la serenidad como fuera!

–¡Qué lo encontraste! ¿Dónde, mal nacida?– me espetó el tal Vicente. –¿No será que me lo robaste esa mañana?

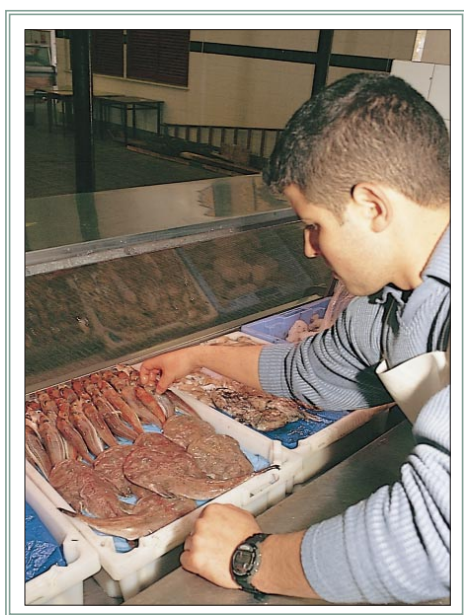
–¡Le prometo que no! Ya le he dicho que lo encontré. Estaba tirado en el suelo...

–¡No digas más embustes, te he pillado!– continuó el hombre cada vez más furioso. –Está claro que lo cogiste esa mañana, cuando yo estaba aquí con mi tía.

–¡El que miente es Vd.!– repliqué, aparentando mucho más valor del que sentía. –¡Vd. no estuvo aquí esa mañana!

–¡Será embustera la mocosa! ¡Pues claro que estuve!– soltó una risotada.

–¿Cómo puede estar tan seguro? Si hubiera estado aquí, se habría hecho cargo de Nati, al ser de la familia. Pero aquí no había ningún familiar porque lo sabrían los guardias– proseguí con algo más de





valor al ver que, precisamente, uno de los municipales se acercaba ante el alboroto que estábamos armando.

–¿Qué ocurre aquí?– preguntó al llegar.

Vicente, que era el que ahora me sujetaba, y con tanta fuerza que me hizo un moratón en el brazo, respondió antes de que yo pudiera decir la menor palabra.

–¡Esta estúpida! ¡Me ha robado y encima se atreve a llamarme a mí mentiroso!– resopló sin perder un ápice de su furia.

No recuerdo con exactitud como prosiguió la discusión. Pero sí, y muy bien, que los dos fuimos conducidos al cuartelillo, mientras la mujer de Vicente, más pálida que un muerto, se quedaba en el puesto soltando hipidos y grititos histéricos.

En el cuartelillo, el sobrino de Nati continuó amenazándome. Pero los guardias comenzaron a hacerle preguntas mucho más difíciles de responder que las mías y Vicente empezó a contradecirse. Ya no recordaba si había estado en el Mercado aquel fatídico viernes, menos aún en el puesto de su tía. Tampoco estaba seguro de cuando compró los guantes, de si perdió uno o yo se lo robé...

El solito se metió en la boca del lobo. Acabó confesándose autor del asesinato. No tenía dinero, quería casarse, a su novia le gustaba la ropa cara, su tía no le ayudaba... Se había acercado al tenderete para pedirle unas pesetas, ella había vuelto a negárselas, como siempre, y en un acceso de rabia sacó la navaja que llevaba y se la clavó derechita en el corazón. El no quería matarla, ¡lo juraba! Sintió pánico al percatarse de lo que había hecho, nadie parecía haber visto nada y se escurrió de allí todo lo rápido que pudo...

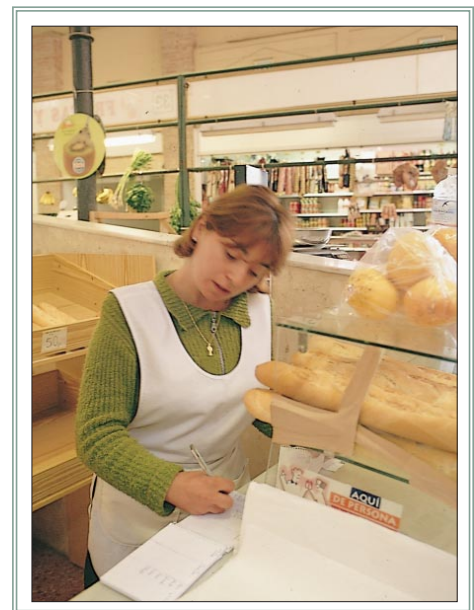
Cuando uno de los municipales me acompañó a casa, ya bien entrada la tarde, madre me recibió dándome un bofetón en toda la cara. Si no llega a ser por el guardia, no se que más me habría hecho. El hombre la hizo entrar en razón poco a poco. Cuando, por fin, comprendió lo sucedido, rompió a llorar y me abrazó. Todavía me duele el bofetón, pero en aquel mismo instante acabó el luto en casa.

En cuanto a aquel pobre desgraciado detenido, sólo se de él que le dejaron libre.

#### 4 DE MAYO DE 1894

¡Qué curioso es el destino! me caso la próxima semana, y con un precioso vestido blanco. Me lo ha regalado Virtudes, ya casi mi suegra.

Después de que se supiera la verdad sobre el asesinato de Nati, madre ya no tuvo fuerzas para mantenerme encerrada. ¡Me había convertido en la heroína del pueblo! pasé muchas tardes en la mercería de Virtudes, que nunca se cansaba, al parecer, de que le contara una y otra vez la historia. Su hijo, ese mozo con el que me



di de bruces en la puerta, estaba allí casi siempre. Yo pensaba, al principio, que lo hacía por cortesía, pero pronto empecé a darme cuenta de que no era esa la única razón...

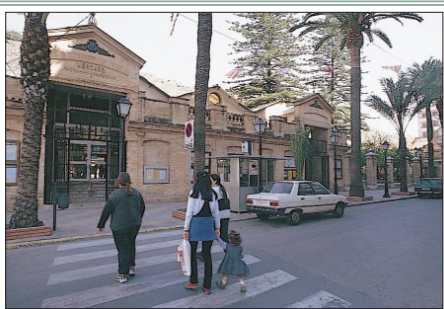
### QUERIDA BLANCA:

Lo que prosigue en el diario son cosas privadas, o sólo tienen interés para su autora, que como supongo habrás adivinado es la madre de mi tía abuela. Cuando Virtudes murió, ella y su marido se quedaron con la mercería, luego pasó a su hijo y así ha llegado ahora hasta mí.

En cuanto a la escalera que no lleva a ninguna parte, hasta la fecha no he podido descubrir su lógica. ¡Pero seguiré intentándolo!

Tu amiga, que te quiere, Aurora. ■

**PEPA MOSQUERA**  
PERIODISTA



## MERCADO DE CULLERA

A los pies del Carrer del Calvari, en pleno centro de la villa, se encuentra una de las glorias arquitectónicas de Cullera: el Mercado Municipal, con sus jardines y viales, verdadero testigo del acontecer ciudadano.

Fuera de las murallas que circundaron la antigua villa desde 1557 hasta 1868, y junto al Portal del Mar –que defendía la fortificación llamada la Torre de Santa María del Castell– había un amplio espacio, en ligera pendiente, ocupado durante siglos por las eras y los secaderos de la villa. Esa gran explanada constituía una obsesión antigua de los munícipes cullerenses. Todos querían convertirla en plaza y Mercado Municipal. Algo lógico si tenemos en cuenta que, por real privilegio del año 1320, todos los viernes se celebraba en este espacio el Mercado comarcal semanal (hoy en día trasladado a los jueves). Y con el crecimiento demográfico de Cullera, que pasó de 958 habitantes en el siglo XVI a casi 12.000 en 1899, la búsqueda de ese nuevo espacio se hizo aún más imperativa.

En el Archivo Histórico de la ciudad se guarda un grueso tomo, excelentemente encuadernado, con letras y filigranas de oro, que contiene todo lo referente a la creación del Mercado. Desde las expropiaciones que hubo que hacer hasta los planos, en papel vegetal, del arquitecto Luis Ferreres.

La obra comenzó en 1899 y terminó en 1903. Se trata de una gran cuadrícula, con su cruce de vías centrales, adornada con artísticas columnas de hierro fundido en el recinto interior. Tres de las cuadras están dedicadas a los gremios: el de la carne, el del pescado y el de la fruta y verdura. La cuarta no tuvo uso material y en la actualidad se ha convertido en una gran sala-auditorio donde los cullerenses asisten, en las soleadas mañanas de invierno, a los conciertos de sus bandas y orquestas sinfónicas locales.

Por razones de vecindad, toda la plaza está dedicada, desde tiempos inmemoriales, a la Virgen del Castillo, que desde su elevado puesto en la iglesia de la montaña es muy probable que mire asombrada la otra cara de Cullera: el multitudinario centro turístico que es ahora esta villa marinera, con su preciosa playa repleta –lamentablemente, para muchos– de miles de apartamentos.