



ANTONIO CANCELO
Presidente de EROSKI

LA RELACION ENTRE PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES

Resulta imposible abordar un asunto de tamaño transcendencia en la dimensión de un artículo, sin alertar previamente de la inevitable limitación de las facetas a abordar e incluso de la simplificación de las seleccionadas como representativas.

Quizá la simplificación más significativa es la que acepta enfocar la cuestión como si fuera posible hablar de productores y distribuidores como categorías homogéneas, a despecho de las profundas diferencias que existen dentro de las mismas.

A nadie se le oculta que el tamaño, la cuota de mercado, la notoriedad de la marca, etc., tanto en el productor como en el distribuidor, son cuestiones que marcan decisivamente las características de la relación.

Aceptando, por tanto, las limitaciones de partida, reflexionaré brevemente sobre lo que considero que son tres aspectos de notable interés:

- Principio general
- La colaboración posible
- Una cuestión litigiosa

PRINCIPIO GENERAL

La relación de los agentes económicos en un mercado libre está basada como principio general en la competencia. Un principio tan elemental, y aceptado cuando se trata de examinar la relación entre fabricantes o entre distribuidores, parece querer diluirse cuando se traslada al ámbito de la interrelación entre las dos categorías citadas.

La contraposición de intereses es legítima y se produce de modo inevitable cuando de lo que se trata es de determinar el reparto del valor añadido generado dentro del circuito de la mercancía. Este reparto trata de alcanzar un punto de equilibrio, el del cierre de las operaciones, que no responde a ninguna formulación matemática y es evidentemente desconocido para las partes que negocian.

Cualquier otro principio que no fuera el de la competencia, como elemento regulador de los intereses contrapuestos de las partes, distorsionaría las reglas del juego del

mercado, empobreciendo además el espíritu de superación inherente al funcionamiento de la empresa.

LA COLABORACION

Cuanto antecede no contradice en absoluto el espíritu de colaboración deseable, puesto que el mismo puede contribuir a la mejor consecución de los objetivos tanto de los productores como de los distribuidores.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la colaboración no puede sustentarse en principios morales, sino en algo más pragmático como es el beneficio que de la misma se deriva para los que colaboran.

Es decir, no creo en la colaboración grandilocuente de las declaraciones solemnes y sí en aquella en la que al interés de una parte se le puede sumar el de la otra. Sólo en este caso los acuerdos, que son ciertamente deseables, pueden resultar operativos y durables.

UNA CUESTION LITIGIOSA

Ultimamente, algunas asociaciones de fabricantes han sacado a la luz pública el problema que según ellos les plantea el plazo de pago que conceden a los distribuidores, reclamando medidas que defiendan los "intereses de las empresas de producción frente a la gran distribución".

Evidentemente, están en su derecho a hacer lo que quieran, pero sería bueno evitar la demagogia en un asunto que en todo caso afecta a las empresas y cuyo planteamiento no debería desbordar ese marco específico.

Personalmente, siento una gran preocupación cuando algunas voces apuntan a la intervención de la Administración para regular un asunto que, en todo caso, es fruto de la negociación entre empresas, a las que se les debe suponer la madurez suficiente para gestionar sus propios intereses.

Está claro que si un fabricante cree que el plazo de pago que concede a la distribución le parece excesivo, sólo a él le compete la facultad de reducirlo, porque solo él lo ha concedido, del mismo modo que el distribuidor debe conservar su libertad para decidir si en las nuevas condiciones le interesa mantenerle como suministrador.

A MODO DE CONCLUSION

Las relaciones entre fabricantes y distribuidores siempre se moverán entre la colaboración y el conflicto, porque los intereses son a la vez complementarios y antagónicos. De este especial tipo de relación se derivan esfuerzos permanentes de las dos partes para lograr una mejora constante de la productividad, contribuyendo de este modo a elevar el nivel de vida del conjunto de la sociedad. □



ROSA DIEZ GONZALEZ

Consejera de Comercio, Consumo y Turismo del País Vasco

PRODUCCION/ DISTRIBUCION LAS INAPELABLES LEYES DEL MERCADO

Las relaciones que se producen entre los diversos agentes que operan en las relaciones económicas suelen habitualmente ser tensas y difíciles. Este hecho es una circunstancia que a nadie extraña y que se acepta como derivado de la legítima defensa de intereses contrapuestos de cada uno de ellos.

La realidad cotidiana es buena muestra de ello. Los conflictos laborales o económicos aparecen y desaparecen de la escena diaria, reflejando la dificultad existente para equilibrar el antagonismo que en ocasiones existe entre los deseos de cada colectivo y la realidad de los acuerdos. Todo ello debe tomarse como muestra de dinamismo, adaptación a las nuevas realidades y de avance, si contribuye a generar riqueza.

El mercado impone sus leyes y para mantenerse dentro de él se requiere de una cierta habilidad con el fin de conseguir que los diversos factores concluyan en un equilibrio inestable, que a cada oscilación requieren de una revisión global del mismo.

La distribución comercial española está registrando momentos de grandes cambios. El marco económico cambiante en el que se desenvuelve y las variaciones en las características de la demanda son factores inductores de gran trascendencia, que vienen desencadenando todo este proceso de crecimiento y de variación aún no finalizado.

Simultáneamente, el resto de sectores económicos no ha registrado efectos expansivos tan intensos, lo que ha centrado la atención general en este sector, hace poco casi desconocido, que lentamente está siendo descubierto.

La realidad empresarial dentro de este sector, con sus proyectos de expansión, los cambios en los hábitos sociales, las nuevas tecnologías aplicadas al comercio y una larga lista de asuntos relacionados con la distribución revelan el escenario cambiante que debe hacer frente, con el imperativo de su adaptación a fin de tratar de garantizar su futuro.

Las relaciones con los proveedores siempre es un aspecto estratégico, por su importancia económica dentro del mundo empresarial, y es un importante foco de tensiones

que se derivan de la fuerte competencia existente dentro de las reglas marcadas por un mercado abierto que cumple su función. Es frecuente encontrar referencias de todo ello en los medios de comunicación, de cuya lectura pueden desprenderse informaciones sobre los medios que cada uno utiliza para mejorar su situación de partida en los conflictos o en las tensiones competenciales que se registran.

La trascendencia del aprovisionamiento cobra una especial relevancia en las empresas de distribución, donde su peso económico en la cuenta de explotación supera al de otras actividades económicas. De ello se deriva la mayor dificultad, respecto a otros sectores, en las relaciones con los proveedores, pero también de un vínculo más estrecho que empareja la trayectoria de ambos, y cuya relación enmarca una parte del futuro empresarial.

Los últimos tiempos han sido pródigos en informaciones sobre la tensión existente entre la industria alimentaria, en su papel de proveedor, y el sector de distribución, aunque tampoco debería olvidarse la generada por el sector agrícola y su relación con ambos. Todas ellas son reflejo de la tensión ya citada y con la intención de alterar las condiciones actuales impuestas por la relación mercantil.

El deseo de influir en la soberanía que tiene el mercado es una tentación que entraña riesgos ya conocidos, por otra parte, por nuestro país en su devenir histórico marcado por un espíritu y acciones intervencionistas, y nos dirige a un terreno nada firme, deslizante. De este modo, la experiencia aconseja no enturbiar unas relaciones de las que, como anteriormente se ha señalado, recientemente han aparecido informaciones, únicamente parciales, de sus características actuales.

Sin embargo, volviendo a la relación producción/distribución y desde un horizonte amplio, esta fuerte dependencia mutua debe conducir a la búsqueda de fórmulas de colaboración empresarial de carácter vertical, productor/distribuidor, que contribuirán a mejorar la trayectoria económica futura de ambos sectores. La fuerte competencia actual en el mercado de demanda y una previsión a que vaya incrementándose, confluirán al aumento de esta acción colaboradora, al parecer, todavía prematura por el clima inadecuado, pero suficientemente clara en determinados campos de la actividad empresarial.

Este debe ser el marco de reflexión en el que hay que moverse, siendo conscientes de que las prácticas mercantiles sujetas al mercado siempre proyectan las naturales tensiones que no deben ser motivo de precipitación. Los escarceos en medios de comunicación e incluso las iniciativas legislativas que parecen apuntarse no deben ser sino un espejismo, fruto de las altas temperaturas y reflejo de la fuerte competencia que genera el mercado entre sus agentes al imponer sus leyes que, salvo contadas excepciones, deben ser inapelables. □

LAS RELACIONES PRODUCCION ALIMENTARIA/DISTRIBUCION EL DOMINIO DE LOS FABRICANTES

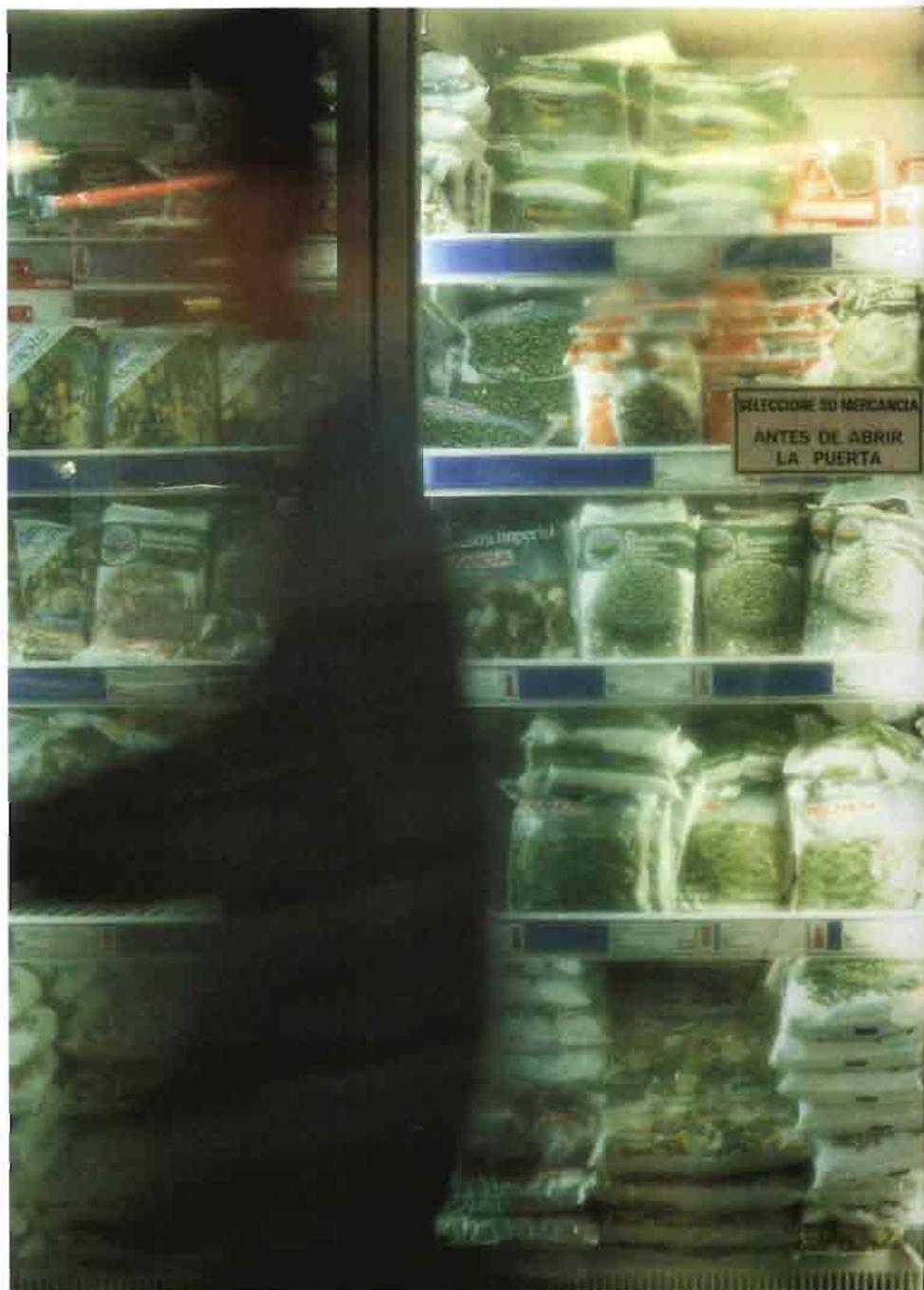
■ IÑAKI ORMAZA

Entre las creencias económicas más arraigadas se encuentra aquella que esbozaban los profesores Rebollo y Casares en el número 1 de DISTRIBUCION Y CONSUMO con el siguiente párrafo: "La distribución comercial ha ganado, por tanto, un nuevo valor estratégico en su evolución de las últimas décadas: el que se deriva de su capacidad para organizar el continuo producción-distribución desde el poder que ha adquirido en los mercados".

Reflexionando a partir de ese criterio, este trabajo se dedica a refutar tal afirmación en el caso agroalimentario español, intentando profundizar en la sustancia del tema. De esta forma, se recoge la llamada de los autores citados, en su por otra parte excelente artículo, desde el que reclaman una atención mayor al fenómeno comercial.

ESPEJISMO Y REALIDAD

El error de la apreciación comentada descansa en confundir la mejora en la relación de fuerzas de los comerciantes avanzados, con un inexistente dominio sobre el sector fabril cuya hegemonía se mantiene. La opinión pública, y no tan pública, percibe que las tiendas alimentarias son cada vez más amplias y que, progresivamente, más establecimientos llevan la misma enseña, mientras los productos alimentarios que consume son mayoritariamente las marcas de siempre.



Lo que ignora el consumidor de cerveza andaluz que bebe su "Cruz Campo" y el guipuzcoano que pide "Keler", es que las dos marcas son, ahora, de un grupo fabricante irlandés (Guinness) que, además de la famosa cerveza negra y el libro de los "ré-cords", posee el control del whisky Johnny Walker y la ginebra Gordons, entre otras marcas conocidas de whisky y de ginebra (Bell's, Dewar's, White Horse, Tanqueray, etc.).

Tampoco el ciudadano medio conoce que Bonka, Maggi, Camy, Findus, Solís, Sveltesse, El Acueducto, Eko..., y hasta un total de 67 marcas, la inmensa mayoría con una gran reputación, son de un sólo fabricante: Nestlé. (Cuadro nº 1). O que para lanzar un producto tan conocido como un zumo, los propietarios de Zumosol hayan invertido 2.754 millones de pesetas en publicidad durante el pasado año. Ni que marcas recientes como Buckler,

Kellogs, Kraft..., ocupan, ellas solas, el 50% o más de la cuota de mercado correspondiente, al margen de las históricas Gallina Blanca, Danone o Baccardí, por citar solo algunas de las más conocidas.

Por ello, para medir correctamente la relación de fuerzas productor-distribuidor, es preciso oponer en diversas facetas y, a ser posible, cuantitativamente a los grandes grupos agroalimentarios de la fabricación y el comercio. De esta forma, se evitará la apariencia falsa que imagina a un productor pequeño, estático, anticuado y nacional frente a una distribución de gran talla, dinámica, moderna y multinacional. Porque, de creer en "clichés", habría que admitir el contrario.

CONCENTRACION EMPRESARIAL

"La concentración del comercio alimentario está por hacerse en el Sur de Europa". Con esta frase, la revista francesa L.S.A. resumía el estado de la cuestión en febrero de 1992. Efectivamente, las cuotas de mercado de los 5 primeros grupos de distribución en cada país, sobre el total alimentario, según el instituto francés Secodip, son las siguientes:

Francia:	40%	Holanda:	44%
Gran Bretaña:	45%	Bélgica:	43%
Alemania:	41%	Italia:	20%
España:	12%		

Por otro lado, ciéndonos a España y a 1990, la participación en ventas de los 50 primeros grupos de fabricantes agroalimentarios era del 40%, mientras que el mismo tipo de sociedades de distribución alcanzaban un 22% de cuota. Estos datos serían ya significativos para poner en cuestión, de entrada, la idea apuntada relativa al poder del distribuidor frente al fabricante en España.

A fin de profundizar en la tesis mantenida, en este trabajo se utiliza un método comparativo y se rebaja, en la medida de lo posible, el nivel de abstracción, dentro de las posibilidades



CUADRO 1

MARCAS DE LA SOCIEDAD NESTLE

AFTER EIGHT	FLANBY	NESQUIK
ALFARE	FLOR DE ESGUEVA	NESTLE
ALPREM	FRISKIES	NIDAL
ALSOY	FRUTIPS	NIDINA
ALTA RICA	GARDENIA	NUTRICIA
AMA	GOLDEN GRAHAMS	NUTS
BACI	HERTA	PARTY
BLISS	IDEAL	POLO
BOLIVAR	KIT KAT	PURO COLOMBIA
BONKA	LA LECHERA	QUALITY STREET
BUITONI	LIBBY'S	RICORE
CAMY	LION	RINGOOS
CHAMBURCY	LITORAL	ROLLITOS
CHEERIOS	LOS CANTIMPALOS	SNACKIS
CHOC LAIT-CHIPS	QUESO M.G.	SMARTIES
CHOCOPIC	MAGGI	SOLIS
CRUNCH	MILKYBAR	SOLO
DALKY	MOKANOR	SPEISEQUARK
DOLCA	MOKAPIC	SVELTESSE
EKO	MOLICO	UM BONGO
EL ACUEDUCTO	MOMENTS	YAGO
EL LABRADOR	NATIVA	
FINDUS	NESCAFE	

Fuente: Alimarket y elaboración propia.

lidad del sector de distribución, la repercusión escasa de sus planteamientos ante la opinión pública y la menor internacionalización, para finalizar con algunas perspectivas de este debate.

LA ATOMIZACION GENERALIZADA EN LOS MERCADOS DE PRODUCTOS FRESCOS NO ELABORADOS

Los productos cárnicos, fruta y verduras, pescado y el pan totalizan un 54% de la compra alimentaria total. A pesar de su valor cuantitativo, este área distributiva sufre un olvido aún mayor entre los analistas que el padecido por el comercio en su conjunto. Es frecuente que los estudiosos tomen, únicamente, como referente el epígrafe de artículos envasados.

En tal sentido y como muestra el Cuadro 2, las tiendas tradicionales (y especializadas) son el canal mayoritario del subsector. Si a las mismas le añadimos el comercio polivalente de proximidad, autoservicios y supermercados, nos encontramos que prácticamente todo el mercado se encuentra en manos de los establecimientos de cercanía.

Por ello, y aún considerando una reciente vocación hacia los alimentos frescos del canal hipermercado, éste solo controla un 4,90% en cárnicos y transformados, un 5,98% en productos de la pesca, un 1,98% en pan, el 4,41% en patatas, y un 3,07% en hortalizas frescas, según el estudio más reciente elaborado por el Ministerio de

que permite la extensión del presente trabajo. Así, se han seleccionado para el análisis dos grandes bloques alimentarios: el correspondiente a productos frescos no marquistas (fruta, carne, pescado y pan) y el conjunto de ultramarinos y líquidos que tienen la agrupación de productos bajo marca como denominador común.

Paralelamente, se toma como referencia a los grandes grupos industriales agroalimentarios y a la distribución más concentrada y "verticalizada", los hipermercados, para comparar el poder bilateral. En el estudio se muestra que los distribuidores más concentrados no son capaces de influir en la estructura de precios (caso de los alimentos no elaborados) o se encuentran en inferioridad frente a los fabricantes líderes, detentadores de las preferencias de la población consumidora (alimen-

tos envasados bajo marca).

Tampoco la argumentación habitual sobre el crecimiento de las marcas de distribuidor es acertado y su significación es contraria a la tesis imperante. El crecimiento del peso de este referenciado es pequeño.

Todo ello, hasta concluir con dos breves menciones a otros campos de actividad en los que se muestra la debi-

CUADRO 2

CUOTAS DE MERCADO DE PRODUCTOS DE ALIMENTACION PERECEDERA

	FRUTA	HORTALIZAS	PESCA	PATATAS	PAN	CARNE
TIENDAS TRADICIONALES (1)	55,99	51,93	69,87	41,14	78,52	59,88
AUTOSERVICIOS + SUPERMERCADOS	23,74	20,62	19,73	23,80	16,15	27,77
OTROS (2)	16,77	24,38	4,42	30,65	3,35	7,46
HIERMERCADOS	3,51	3,07	5,98	4,41	1,98	4,90

(1) Se incluye el comercio especializado.

(2) Autoconsumo, Mercadillos, etc...

Fuente: Consumo Alimentario en España (1990). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

CUADRO 3
EVOLUCION DEL NUMERO DE TIENDAS ESPECIALIZADAS
 (Enero 1988 - Enero 1992)

	Enero 1988	Enero 1989	Enero 1990	Enero 1991	Enero 1992
Panaderías-Lecherías	28.732	30.050	31.833	31.366	31.515
Carnicerías-Charcuterías	21.128	22.126	21.884	20.971	20.802
TOTAL	49.860	52.176	53.717	52.337	52.317

Fuente: Nielsen

Agricultura, Pesca y Alimentación sobre "El consumo Alimentario en España". Como puede observarse, las cuotas de mercado de las grandes superficies son insignificantes a efectos de dominio de los mercados.

Los negocios de distribución minorista de los productos frescos, -fruterías, carnicerías, pescaderías y panaderías especializadas- se caracterizan, todos ellos, por ser sectores "fragmentados". En estos mercados no es condición necesaria la concentración en compra de una cuota de mercado alta para que el negocio distribuidor pueda obtener rentabilidad. El beneficio posible se basa en otras características, como cubrir a satisfacción las necesidades de la clientela y el desarrollo de una buena gestión.

Prueba de ello es la pervivencia de decenas y decenas de miles de establecimientos de esta naturaleza. En los datos Nielsen (Cuadro nº3) se aprecia el mantenimiento del número de carnicerías y panaderías, por ejemplo, que suman un total de 52.717 puntos de venta.

Por su parte, y desde el lado de la producción, en este tipo de productos, y aunque se aprecian esfuerzos de organización en el sector proveedor mediante agrupaciones de comercialización, todavía queda una gran tarea por delante. La falta de concentración tiene su repercusión en el terreno del marketing con carencias de normalización, apoyo publicitario, control de calidad, etc, que ha supuesto la entrada de competidores extranjeros. Algunos de modo importante como exportadores de Holanda e Italia en fruta, o proveedores franceses, irlandeses, ingleses,

etc... en carne.

En el caso del pescado fresco, las circunstancias son de mayor atomización, con un componente alto de productos importados que, en este caso, tiene que ver con la política de limitación de capturas, productora de un desmantelamiento progresivo del sector productor español. La oferta se encuentra en manos de multitud de intermediarios mayoristas situados en mercados centrales o en canales paralelos que abastecen tanto a detallistas como a hipermercados.

Otro ejemplo sintomático se manifiesta en el sector de carne en su forma no marquista. Además de la mala imagen dietética de algunos productos cár-

nicos, el consumidor español viene asistiendo a un rosario de fraudes alimentarios que parece interminable, sin que nadie lo remedie. Esta falta de reacción, salvando algunas excepciones, es signo de la atomización tanto del lado productivo como distributivo.

EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS FRESCOS

Físicamente, el intercambio de los productos frescos (fruta, pescado, etc...) tiene lugar en los mercados centrales y en los canales alternativos legalizados en 1978. El mercado de la carne se mueve en un esquema similar, mientras el pan, a causa de los costes de transporte, presenta un enfoque local.

A pesar de la estimable cuota que detentan los supermercados y autoservicios pequeños, el bajo grado de sucursalismo y de asociacionismo para la adquisición de productos frescos no elaborados produce una escasa capacidad de orientación del mercado por estos agentes, menor que la que se desarrolla en alimentos envasados. Eso ex-



MERCALICANTE PROYECCION DE FUTURO



El comercio mayorista y minorista de la provincia de Alicante -y otras zonas limítrofes- encuentra a diario, en MERCALICANTE, las mejores estructuras para desarrollar su actividad.

Así se confirma con la evolución de MERCALICANTE desde su creación y con los nuevos proyectos de futuro para incorporar más y mayores servicios.

En MERCALICANTE funciona, en la actualidad, un moderno Mercado de Frutas y Hortalizas, un Pabellón Polivalente y una amplia Zona de Actividades Complementarias.

Estructuras comerciales a las que se añadirá, durante el próximo año, un Mercado de Pescados, que incorporará las instalaciones propias para el comercio mayorista, junto a cámaras frigoríficas, fábricas y depósitos de hielo, etc...

La experiencia de los últimos años ha superado todas las previsiones manejadas cuando se proyectó la construcción de MERCALICANTE.

El Mercado de Frutas y Hortalizas comercializa ya más de 50 millones de kilos anuales de productos, dentro de una actividad que alcanza sus niveles máximos en los meses de julio y agosto, cuando la demanda de la

zona de influencia de MERCALICANTE se incrementa a causa del turismo.

Por su parte, los pabellones polivalentes y la Zona de Actividades Complementarias aumentan progresivamente su oferta, con la incorporación permanente de nuevas empresas.

Todo ello, al servicio de la actividad comercial en todas sus facetas y de los consumidores de Alicante. Con proyección de futuro.

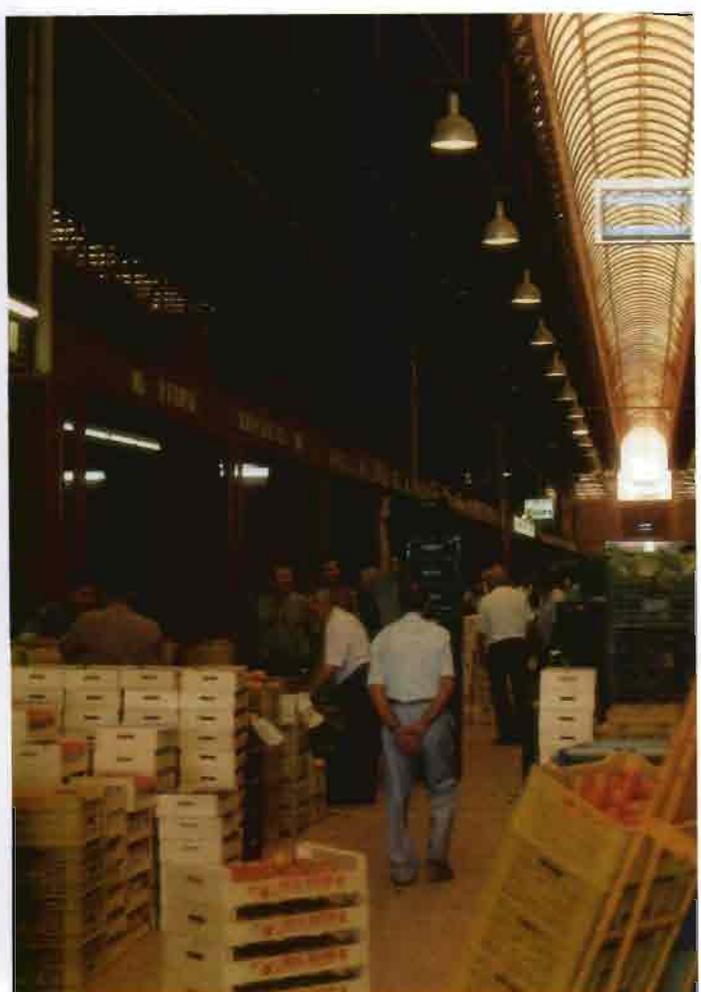


MERCALICANTE

Carretera de MADRID, Km. 4 • 03114-ALICANTE

Telefono: (96) 528 4 5 11

FAX: (96) 11 45 89



ACTIVIDADES Y SERVICIOS DE LA UNIDAD ALIMENTARIA	
MERCADOS CENTRALES	<p>Mercado Central de Frutas y Hortalizas</p> <p>Mayoristas Situado de Productores Almacén de Frutas y Hortalizas</p>
	<p>Mercado de Pescado (en proyecto)</p> <p>Mayoristas Servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Cámaras frigoríficas • Fábrica de hielo • Depósito de hielo, etc. </p>
OTRAS ACTIVIDADES	<p>Zona Comercial</p> <p>Entidad Financiera Locales, oficinas y despachos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidad financiera • Lavadero de envases • Almacén juguetes • Almacén bebidas gaseosas • Nave transportes • Cash and Carry • Almacén manipulación pescado congelado (en proyecto) • Almacén y cámaras de congelación y refrigeración en proyecto
	<p>Zona de Actividades Complementarias</p> <p>Comercialización al por mayor, complementario</p>
	<p>Pabellón Polivalente</p> <p>Comercialización al por mayor, complementario</p>
OTROS SERVICIOS	<p>Aparcamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vehículos ligeros • Vehículos pesados • Lavadero vehículos y furgonetas
	<p>Nave Transportes</p> <p>Lavadero de envases plástico</p>

plica el reducidísimo número de plataformas de distribución (o almacenamiento) de productos frescos, al contrario de países con distribución concentrada como el Reino Unido.

Así, el mercado de los productos no elaborados se rige por los precios de referencia de los mercados centrales, lo que muestra el papel nuclear de éstos, a pesar de la revisión a que están sometidos actualmente para perfilar su futuro. Las propias sociedades de hipermercados, al carecer en su mayor parte de almacenes para recibir mercancías de origen, utilizan profusamente los servicios de los mercados centrales y mayoristas zonales.

Tanto los datos cuantitativos como los rasgos cualitativos señalan que las sociedades de hipermercados no poseen dominio en este área de perecederos no marquistas. Tampoco influyen sustancialmente en la fijación de los precios y condiciones, al existir canales y agentes más decisivos como son los mercados centrales y los mayoristas, estructura proclive al mantenimiento de la atomización.

LA RELACION DE FUERZA EN ALIMENTOS ENVASADOS DE MARCA DE FABRICANTE: LIDERES PRODUCTIVOS CONTRA HIPERMERCADOS

En una negociación en el sector de alimentos envasados lo que otorga la situación de dominador/dominado a los agentes que intervienen es el peso de la marca, y en especial, la preferencia en la mente del consumidor. No hay que olvidar que la técnica de venta del comerciante de alimentos envasados es el libre-servicio. Y quien decide, básicamente, es el consumidor, no el distribuidor. A pesar de toda la mitología suscitada sobre el "merchandising".

Conviene realizar estas precisiones porque se ha extendido una interpretación, llamémosla "psico-historicista", por la cual el comerciante puede apretar sin límite al proveedor, basado en un presunto control de sus ventas cuasi-absoluto y animado por un presunto re-

vanchismo, fruto del resentimiento de épocas pasadas en las que el distribuidor alimentario tenía menos margen de maniobra. Esta argumentación no resulta convincente. Los responsables de compra de la distribución estaban en E.G.B. cuando el agua mineral envasada de alguna empresa se pagaba por anticipado. Por otro lado, quien pone el producto en el carrito de compra es el cliente.

RELACIONES ECONOMICISTAS

La razón de la especial presión en las relaciones comprador-vendedor en este capítulo se basa en la importancia de las condiciones de negociación. El impacto en la cuenta de explotación del distribuidor de los términos del intercambio en su forma de "rappel", plazo de pago, etc..., es vital para la pervivencia de su negocio. Igualmente, la necesidad de la venta es una variable de pri-



Otras formas de intermediación alimentaria, por ejemplo restaurantes, no presentan tensiones tan grandes con la fabricación. Su "Coste de la Mercancía Vendida" es del orden del 45%. La parte de Alimentación Seca-Líquidos no alcanza más que al 20% sobre sus ventas. La mejora del 1% sobre ventas en la compra de estos artículos no repercutiría más que en el 2% de los resultados, supuestos unos resultados sobre ventas del 10%. Este sector tiene más en cuenta otras variables como factores-clave (gastos de personal, comidas servidas, etc..), para optimizar la gestión.

Por su lado, los fabricantes, inmersos es un espectacular proceso inversor, mantienen un exceso de capacidad productiva con el conocido peso en la cuenta de explotación. Su interés por producir "cifra de ventas" conduce al inevitable choque de intereses con el distribuidor, movido por el imperioso deseo de "comprar bonificaciones". Este, y no otro, es el motivo de la dureza en las relaciones proveedor-distribuidor: la gran orientación "economicista" de los operadores en el sector de gran consumo y, en particular, en el epígrafe de alimentos envasados.

LA TESIS DE PORTER

Es curioso que uno de los más célebres teóricos de estrategia competitiva

CUADRO 4

LA VENTA POR SECCIONES EN UNA CADENA FRANCESA QUE GESTIONA HIPERMERCADOS EN ESPAÑA (1988)

	Ventas
Productos secos	43,5 (1)
Productos frescos	28,0
Bazar	14,5
Electrodomésticos	5,0
Textiles	9,0
TOTAL	100,0

(1) Productos de Gran Consumo (P.G.C.) que incluyen, además de alimentación seca y bebidas, las secciones de droguería y perfumería.

Fuente: Informe Ifor sobre la distribución alimentaria española (1990), extraído de "Largo Consumo". Septiembre 1990.

merísimo orden para el fabricante.

Habida cuenta de los datos que se presentan en el Cuadro nº 4, y calculando un resultado neto del 2% sobre ventas para el distribuidor, si el adquirente obtuviese un 1% de mejora en Productos Secos, a través de cualquier método, su margen neto se incrementaría en un 21,5%.

del mundo, Porter, estudiara las relaciones producción-distribución en su tesis doctoral y en publicaciones posteriores. En 1976, el citado autor, analizando el poder de negociación del comerciante que vende productos en libre-servicio, veía eliminada su potencia desde el momento en que el consumidor elige a partir de la publicidad del fabricante sobre su marca concreta. Matizando el término eliminación, el juicio de Porter es correcto.

En la mayoría de los países desarrollados, las marcas "pull", (tirón), esto es, las prestigiosas, las ampliamente publicitadas, las de "toda la vida" son de fabricante. Y dominan realmente el mercado, reduciendo enormemente el margen de maniobra del comerciante. Obsérvese en el cuadro nº 5 la fuerte presencia publicitaria del sector industrial frente a los hipermercados.

Téngase en cuenta que uno de los factores clave de éxito en el sector hipermercados, de alta inversión, es la maximización de las ventas por metro cuadrado. La consecución de este objetivo pasa por ofrecer un surtido de marcas prestigiosas a precios inferiores a los marcados por el comercio alimentario competidor. Apoyadas por la clara preferencia del cliente, la misma política de "discount" del distribuidor y de promociones agresivas, acelera el dominio de las marcas líderes, hoy más valoradas que nunca por el mercado financiero.

A su lado, un amplio número de fabricantes de marcas menores (productos "push"), pugnan por un hueco en las estanterías de la gran distribución. Encuentran dificultades crecientes, porque se venden si son "empujadas" por el comerciante. Y esta tarea costosa en términos de rotación para la distribución, debe ser compensada otorgando condiciones positivas en forma de bonificaciones y pagos aplazados.

LAS MARCAS LIDERES, INEVITABLES PARA LA DISTRIBUCION

De modo progresivo, las grandes su-

CUADRO 5

RANKING COMPARATIVO DE LOS TRES LIDERES DE INVERSION PUBLICITARIA (1) CORRESPONDIENTES A LA INDUSTRIA Y DISTRIBUCION ALIMENTARIA EN 1991

(millones de pesetas)

Industriales		Distribuidores	
Pascual	13.158,8	Pryca	873,4
Nestlé	6.942,0	Continente	707,7
Danone	4.704,0	Alcampo	535,3
TOTAL	24.804,8	TOTAL	2.116,4

Fuente: Extraído de IPMARK Julio 1992, a partir de datos de Duplo.
 (1) No incluye el gasto en folletos de precios de los comerciantes que ofrecen tanto publicidad de marcas de fabricante como de distribuidor.
 La valoración está basada en el espacio usado a precio de tarifa.

perficie "modelizan" la presencia de su referenciado y de las marcas que lo componen. Un ejemplo ilustrativo de la presencia de distintos artículos dentro de una familia de productos teórica de 5 tipos de marcas podría ser la siguiente:

- 2 ó 3 marcas líderes de fabricantes, exigidas por la clientela y de las que no puede prescindir por tener una cuota agregada del 70% en las ventas de la familia de productos en el establecimiento.

- 1 marca de distribuidor, fabricada por una filial de una marca líder o un seguidor avanzado con el 15% de participación en las ventas del hipermercado.

- 1 referencia de una marca regional, marcas menores o productos de primer precio con el 15% de cuota en las ventas de la tienda en esa familia de productos.

Es en los dos últimos grupos de marcas menores y de distribución donde se enclavan el número mayor de po-



tenciales fabricantes y el dominio del distribuidor. Adviértase, sin embargo, que es una cuota pequeña dentro del total, un 30%, frente al 70% dominado por las marcas líderes.

LA CRECIENTE PARTICIPACION DE LOS HIPERMERCADOS EN ALIMENTOS ENVASADOS

Las cifras del Cuadro nº 6 son las más utilizadas, si no las únicas, para "demostrar" el dominio del hipermercado. Sin embargo, el cuadro sólo indica que los hipermercados canalizan el 26% de las ventas de alimentos envasados y señala su formidable crecimiento en este renglón, a un ritmo impensable hace algunos años y que, por otro lado, ilustra el continuo avance de los supermercados pequeños, que detentan el 30%. To-

CUADRO 6

EVOLUCION DE VENTAS ESTIMADAS EN % DE PRODUCTOS DE ALIMENTACION ENVASADA (1987-1991)

	1987	1988	1.89	1990	1991
TIENDAS TRADICIONALES	32	27	24	20	18
AUTOSERVICIOS	16	16	15	15	14
SUPER. PEQUEÑOS	25	27	29	30	30
SUPER. GRANDES	12	12	12	12	12
HIPERMERCADOS	15	18	20	23	26

Fuente: Nielsen

do ello a costa de las tiendas especializadas y pequeños autoservicios.

La interpretación correcta de ese cuadro mostraría la confianza de los inversores y clientela en fórmulas que combinan la proximidad y el libre ser-

vicio y, de modo simultáneo, la gran superficie multisecciones de atracción representada por los hipers. De ahí a deducir que las grandes superficies dominan el circuito producción-distribución, media un abismo. Es preciso ob-



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

Es, ante todo, una campaña de protección de los caladeros y recursos, cuyo éxito depende de que todas las Administraciones Públicas, las Organizaciones de Consumidores y los profesionales de la pesca colaboren decididamente para alcanzar estos objetivos.

LOS PEZQUEÑINES DE HOY SON LOS PECES DE MAÑANA.

NO LOS PESQUES, NO LOS PIDAS, NO LOS COMAS.

PROTEGELOS.



FROM

servar, al menos, al otro "contendiente" que representa el lado "fabril".

RELACION DE CUOTAS DE MERCADO: MANIFIESTA SUPERIORIDAD DE LOS FABRICANTES

Como se ha expuesto anteriormente, la especialización de las funciones de los fabricantes en relación a sus productos de marca les otorga una influencia decisiva en el control del mercado, en la medida que instrumentaliza variables de "marketing mix" muy notables (publicidad, promoción, marca...) con las que dirigir el artículo. Si a ello se le suma una significativa cuota de mercado, el producto tiene una alta probabilidad de convertirse en imprescindible para el distribuidor alimentario. Y cuando un artículo se convierte en necesario en el

surtido, su fabricante entra en el listado de proveedores inevitables.

Una de las formas de aproximación a ese segundo componente de la relación de fuerzas es establecer la comparación producto a producto, midiendo el volumen puesto en juego por cada una de las partes: fabricantes líderes e hipermercados. Para ello, se ha tomado una muestra aleatoria. Con los datos del Anuario 1992 de Nielsen Company, que señala las participaciones de los hipermercados en cada producto, se relacionan todos los estudios de cuotas de



mercado de los fabricantes que han aparecido en las revistas Alimarket desde Octubre 1991 hasta Febrero 1992 y DISTRIBUCION Y CONSUMO nº 3. La elaboración ha consistido en acumular la cuota de los 5 primeros fabricantes para compararlo con las ventas de los hipermercados en los mismos productos. Allá donde es alta la concentración de marcas de fabricante, se ha agregado solamente uno, tres o cuatro fabricantes líderes para compararlos con el peso de todos los hipermercados.

Obsérvense en los Cuadros nº 7 y nº 8 las superiores cuotas de las empresas de fabricantes, con el agravante de haber plasmado la comparación con el conjunto de hipermercados, cuyo número de empresas es superior a cinco.

Tomemos por ejemplo el caso de los 5 fabricantes que indica el Cuadro nº 7, la posición "menos mala" de los hipermercados estaría en conservas de pescado. Los fabricantes líderes tendrían el 40,5% frente a los hipermercados, cuyas cuotas oscilan entre una participación conjunta del 31% en el mejillón y un 19,5% en las sardinas. En el lado opuesto está el caso del yogur. En este artículo, el fabricante detenta una cuota del 93,6% frente al 20,2% de los hipermercados.

Continuando con el análisis muestral se observa en el Cuadro nº 8 que los 4 mayores fabricantes de caldos y los 3 mayores de sopas superan el anterior caso del yogur en cuanto a diferencias de participación, siempre a favor del fabricante. Otro caso significativo

CUADRO 7

CUOTAS DE MERCADO (%) POR CADA PRODUCTO DE LOS 5 FABRICANTES LIDERES Y TODOS LOS HIPERMERCADOS

	<u>5 Mayores fabricantes</u>	<u>Todos los Hipermercados</u>
Conservas de pescado	40,5	Mejillones 31
		Sardinas 19,5
		Atún 28,4
Cereales de desayuno	93	34,2
Aceites	53,9	Girasol 29,5
		Oliva 34
Legumbres	43,8	Alubias 21,9
		Lentejas 23,4
		Garbanzos 26,5
Pastas alimenticias	64	22,3
Chocolates	66	22,8
Patatas fritas y snacks	76,5	19,1
Yogures	93,6	20,2
Bebidas refrescantes no alcohólicas	73,8	25,2
Leche	42,8	26,6
Cervezas	65,5	24,2
Azúcar	88,3	27,6

Fuente: Alimarket. Octubre 1991 hasta Febrero 1992
Nielsen. Anuario 1992
Distribución y Consumo nº 3

recogido en el mismo cuadro indica que un sólo fabricante de brandy supera a las ventas del conjunto de hipermercados. De los 32 productos analizados al azar, en todos los casos los fabricantes líderes superan a los hipermercados, mostrándose grandes diferencias de cuota.

PRODUCTOS DE VENTA IMPORTANTE EN HIPERMERCADOS

A efectos de rastrear hasta las posibles excepciones, se han tomado en consideración aquellos productos en los que la fórmula de hipermercados canaliza más del 40% de las ventas, según el Anuario de Nielsen de 1992.

Del conjunto de productos analizados por ese instituto de investigación, que totalizan 61, sólo 8 son vendidos en más de un 40% por el canal de grandes superficies. Son los siguientes: ron, whisky, ginebra, vermouth, vodka, licores, alimentos para perros y platos preparados congelados.

Los seis primeros enunciados son alcoholes, en los que no se puede, ni por asomo, suponer el dominio de los distribuidores frente a la potente imagen y cuota de fabricantes de las referencias de ese epígrafe. Así, en los alcoholes encontramos marcas absolutamente dominadoras como Bacardí en ron (60% del mercado), el trío escocés J.B., Ballantines y Johnny Walker que contabilizan el 62% de cuota agregada, Dyc y Doble V en Whisky español con el 96%, el dominio de Larios (57% de participación en Ginebra), o Martini en vermouth, etc... A todas luces, marcas imprescindibles en la sección de vinos y alcoholes de cualquier hipermercado.

Por lo que se refiere a alimentos para perros, y como se ha incluido en el Cuadro nº 8, el acumulado de las cuotas fabriles totaliza el 75,5%, en contraposición del 47,7% de los distribuidores. Por su parte, en platos preparados congelados, el conjunto de los cinco líderes, Findus (Nestlé), Frudesa (Euralim), Pescanova, Igloo (Unilever) y La Cocinera (B.S.N.), totalizan el 77% de

CUADRO 8

CUOTAS DE MERCADO (%) POR CADA PRODUCTO DE LOS 4 FABRICANTES LIDERES Y TODOS LOS HIPERMERCADOS

Productos	Fabricantes	Todos los hipermercados
Postres lácteos	91,5	Flanes preparados 17,1
		Natillas 15,6
Caldos	96	20,0
Arroces	52	27,1
Alimentos para animales	75,5	Comida para pájaros 19,2
		Comida para perros 47,7
		Comida para gatos 28,8
Queso de untar	98,8	27,4
Queso fundido	86,2	27,1

CUOTAS DE MERCADO (%) POR CADA PRODUCTO DE LOS 3 FABRICANTES LIDERES Y TODOS LOS HIPERMERCADOS

Productos	Fabricantes	Todos los hipermercados
Queso petit	90,5	19,8
Sopas	98,5	21,4
Pan de molde	86,2	17,1
Cava	85,5	30,5
Platos prep. deshidratados	100	26,1

CUOTA DE MERCADO (%) DEL MAYOR FABRICANTE Y TODOS LOS HIPERMERCADOS

Producto	Fabricante mayor	Todos los hipermercados
Brandys	39	37,2

Fuente: Alimarket. Octubre 1.991 hasta Febrero 1992
Nielsen. Anuario 1992
Distribución y Consumo nº 3

participación (Datos Ipmark de Junio de 1992) frente al 42,2% de los hipermercados. Tampoco parece que pueda existir dominio con esas cuotas y en manos de cinco organizaciones altamente especializadas, cuatro de ellas multinacionales y tres de las citadas, líderes mundiales.

Sólo existe un ejemplo de los 61 productos analizados por Nielsen, en el que aparece una superior proporción vendida por los hipermercados. Se trata

del vino de Rioja, con cuotas del conjunto de hipermercados del 39,8 frente al 34,5% de las 5 marcas líderes (Datos de "5 Días"). En cualquier caso, pocos hipermercados prescinden de Campo Viejo o Carta de Plata.

Puede concluirse, también en este apartado, que ni en aquellos casos en que los hipermercados canalizan una parte notable de la producción puede hablarse de una situación de dominio de las grandes superficies. Las empresas



fabriles, además de gozar de reputación, notoriedad y marcas poderosas, detentan cuotas de mercado que les permite situarse en posición favorable frente al canal hipermercado.

EL MARGEN DE MANIOBRA DE LA DISTRIBUCION

La mayor capacidad de negociación del hipermercado se produce frente a las marcas débiles. Ahora bien, como se ha señalado, la "pelea" decisiva se produce frente al oligopolio industrial de las grandes marcas, en distintos terrenos y mediante distintas tácticas.

Frente a desavenencias con la gran marca, el comerciante que vende con técnica de libre-servicio debe orientarse hacia la eliminación de la referencia (con el riesgo de reducción de ventas), a utilizar una "promoción negativa" (favoreciendo a otras marcas por medio de promociones, cabeceras de góndola, etc...) con el riesgo de pérdida de imagen-precio, a inventarse un producto "contra-marca" que se parezca a la del líder y/o impulsar una marca de distribución para "robarle" ventas.

Por otra parte, aprovechando su

"inevitabilidad" para el cliente, una estrategia habitual de las empresas fabriles con productos líderes es ir completando un "portafolio" de marcas fuertes y, paralelamente, incluir otros productos de menor rotación con potencial a largo plazo. Para ello, las empresas fabriles avanzadas montan "holdings", presentan artículos probados en otros países, producen adquisiciones o crean comerciales, en las que cristaliza estructuralmente la estrategia descrita. (Véase ejemplo en el Cuadro nº 9).

Así, los fabricantes líderes se presentan ante los distribuidores con catálogos combinados de artículos de alta rotación (imprescindibles para el distribuidor) con referencias menos significativas. El resultado es ofrecer al distribuidor más productos de los que caben en las estanterías. La conse-

cuencia es una "puja" por el lineal del distribuidor.

El efecto señalado abre momentáneamente el campo de maniobra negociador del distribuidor en la medida que el espacio de exposición de artículos se convierte en escaso, así como por las posibilidades de seleccionar los artículos en promoción. Se dice que favorece al distribuidor momentáneamente porque en la medida en que los productos de baja rotación y potenciales pasen a la categoría de "best-sellers", la dependencia del distribuidor no sólo se derivará del "tirón" de los antiguos productos "estrella" sino del conjunto de los nuevos e históricos.

En cualquier caso, el hipermercado y el distribuidor alimentario en general se enfrentan con la línea de explotación titulada "Coste de la Mercancía Vendida", inmersos en estrategias predominantemente "pull", instrumentadas por el fabricante. Baste señalar que en el sector de ultramarinos, una gran superficie realiza el 50% de la cifra de

CUADRO 9

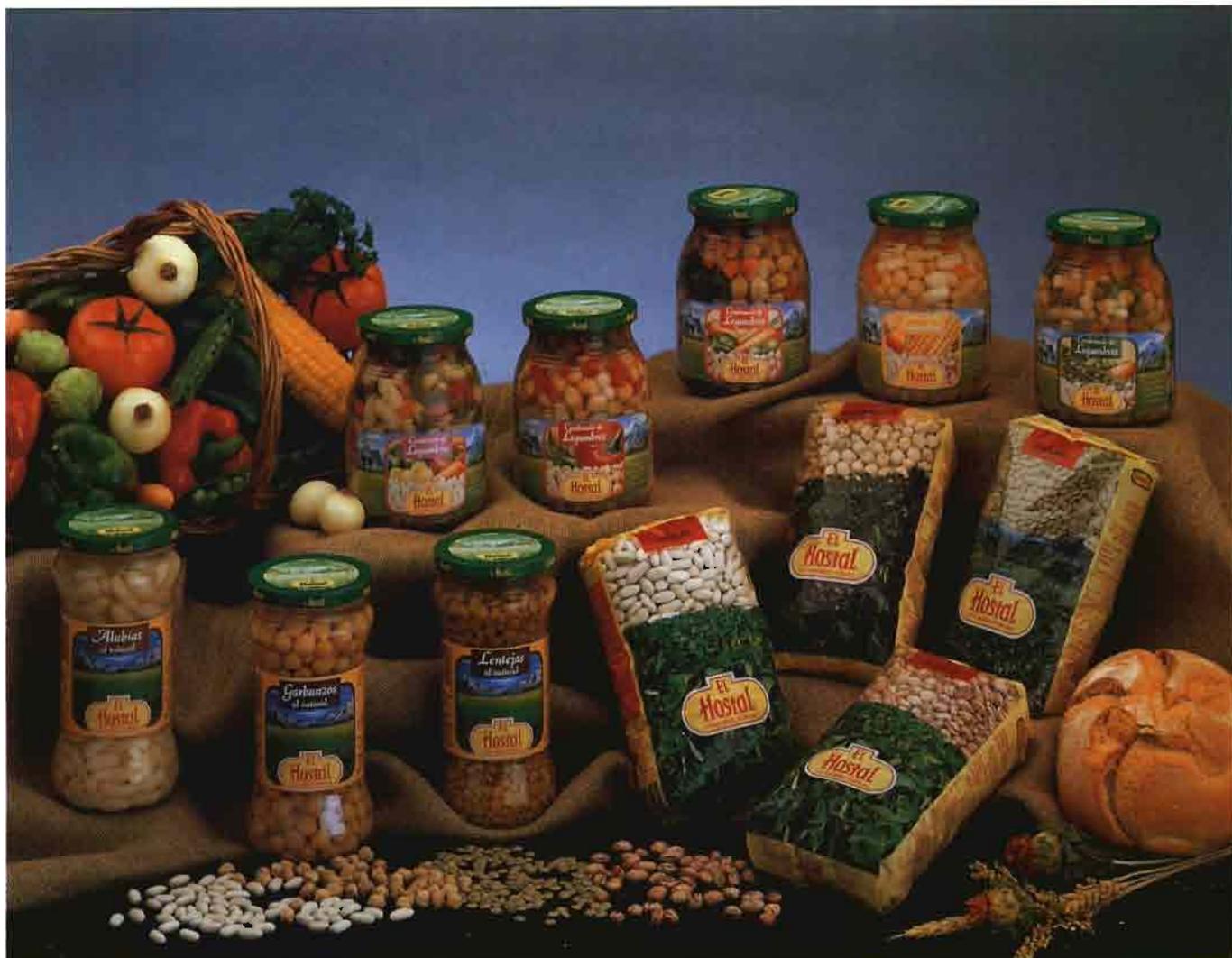
ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION LOS CASOS DE OSBORNE Y DOMECC

GRUPO OSBORNE Marcas

Brandy	Veterano, Magno, Independencia, 103, Gran Capitán.
Fino	Fino Quinta.
Anis	Anis del Mono.
Rioja	Cumbrero.
Ginebra	Rives.
Cárnicos	Jabugo.
Queso	Boffard.

GRUPO DOMECC Marcas

Whisky	Dyc, Doble V, Ballantines.
Brandy	Carlos I, Carlos III, Fundador.
Ginebra	Beefeater.
Wodka	Stolichnaya.
Fino	La Ina.
Tequila	Sauza.
Anis	Castellana.



Líder en legumbres



Marca Calidad

ENALSA: Polígono Industrial de León
ONZÓNILLA - LEÓN
Tel.: 987 - 20 17 11 - 20 54 59; Fax: 987 - 21 18 58

OFICINA CENTRAL: C/ Rosario Pino, 14 - 16. Pta. 14
28020 MADRID
Tel.: 91 - 571 05 58 ; Fax: 91 571 96 08

negocios con 150 productos. En el caso de los líquidos, la concentración de referencias es todavía mayor, precisándose únicamente 50 artículos para alcanzar el mismo porcentaje en ventas. Y la mayor parte de ellos son productos de marca líder y de margen unitario bajo.

LA RELACION DE FUERZA EN ALIMENTOS ENVASADOS: MARCAS DE FABRICACION CONTRA MARCAS DE DISTRIBUCION

La marca de distribución es un terreno acotado por el comerciante alimentario, que mediante una cierta subcontratación de funciones controla la actividad del continuo producción-distribución. El volumen de compra y el prestigio entre sus clientes posibilita la venta del fabricado industrial, seleccionado por su relación calidad/precio. Aquí el papel central se invierte y los elementos de marketing del producto son dirigidos por el comerciante, confiriendo su identificación y su imagen de marca a un artículo indiferenciado en origen.

El análisis de la importancia de las marcas de distribución es otro indicador del poder relativo de los distribuidores en la alimentación envasada. Quizás, por su capacidad sintética, uno de los más fiables.

Hoy en día todas las cadenas de distribución importantes, ya sea centrales de compra o hipermercados, ponen a disposición de la mayoría de la población marcas propias. Tal y como se observa en el Cuadro nº 10, de 28 mercados del sector ultramarinos y perecederos analizados, en 19 la marca propia está representada en las tiendas que realizan el 50% o participaciones mayores de las ventas de los productos.

Esta destacada presencia contrasta, sin embargo, con sus bajas ventas. El Cuadro nº 11 muestra que, quince años después de su lanzamiento en España, los productos de marca propia en su versión moderna alcanzan solamente el 7,4% de participación en valor, con una cuota máxima del 10,4% en Ultramarinos y 6,6% en Perecederos Envasados.

CUADRO 10
PRESENCIA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION EN EL MERCADO (1990)

DISTRIBUCION PONDERADA EN PORCENTAJE

<u>ULTRAMARINOS</u>			
Aceites	64	Sardinias	57
Galletas	59	Espárragos	56
Túnicos	63	Arroz	62
Legumbres	61	Mejillones	55
Café tostado	60	Pastas A. secas	49
Café instantáneo	56	Pan tostado	39
Tabletas chocolate	51	Tomate frito	55
Miel	55	Catsup	30
Tomate natural	61	Pan de molde	22
Piña envasada	50	Bebidas de cacao	51
Mermelada	61	Mayonesa	35
Cremas de cacao	54		
<u>PERECEDEROS ENVASADOS</u>			
Leche líquida	53	Congelados	23
Mantequilla	17	Salchichas	26
Margarina	29		

Fuente: Nielsen, citado por ARAL.

dos. En cuanto al sector "líquidos" su participación es casi anecdótica, con un 3,9%.

Otra prueba concluyente de la debilidad relativa de las marcas de distribución es el gran "coste" que obtienen las participaciones señaladas. Dicho de otra manera, los comerciantes han de ceder un importante diferencial de precio al consumidor para que éste adquiera la marca de distribución.

Todas las familias de productos de marcas de distribución, analizadas por Nielsen, muestran precios más baratos que las marcas de fabricante, salvo en los casos de los espárragos y mejillones. (Cuadro nº 12). Como promedio, las marcas de distribución se sitúan un 20% más baratas que las marcas de producción. Esto es, los distribuidores tienen que incentivar con un 20% los

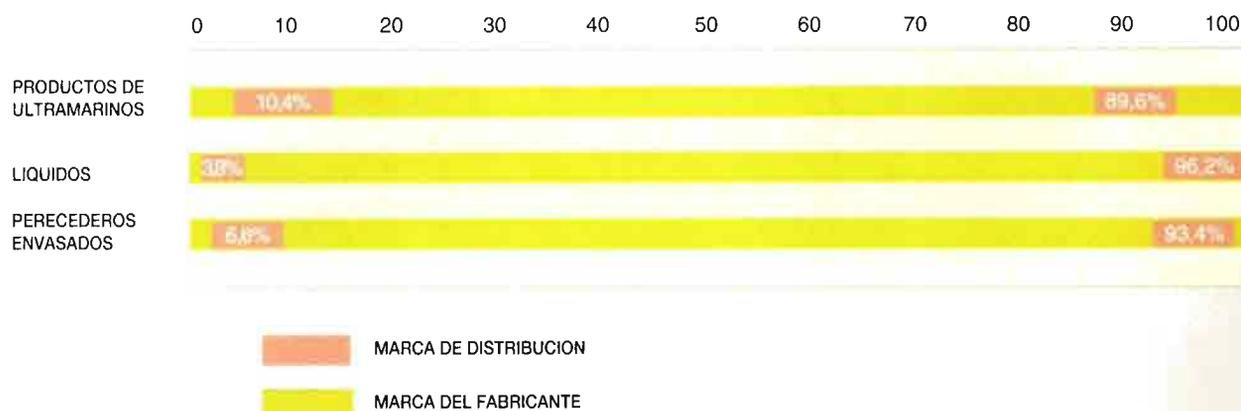
precios de sus marcas en relación a los productos de fabricante para arrancarles una cuota de mercado del 7,4%.

Vistos los aspectos anteriores, no sorprende la afirmación de la publicación "Eurofood" cuando asegura que "las marcas de distribución en Italia y España están en pañales y crecen muy poco". Y lo decía en su número de abril de 1992. Ciertamente, las cuotas de mercado de las marcas de distribución española se sitúan en cuatro veces menos de participación que sus homónimas británicas o suizas.

Una derivación de lo anterior tiene implicaciones en el propio sector productivo con un escaso número de fabricantes auténticamente especializados en la producción de marcas de distribución. El poco peso de la marca de distribución en España es otra muestra ine-

CUADRO 11

PARTICIPACION DE MARCAS DE LA DISTRIBUCION Y DE FABRICANTE



Fuente: Nielsen, citado por ARAL.

CUADRO 12

DIFERENCIAL DE PRECIOS DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION RESPECTO A LAS DE FABRICANTE (EN PORCENTAJE)

<u>ULTRAMARINOS</u>			
Aceites	-11	Sardinas	-18
Galletas	-27	Espárragos	+3
Túnicos	-23	Arroz	-18
Legumbres	-9	Mejillones	+6
Café tostado	-16	Pastas A. secas	-34
Café instantáneo	-26	Pan tostado	-28
Tabletas chocolate	-27	Tomate frito	-15
Miel	-21	Catsup	-17
Tomate natural	-15	Pan de molde	-36
Piña envasada	-14	Bebidas de cacao	-29
Mermelada	-18	Mayonesa	-25
Cremas de cacao	-27		
<u>PERECEDEROS ENVASADOS</u>			
Leche líquida	-13	Congelados	-36
Mantequilla	-22	Salchichas	-16
Margarina	-23		

Fuente: Nielsen, citado por ARAL.

quívoca de la baja concentración del comercio y su debilidad mercadotécnica frente al mundo de la producción agroalimentaria.

LAS CONDICIONES ECONOMICAS

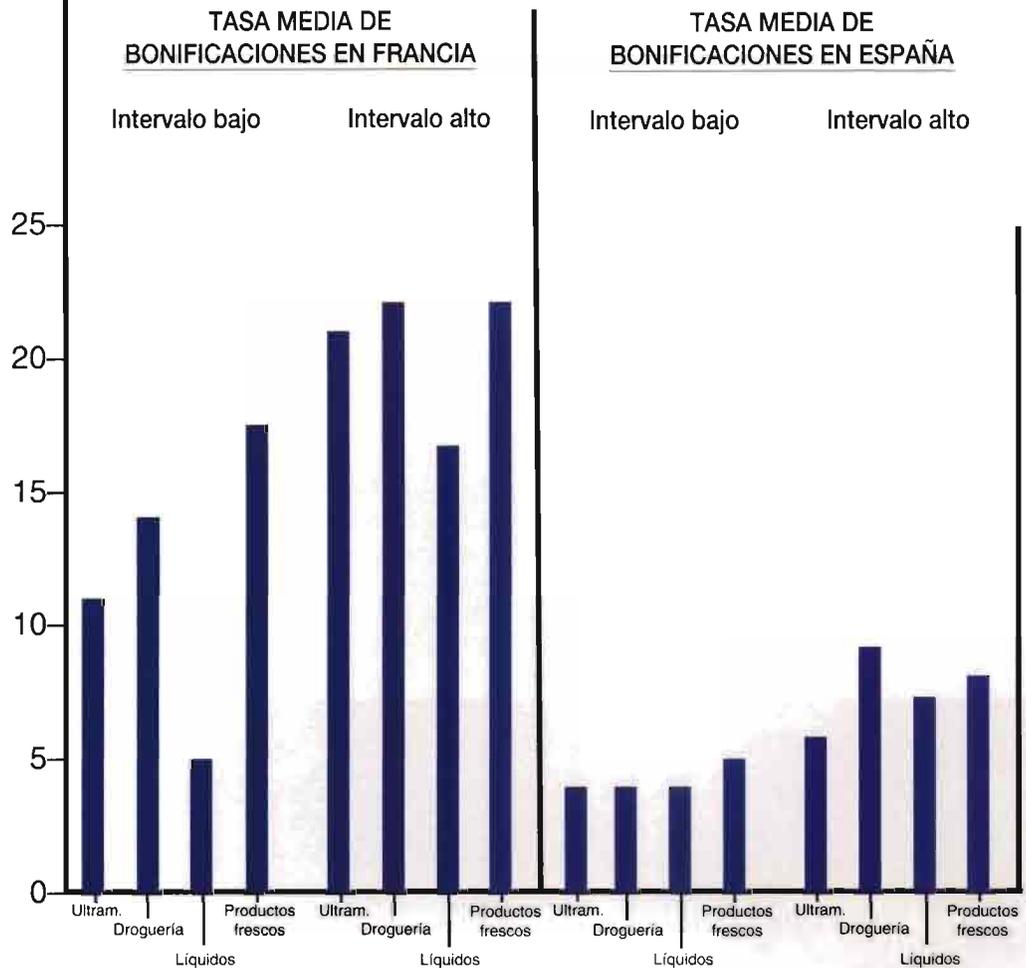
Adentrándonos en las relaciones de producción-distribución, las condiciones contractuales son una esfera especialmente opaca para el conocimiento cuantitativo. En boca de sectores fabriles está ampliamente extendida la opinión de las condiciones agobiantes que impone la distribución, especialmente la correspondiente a grandes superficies. Por otro lado, los analistas admiten que un mayor abanico de las bonificaciones otorgadas por el fabricante suele corresponder a un mayor peso de la distribución concentrada.

A fin de valorar comparativamente este extremo en España, se toma como base el trabajo realizado por el instituto francés La Boetie (que incluye droguería), cuyas conclusiones se publicaron en la revista francesa L.S.A. de Mayo de 1991. En este estudio se recoge, por primera vez, un análisis comparativo de lo que en el "argot" español del sector se denominan como "atípicos" ("rappeles", colaboraciones publicita-

CUADRO 13

"ATÍPICOS" EN ESPAÑA Y FRANCIA

Porcentaje:
Media de
bonificaciones.



Fuente: L.S.A. nº 1.257

rias, etc...), en cinco países europeos (Francia, Alemania, España, Bélgica y Suiza). (Cuadro nº 13).

Las conclusiones del estudio relativas a nuestro mercado aseguran que "el análisis de los contratos de "atípicos" en España ha permitido constatar que las tasas practicadas (por los fabricantes) son muy débiles. El intervalo alto es, en general, inferior al 10%. Los porcentajes son muy débiles y al mismo tiempo muy homogéneos (entre las distintas empresas distributivas y los diferentes sectores estudiados: ultramarinos, droguería, líquidos y productos frescos). Só-

lo droguería hace aparecer, en ciertos proveedores, tasas generalmente más elevadas. Comparando con Francia, los "atípicos" parecen muy modestos y recuerdan la situación francesa treinta años atrás, con tasas inferiores a la mitad de las practicadas hoy".

Téngase en consideración que la afirmación anterior se realiza después de proceder a la cuantificación para España de la tasa de "atípicos", que se situaba en el 6% para 1988, aún conociendo que en 1984 había sido del 4,5%.

El informe constata la fuerte correlación entre la participación en ventas de

los hipermercados y supermercados y el nivel de "atípicos" de estos formatos, no así entre la concentración de enseñas y las bonificaciones obtenidas. Para ello, los consultores franceses ponen de ejemplo a España, cuyas características distributivas son de pequeña concentración de volumen y exiguo número de enseñas.

La afirmación de las especiales condiciones contractuales que se manejan en círculos industriales no soporta la comparación internacional, al diferenciarse menos a los grandes distribuidores que en otros países del entorno económico.

PLAZOS DE PAGO Y DEUDAS

En los últimos meses, los conceptos de plazos de pago y deudas están teniendo un eco muy destacado ante la opinión pública en España. Las iniciativas de medios fabriles encaminadas a intentar acortar los plazos de pago de los hipermercados y centrales de compra, considerados como excesivamente largos, manejan determinadas cuantificaciones.

Así, en unos casos se ha cifrado la deuda alimentaria en unos 800.000 millones de pesetas que se corresponden a las compras que se financian en el sector a una media de 137 días; mientras que en otros casos se ha hablado de una deuda superior a 700.000 millones, evaluando los retrasos en los pagos de las grandes superficies a los proveedores entre cuatro y ocho meses y en ocasiones, hasta más tiempo; llegando incluso a situar la "deuda" en torno a 1 billón de pesetas, y los plazos de pago entre 90 y hasta 137 días.

La inconcreción es significativa. En-

CUADRO 14

EVOLUCION DE LOS PERIODOS DE MADURACION EN DIAS DEL COMERCIO MIXTO DE GRANDES SUPERFICIES.

	1990	1991
DE EXISTENCIAS DE MERCANCIAS	68 días	63 días
DE PRODUCTOS TERMINADOS	0 días	0 días
PERIODO DE PAGO A PROVEEDORES	93 días	92 días
PERIODO DE COBRO A CLIENTES	18 días	21 días

Fuente: Banco de España. Central de Balances. 18 de Junio 1992

tre 90 y 137 días o entre 700.000 y un billón de pesetas, hay notables diferencias. Tampoco puede argumentarse igual frente a los hipermercados y las centrales de compra. Como se sabe, estas últimas agrupan también a mayoristas y franquiciadores que, a su vez, facilitan crédito a sus clientes detallistas.

En cuanto a los datos manejados, las afirmaciones manejadas ante la opinión pública son incorrectas, tanto en los plazos como en el nivel de deuda. Si hacemos caso a los analistas finan-

cieros que estudiaron la salida a Bolsa de Pryca, el plazo de pago medio total, no solamente alimentario, se situaba en 90 días. Asimismo, el Cuadro nº 14 corrobora los tres meses como plazo de pago referencial para el subsector de grandes superficies, aproximadamente.

Conociendo que los fabricantes de artículos no-alimentarios conceden plazos superiores a los alimentarios, es razonable suponer que el promedio de las compras alimentarias se encuentran, en función de las estrategias financieras de cada sociedad de hipermercados, entre 2 y 3 meses.

En relación a la cifra de la deuda manejada más frecuentemente, un billón de pesetas, que se dice mantendrían las grandes empresas de hipermercados con la industria agroalimentaria, es insostenible. Es preciso descontar de las ventas totales de los hipermercados la parte correspondiente a "no alimentación", el I.V.A. y el margen teórico. Con datos de 1990 las compras anuales de productos agroalimentarios, no totales, de las grandes sociedades de hipermercados se situarían en 650.000 millones de pesetas. Con el plazo estimado anteriormente supondría que la deuda agroalimentaria de los "hipers" se situaría 6 veces por debajo de lo publicado por círculos industriales.

Tampoco son correctas las cifras respecto a la suma de hipermercados y centrales de compra. Las centrales son unidades de servicio de compra de artículos secos envasados de sus adherentes (mayoristas y/o detallistas), que reciben plantillas de condiciones generales y se les ofrece la posibilidad de pago



De un granito hemos hecho una montaña.

Líder de ventas en España
con 7 factorías de arroz.

5 factorías en otros 5 países de Europa.

4.500 hectáreas propias de cultivo.



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

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

1^{er} exportador de arroz de Europa.

50 Países consumen nuestro arroz
en los 5 continentes.

Única empresa española
con planta de arroz vaporizado



centralizado. A sus compras totales es preciso restar las adquisiciones de los productos no alimentarios y los productos frescos no marquistas. Bajo estos supuestos, las ventas teóricas máximas canalizables por las centrales de compra, suponiendo que todos los pagos de adherentes de todas las centrales lo realizaran con todos y cada uno de los proveedores de forma centralizada, se situarían en un billón de pesetas anuales como máximo.

La suma de ambos grupos, grandes sociedades de hipermercados y centrales de compra, canalizan un poco más de billón y medio de compras anuales. Situado el plazo de pago en el nivel estimado, la deuda resultante, se encuentra tres veces por debajo de lo que mantienen algunos portavoces industriales agroalimentarios.

En resumen, los "errores" de cuantificación que provienen de círculos industriales son los siguientes:

1º.- Estiman que las "grandes superficies", incluyendo a las centrales de compra que agrupan mayoritariamente a mayoristas, detallistas, etc.. tienen unas compras anuales de 2,1 billones de pesetas, cuando son del orden de 1,5 billones de pesetas.

2º.- Plantean un plazo de pago de 137 días cuando es de 2 meses y medio.

3º.- Lo resultante se redondea con 200.000 millones de pesetas hacia arriba para llegar a la cifra mágica de un billón de pesetas de deuda. Se publicita la última cifra atribuyéndola en muchos casos sólo a los hipermercados.

UNA COMPARACION FRANCIA/ESPAÑA

Dentro de este debate, y dado que para políticos y agentes del sector el caso francés es el elemento de referencia, procede comparar la situación de las condiciones con el mismo modelo de establecimiento. Las cadenas de hipermercados se encuentran con un coste inmobiliario mayor en España que en



Francia, lo que exige inversiones más cuantiosas para la implantación de esta tipología.

Desde el punto de vista comparativo, la distribución francesa se encontraría con un plazo de pago menor y con una rotación de "stocks" mayor, lo que reportaría una financiación suplementaria similar a la española. Independientemente de que, en función de sus diferentes estrategias, existan hipermercados que rebasen esa financiación promedio.

Por el lado de las condiciones de "atípicos", los fabricantes franceses otorgan más "atípicos" y diferencian más a sus clientes, lo que posibilita que los distribuidores de más talla y mayor crecimiento sean más ampliamente favorecidos en la negociación en aquel país. (Cuadro nº 13).

Las empresas distributivas de hipermercados prefieren el mercado español por la menor competencia, pero no les importaría, en cuanto a abanico de atípicos y plazos de pago se refiere, mantener la situación de sus "hermanas" francesas. Es más, en ese aspecto elegirían cualquier país europeo desarrollado, aunque el plazo de pago fuera menor.

Experiencias francesa y española que, en todo caso, permite aventurar

una hipótesis, a partir de la constatación de que la utilización del crédito del proveedor varía según los comerciantes. Algunos hacen uso del mismo para financiar parcialmente su expansión, otros lo colocan en el mercado financiero para aumentar su resultado total. Si el crédito de proveedores se redujera, la necesidad de capitalización del distribuidor habría de incrementarse, con la presión consiguiente sobre el margen del fabricante o sobre el precio final, para equilibrar el rendimiento sobre la inversión.

Dada la actual competencia de precios en el sector de la distribución, el probable curso de la acción compensatoria de los distribuidores se dirigiría hacia el fabricante en busca de mayores bonificaciones. Aquellos que consiguieran su objetivo, lógicamente los más potentes, se reforzarían a través de la mayor captación de "atípicos" de los fabricantes.

No parece que las empresas de hipermercados fueran a ser las distribuidoras más perjudicadas en esa operación por su mayor facilidad de captación de dinero bancario y/o su recurso a la Bolsa. Probablemente, los independientes menos capitalizados, incluidos en las centrales de compra, recibirían la

peor parte, en la medida que tendrían que sacrificar su crecimiento y sus resultados.

Esta hipótesis tiene fundamento por la reacción de los comerciantes independientes en Francia (E. Leclerc) que se manifiestan como los más quejosos frente a la tentativa de los fabricantes en relación a la posición más moderada de los distribuidores más capitalizados. Alguno de estos últimos, incluso, saludó la posibilidad, mostrándose presuroso a discutir la contrapartida con los fabricantes que quisieran. La compensación contendría bonificaciones que tuvieran en cuenta el precio del dinero y una prima por reducción del riesgo, por el acortamiento deseado. En el largo plazo, curiosamente, la maniobra pretendida de acortamiento de los plazos de pago podría acelerar la concentración de la distribución en menos empresas.

LA RELACION DE FUERZAS ANTE LA OPINION PUBLICA

Tanto en el caso de Francia como en España -y aquí vuelve a resultar útil la



comparación-, la relación de fuerzas entre producción y distribución se está midiendo también en términos de opinión pública, intentando centrar la polémica, desde ámbitos industriales, en el acortamiento de los plazos de pago a los "hipermercados", entendiéndolos a estos como distribuidor que compra mucho.

Si se repasan las referencias del debate en los medios de comunicación sobre el acortamiento de los plazos de pago, se observa que el "lobby" agroalimentario consigue:

1º Pasar a la opinión pública especializada un mensaje de alarma frente al "abuso" que los "hipermercados" cometen con ellos, "importando" la polémica francesa.

2º Que un grupo político presente una proposición no de ley.

3º Que la administración central asuma el compromiso de establecer una comisión interministerial tendente a estudiar una norma de fijación de las condiciones de pago.

Un debate en el que, entre otras cosas, no abundan las referencias al gran endeudamiento bancario del sector productivo alimentario, que medios especializados, como Alimarket, cuantifican en un billón de pesetas, debido a "el espectacular aumento de la inversión en activos fijos, registrada desde 1986". El propio medio estimaba la inversión de 1990 "entre 177.000 y 260.000 millones de pesetas, cifras que no desentonan con los niveles de inversión registrados por el sector en los últimos años".

Otro ejemplo característico en este apartado es la introducción del sector hipermercados en los debates de la producción agrícola. Es sintomática la opinión sobredimensionada que viene fraguándose en el sector primario del papel de la distribución. Se llega, incluso, a responsabilizarla de la fijación del precio de la leche.

Los Cuadros nº 7 y nº 8 muestran el escaso volumen controlado por los hipermercados en el sector lácteo. Las

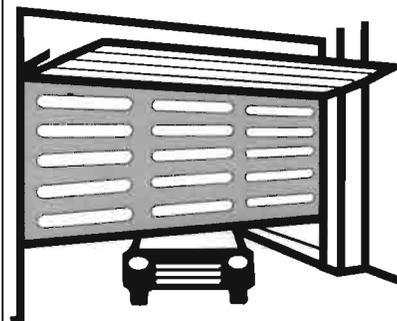
ANGEL[®] MIR
FABRICACION PROPIA
MAS DE 25 AÑOS EN PUERTAS Y AUTOMATISMOS

FACTORIA
 Ctra. Cruïlles, s/n
Tel. (972) 64 06 20 Fax 64 24 51
 La Bisbal D'Empordá
 (Girona)

DELEGACION MADRID
 C/. Begoña, 16
Tel. (91) 673 97 51 Fax 674 19 20
 28820 COSLADA

INSTANT-PASS

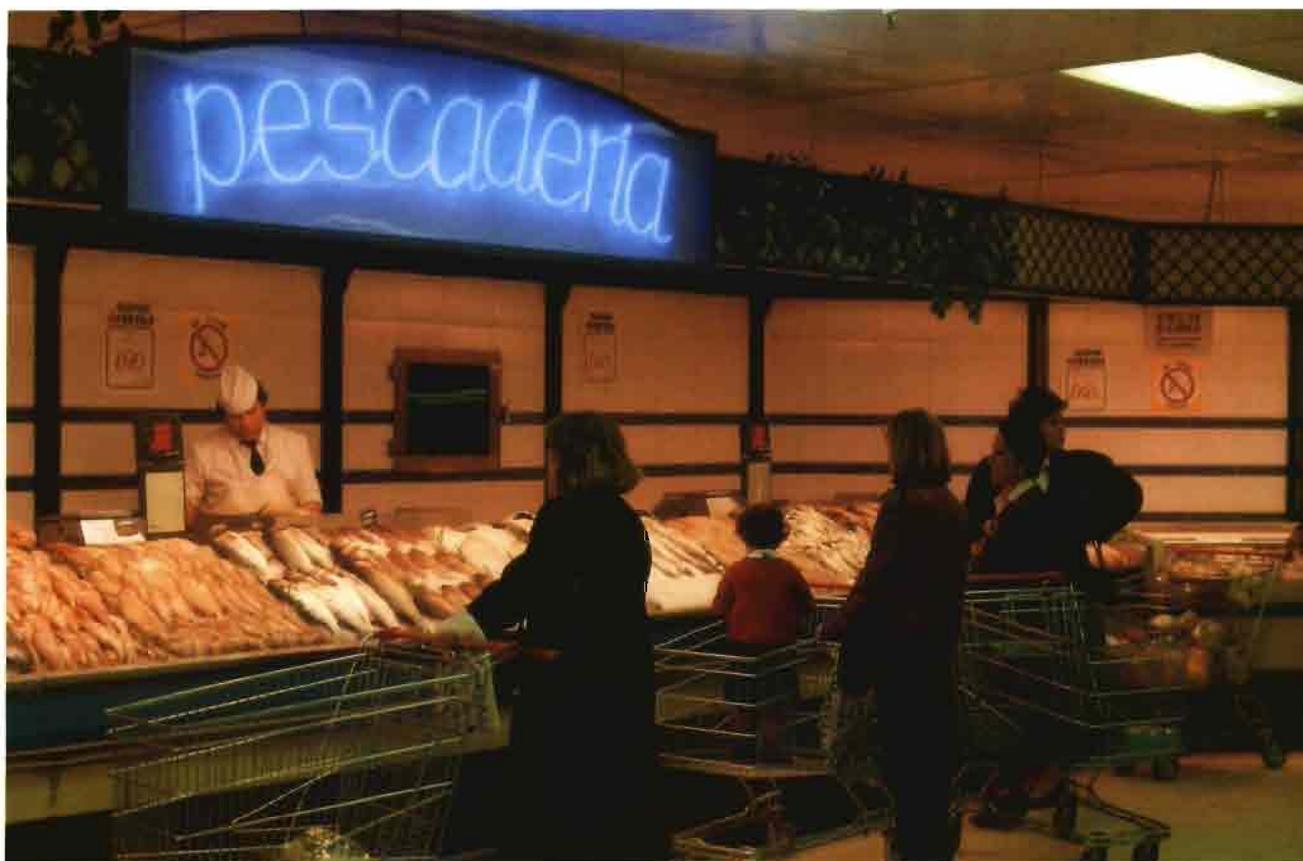
- Super Rápida
- Cortavientos
- Desplazamiento vertical
- Rapidez 1,2 m/seg.
- Sin mantenimiento



SECCIONAL

- Puerta por paneles metálicos
- Totalmente hermética
- Manual o Automática
- Adaptable a todo tipo de huecos





cuotas de mercado en leche, postres lácteos, yogurt, etc., son menores del 26%. Por el contrario, el oligopolio industrial lácteo controla un abanico que se mueve entre el 46% y el 93%, encabezados por multinacionales como Danone, Nestlé o el propio Pascual cuya inversión publicitaria en leche alcanzó los 2.991 millones de pesetas, sólo 9 millones menos que Coca-Cola.

Pues bien, en opinión del Centro Nacional de Jóvenes Agricultores, "son los efectos, no de la reforma de la PAC, sino del mayor control de la distribución sobre los proveedores que le da capacidad para fijar los precios reales en el campo". Endosar a las grandes superficies el problema competitivo del sector productor e industrial de leche en España, cuando el distribuidor opta entre grandes industrias lácteas, es intentar "eliminar al mensajero".

Un desvío de responsabilidades de esta magnitud hacia el sector hipermercados, como el anterior de los plazos de pago, sólo puede explicarse

con una situación de predominio de los grupos industriales que se refleja también en las tribunas públicas y políticas.

EL NIVEL DE INTERNACIONALIZACION BILATERAL

El grado de internacionalización es otro indicativo de la potencia proporcional de los contendientes fabriles y distributivos en razón de la capacidad que se le presume a la empresa internacional y, más aún, ante las perspectivas de unificación europea.

La industria alimentaria de Europa occidental está enfrascada, desde mediados de la década pasada, en un proceso de internacionalización constante, mediante fusiones y adquisiciones. Entre Junio de 1990 y Junio de 1991, el sector ha conocido 463 operaciones de esta índole. Como resultado de ello, cualquier turista extranjero puede encontrarse en cualquier país europeo con sus marcas líderes de alimentación.

No así sus enseñanzas de tienda, salvo el francés cuando visite algunos hipermercados españoles.

La compra transnacional de empresas alimentarias de los líderes industriales se orienta a la adquisición de cuotas de mercado, más que a fábricas. Así, el objetivo de las multinacionales industriales se concreta en la incorporación de buques insignias nacionales en cuanto a cuota de mercado.

En los últimos cinco meses, organismos comunitarios de defensa de la competencia han estudiado la compra por Nestlé del líder mundial de agua envasada Perrier, de origen francés. Por su parte, en España, el homónimo falló favorablemente a la adquisición del líder español de queso fundido "El Caserío" perseguida por la multinacional Kraft, filial del coloso agroalimentario norteamericano Philip Morris. Curiosamente, las reticencias del tribunal comunitario con Perrier se han basado en el dominio que Nestlé adquiriría en el mercado francés de agua. Por el contrario, el tribunal español razona en términos de mercado europeo.

En cualquier caso, la distribución europea ha permanecido menos internacionalizada, incluso en los países desarrollados. Y cuando alguna empresa decide abrirse al exterior, se interesa por la compra de empresas de tipo medio. La estrategia de desembarco de las multinacionales distributivas es la compra de "campos de aterrizaje" en el extranjero, para realizar una política de expansión orgánica posteriormente.

Así, por razones estratégicas y de trayectoria del sector, el comercio alimentario se encuentra con un retraso de internacionalización, aún cuando España es uno de los mercados con más fuerte presencia relativa de capital foráneo en la distribución.

De forma resumida, algunos datos pueden confirmar lo antedicho:

– En conjunto, el número de empresas agroalimentarias activas (excluidas las empresas de piensos, materias primas y aditivos) con participación de ca-

pital extranjero en España es de 487, mientras que en el sector distributivo participan solamente 25 empresas de esta naturaleza.

– El valor de las ventas de las empresas de fabricación agroalimentarias con participación extranjera en España es del 47% sobre el total, mientras que la distribución canaliza un 17% de cuota.

Nuevamente, se observa que la visión "nacional" que se le supone a la fabricación no tiene nada que ver con la realidad. Se encuentra más internacionalizada que la distribución en una proporción cercana al triple.

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Más allá de cualquier fenómeno especulativo, la actual política de compra

y expansión de las empresas es reveladora. Los polos avanzados (fabricantes líderes y grandes empresas integradas de distribución) crecen por encima de la media. Sin embargo, no conviene deducir de ello un empate de potencias entre la fabricación y distribución avanzadas. En páginas anteriores se han presentado suficientes indicadores que arrojan una abrumadora evidencia de la relación favorable a la industria agroalimentaria, dominada, a su vez, por los grupos multinacionales.

Optando por una posición moderada en cuanto a evolución del comportamiento del consumidor, esto es, suponiendo que prevalezca el conservadurismo en sus hábitos de consumo en relación a las marcas, y descartando revoluciones dietéticas por poco probables, se pueden extrapolar las tendencias actuales, perfilando un escenario futuro a 10 años de las relaciones producción-distribución. Quizás exista más incertidumbre sobre el componen-





dos tendrán un fácil encaje en la mayor centralización de compras esperada.

– Alimentos envasados

Fijando el mismo horizonte, es de esperar que la estrategia predominantemente "pull" de los fabricantes en alimentos envasados prosiga, con lo que las relaciones fabricante-distribuidor continuarán tensas. Todo ello al margen de la apertura de algunos campos de mejora conjunta (aplicaciones de intercambio electrónico de datos, colaboraciones logísticas, etc.), el desarrollo de "lenguajes" más racionales como los de Rentabilidad Directa del Producto o la utilización de sistemas expertos en la realización del "merchandising".

El modo de relación de los interlocutores será en gran medida de "negociación" y no de "resolución conjunta de problemas" como se suele concluir, utópicamente, en jornadas y congresos sectoriales. Dado el crecimiento de las empresas integradas y la tendencia a la verticalización de las cadenas, la distribución avanzada verá incrementado su papel.

Con todo, en el plazo señalado, puede intuirse que las relaciones producción-distribución en España conti-

te europeo en alimentos envasados, en razón al juego de la internacionalización de marcas y centrales de compra.

– Alimentos no elaborados

Analizando las perspectivas de futuro en el sector de alimentos no envasados, el canal tradicional de distribución deberá compartir el peso del sector con el supermercado de proximidad, cada vez más solicitado por el cliente en la compra de productos frescos. Este último subsector, muy desprovisto de centrales mayoristas propias de frescos (carne, fruta, pescado) por las necesidades de inversión y técnicas que requieren, deberá sufrir una modernización considerable.

En cualquier caso, aumentará la centralización entre los operadores de esos formatos de tienda, aunque la actual estructura de relación, con el mercado central-mayorista como eje principal, continuará existiendo de forma destacada.

En cuanto a las importaciones pro-

seguirá su crecimiento, de continuar la fortaleza de la peseta, y a expensas del "marketing" que se pueda desarrollar sobre denominaciones de origen y marcas regionales en el ámbito europeo. Los productos alimentarios no elabora-





nuarán dominadas por el sector fabril en su versión multinacional. Las cuotas que los líderes de alimentos envasados poseen se siguen incrementando, mientras que la concentración del sector distributivo está en manos de potentes empresas, pero poco numerosas para salvar en una década el retraso histórico.

Otro elemento clave es el constituido por la cuota de mercado en España de los productos de marca propia que, aunque creciente, proseguirá siendo pequeño. Si se extrapolan las tendencias actuales de crecimiento, a principio del año 2000 se situaría en una franja baja dentro del ámbito europeo.

EL ESCENARIO EUROPEO

Por su parte, las asociaciones de compra europeas que vienen creándose en los últimos años pueden constituir

un contrapeso a la mayor internacionalización de las empresas fabriles agroalimentarias. Ahora bien, estas agrupaciones, como señalaba recientemente el Boston Consulting Group, son dispares en cuanto a la composición y su evolución dependerá no sólo de su capacidad de compra agregada, sino de su disciplina interna.

Las posibilidades de las centrales de compra europeas serán mayores en la gestión de productos de marca de distribuidor y primeros precios. Aquellos fabricantes especializados en fabricar para terceros o que necesiten una red internacional de ventas podrán encajar favorablemente en la estrategia de las eurocentrales de compras de los distribuidores, bajo el dominio de éstos. Al mismo tiempo, la entrada en el juego competitivo de las agrupaciones de compra europeas se verá frenada por la diferencia de los productos según paí-

ses y la presión en contra protagonizada por las empresas que poseen marcas transnacionales.

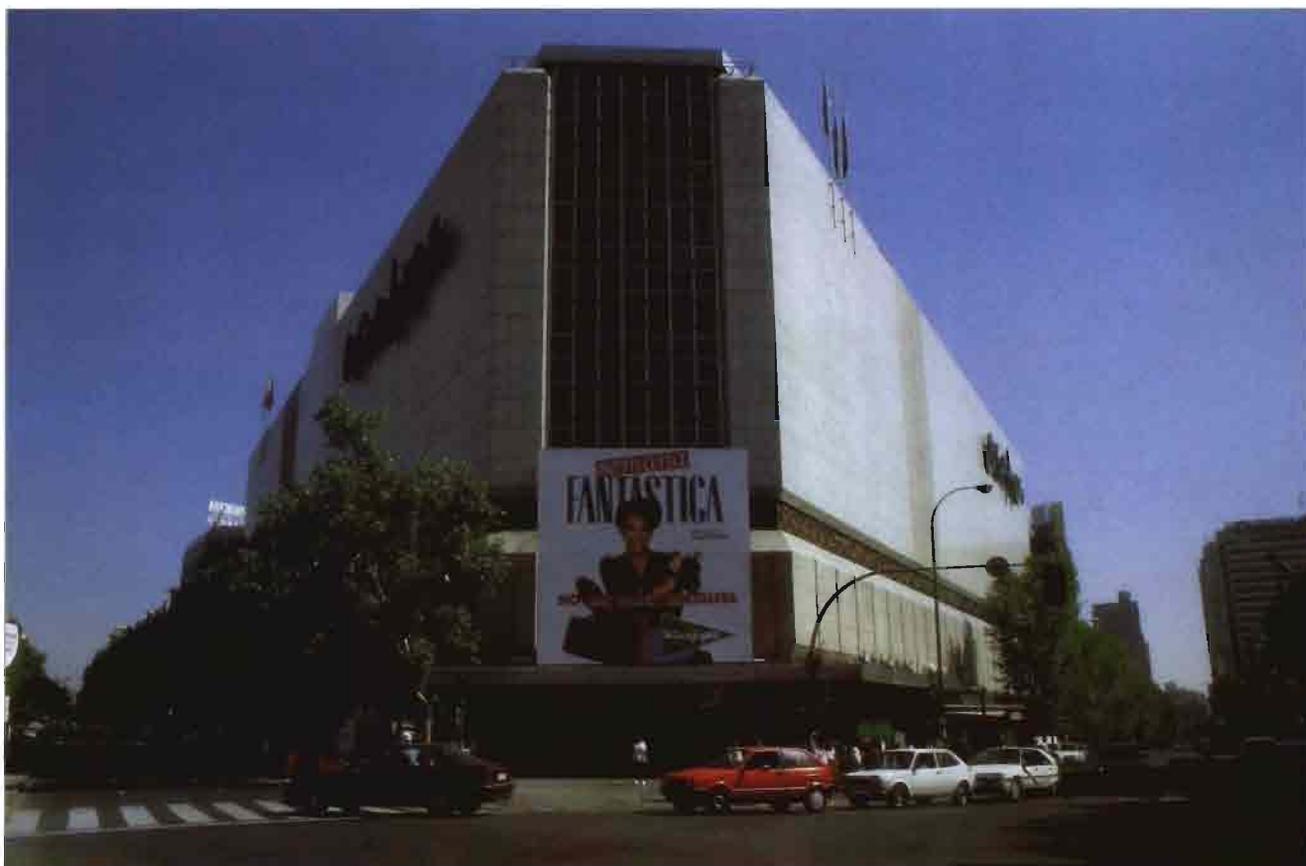
Sobre el mercado comunitario se volverá a repetir la gran batalla con las marcas líderes sobre el tapete: las eurocentrales, buscando armonizaciones contractuales favorables y los grandes industriales, dificultándolas. Es previsible, en razón de su trayectoria más internacionalizada, mayor cohesión organizativa y volumen producto a producto en cada país, que la gran empresa agroindustrial europea incline favorablemente la balanza en la "pelea" continental que acaba de iniciarse. □

IÑAKI ORMAZA.

Secretario General de Eroski.

ESTRATEGIAS DE LA "GRAN" DISTRIBUCION LA LOCA CARRERA POR EL CONTROL DE UN NEGOCIO EN EXPANSION

■ RAMON ARAGONES



Con buena parte de su capital en manos de grupos extranjeros y a solo unas semanas para la entrada en vigor del Mercado Unico Europeo, el sector de la distribución española ha comenzado a quemar las últimas etapas en la reordenación de sus estructuras, con dos objetivos básicos: la lucha por la ampliación de la superficie de venta y la obsesión por atraer a nuevos consumidores.

Tras el hito que supuso a finales de los años 70 la llegada a nuestro mercado de nuevos sistemas de distribución, como las grandes cadenas europeas de hipermercados, los cambios se han sucedido en el seno del sector. La competencia y el deseo de cada grupo por figurar al máximo en el futuro mapa de la distribución ha hecho evolucionar a éste sector de forma acelerada hacia la concentración, aunque también hacia la búsqueda de nuevas alternativas.

De un lado, las tiendas de barrio y las empresas de supermercados han

elegido la agrupación en torno a centrales de compra como vía para poder competir en precios con los grandes grupos, con un proceso que posteriormente ha desembocado en una progresiva fusión de estas cadenas. Algunos de estos grupos, como IFA o Eroski, han decidido incorporar a su negocio establecimientos de gran superficie, bajo la fórmula clásica del hipermercado, al objeto de completar su gama.

En otros casos, empresas afiliadas a estos grupos, como ha ocurrido con UDA o la mallorquina SYP, han busca-

do expandirse en el mercado internacional, intentando abrir su abanico de posibilidades hacia aquellas áreas del mundo que permiten el crecimiento sin dificultades, como son Checoslovaquia y algunas repúblicas de la antigua Yugoslavia.

Por otro lado, el sector ha comenzado a canalizar sus ventas a través de los centros comerciales. Estos, que conjugan en perfecta armonía el ocio y la compra, han logrado configurarse como un completo instrumento de ventas, gozando de unas inmejorables perspectivas de crecimiento para los próximos años. La gran acogida que el público ha dispensado a estos complejos, que integran sin complicaciones a los diferentes modelos del comercio, les ha convertido en poco tiempo en el objetivo prioritario de los grupos inmobiliarios, inmersos en una profunda crisis como consecuencia del retraimiento de sus ventas en otros sectores durante los últimos años.

En el segmento más alto del sector, el de los grandes almacenes, el concepto monogrupo ha seguido su implantación. El Corte Inglés, líder absoluto de mercado, ha mantenido su posición, frente a una depauperada Galerías, que arrastra la crisis desde hace más de dos décadas.

Ante este panorama, los grandes grupos europeos de la distribución presentes en España (Carrefour con Pryca, Promodes con Continente, Auchan con Alcampo, Dairy Farm con Simago, Unigro con Sagara, Peñagrande o El Arbol, Louis Delhaize con Supermercados Match, SHV con Makro) han decidido afinar su estrategia para ganar la batalla, ampliando al máximo sus metros cuadrados de superficie comercial en suelo español.

Todo ello dentro de una "batalla" que ha sido especialmente agresiva en los últimos tres años, coincidiendo, en una primera fase, con el ciclo alto de crecimiento de la economía española—donde, consecuentemente, se han generado fuertes incrementos en los niveles de demanda y consumo, y una "animación" sin precedentes en la actividad inmobiliaria—, para entrar des-



pués, en fechas más recientes, en un ciclo económico más bajo que, aún manteniendo claras expectativas de futuro para la actividad comercial, no ha dejado de provocar una cierta "histeria" vendedora, sobre todo por parte del capital que se había incorporado al sector de la distribución con un exclusivo espíritu especulativo y coyuntural.

SUELO COMERCIAL Y CRISIS INMOBILIARIA

En cualquier caso, el sector de la distribución comercial se mantiene aún en España con un evidente espíritu emprendedor —alentado por las posibilidades de expansión que siguen existiendo— y de entre todas las fórmulas comerciales puestas en marcha en los últimos años por el sector de la distribución en nuestro país, los centros comerciales siguen siendo los que experimentan unas cotas de crecimiento mayores y ofrecen mejores expectativas de futuro. De ahí que las grandes sociedades inmobiliarias se hayan inclinado decididamente por el desarrollo de este tipo de complejos.

La razón de esta tendencia no solo se explica en el surgimiento de una nueva demanda por parte de los consumidores sino también por la crisis inmobiliaria que actualmente atraviesa el sector a nivel mundial.

Uno de los ejemplos más dramáticos de este mal momento inmobiliario fue la quiebra de la firma británica Olympia & York, tras fracasar en la venta del gran complejo de oficinas londinense Canary Warf.

Otro grupo herido de muerte por la incierta situación del sector a principios de año fue el grupo británico Mountleigh, que suspendió pagos el pasado mes de mayo al no poder vender su complejo de oficinas Merry Hill, dejando huérfana a su filial española, Galerías Preciados.

Como consecuencia de estas dificultades, y en un intento de salvaguardar su propia supervivencia, las inmobiliarias han decidido potenciar aquellas áreas de su negocio con mejores posibilidades, con los centros comerciales como una de las mejores alternativas a la crisis, junto a los complejos de ocio y los parques empresariales.

De acuerdo con los datos que bara-



ja el sector, las ventas realizadas en España en centros comerciales se hallan todavía muy por debajo de las existentes en otros países de Europa y de Estados Unidos. De hecho, mientras que en España dicha cifra representa el 6% del consumo, en Estados Unidos supera el 40% y en otros países más próximos, como Francia, rondan el 20%. No obstante, para el próximo año, fecha de entrada en vigor del Mercado Unico, la Asociación de Centros Comerciales espera que las ventas efectuadas en estos establecimientos de nuestro país lleguen a la cota del 17%.

Al calor de estos datos, las inmobili-

SECTOR DE LA DISTRIBUCION PRINCIPALES OPERACIONES DE COMPRA VENTA EN 1990-1992

COMPRADOR	EMPRESA	VENDEDOR	PRECIO (*)
DAIRY FARM	SIMAGO	MARCH	13.500
UNIGRO	PEÑAGRANDE	ELOSUA	4.000
DELHAIZE	SUPER.MATCH	—	—
UNIGRO	EL ARBOL	BBV	3.000
CENTRA	TULIPANES	—	1500
EROSKI	BALIAK	DICECO	—
DIA	ERTECO	PRYCA	—
DIRECTIVOS	MANTEQUERIAS LEONESAS	COOP AG	3.000

(*) Millones de pesetas



liarias han ido orientando su nuevo negocio comercial hacia aquellos núcleos urbanos susceptibles de un mayor crecimiento, al tiempo que, en algunos casos, buscan nuevas áreas de actividad con futuro, como ocurre con los equipamientos turísticos.

Este es el caso de la sociedad Desarrollo Inmobiliario Comercial (Deico), una de las constructoras y explotadoras de centros comerciales más dinámicas ahora mismo en nuestro país.

Con unas previsiones de inversión para 1992 que superan los 50.000 millones de pesetas, Deico ha entrado a lo largo de este año como sociedad de servicios en el proyecto turístico Sancti Petri Mar, en Cádiz, en colaboración con la sociedad Mar de Chiclana, parti-

cipada por los grupos Voble, Aresbank, el grupo Andorrano y por accionistas vinculados a la propia Deico. La inversión total de este proyecto roza los 30.000 millones de pesetas y consiste en un gran complejo con un alto componente ecológico orientado a los deportes de la caza y acuáticos, incorporando también un gran centro comercial. Un complejo que estará finalizado en agosto de 1995.

De igual modo, Deico estudia en estos momentos el desarrollo de un segundo gran proyecto turístico-comercial, que se ubicaría en el norte de España, y que, como en el caso de Cádiz, incluirá la construcción de establecimientos turísticos en áreas próximas a un gran centro comercial.

En el ámbito puramente comercial, Deico ya había desarrollado durante los últimos años una intensa actividad habiendo construido los centros comerciales de La Loma, en Jaén; Las Huertas, en Valencia; y Baricentro, en Barcelona; a los que se añadirán en los próximos años otros de gran envergadura, como el de La Ballena, en la Palmas, o el de Ruta de la Plata, en Cáceres.

En el capital de Deico están presentes, además de los propios directivos de la compañía, las sociedades francesa francesa Arc Union, Banque Indosuez y el grupo inmobiliario Metrovacesa, en este último caso con una clara predisposición a seguir considerando estratégicas, durante los próximos años, las inversiones en centros comerciales.

La propia sociedad Mercasa, tras renunciar a algunas de las áreas de su negocio como la participación en sociedades de distribución, ha optado recientemente por la construcción de recintos comerciales. La nueva estrategia de la empresa pública se centra en la oferta de suelo a mayoristas y minoristas, retomando así el objeto social primario de la sociedad. Además, Mercasa participa con Tabacalera y Campsa en la sociedad Areas Parques.

El último gran proyecto inaugurado por Mercasa fue el de Olímpic Moll, consistente en un centro residencial y comercial situado en la Villa Olímpica de Barcelona. Aunque esta iniciativa fue inicialmente compartida por Mercasa con la firma sueca Arcona Ibérica, posteriormente Mercasa asumió el 100% del capital de la sociedad promotora.

Otra iniciativa tendente a fomentar la puesta en marcha de centros comerciales es la que inició en meses pasados la sociedad inmobiliaria Filo que, en unión de uno de sus accionistas Lagun-Aro (sociedad del grupo Mondragón), se ha propuesto invertir más de 30.000 millones de pesetas en el desarrollo de este tipo de centros. Lagun-Aro había orientado su actividad hacia la distribución comercial unos meses antes, al tomar a partes iguales con la entidad vasca BB Kutxa el 30% detentado inicialmente por la sociedad Mercasa en el capital del holding Erosmer. Este grupo fue creado por las cooperati-

vas de distribución Eroski y Consum, bajo el impulso de Mercasa y con el apoyo del Banco de Crédito Agrícola, y tiene como objeto la implantación a nivel nacional de un grupo de distribución fuerte bajo el control exclusivo de capitales nacionales.

En una evolución análoga a la de estos grupos, aunque en circunstancias diferentes, se sitúa la estrategia de la sociedad Parques Urbanos. Tras desarrollar una intensa actividad para la construcción de grandes centros comerciales, ésta se ha visto obligada a ceder en los primeros meses de este año parte de su capital a uno de sus máximos acreedores, el Banco Exterior de España (BEX).

No obstante, una vez cerrada la operación, Parques Urbanos, con el apoyo de esta misma entidad financiera, emprendió el asalto para la adquisición de Galerías Preciados, tras suspender pagos su matriz británica, el grupo Mountleigh. La oferta de Parques Urbanos sobre Galerías contó, además, con el apoyo de otros pequeños y medianos grupos de distribución españoles. A través de esa operación, Parques Urbanos intentó hacer realidad uno de los viejos sueños de toda promotora inmobiliaria: alcanzar la propiedad de la cadena de

grandes almacenes ubicada en su centro comercial.

Pero no pudo ser. La operación se vió frustrada en septiembre pasado. Las dificultades para obtener una auditoría real sobre la situación de Galerías y la presión de otros posibles compradores hicieron desistir a Parques Urbanos y a sus socios en esta aventura.

LA GUERRA DE LOS HIPER

Aún gozando de buena salud, los centros comerciales no son el único negocio de la distribución que aún presenta grandes posibilidades de crecimiento en España. A muy pocos pasos se encuentra el modelo "clásico" de hipermercado que, a pesar de su larga implantación en nuestro país, todavía tiene grandes posibilidades de expansión.

Sabedores de este fenómeno, las grandes cadenas de hipermercados, de capital esencialmente francés, han afinado en los últimos años sus armas comerciales, estudiando al detalle la elección de los emplazamientos para sus nuevos centros y anunciando cíclicamente nuevos montantes de inversiones con el fin de crear inquietud entre sus competidores. Con frecuencia,

todas ellas inventan nuevos servicios, con el fin de atraer más público hasta sus centros, que progresivamente han ido derivando de la configuración inicial del hiper aislado a su ubicación en un modelo mucho más próximo al de "centro comercial".

En esa lucha por incorporar nuevos servicios, cabe destacar, por ejemplo, el caso de Alcampo —a la cola del ranking en volumen de ventas—, que es, hoy por hoy, el único grupo de grandes superficies que ha dotado a su negocio en España de algún atractivo diferente. Se trata, concretamente, de su proyecto de completar los centros comerciales con una red de gasolineras.

Estas estaciones de servicio pretenden convertirse en un reclamo importante para atraer nuevos clientes, con el "gancho" de abaratar el precio de los combustibles.

La fórmula, ya muy implantada en Francia, ha sido incorporada a España en un centro de Alcampo en Ferrol, y ahora se estudia la viabilidad de ampliar el proyecto a toda España. Todo ello dentro de los planes de expansión de Alcampo en nuestro país que, aunque ralentizados sobre sus previsiones iniciales, contemplan la apertura inmediata de nuevos centros en Tenerife, Alcorcón (Madrid) y Palma de Mallorca.

Por su parte, Continente, que con unos ingresos de 270.000 millones ocupa el segundo puesto por ventas en España, ha iniciado en 1992 una nueva ofensiva comercial, con el anuncio de inversiones superiores a los 30.000 millones de pesetas en los próximos años. Continente es la única de las tres grandes cadenas de hipermercados presentes en España que mantiene su presencia en el área de los establecimientos "discount", con su conocida línea de tiendas DIA. Con el fin de potenciarla, Continente compró hace meses a Pryca la sociedad Erteco que, bajo el anagrama Ahorro Diario facturaba, 8.000 millones de pesetas. En su conjunto, Erteco explotaba 37 puntos de venta.

Además, Continente ha logrado introducirse en el área los centros comerciales, al adjudicarse la construcción y explotación del Centro Shop-



ping de Aluche (Madrid), en asociación con un grupo de comerciantes de la zona. A su vez, una de las metas que se ha trazado este grupo a medio plazo es la de ampliar su rama de negocio inmobiliario a otras áreas ajenas a la distribución.

En cuanto a Pryca, que completa el trío de grandes grupos de capital francés en el mercado español, hay que resaltar sus previsiones de invertir más de 40.000 millones de pesetas en los próximos cuatro años, tras ampliar su capital social en 27.336 millones de pesetas. De esta cifra, la Corporación Financiera Alba, propiedad de la familia March, ha desembolsado 3.000 millones de pesetas, continuando así con su participación del 12% en el primer grupo de distribución.

Paralelamente a la ampliación, los principales accionistas de Pryca (Carrefour, CFA y Sogara) iniciarán este año en los mercados internacionales una ofensiva comercial dirigida a abrir el capital de la compañía a nuevos inversores. De común acuerdo, Pryca, la francesa Carrefour, CFA y Sogara (que garantizan la suscripción de la ampliación de capital) prevén realizar una colocación privada de acciones entre instituciones internacionales. A estos efectos, varios representantes de estos grupos realizaron a finales de la pasada primavera una gira de presentación de la compañía por las principales plazas financieras europeas.

Dicha colocación, asegurada por un consorcio de bancos de varios países, supondrá la venta de 13,5 millones de acciones antiguas de Pryca, lo que representa el 8,02% del capital de la empresa antes de la ampliación prevista entonces.

Al margen de estos tres grandes grupos, está la empresa portuguesa Jumbo que, por el momento, no tiene previstos nuevos planes de expansión en España en el área de hipermercados, manteniendo su centro de Madrid como único activo. Su propietario, el grupo Entrepuesto, ha decidido centrar su expansión en la red de supermercados Expresso, añadiendo a los 33 centros que

ahora explota dos nuevos en el periodo comprendido entre 1991 y 1993.

De origen igualmente portugués, aunque con proyectos más ambiciosos, se encuentra la sociedad Transmeridional, participada a partes iguales por la constructora Focsa, por el grupo luso Pan de Azúcar y el grupo Transáfrica. Transmeridional avanza actualmente su plan de inversión en España, que supondrá la apertura de tres centros durante este año (Ciudad Real, Cuenca y Linares), que se suman al establecimiento inaugurado en Coslada (Madrid) durante 1991.

Estos dos últimos grupos de origen portugués podrían variar, sin embargo, su estrategia en España, tras el acuerdo de integración al que llegaron en Septiembre pasado. Acuerdo que se alcanzó tras la adquisición por parte del grupo Entrepuesto –matriz del español Jumbo– del 40% de Pan de Azúcar en Portugal.

En el área del comercio mayorista, Makro ha proseguido en su intento de copar el mercado español, para lo que

ha puesto en marcha una inversión de 20.000 millones de pesetas a acometer durante los próximos años.

De todos las regiones españolas en los que actualmente libran su batalla las cadenas de hiper, es en el archipiélago canario donde se está desarrollando con mayor virulencia, al limitar inicialmente el Gobierno autónomo a tan solo dos la concesiones otorgadas para la explotación de este tipo de centros. A la pugna de los grupos locales interesados, como Hermanos Domínguez o Cruz Mayor, se añaden los intentos de Pryca, Alcampo y Continente por conquistar el mercado canario. Una guerra que, posteriormente, se ha visto relativamente aplacada, cuando la administración autonómica ha otorgado otras dos nuevas concesiones.

En los últimos años, la pugna de las grandes cadenas de hiper se ha trasladado, a su vez, a otros terrenos ajenos a la oferta comercial clásica de este tipo de establecimientos, formada por alimentación y el bloque de productos agrupados bajo el calificativo de "non



food". Se trata, en concreto, del sector del bricolage, que está teniendo actualmente un importante auge en nuestro país, a semejanza de lo ocurrido en otros países de Europa.

Algunos importantes grupos españoles involucrados en el sector de la distribución han sabido ver la oportunidad a tiempo y han reaccionado con rapidez ante el hecho. Uno de los primeros en crear una sociedad de hipermercados de bricolage en España ha sido la Corporación Alba, que en alianza con el grupo belga Aki ha puesto en marcha varias tiendas de este tipo en nuestro país. El pasado mes de junio, ambos socios decidieron invertir 7.000 millones de pesetas en relanzar esta sociedad.

Otro grupo vinculado a la distribución que ha decidido entrar en el sector del bricolage ha sido el holding Transáfrica, asociado con el grupo francés ANPF Monsieur Bricolage al objeto de crear en nuestro país una cadena de hipermercados de bricolage, que operarán bajo el anagrama Monsieur Bricolage. Para el desarrollo de este proyecto, Transáfrica ha creado la sociedad ANPF España, constituida al 50% por el grupo francés y al 50% por el grupo de la familia Salama. Transáfrica participa en estos momentos, con el grupo constructor Focsa y con el portugués Pan de Azúcar en la sociedad Transmeridional.

La diversificación emprendida por Transáfrica hacia el sector del bricolage se inscribe en la nueva política de ampliación de su actividad, puesta en marcha por la sociedad tras la entrada con un 49% del capital del grupo suizo André.

SUPERMERCADOS CON FUTURO

Si la guerra por el metro cuadrado es lo que impera en las grandes cadenas de hipermercados, la concentración y la conquista de los mercados exteriores es la máxima más repetida en el ámbito de las cadenas detallistas y de supermercados. A las numerosas operaciones de compra y venta de estas



empresas, se agregan los procesos de fusión y verticalización de sus estructuras, fenómeno este último que caracteriza a las centrales de compras y cadenas detallistas en los últimos meses. Además, este tipo de centros siguen atrayendo en mayor medida el interés de los grupos internacionales, a la vista del crecimiento seguido por el sector. Dairy Farm, Unigro, Leclerc y el grupo alemán Aldi, activos en los últimos años, son algunos ejemplos.

Inicialmente, en esta parcela de la distribución sobresalen las actuaciones de dos grandes grupos como son Simago y la Corporación de Distribución del BBV (Cofidisa), el primero por haber desviado su estrategia hacia la superficie media y el otro por su salida definitiva mediante la venta de sus diversas filiales.

Tras la venta de Simago –propiedad de la familia March– a la empresa australiana Dairy Farm, la compañía ha centrado su estrategia en el ámbito de los supermercados, entrando a competir directamente con el resto de las cadenas que operan en el sector. Para entrar en este segmento, Simago ha renunciado a alguno de sus grandes inmuebles, como ocurrió con el que tenía en el centro de Sevilla, que vendió

el pasado año a la cadena británica Mark & Spencer. Asimismo, ha dotado a sus centros de un profundo cambio de imagen, con el fin de recuperar cuota de mercado.

Para hacer rentable su negocio, Simago ha llevado a cabo una reestructuración de plantilla, que ha afectado a 800 trabajadores, y ha puesto en venta el edificio que alberga su sede central en Madrid. Aunque en un principio, Dairy Farm negoció la compra de algunas cadenas regionales, más tarde sus máximos ejecutivos anunciaron que esa opción quedaría descartada. Su estrategia actual pasa por triplicar los 108 centros que actualmente tiene por toda España, para lo que se invertirán 3.000 millones anuales hasta 1995.

En tanto que Simago afianza su posición en la superficie media de los supermercados, Cofidisa aprovecha para deshacerse de las sociedades que configuraban su grupo de distribución, al no ver una salida clara a estos negocios. Así, en diciembre de 1991 esta Corporación Financiera daba a conocer el principio de acuerdo alcanzado con la cadena detallista UDA para la venta de su cadena andaluza de supermercados Gaybo.

Meses más tarde, la citada entidad



financiera comunicaba la venta de su grupo El Arbol a la sociedad holandesa Unigro, que anteriormente había comprado la cadena Peñagrande al grupo Elosúa y que entró en España de la mano de la sociedad Sagara. Para disolver su grupo, creado hace unos años a causa del boom de compras en el sector, al BBV tan solo le resta enajenar la cadena Sebastian de la Fuente, para lo que negocia, entre otros, con el grupo vasco Eroski.

Precisamente, Eroski ha sido otro de los grupos más activos del sector durante los últimos tiempos. El grupo, surgido tras la fusión de la cooperativa vasca Eroski con la valenciana Consum, ha ido creciendo vertiginosamente en los últimos años, aunque también ha encontrado algunos problemas para consolidar dicha expansión.

Desde el pasado año, el grupo Eroski ha ido aumentando las cifras de inversión en toda España, hasta situarse finalmente en un montante global de 200.000 millones de pesetas. El grupo,

que ha decidido adoptar el nombre de Eroski como anagrama para sus hipermercados y el de Consum para las tiendas "discount" y los supermercados, ha conseguido un nuevo impulso al aliarse con grandes grupos inversores, como la ONCE, para el desarrollo de nuevos puntos de venta.

Asimismo, la entrada en el holding que controla Eroski, Erosmer, de la sociedad de seguros Lagun Aro, del propio grupo Mondragón al que también pertenece Eroski, ha dado un nuevo impulso a su actividad.

En tal sentido, para ampliar su implantación en el área de los hipermercados medios, Eroski adquirió el hipermercado Baliak a la sociedad Diceco, con lo que elevó a seis los centros de este tipo explotados por su grupo. Baliak había logrado en 1991 una facturación de 4.500 millones de pesetas. Su superficie global se aproxima a los 5.000 metros cuadrados y está previsto que en un futuro pase a formar parte de un centro comercial denominado Kareaga.

La compra de Baliak por parte de Eroski estuvo a punto de invalidarse debido a que la auditoría encargada sobre la sociedad reveló datos diferentes a los presentados por Diceco a Eroski. Finalmente, ambas sociedades lograron salvar sus diferencias.

Eroski, de otro lado, ha abierto supermercados en el sur de Francia en alianza con el grupo Promodes y ha intentado entrar en Portugal aunque sin éxito. Recientemente, Eroski rompió su acuerdo de asociación con la sociedad francesa Leclerc, con la que se pretendía, inicialmente, potenciar un fuerte desarrollo de ambas empresas en el mercado español.

En el terreno de las compra-ventas, la operación más destacada en el área de las medianas superficies durante 1992 ha sido, probablemente, la adquisición de la cadena Mantequerías Leonesas por parte de sus propios directivos, contando con el inestimable apoyo del todopoderoso Banesto. Desde la presidencia de la compañía, se lanzó una "Management By Out" (M.B.O.) para adquirir a la alemana Coop AG el 100% del capital de la cadena, operación que supuso un desembolso de 3.000 millones de pesetas. El grupo alemán Coop AG había desinvertido anteriormente en otras sociedades como Oscar Mayer y Garvey.

En Asturias, la suspensión de pagos de la emblemática sociedad Los Tulipanes fue aprovechada por el grupo Centra, a través de su filial CID, para comprarsela a sus antiguos propietarios por más de 1.500 millones de pesetas. Asimismo, en 1990 la cadena de supermercados Match pasó a manos del grupo belga Luis Delhaize.

En cuanto a integraciones de empresas, el grupo de distribución asturiano Aldi, compuesto por las sociedades Alvarez y Cía y por Hilario Osoro llegó en junio de 1992 a un acuerdo para proceder a la fusión de ambas empresas. La facturación de las dos empresas sumará más de 20.000 millones de pesetas, quedando estructurada la nueva sociedad en torno a Hilario Osoro, sociedad con estructuras mayores. De igual modo, las sociedades que compo-

PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCION EN ESPAÑA

EMPRESA	TIPO DE SUPERFICIE	FACTURACION (*)
El Corte Inglés	Gran almacén	956.000
Galerías Preciados	Gran almacén	135.000
Pryca	Hipermercados	360.000
Continente	Hipermercados	270.000
Alcampo	Hipermercados	217.000
Hipercor	Hipermercado	121.773
Mercadona	Distrib. Minor.	140.000
DIA	Discount.	120.000
Eroski	Dist. Mayor y Minor	80.000
Makro	Distr. Mayori.	75.000
Simago	Distri Minor.	70.000
IFA	Central Compra	500.000
UDA	Central Compra	211.000
Contra	Central Compra	185.000

(*) millones de pesetas

diferentes incursiones fuera de Alemania, el grupo alemán ha provocado la reestructuración de otros grupos de la distribución, que se han visto sorprendidos por los bajos costes y precios con que esta austera cadena opera en el mercado.

En la costa levantina, el grupo Mercadona también ha planteado una nueva estrategia de crecimiento en España para aumentar su presencia en la Comunidad Valenciana, Murcia, Madrid, Castilla-La Mancha, Baleares y Canarias, principales mercados del grupo en nuestro país. El grupo decidió, a principios de 1992, abandonar su pequeña inversión en la cadena de televisión Antena 3, centrado sus proyectos en el ámbito de la distribución.

LA VERTICALIZACION DE LAS CENTRALES

Paralelamente al proceso de concentración en las cadenas de supermercados, el sector de la distribución ha asistido en los últimos años al proceso de fusión de las centrales de compras y sus sociedades afiliadas.

Este proceso, que alegóricamente se ha denominado verticalización de estructuras, y que ha afectado a unas centrales en mayor medida que otras, ha traído consigo hasta el momento la desaparición parcial o total de algunas de estas sociedades, como ocurrió con la cadena de Transáfrica, Cadesa, dentro de una tendencia que se incrementará en los próximos años.

Cada una de las cadenas de compra ha afrontado esta etapa vital de su historia de diferente forma, de acuerdo con la decisión de sus propios afiliados, si bien es cierto que todas ellas se encaminan de manera irreversible hacia la integración total.

En este, como en otros procesos de la distribución, el tópico de la absorción del pequeño por el grande se convierte una vez más en realidad.

En efecto, de todas las centrales de compra ahora presentes en el mercado español, aquellas que cuentan con mayores niveles de facturación son las que

nian la sociedad valenciana Enaco han fusionado sus estructuras a lo largo de este año. Tanto Aldi como Enaco se hallan afiliadas a la central de compra IFA, en fase de verticalización de sus estructuras.

En torno a este grupo asturiano, Aldi, gravitan enormes incógnitas, tras conocerse que el grupo alemán del mismo nombre prepara desde hace meses su desembarco en España. Según diversas fuentes de Asturias, éstos empresarios asturianos han llegado a un acuer-

do con el grupo alemán Aldi, quien, como muestra de su compromiso, habría destinado a la sociedad una pequeña aportación de capital. Sin embargo, fuentes del grupo IFA, al que se hayan asociados los supermercados de este grupo de distribución, consideran este hecho imposible en función del acuerdo que une a ambas firmas.

Sea cual sea la situación, el grupo alemán Aldi se prepara para el asalto en España tras haber conquistado el mercado francés y el británico. En sus



parecen tener asegurado su futuro, al menos a corto plazo.

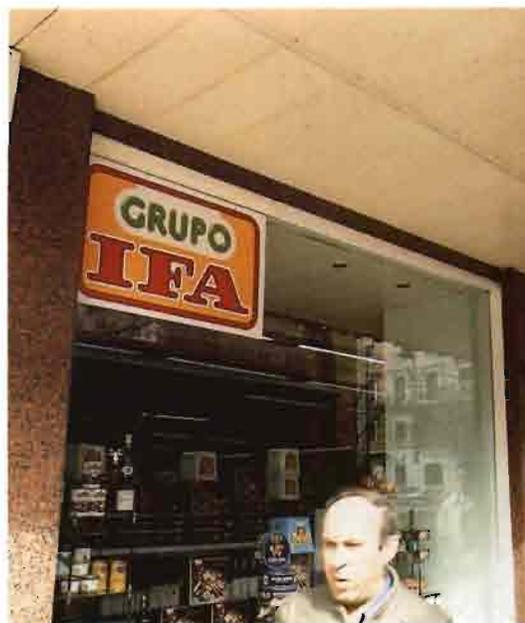
En esta línea estaría en primer lugar la cadena IFA, cuyo volumen de ingresos, teniendo en cuenta la totalidad de sus asociados, supera actualmente los 500.000 millones de pesetas anuales. IFA, que ha ampliado en el último año y medio de forma espectacular su número de asociados, avanza en estos momentos el proyecto de fusión de sus asociados, que supondría la creación de un gran holding de distribución en España. Hasta ahora, han sido varios los grupos financieros interesados en tomar parte en este proyecto, siendo el antiguo Banco Hispano (actualmente integrado en el BCH) el que más próximo estuvo hace algún tiempo en formar parte de la operación.

Según fuentes de la propia IFA, el proceso no quedará culminado hasta que los asociados hayan dado el sí definitivo, evitando así que surjan dificultades que den al traste con la fusión. Al-

gunos de los grupos regionales asociados a IFA, como es el caso de Enaco en Valencia o Aldi en Asturias ya han procedido a la fusión de sus sociedades.

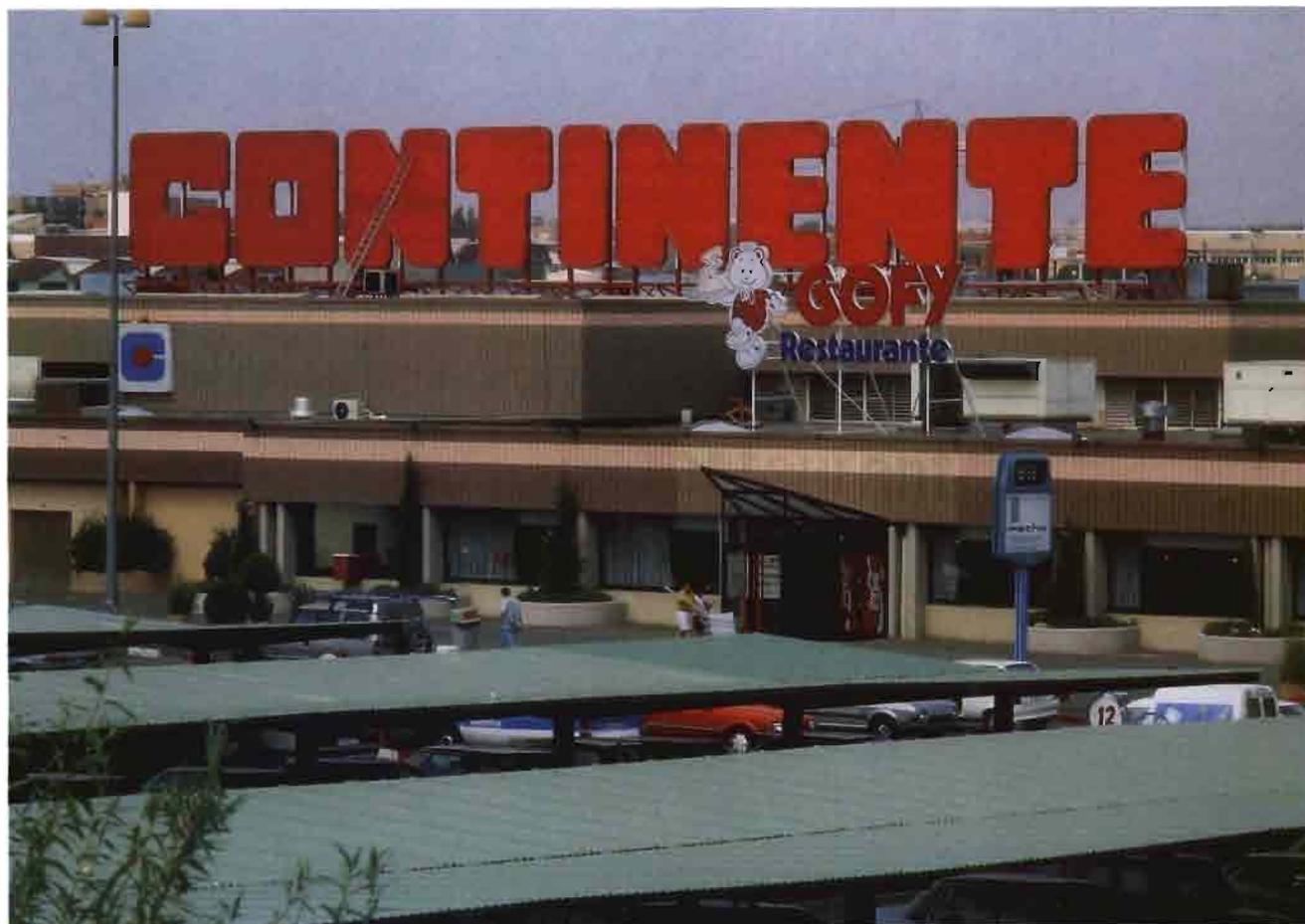
Igualmente, las gestiones para llegar a un acuerdo con todos los miembros siguen produciéndose, al objeto de buscar una estrategia de futuro para el grupo, de cara al Mercado Unico. Entretanto, IFA sigue reforzando su posición en aquellas áreas donde se halla en desventaja, admitiendo sociedades de otras cadenas como Sélex, Centra o Una-Vivo que han solicitado su afiliación a este grupo.

De las adquisiciones realizadas por IFA en los últimos meses, dos operaciones destacan por su importancia. Una, la absorción de la cadena Penta Española de Distribución, con 32 asociados, que facturan en torno a 160.000 millones de pesetas. La otra, la incorporación a IFA, el pasado mes de enero, del grupo salmantino Tragoz, que contaba con unas ventas de 25.000 millones de



pesetas.

Además, se han adherido al grupo IFA otras tres empresas catalanas integradas anteriormente en la cadena Centra, las cuales facturan conjuntamente



en torno a 13.000 millones de pesetas.

Por su parte, la cadena Una-Vivo, que preside José Luis García Garrido, ha procedido en los últimos meses a la fusión de su filial Vivodist con la sociedad cabecera, quedando así agrupados todos sus negocios bajo la única denominación de Una-Vivo S.A. La intención de Una-Vivo es crear una segunda sociedad paralela a esta, en la cual se incluyan todos aquellos asociados que deseen participar en otros proyectos diferentes. Entre otros objetivos, esta sociedad servirá para canalizar los planes en centros comerciales previstos por algunos de sus miembros, en la que también tomará parte la propia sociedad matriz. El pasado año, un grupo de sociedades adscritas a esta cadena ingresó en IFA, las cuales en su conjunto facturaban en torno a 10.000 millones de pesetas. Sin contar esas sociedades, el grupo obtuvo unas ventas el pasado ejercicio superiores a los 195.000 millones de pesetas.

La cadena Digma, en manos del grupo inglés Ashley, ha sido reducida ya a tres sociedades a efectos de agilización de los trámites jurídico-financieros. Con vistas a la definitiva fusión, Ashley pretende agrupar sus filiales en torno a Digma y Digma Cartera, a partir de lo cual comenzará con la unión de sus estructuras. A lo largo de 1992, Digma, que atraviesa ciertas dificultades financieras, se ha visto obligada a desprenderse de algunos de sus activos para seguir con su política de aperturas de centros bajo las denominaciones Compre Bien y CB Ahorro.

Digma mantiene paralizados sus proyectos de compras de nuevos establecimientos en Andalucía y otras áreas regionales en las que ha recibido ofertas. No obstante, fuentes de la empresa han comentado en repetidas ocasiones que el grupo adquirirá pequeñas colecciones de tiendas en la comunidad andaluza si éstas presentan a Digma un plan de compra atractivo. Digma cuenta en estos momentos con una red de más de 279 establecimientos propios y unos 700 en franquicia, que le reportan unos ingresos próximos a los 65.000 millones de pesetas y unos beneficios de

1.181 millones de pesetas, tras decrecer un 9% a lo largo de 1990.

Unión Detallista de Alimentación (UDA), que también ha emprendido un plan de verticalización que espera tener concluido para el 30 de junio de 1993, ha aprovechado, a su vez, las ocasiones que se le han presentado para crecer en el exterior. Algunos de sus asociados han abierto, a lo largo de 1992, establecimientos de distribución en Praga (Checoslovaquia) y Yugoslavia. Esta iniciativa ha sido posteriormente puesta en práctica por otras cadenas de distribución españolas, como la mallorquina SYP (Servicio y Precios), que adquirió el pasado mes de julio, por 250 millones de pesetas, el 60% del segundo supermercado de Praga.

Asimismo, UDA ha relanzado sus exportaciones a Angola, a través del contrato que obtuvo tras viajar en la delegación de empresarios que acompañó al presidente González en su viaje oficial durante los primeros meses de este año. UDA, que dio un fuerte impulso a su superficie total en Andalucía, al comprar a la Corporación del BBV (Banco Bilbao Vizcaya) la cadena andaluza Gaybo, cuenta actualmente con unas ventas que superan los 200.000 millones de pesetas.

Pese a esta labor individual realizada por cada una de las cadenas detallistas, la gran competencia que les suponen las grandes sociedades de hipermercados ha llevado a éstas a promover una unidad de acción en su faceta de compra. Así Spar, Centra y Una-Vivo firmaron en la pasada primavera un protocolo para la creación de una sociedad, Promociones Empresariales, a través de la cual las tres cadenas efectúan conjuntamente sus compras a los



fabricantes. A esta macrocentral de compras podría unirse en los próximos meses alguna otra cadena como UDA.

Centra, cadena que facturó en 1991 más de 180.000 millones de pesetas (con un incremento del 11% respecto a 1990), puso en marcha el pasado año un proceso de expansión y modernización, que a juicio de sus responsables ha superado todas las previsiones. El grupo invirtió en 1991, en el mercado nacional, más de 8.000 millones de pesetas en la apertura de 50 supermercados, almacenes y centros "cash and carry". Esta sociedad ha emprendido el desarrollo de la cadena a través de varias vías en las que se inscriben la creación de Centra Industrial (CIN), en asociación con la entidad Bankinter, y la puesta en marcha de Centra Distribución (CID).

A través de CIN, Centra ha adquirido participaciones en distintas empresas del sector alimentario, como la Corporación Pesiver, Aguas de Fuentepini-

lla, Aceites de Antequera o Conservas El Pilar.

GRANDES ALMACENES: UN MUNDO EN DOS MANOS

En la gama más alta de los centros de distribución se hallan los grandes almacenes, que en España presentan un importante contraste. El puesto de líder lo ostenta el archipopular grupo El Corte Inglés que, respaldado por la excelente trayectoria de su cuenta de resultados, ha ido incrementando en los últimos años sus estructuras y su prestigio en nuestro país.

Símbolo de poder y ejemplo de buena gestión, al menos hasta la fecha, El Corte Inglés ha logrado hacer de su negocio el gran imperio de la distribución española y un punto de cita ineludible en la compra para la mayoría de los consumidores españoles. Durante el ejercicio correspondiente a 1992 (fina-

lizado el pasado mes de febrero) El Corte Inglés alcanzó unos beneficios netos de 38.000 millones de pesetas, cifra que supuso un aumento del 13% sobre el ejercicio anterior. Además, durante dicho periodo, la facturación del grupo se acercó a 1 billón de pesetas, lo que representó un incremento del 20% respecto al año anterior. Su máximo ejecutivo, Isidoro Alvarez, envidia de empresarios, adelantó durante la última junta de accionistas de agosto de 1991 los últimos planes de expansión previstos por la compañía, que incluía la construcción de dos nuevos centros en Madrid y la ampliación de otro en Cataluña.

El otro grupo, la antítesis, lo representa la siempre inestable Galerías Preciados que, como consecuencia de la especulación de sus sucesivos propietarios, ha ido perdiendo aceleradamente cuota de mercado en las últimas décadas. Su propia identidad ha sido variada, habiendo quedado finalmente en Galerías tras la última estrategia emprendida por uno de sus últimos presidentes, Michael J. Babcock. Tras la suspensión de pagos de su matriz Mountleigh la sociedad se ha visto nuevamente arrastrada a la incertidumbre.

Fundada por el empresario asturiano Pepín Fernández, Galerías ha conocido otros siete propietarios, que no han sabido hacer de la compañía un negocio rentable. El pasado ejercicio, Galerías registró pérdidas por valor de 343 millones de pesetas. Michael J. Babcock puso en marcha una nueva estrategia en la sociedad, orientada básicamente a imprimir a la compañía un nuevo cambio de imagen. Transformación que

persigue situar a ésta empresa en un puesto privilegiado dentro del segmento de la ropa de marca, abandonando otras áreas de su actividad, como el género del hogar.

De los 29 centros que componen Galerías, un tercio no son propiedad de la compañía, ya que fueron vendidos por Mountleigh a su filial inmobiliaria MGP. La deuda de la compañía asciende actualmente a 31.000 millones de pesetas, la misma cifra que había previsto invertir Mountleigh en remodelar sus centros de toda España.

Para financiar sus inversiones, Galerías intentó vender algunos de los inmuebles que aún conserva, iniciando contactos con diferentes grupos nacionales e internacionales interesados, entre ellos la firma británica Marks&Spencer y la francesa Le Printemps. Sin embargo, todas ellas quedaron frustradas al poco tiempo de iniciarse.

Así las cosas en Galerías, todo apunta a El Corte Inglés como el gran líder en este segmento para las próximas décadas, a menos que decida su entrada en España alguno de los principales grupos europeos del sector como Laffayette, Le Printemps, o Harrod's.

Hasta ese hipotético momento, tan solo un grupo implantado en España puede robar clientes a la cadena de Isidoro Alvarez: Marks&Spencer, que, aunque con lentitud, avanza progresivamente su plan de expansión en España. Por ahora, tan solo cuenta con centros en Sevilla y en Madrid (en la calle Serrano), pero pronto abrirá otro en Valencia tras comprar en subasta un edificio que era propiedad de Marcol.

Aparte de esta ciudad levantina, M&S tiene previsto instalarse en todo los grandes núcleos urbanos del país, respaldada por el grupo Cortefiel, que posee el 30% del capital de esta filial española.

EL REAJUSTE DE LAS INVERSIONES FINANCIERAS

Paralelamente al posicionamiento de los distintos grupos españoles y extranjeros en los diferentes segmentos





de la distribución, los grupos financieros españoles, como el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) o la Banca March, tradicionalmente presentes en este sector, han puesto a punto sus estrategias. Con el fin de ajustar al máximo la rentabilidad de sus inversiones, estos han decidido mantener su presencia solo en aquellos áreas con excelentes expectativas de futuro.

Este es el caso de la Corporación Financiera Alba, propiedad de la Banca March, que decidió el pasado año desprenderse de la sociedad Simago, tras el deterioro sufrido por su cuenta de resultados en los últimos ejercicios. A pesar de ello, este banco ha mantenido firmemente su participación minoritaria en la cadena de distribución Pryca. Además, los March han abierto su inversión en distribución hacia actividades aún poco desarrolladas en España: los centros de venta de material de bricolaje. Para ello, Alba se ha asociado con la firma belga Aki. Esta misma trayectoria la ha seguido luego el grupo español Transáfrica que ha complementado su participación en la cadena

de distribución Transmeridional con una alianza con la sociedad francesa de bricolaje Monsieur Bricolage para abrir hipermercados en España.

Por su parte, el BBV se ha ido desprendiendo a lo largo de este año de los activos de su Corporación de Distribución, compuesta por las compañías Gaybo, Sebastian de la Fuente y por el grupo "El Arbol". Sin embargo, el Banco Bilbao Vizcaya ha afianzado su participación del 20% en el grupo Continente, en el que participa con la sociedad francesa Promodes. Incluso ha reforzado esos lazos, al tomar una participación minoritaria en el propio grupo Promodes, lo que ha facilitado el acceso del máximo directivo de Continente en España, Alfonso Merry del Val, a las máximas tareas ejecutivas comerciales del grupo a nivel mundial.

La entidad financiera Banesto, tradicionalmente alejada de este sector, también ha hecho durante este año amagos de aproximación a la distribución. Así, esta sociedad financió en su totalidad la operación más atípica del año, la compra por parte de sus directi-

vos de la sociedad Mantequerías Leonesas tras el cierre de la operación con sus antiguos propietarios, al grupo alemán Coop AG. Además, se ha sabido que Banesto estuvo interesado en articular una oferta sobre Galerías Preciados, aunque finalmente dio marcha atrás por motivos internos.

Mientras que, por su parte, el Banco Exterior de España, (BEX), integrado en la corporación pública Argentaria, se ha introducido este año también en el sector de la distribución, tras los problemas financieros de la sociedad promotora Parques Urbanos. El BEX, uno de los principales acreedores de esta firma inmobiliaria, tomó una participación del 25% en una de sus filiales con el fin de eliminar la cifra adeudada por ésta. Parques Urbanos ha construido, entre otros, los centros comerciales Parque Sur, en Madrid, y el de Bahía Sur, en Cádiz.

□

RAMON ARAGONES
Periodista

LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES Y EL NEGOCIO DE LA DISTRIBUCION

■ CARLOS BALANDRON Y LUZ CORCUERA.

Asesoría de Inversiones en el Sector Comercial (ASERINVEST).

La evolución de la actividad empresarial y financiera que se mueve en torno a la distribución comercial viene condicionada, en buena medida, por la configuración paralela de las estructuras comerciales y de su desarrollo técnico.

De ahí que, para valorar el comportamiento del "negocio" de la distribución sea necesario analizar las tendencias de las estructuras y sistemas comerciales, sus ubicaciones y tipologías, con el fin de entender a la propia distribución comercial en un sentido más amplio.

No debemos olvidar también, que el producto, su distribución, el diseño, el marketing, el personal y el precio, no son características aisladas del entorno de ubicación, dado que su propia valoración inmobiliaria, el coste de implantación de la tienda, el entorno o área de influencia económica y social, -en una palabra, los costes de estructura-, hacen variar apreciablemente la propia distribución del producto y su capacidad de penetración, añadiendo factores de coste-beneficio que influyen de manera importante en el éxito o fracaso del negocio.

EL ESPACIO COMERCIAL

La concepción espacial del comercio se ha ido ligando, cada vez más, a las necesidades y aspectos socio-económicos, pero de forma más relevante a las tendencias del urbanismo y tráfico automovilístico, permitiendo que, desde la década de los cincuenta, fecha de realización de los primeros centros comerciales, hayan sido abier-

tos 25.000 nuevos centros en todo el mundo.

No obstante, hablar de la evolución de los centros comerciales, sin, en paralelo, hablar de la evolución de las grandes superficies comerciales, sería casi imposible.

Hasta los años cincuenta, las primeras grandes superficies, tipo gran almacén y almacén popular, hacen su aparición en el centro de las ciudades, en los distritos con mayor tradición comercial y siempre en proximidad inmediata a estructuras comerciales existentes, aprovechando el flujo peatonal asociado con la aglomeración formada por la distribución minorista.

Los grandes almacenes comienzan su expansión, en la siguiente década, en distritos menos céntricos, siguiendo el crecimiento de la población hacia zonas menos congestionadas y aumentando su cuota de mercado.





Paralelamente aparecen, en el centro de las ciudades, formas de distribución especializadas, con el mismo principio unitario que las anteriores, pero con un surtido menos amplio, y sin embargo más profundo. Debido a factores de encarecimiento del suelo urbano, de saturación de zonas comerciales tradicionales y de crecimiento demográfico fuera del centro de la ciudad, comienza la atracción hacia la periferia.

Desde principios de los setenta, factores como el sistema de producción en masa, aumento de la oferta de productos, auge del automóvil y reforma de la red viaria y de transportes colectivos, provocan la aparición de una serie de fenómenos como los que se comentan a continuación:

- Implantación de centros comerciales periféricos en los que aparece ya una locomotora como gran almacén, almacén popular o gran superficie especializada.

- Introducción del fenómeno hipermercado en el sistema distributivo ubicado inicialmente en la periferia de las ciudades.

- Aparición de grandes superficies especializadas, aisladas e independientes al borde de las carreteras de acceso a los grandes núcleos urbanos, como, por ejemplo, unidades de carácter textil, muebles, electrodomésticos, jardinería o bricolaje.

NUEVAS FORMULAS

Sin embargo, el fenómeno periférico ha evolucionado muy rápidamente, y desde 1975 se asiste en Europa a un proceso caracterizado por la aparición de tres tipos de desarrollos, en cuanto a nuevas estructuras comerciales:

- Centros especializados compuestos por varias superficies, especializadas también, y complementadas por tiendas independientes. Estamos hablando de los multicentros que se han

venido creando en las ciudades europeas en los últimos 15 años. Este tipo de creación también se encuentra dispuesto a asimilar los cambios necesarios para evolucionar hacia lo que serán los centros comerciales urbanos de los 90.

- La conversión de los Hipermercados en Centros Comerciales con Hipermercado. Su desarrollo comenzó en Francia en los años 75/80, debido al interés por parte de estas empresas de distribución de complementar su actividad con tiendas especializadas independientes. Tales tiendas se ubicaban en galerías situadas frente a la caja del propio Hipermercado.

- Centros comerciales integrados donde la gran superficie está representada por grandes almacenes, hipermercados, grandes superficies especializadas y áreas de ocio y restauración.

Actualmente, existe un evidente



auge por el desarrollo de los denominados centros comerciales integrados, así como del modelo de gran superficie rodeado de un pequeño número de tiendas a su alrededor. En el caso español, es posible que en el plazo de tres años se duplique el número de centros actuales. A pesar de esta expansión, España está demasiado lejos de otras naciones europeas, como es el caso de Francia, un país en el que existen 450 centros, lo que le convierte en el líder en este campo dentro del marco europeo.

El gran almacén, siendo un ancla o locomotora importante, irá variando su estructura de exposición a productos de detalle especializados, muy ligados a la oferta complementaria de servicios, despreciando productos que necesiten áreas de venta amplia (muebles, electrodomésticos,...), de rotación rápida o de precio barato. La especialización de la distribución (hiper, medianas superficies textiles, de hogar, etc...), está provocando el rediseño de

sus productos y sus nichos de mercado en el gran almacén. No obstante, su futuro en un país como España es amplio y, además, a estos centros comerciales les provoca sinergias en precios, márgenes, y valor inmobiliario muy estimables, que nunca puede aportar el hipermercado de alimentación.

Este último irá adaptando su superficie de ventas, dependiendo de los casos concretos de ubicación, al área de influencia económica del mismo. Es importante señalar que, en la actualidad, muy pocos hipermercados se desarrollan sin galerías comerciales.

Finalmente, el crecimiento de la demanda y la creación de centros comerciales favorecerán el desarrollo de grandes superficies especializadas de todo tipo.

TENDENCIAS DE FUTURO

A partir de la realidad actual, las tendencias de futuro, desde el punto

de vista de la tipología, irán encaminadas, fundamentalmente, en dos vertientes: centros de hipermercado y centros de carácter regional. Por otra parte, los denominados "multicentros" o "centros shopping" gozarán también de amplias expectativas de desarrollo.

Respecto a los centros comerciales, la tendencia se materializará en tres planos bien diferenciados :

- 1.- La primera modalidad se desarrollará en grandes complejos comerciales y de ocio, instalados en grandes superficies entre los 50.000 y 100.000 m² de área de ventas, en poblaciones muy superiores a los 100.000 habitantes, disponiendo de una excelente comunicación con los municipios del área metropolitana. Este factor confiere al centro un marcado carácter regional.

- 2.- Por otro lado, asistiremos a la creación de centros de carácter local, con hipermercados complementados

con tiendas especializadas y restauración. Así y todo, estarán ubicados en zonas exteriores amplias bien dotadas de infraestructuras viales y parking.

– 3.- El tercer modelo sería próximo a los centros comerciales tradicionales (únicamente comercio) pero combinándolo con actividades de ocio, de manera armónica, con objeto de provocar la sinergia necesaria que de vida al centro.

Por último, y un poco al margen, quedarán los mercados tradicionales, cuya evolución tiende al estancamiento, siendo mercados de barrio, salvo medidas conjuntas de los ayuntamientos y los gestores, que inicien campañas de creación de parkings subterráneos que alivien la carga de la compra de alimentación. A su vez, en zonas concretas de la gran ciudad, se mantendrán las tiendas especializadas de alto standing.

ARQUITECTURA Y DISEÑO

Respecto a las características de tipo arquitectónico, se basarán en el diseño, puesto que es una de las herramientas más importantes para crear la imagen del centro y comunicar al público el carácter especial del mismo, dotándole de una fuerte identidad. Debe percibirse un sentimiento de espacio concreto y con personalidad, creando un entorno funcional y agradable en el que el visitante pueda pasear y encontrarse a gusto.

Deben formarse escenarios, animarse espacios y conseguir la creación de atmósferas determinadas. Al mismo tiempo, los volúmenes interiores deben permitir la formación de perspectivas y vistas que generen interés y sorpresa al recorrer el centro, estableciendo criterios para el diseño de los locales, en particular sus fachadas, escaparates y rótulos. Serán criterios establecidos cuidadosamente para respetar la personalidad de cada

uno, salvar la diversidad necesaria en cada local y, al mismo tiempo, acentuar el carácter global del centro y su imagen cívica, conformando incluso el estilo de la señalización del mismo.

En cualquier caso, en el futuro se reforzará la importancia de dos aspectos esenciales: la existencia de aparcamientos amplios y con suficiente capacidad y una infraestructura urbanística y de comunicaciones satisfactoria.

Habrà que considerar, asimismo, la implantación decisiva del ocio como locomotora, bien en su vertiente tradicional -restauración y cines-, bien bajo las últimas manifestaciones -parques recreativos, deporte, discotecas, etc...-, logrando de esta manera la permanencia de los consumidores potenciales en el entorno, tanto para compras como para ocio, creando así un servicio de entretenimiento no disponible hasta el momento.

Como es obvio, deberán crearse zonas seguras de esparcimiento y no agresivas para el vecindario o la propia vida del centro, generando una gran estabilidad para el mismo.

CENTROS COMERCIALES INTEGRADOS

Cualquier centro comercial de nueva creación debe responder a la concepción de un conjunto ensamblado de establecimientos comerciales independientes, que posean un "flujo locomotor o locomotora", un número variable pero suficientemente alto de comercios independientes especializados, junto a actividades y servicios complementarios tales como restaurantes, prestaciones de servicios, equipamiento de ocio, cultura, deporte, etc..., buscando como objetivo sustituir la denominada "compra necesidad" en "compra placer".

La incorporación de actividades de restauración, de ocio, deportivas, etc., a la configuración inicial de los centros comerciales, supone el arranque del nuevo concepto de centro comercial como centro de esparcimiento.

Este tipo de centros deben integrar de forma armónica dos actividades fundamentales: el comercio y el ocio. Se instalan en el exterior de aglomeraciones urbanas en zonas despejadas, con facilidad de aparcamiento y vías rápidas de comunicación.

La innovación fundamental que se aporta, comparándolos con los centros tradicionales es, por tanto, la conjugación de las necesidades de los centros comerciales denominados de segunda generación, caracterizados por la aparición de "molles" comerciales con zonas de restauración y pasatiempo, con actividades de ocio, donde se conjugan tanto el denominado ocio de impulso, o momentáneo, como el ocio cautivo.

Como es sabido, la ubicación de centros de ocio en los centros comerciales crea tal sinergia que se convierten en auténticas locomotoras económicas y sociales del entorno donde se ubican pero que, a la vez, plantean un reto en la gestión del funcionamiento de los centros combinados. Por ello, es necesario asegurar el correcto funcionamiento de estas actividades y del conjunto, a través de estructuras empresariales capaces de llevar a cabo estas necesidades de gestión.

El "centro integrado" dignifica, por tanto, el concepto de centro comercial, despojándolo de sus connotaciones negativas (lugares alejados, mal comunicados, oferta de un solo producto, etc...).



EL MERCADO DE TRABAJO EN EL COMERCIO Y LA DISTRIBUCION

■ ELADIO PALOMINO



Cualquier trabajo de análisis y reflexión sobre el mercado de trabajo en el sector de distribución comercial tiene que partir, en primer lugar, de la propia realidad estadística sobre el empleo en esta actividad, tal y como se refleja en el cuadro nº 1, del que se desprenden las siguientes conclusiones básicas:

— Del total de personas activas que trabajan en el sector del comercio y la distribución, casi el 44% son autónomos.

— Es un sector donde hay un porcentaje muy alto de mujeres, tanto asalariadas como autónomas.

— El porcentaje de empleo fijo (alrededor del 60%), es inferior en 5 puntos a la media nacional para todos los sectores.

La radiografía más elemental sobre el empleo en este sector incluye, asimismo, otras características, que se derivan de la propia realidad estructural del comercio y la distribución:

■ **El empleo está concentrado en las pequeñas empresas.** Así, el 1,1% de las empresas emplean entre 51 y 100 trabajadores y sólo el 0,5% tiene más de 500 trabajadores, porcentaje que prácticamente coincide con las

grandes superficies y cadenas de alimentación que han experimentado el mayor desarrollo.

■ **Reducida dimensión de las empresas.**

■ **Escaso nivel de formación** entre de los empresarios del comercio tradicional, déficit que ahora se hace más importante para afrontar el reto del Mercado Unico europeo, con el riesgo que eso tiene para la desaparición de muchas empresas, que algunos estudios, como el realizado recientemente por el Instituto Censis, especialista en análisis económicos, cifra en un 50%. →

EL MERCADO DE TRABAJO EN EL COMERCIO Y LA DISTRIBUCION

I.-POBLACION ACTIVA: AUTONOMOS + ASALARIADOS

	Ocupados	%	Asalariados	%	Autónomos	%
Comercio May.	436.800	100	344.700	79	92.100	21
Varones	322.500	74	245.100	71	77.400	84
Mujeres	114.300	26	88.600	29	14.700	16
Comercio Min.	1.417.700	100	692.700	49	725.000	51
Varones	703.100	50	349.500	50	353.600	49
Mujeres	714.700	50	343.200	50	371.500	51
TOTAL	1.854.500	100	1.037.400	56	817.100	44

II.-ASALARIADOS

	Total	%	Fijos	%	Temporales	%
Comercio May.	336.700	100	208.500	62	128.200	38
Comercio Min.	722.100	100	425.700	59	296.400	41
TOTAL	1.058.800	100	634.200	60	424.600	40

Datos Encuesta Población Activa (E.P.A.). Cuarto Trimestre de 1991

CUADRO 1

■ Poco desarrollo de las formas asociativas tanto verticales como horizontales.

■ Utilización de técnicas de venta poco evolucionadas, con predominio del contacto personal.

■ Escaso nivel de equipamientos.

■ Prácticamente nula inversión en I+D. Entre las principales empresas españolas que invierten en este campo, sólo aparece una empresa de distribución. El desarrollo tecnológico en nuestro país va unido a las grandes superficies de distribución en detrimento de la pequeña tienda que sigue siendo en gran parte artesanal, careciendo, en muchos casos, de los mínimos equipamientos. Lógicamente, la incorporación de España a la CE está generalizando, y va a generalizar aún más en el futuro, los métodos modernos y sofisticados de gestión, que las políticas económicas de corte neoliberal terminan confiando

a las multinacionales, en detrimento del pequeño comercio.

■ Crecimiento acelerado de las grandes superficies.

■ Fuerte crecimiento del comercio ambulante.

■ Auge de la franquicia.

■ Ausencia de regulación global.

Estas características generales conforman un modelo de empleo que se define, entre otros aspectos, por haber favorecido el crecimiento de la población empleada en esta actividad, jugando un papel evidente de "colchón" del desempleo dentro de la economía española.

Asimismo, cabe resaltar la importancia del empleo femenino, con una enorme variabilidad, que juega, a su vez, un claro papel de "colchón interno".

De otro lado, el segmento más innovador de la distribución comercial

utiliza técnicas ahorradoras de empleo, dentro de un sector que tiene una fuerte precarización de los contratos, con una primacía de comportamientos individuales sobre los colectivos y un control importante de los turnos de trabajo.

Como consecuencia de estos factores, esta actividad se está convirtiendo, cada vez más, en un sector "de paso" hasta que se encuentra otro trabajo más estable, donde se gane más (en el sector de la distribución se gana mucho menos que en la mayoría de los sectores) y donde se pueda disfrutar del ocio (en este sector se trabajan más horas y hay muchos flecos horarios que no se pagan).

De todo ello, se desprende una realidad poco halagüeña, en la que hay que considerar, además, la doble actitud paternalista —imperante en las empresas más pequeñas— y de un considerable desprecio a los trabajadores en las empresas más grandes.

Actitudes que, en ambos casos, llevan, en muchas ocasiones, hacia posiciones de un antisindicalismo in-

comprensible, que dificultan el entendimiento, entorpeciendo las relaciones laborales y la marcha de las propias empresas.

UNA APUESTA POR LA DIGNIDAD

Las soluciones de futuro para estos problemas constatados en el mercado

contratación.

* Negociar topes porcentuales máximos de contratos temporales sobre el número de trabajadores de la empresa.

* Consultar y negociar con los sindicatos cuando se vayan a hacer contratos de duración determinada.

* Introducción en los convenios de mecanismos para el control del fraude en la contratación.

* Que los trabajadores temporales

de esta óptica:

* Debe ligarse a la introducción de nuevas tecnologías, porque los cambios que se están produciendo apuntan a un trabajador polivalente, con conocimientos, iniciativa y mayor facilidad de adaptación a los cambios tecnológicos.

* Formación continuada que haga frente a las necesidades actuales y futuras, planificándola como algo permanentemente presente en la empresa y a la que se destinen recursos económicos y humanos, estableciendo un mínimo de horas de formación al año para las diferentes categorías profesionales, preferentemente dentro de la jornada de trabajo.

* Participación de los sindicatos en los planes de formación de las distintas empresas.

* Creación de fundaciones, donde sea posible.

3) Promoción profesional.- Si en la formación profesional se habla de desprestigio, la situación de las promociones profesionales es aún más negativa en las empresas más pequeñas (la mayoría) en las que por su volumen esto es imposible o cuando se trabaja en empresas con una organización más jerarquizada, donde no siempre priman los criterios de profesionalidad. Así pues, cabe proponer:

* Que existan normativas públicas y conocidas por todos.

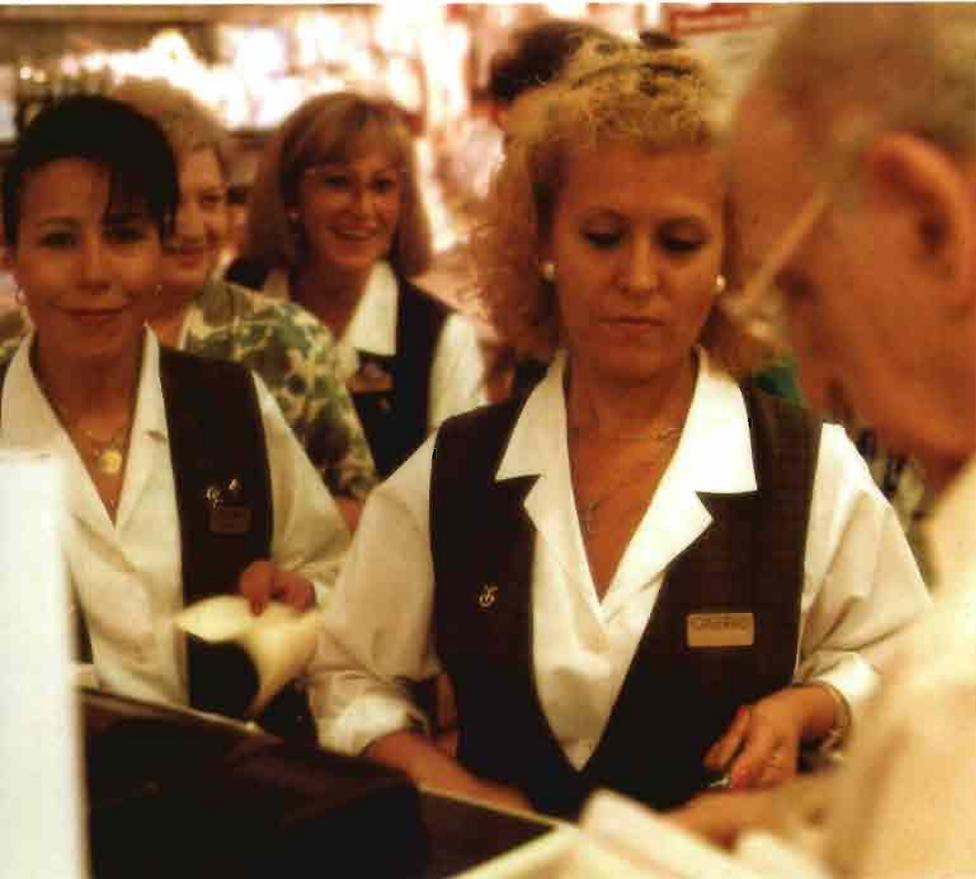
* Que la formación sea un criterio básico.

* Que los programas se elaboren conjuntamente entre las direcciones de las empresas y los sindicatos, participando éstos en el proceso de selección y adjudicación de los puestos.

* Que sean objeto de negociación los puestos de libre designación.

* Que no haya exclusiones ni por sexo ni de ningún otro tipo.

4) Horarios de trabajo y tiempo de ocio.- La situación actual de los horarios laborales viene marcada por una absoluta irracionalidad. Esto, unido a los contratos de trabajo en precario, hace que lo habitual en muchas empresas



de trabajo del comercio y la distribución deben pasar, en primer lugar, por un gran pacto entre las fuerzas sindicales y empresariales con el objetivo de dignificar el trabajo en el sector, convirtiendo a los trabajadores en auténticos profesionales. Para ello habría que operar sobre varios factores.

1) El empleo.- Si estamos de acuerdo en que el empleo es el principal problema y que tiene una importancia decisiva en el deterioro del resto de las condiciones de trabajo, será necesario:

* Respetar la causalidad en la

disfruten de los mismos derechos y garantías que los trabajadores fijos.

* Creación neta de empleo fijo.

2) La formación.- La apuesta por la formación es fundamental para la profesionalidad y futuro de los trabajadores de la distribución. La formación es la inversión más rentable que las empresas pueden hacer en estos momentos porque, cada día más, el elemento humano va a ser el elemento diferenciador entre ellas.

Consideramos la formación, además, como un hecho irreversible. Des-



sea que al trabajador se le diga el horario que tiene que hacer por teléfono, cada día distinto, sin poder organizar su vida. En este tema, las soluciones pueden pasar por:

* La reducción progresiva de la jornada hacia las 35 horas semanales.

* Negociación de los calendarios laborales por los representantes de los trabajadores en el seno de las empresas.

*Que cada trabajador sepa cuando trabaja y descansa, es decir, que tenga certeza de su jornada laboral.

5) **Salarios.**- La situación salarial en el sector del comercio se caracteriza por abanicos salariales muy amplios y un porcentaje muy importante del salario que se paga con "dinero negro", no constando en nómina, etc.. con lo que tiene de negativo para las cotizaciones de la Seguridad Social y desvinculando al trabajador de la negociación colecti-

va e incluso de los mismos objetivos colectivos de la empresa. En este caso, hay que abogar por:

* Terminar con la discriminación salarial en razón del sexo.

* Que las diferencias dentro de los abanicos salariales no sean mayores de 1 a 3.

* Necesidad de reflotar el dinero negro.

* Retribuciones adicionales ligadas a los beneficios de las empresas.

* Negociación de planes de pensiones.

6) **Ley de comercio interior.**- Las necesidades de racionalizar nuestro sector, en la que algunos sindicatos hemos sido pioneros, comienza a calar en muchas organizaciones empresariales del pequeño comercio y en algunas grandes empresas.

Nosotros no apostamos por empre-

sas obsoletas, que vayan contra el futuro, queremos empresas modernas, con visión de futuro, que compitan en un mercado clarificador por unas normas de comportamiento públicas y conocidas. Creemos que la regulación del urbanismo comercial, impedir la venta a pérdidas, establecer horarios racionales, etc.. va a facilitar un crecimiento del empleo y una dignificación del mismo.

Creemos incluso que sin una regulación del sector, cualquier pacto por la dignificación del empleo, no sería posible. Pero si queremos pasar de un empleo "de paso" a un empleo "con raíces", tenemos que intentarlo. En ello nos jugamos el tejido laboral de este sector.

□

ELADIO PALOMINO

Secretario General de la Federación de Comercio de CC.OO.

RELACIONES LABORALES Y EVOLUCION DEL EMPLEO

■ GONZALO MENENDEZ

Es evidente a los ojos de todos que el sector comercial de nuestro país ha sufrido en la década de los ochenta un proceso de cambio estructural profundo. La implantación y continuo crecimiento de las grandes superficies comerciales, la concentración empresarial, la extensión de cadenas minoristas de marca (franquiciadas o no), la introducción de nuevas tecnologías o el cambio de horarios comerciales son quizás lo más palpable.

Entrados ya los noventa, ninguno de esos procesos ha tocado techo y aparecen nuevos fenómenos estructurales, por ejemplo, las grandes superficies especializadas (L&M, AKI, TEXAS, HIPERHOGAR, CONFORAMA, TOYS'R'US, etc).

Lógicamente, tampoco la cultura colectiva respecto a la forma y el tiempo de la compra ha permanecido intacta.

La situación actual del sector, plantea, de cara al futuro, la respuesta a dos cuestiones básicas: la modificación del marco normativo en el que se desarrolla la actividad comercial y la modernización de las relaciones laborales.

Vamos a intentar en este breve pero valiosísimo espacio que se nos ofrece, aportar las reflexiones y las propuestas que la F.E.T.C.- U.G.T., como central sindical mayoritaria entre los trabajadores de comercio del Estado, ha realizado al respecto.

LA REGULACION DEL COMERCIO INTERIOR

En general, el sector del comercio tradicional ha carecido de capacidad de respuesta ante los retos de la nueva competencia comercial.



QUEDESE A LAS PUERTAS DE LA CIUDAD...

...COMPRANDO UN BUEN RATO

Muy pronto las puertas y vías de acceso a las grandes ciudades van a dejar de ser meros pasos de tránsito obligado, para convertirse en auténticos focos de atracción para el viajero.

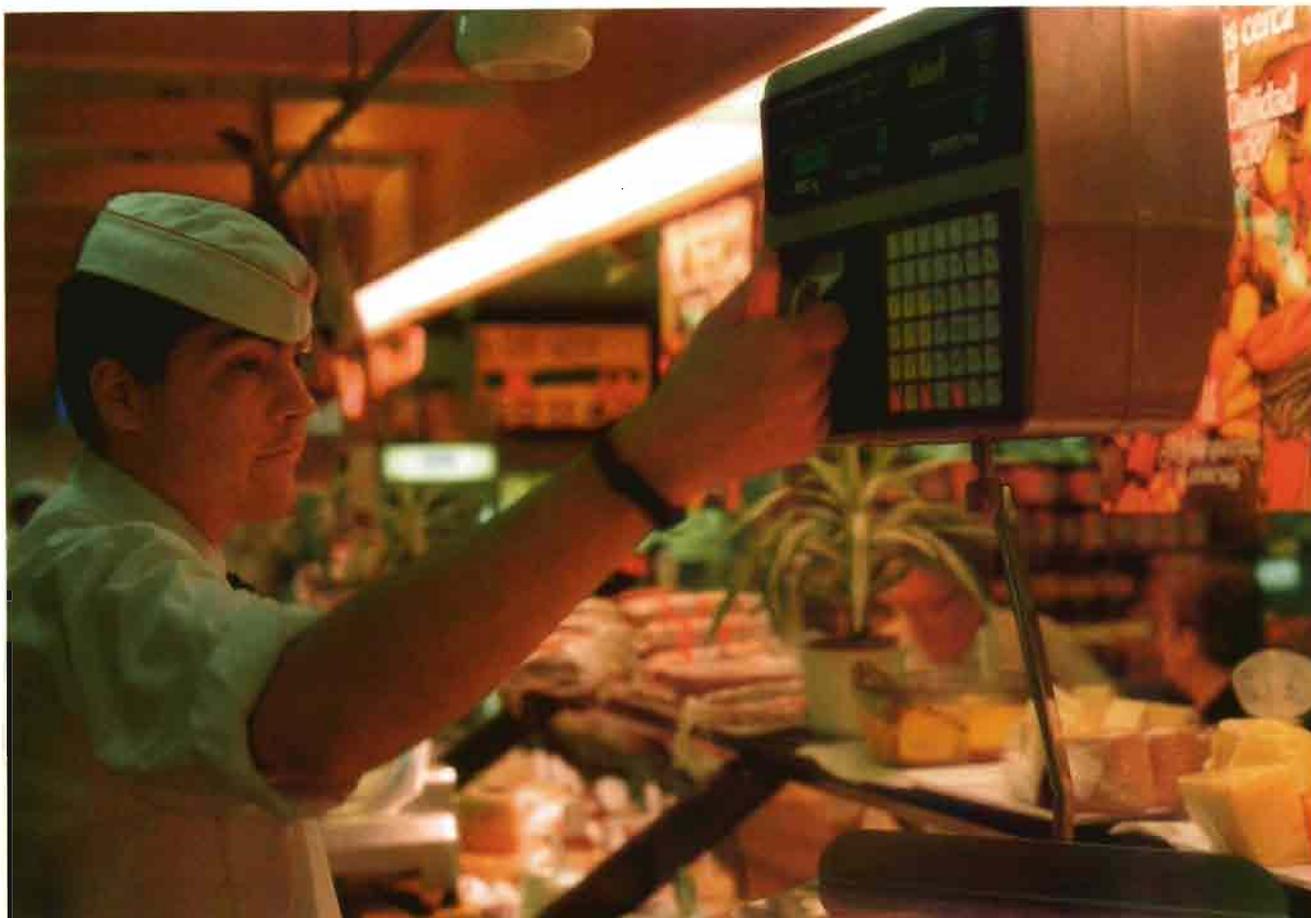
La explicación se llama RED AREAS PARQUE, un ambicioso proyecto en marcha que dotará a los grandes núcleos urbanos de áreas especiales de servicio y comerciales. Una nueva fórmula que mejora y moderniza ampliamente iniciativas anteriores, ofreciendo al viajero todo lo que pueda necesitar: estaciones de servicio, talleres, restaurantes, cafeterías, grandes tiendas, alojamientos, zonas verdes de descanso, aparcamientos... etc.

Una completa oferta comercial y de servicios que convertirá la antesala de las ciudades en puntos de interés.

Esté atento a la RED-ARPA, desde ahora merecerá la pena quedarse un buen rato a las puertas de las ciudades.



RED AREAS PARQUE



No es menos cierto que por parte de la Administración, exceptuando algunas Comunidades Autónomas, poco o nulo ha sido el interés por favorecer o impulsar la modernización del comercio ya instalado, respaldando su permanencia en el mercado. No olvidemos que se trata de más de un millón de empleos frente a los 150.000 creados por las nuevas grandes superficies comerciales.

Y es evidente que el Gobierno del Estado ha impulsado la liberalización absoluta del sector, cuya pieza básica es el decreto Boyer -desregularización de horarios comerciales-, con clarísima ventaja para los grandes grupos.

La sensibilidad de otras Administraciones en los problemas del sector comercial ha sido diametralmente opuesta. Hasta ahora, cinco Comunidades Autónomas han intervenido regulando el marco normativo de la actividad comercial -País Vasco, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia y Aragón-, con respuestas distintas, pero buscando el

equilibrio en los temas básicos: modalidades de venta, urbanismo comercial y horarios.

La experiencia de la regulación autonómica ha puesto en claro dos cuestiones:

1) Que la vía de intervención normativa es la ley, y no los decretos del poder ejecutivo. El Tribunal Supremo se ha pronunciado en varias ocasiones al respecto.

2ª) Que el Estado, en defensa de su modelo liberalizador y bajo el paraguas de los recursos al Tribunal Constitucional por conflicto de competencia, ha puesto "sitio" a las regulaciones limitadoras del horario comercial.

Es cierto, en este orden de cosas, que le ha sido imposible llevar hasta sus últimas consecuencias su planteamiento: en ningún caso, se ha procedido a solicitar la suspensión de la regu-

lación. Y ello demuestra hasta que punto es políticamente difícil derribar de un golpe normas que son fruto de un importante debate social y de un amplio apoyo parlamentario en su ámbito.

A partir de esta realidad, y de cara al futuro, se pueden apuntar algunas previsiones:

1ª.- El recién firmado pacto autonómico abre la vía de traspaso de competencias legislativas en materia de comercio interior a las Comunidades Autónomas que hasta la fecha carecían de ella. Dicho cambio competencial va a favorecer la generalización de la regulación normativa comercial en el ámbito autonómico. De manera inmediata se va a producir en Canarias y Baleares.

2ª.- En cuanto a las Comunidades Autónomas con competencias, Cataluña ha completado ya su nueva regulación; Euskadi dispone ya de un nuevo anteproyecto de ley; y Andalucía se encuentra en un proceso intenso de discusión de iniciativas entre los agentes

sociales, empresarios, sindicatos y consumidores.

3º.-El Tribunal Constitucional, y sería deseable que lo hiciera sin mayor dilación, delimitará definitivamente las competencias, en un tema tan trascendental como la regulación del horario comercial.

En cualquiera de los casos, su pronunciamiento va a tener intensas con-

líneas de evolución distinta: de una parte, las organizaciones de la pequeña y mediana empresa han mejorado su capacidad de respuesta para defender sus intereses; y, de otro lado, en el seno de las grandes empresas de distribución las diferencias de posición se han agudizado y las continuas iniciativas unilaterales de empresa respecto a aperturas excepcionales están contribuyendo a

tualidad en la excusa de la espera de pronunciamiento del Tribunal Constitucional.

Si finalmente, se pronuncia en favor de aquel es impensable que sea posible mantener íntegro el artículo 5º del Decreto Boyer.

En cualquier caso, estamos en el mejor de los momentos para poner hoy las bases del acuerdo, institucionalmen-



secuencias para el sector. Existe, a nuestro entender, un clamor unánime por completar y asentar de manera definitiva un marco normativo distinto para la actividad comercial. Desde el punto de vista de UGT, es el momento de completar las condiciones que lo hagan posible:

En el terreno sindical, se ha avanzado sustancialmente en la concreción de una posición común, entre los dos sindicatos mayoritarios del sector –UGT y CCOO–; mientras que en el terreno empresarial, deberíamos distinguir dos

ello. Sería deseable que todo ello cristalizase en un cambio de actitud de la asociación patronal -A.N.G.E.D.-, en la línea de hacer concesiones respecto a la libertad absoluta de horarios.

Por su parte, en el ámbito de las Administraciones, estamos convencidos de que las Comunidades Autónomas aceptarían ya participar en un proceso de discusión con la Administración Central para alcanzar un acuerdo competencial.

Aunque, de cualquier modo, parece poco probable un cambio de posición del Gobierno, instalado en la ac-

te, el marco de encuentro de los distintos agentes sociales para el futuro.

RELACIONES LABORALES

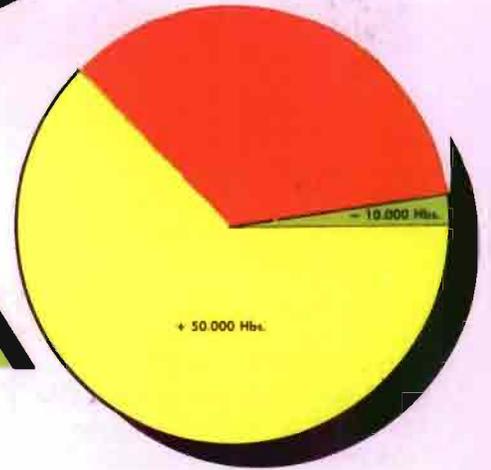
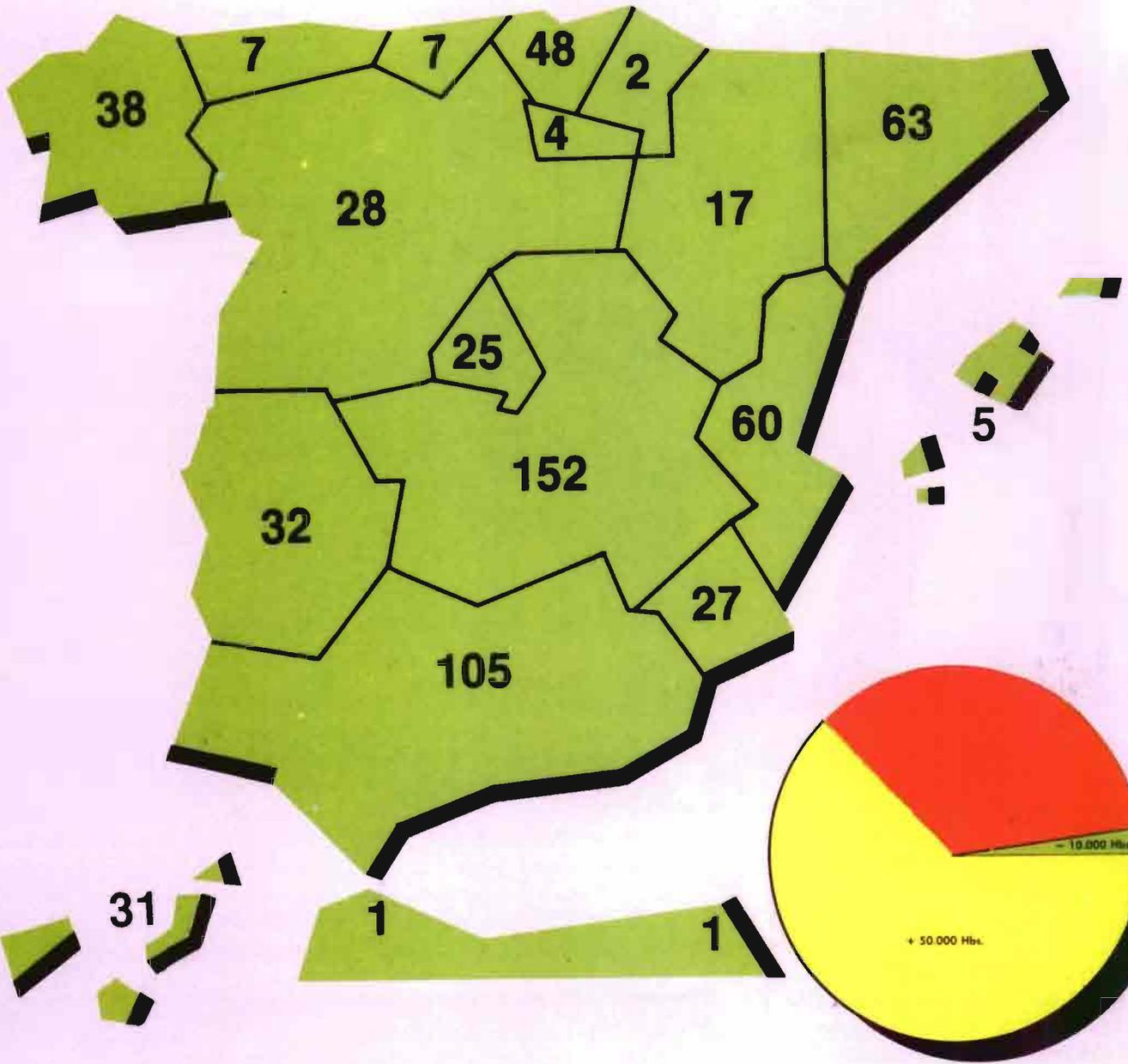
El cambio estructural que vive el sector ha incidido de manera directa en la regulación colectiva de las relaciones laborales. Buena parte de los nuevos fenómenos (concentración empresarial, extensión de las empresas por distintas provincias, la contratación temporal o la atención de horarios mercantiles dis-

OFICINAS MUNICIPALES DE INFORMACION

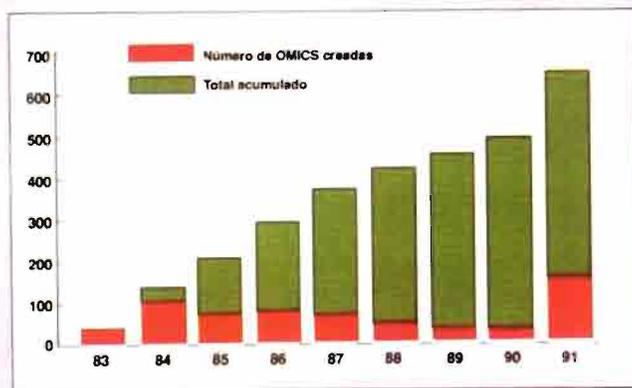
AL CONSUMIDOR



(Diciembre 1991)



TAMAÑO POBLACION	N.º DE MUNICIPIOS	N.º DE OMIC	%	POBLACION ATENDIDA	%
HASTA 10.000 HABITANTES	7.472	250	3.3	1.054.938	10.5
DE 10.000 A 50.000	487	287	58.9	6.378.935	68.3
MAS DE 50.000	111	116	101.8	20.412.901	99.6
TOTAL	8.070	653	8.1	27.846.774	69.8





tintos), han tenido una respuesta escasa. A lo que hay que añadir que no se ha procedido a una renovación de los contenidos básicos de las condiciones laborales desde una perspectiva de conjunto.

LA ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACION COLECTIVA Y LA DEROGACION DE LAS ORDENANZAS LABORALES

La estructura actual de la negociación colectiva en comercio es, al menos en un 70%, heredera del pasado, continuación de ámbitos decididos en la etapa predemocrática.

Sus rasgos definitorios podríamos sintetizarlos con los siguientes factores:

- * Atomización; en la actualidad se negocian más de 300 convenios de carácter sectorial.

- * Predominio absoluto del ámbito provincial; de los ocho convenios estata-

les, tan solo dos se aplican en el conjunto del Estado.

- * Falta de homogeneidad y claridad en la delimitación de los ámbitos funcionales.

- * Escasa importancia y papel de los convenios de empresa y falta de articulación del sector.

Las modificaciones fundamentales que entendemos deberían producirse en el marco estructural de la negociación colectiva serían:

- * Completar la cobertura de convenios al 100% de los trabajadores. Todavía existen colectivos que

por diversas causas carecen de convenio, entre ellos alguno de los nuevos colectivos, por ejemplo, los trabajadores de empresas de mercadotecnia, promoción de ventas y merchandising.

Dentro de este objetivo, habría que incluir aquellos colectivos que siguen aplicando convenios de 1977-78, vigen-

tes por prórroga legal, como el caso de Comercio Ganadería -en varias provincias de Castilla-León (Burgos, Zamora, León), o el de Mayoristas de Frutas y Verduras (La Rioja, Badajoz), etc...

- * Impulsar el diálogo social para la derogación pactada de las Ordenanzas Laborales. Dos Ordenanzas Laborales continúan vigentes para el sector: la de Grandes Almacenes y la de Comercio. La situación de ambas es sustancialmente distinta.

En el caso de los grandes almacenes, la coincidencia del ámbito funcional del convenio colectivo y la Ordenanza, y el proceso amplio de sustitución de aquel por ésta debería permitir la derogación inmediata con pacto entre las partes.

La negociación de 1993 sería el momento adecuado, si previamente se hubiera avanzado a nivel de empresa en el acuerdo respecto a lo vigente en este ámbito por aplicación de la Ordenanza y del reglamento de régimen interior de desarrollo y si la asociación patronal abandonase la posición maximalista mantenida en la única reunión celebrada al efecto con mediación de la Administración laboral.

En cuanto a la Ordenanza de Comercio, su situación es diametralmente opuesta. En primer lugar, porque no ha existido hasta la fecha una interlocución de carácter general para avanzar en el acuerdo de sustitución por



empresarios y sindicatos; y, además porque su ámbito funcional no coincide con el de la negociación colectiva. Casi 300 convenios entran actualmente en su ámbito.

Asimismo, la vigencia real de la Ordenanza de Comercio es muy superior a la de Grandes Almacenes. Aparte de su influencia manifiesta en lo dispuesto en los diferentes convenios, con carácter subsidiario sigue siendo directamente aplicable en temas fundamentales (categorías profesionales, sistemas automáticos de ascensos, faltas y sanciones, complemento de I.L.T., etc.).

Por lo pactado en multitud de convenios sectoriales existe una voluntad manifiesta de las partes de derogar la Ordenanza por acuerdo.

Lo que resulta claro es que dicho proceso no puede abordarse desde la actual estructura de convenios. Y con esto enlazamos con el siguiente punto: conseguir un Acuerdo Marco de Comercio.

La respuesta a la derogación de la Ordenanza Laboral debe buscarse desde la realidad actual de su propia vigencia. Aquellos temas que continúen siendo comunes a todos, deben acordarse en un ámbito general.

La propia realidad de concentración empresarial, de extensión a diferentes provincias, etc..., choca tozudamente

con la posibilidad de que la derogación en cada convenio fraccione aún más las relaciones laborales del sector. Y es en ese marco donde debería avanzarse en las piezas claves de la modernización sectorial –categorías, promoción profesional, formación, etc.–. Por tanto,

ción de extensiones para colectivos sin convenio y la competencia desleal en sectores emergentes.

–La resolución de las concurrencias entre unidades de negociación y la articulación de contenidos.



Las mayores dificultades derivan no tanto de las voluntades, sino de estructurar una única representación empresarial en el proceso. La administración laboral, que ha ejercido un papel mediador en el diálogo sobre la derogación de las Ordenanzas, debería, sin incidir lógicamente en la libertad de asociación empresarial, mediar en el proceso de articulación de la negociación de la de Comercio.

LA NUEVA DIMENSION DE LOS CONVENIOS DE EMPRESA

Como ya se ha puesto de manifiesto, la negociación colectiva de empresa es una realidad residual en el comercio, con la excepción

de algún subsector (mayoristas de productos farmacéuticos).

Lo que parece apuntar de cara al futuro es que la negociación colectiva de empresa ampliará su ámbito de afectación para atender nuevas realidades.

La primera de estas nuevas realidades pasa por el proceso de concentra-

el Acuerdo Marco debería cumplir una triple función cuando menos:

–La regulación de las condiciones laborales comunes al conjunto del sector, y en esa línea, su modernización.

–La garantía de un sueldo mínimo sectorial, lo que evitaría la generaliza-



gradual o con la elaboración de un nuevo convenio-. Pruebas de ese proceso existen ya en sociedades del Grupo Cofares o la última de Supermercados Sabeco, en 1992.

De parecida tipología, en el caso de desaparición del grupo de empresas para fusión en una única sociedad -el caso de la mayorista Makro en 1991-.

En segundo

lugar, hay que valorar la extensión de las cadenas detallistas por diferentes ámbitos provinciales, con los subsectores del comercio textil de "marca" o los supermercados de alimentación como

emblemáticos de este proceso.

La negociación actual, fuertemente provincializada, no ha dado respuesta satisfactoria a la problemática planteada. La respuesta se ha dado hasta la fecha con pactos o decisiones unilaterales de carácter general para la empresa sin el carácter de convenio colectivo. Por ello, los actuales convenios provinciales han perdido para estos trabajadores su valor de referencia en la mejora de las relaciones laborales.

A no mucho tardar, la situación fáctica actual derivará en convenios colectivos de empresa. Las dos realidades darán lugar obviamente a una redimensión de la acción sindical actual. Ganarán terreno de manera sustancial los órganos de representación a nivel intercentros y las secciones sindicales estatales o con coordinación a dicho nivel.

La tercera realidad, y que quizás pueda ser más discutida, es que el sector de Grandes Almacenes e Hipermercados puede derivar hacia un mayor



ción empresarial. En el caso de absorción de empresas por otra que dispone de un convenio colectivo de empresa propio, se planteará el problema de la extensión de éste al conjunto -directa,

Manzanas **de** Francia

Calidad y variedad



- Francia es el primer país exportador mundial de manzanas.
- Las diversas regiones de producción de manzanas en Francia favorecen la existencia de múltiples variedades. Golden, Granny, «Rojas», Gala, Gloster e Idared entre otras.
- Por su calidad y variedad, las manzanas de Francia se adaptan perfectamente a las exigencias del mercado español.
- Entre Usted también en el mundo de **Manzanas de Francia**



papel de la negociación colectiva en el nivel de empresa.

Cada vez más, las diferencias en cuanto a los problemas y la concepción del paquete de las relaciones laborales entre una y otras empresas dificultan la consecución de acuerdos de eficacia general en el convenio colectivo del sector. Lo ocurrido en 1991 con la congelación del "complemento de antigüedad" es una muestra.

Y, de otro lado, el convenio articula la mayor negociación arriba y achica la capacidad de negociación en el nivel de empresa, sin dotar además de fuerza obligacional suficiente a los compromisos de homogeneización que remite a ese nivel –el complemento de I.L.T. a título de ejemplo–.

LA REDEFINICION DE CATEGORIAS Y LA PROMOCION PROFESIONAL

La situación, contemplado el sector en su conjunto, es dual:

— En Grandes Almacenes, las definiciones y estructura de categorías de la Ordenanza fue sustituida en 1983 por el Convenio y la pieza clave de dicho cambio fue la construcción de seis grupos profesionales y el encuadramiento de categorías en ese marco.

— En Comercio en general, la definición y estructura de categorías de la Ordenanza despliega sus efectos en la mayoría de convenios colectivos. Los cambios si acaso han venido por la vía de ampliación de nuevas categorías.

Ambas situaciones son, por diferentes motivos, insatisfactorias. La de Grandes Almacenes por no haber dado entrada a nuevas categorías, no ofrecer soluciones satisfactorias a la actual definición de Grupos Profesionales y la nula posibilidad de promoción interna ligada a criterios objetivos (experiencia profesional, resultados alcanzados, nivel de formación, etc). La de Comercio, por lo anacrónico de la delimitación de funciones, de nomenclatura categorial y la

promoción limitada a los saltos por edad –se ingresa de aprendiz, se salta a ayudante y a los 22 años se es dependiente–.

Las líneas de modernización pasan en el futuro, desde nuestro punto de vista, por los siguientes parámetros:

1º.-Carece de justificación objetiva mantener una división de estructura funcional de categorías entre Grandes Almacenes y resto. Las peculiaridades de ambas caben en un mismo diseño.

2º.-Los grupos profesionales deberían redimensionarse y ajustar su definición a las peculiaridades del sector. Las definiciones de Grandes Almacenes deben, en esa línea, ser revisadas críticamente. Las referencias al nivel de educación reglada, por ejemplo, carecen de sentido en un sector desconectado en un 90% en la relación puesto de trabajo-nivel de educación reglada. La educación debería ir más ligada al nivel de responsabilidad y de formación continua.

3º.-Debería modernizarse la no-

ICE

Información Comercial Española

Revista de Economía
SECRETARIA DE ESTADO DE COMERCIO



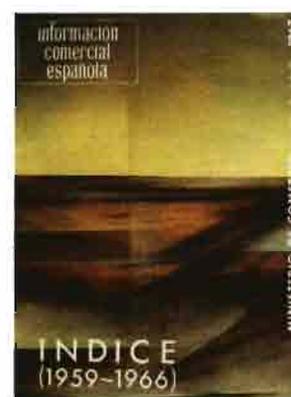
1932



1942



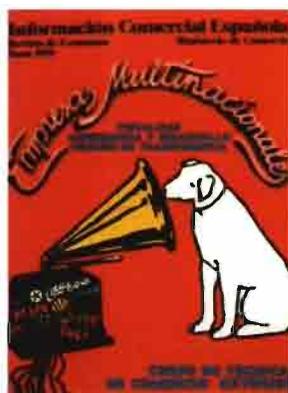
1960



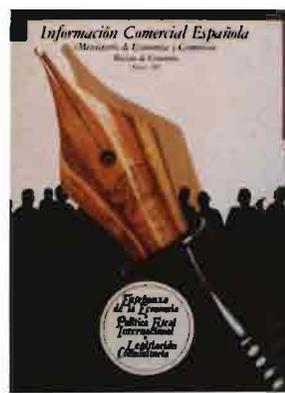
1967



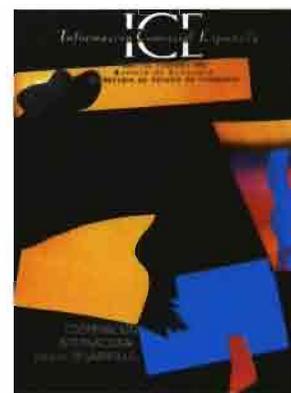
1975



1975



1982



1992

- *Más de medio siglo de información comercial*
- *Testimonio excepcional de todas las etapas de la historia económica española*
- *Pionera en ofrecer al lector interesado las aportaciones teóricas más recientes y los trabajos de los economistas más reconocidos internacionalmente*
- *Lugar de paso obligado de todas figuras relevantes de nuestra economía*

menclatura categorial y establecer mecanismos de revisión periódica para dar entrada a nuevas categorías y de resolución no jurisdiccional de conflictos categoriales.

4º.-Las definiciones funcionales deben dar entrada a la realidad actual. El "Estudio sectorial de Comercio" que el I.N.E.M. finalizará en 1992 pudiera servir de marco de reflexión para realizar esta tarea.

Intimamente conectada con ella de-



bería realizarse la discusión de los planes –tipo de formación ocupacional para el acceso al trabajo, para la formación teórica de contratos en formación y por último, para la formación continua–.

5º.-La promoción profesional debe ser revisada en su conjunto. En el sector de grandes empresas de distribución es donde con mayor dimensión se vive el

problema. La mecánica instaurada en el convenio de Grandes Almacenes es absolutamente insatisfactoria. El mayor grueso del volumen de trabajadores se encuentra en el Grupo I; el resto mayoritariamente, en el grupo VI. El acceso a ese grupo es de libre designación por parte de la empresa. Esto es, la experiencia profesional y la mayor preparación formativa carecen de valor a efectos de promoción con las consecuencias negativas que ello representa para el empleo y en definitiva para la empresa.

A ello se viene a añadir que la cobertura de puestos de trabajo con mayor retribución por vía de incentivos -comisión por venta- no son cubiertos por un sistema de promoción interna, sino en muchos casos por nuevas contrataciones.

Los nuevos sistemas de promoción deben tener en cuenta esos criterios objetivos y contar la participación de los representantes de los trabajadores. Los futuros incrementos de la masa salarial deberían contar con un paquete específicamente destinado a promoción,

en estos parámetros.

LA FORMACION PROFESIONAL

Nuestro país carece de un sistema reglado de formación comercial. Este déficit institucional está siendo parcialmente cubierto por sistemas de formación ocu-

pacional impulsados por los agentes sociales y subvencionados por las Comunidades Autónomas y el Gobierno Central.

Las grandes empresas de distribución se han construido sus propias "escuelas" de Formación Profesional de cara a las nuevas contrataciones, atendiendo a dos razones: la ausencia de formación en instituciones públicas de las especialidades requeridas y los ingresos que esa actividad genera tanto por la subvención directa a la formación como por la utilización de cualquier titulación de esta clase en contratos bonificados –prácticas o formación–.

La negociación colectiva sobre la formación profesional es en el comercio un instrumento fundamental para la articulación de una política seria y eficaz en esta materia.

Los retos que al respecto deberíamos solucionar en el futuro podrían resumirse en los siguientes aspectos:

— Desarrollo del Memorándum de Formación Profesional en el Comercio Minorista, adoptado por FIET y la C.E.C.D., a nivel europeo.

El desarrollo de acuerdos generales para el sector sobre Formación Profesional debería atender, como cuestión básica, los planes de formación ocupacional de acceso.

En tanto en cuanto no se avance en ese aspecto continuará pendiente el trámite entre el antiguo aprendizaje y la actual regulación de la contratación de la formación. El hecho de que la formación teórica haya tenido posibilidad de desarrollo en la empresa ha derivado en la ausencia real de contenidos teóricos. O tan grave como éso en la falsa formación a distancia.

Igualmente, las fronteras entre desarrollo práctico de los conocimientos en los cursos de formación ocupacional y trabajo efectivo necesitan de una revisión profunda para evitar el fraude.

— Avanzar en la formación continua, tal y como se desprende del trabajo desarrollado por el programa FORCE en España, que ha comenzado precisamente por el sector Comercio, y ha puesto de manifiesto lo exiguo de los



esfuerzos realizados hasta la fecha en la materia.

— Atender a la formación especializada, de manera urgente, porque en algunos sectores, las necesidades de personal cualificado son absolutamente perentorias. Sectores como los minoristas de productos fotográficos o las floristerías, carecen de personal especializado suficiente para sus propias necesidades.

— Dotar del equipamiento necesario para atender necesidades de formación, sobre todo de cara a la pequeña y mediana empresa, donde el desarrollo de la formación continúa, de acceso y para los contratos en formación, está ligado a acuerdos sectoriales que abarquen no sólo contenidos y financiación, sino la dotación de infraestructuras de formación de las que carece el sector.

— Consolidar los mecanismos de participación y control de los trabajadores en el desarrollo de la formación.

EMPLEO Y CONTRATACION

El sector comercial ha sufrido en la última década la penetración de fenómenos diversos de fraccionamiento de la relación laboral, que han afectado a la representación comercial (singularmente en empresas de venta domiciliaria), al reparto en la distribución mayorista —convirtiendo a anteriores trabajadores por cuenta ajena en falsos autónomos—, a la subcontratación de actividades y servicios, la introducción de los “merchandise” en grandes superficies comerciales, etc..

La resolución del conjunto de dichos conflictos pasa necesariamente por respuestas globalizadoras que eviten fraccionamientos degradantes de las condiciones laborales.

La respuesta dada en Madrid por el convenio colectivo de Distribución de Ediciones atiende principalmente a esas reivindicaciones. La generalización de las relaciones por contrato de trabajo del E.T. y la estabilidad en el empleo para el sector de “autónomos”.

Pero, sin duda, el fenómeno de mayor calado, el más preocupante por su extensión y por la gravedad de sus consecuencias, es el de la precarización del empleo por el uso y el abuso de la contratación temporal.

La coincidencia de la expansión del empleo en el sector con el marco normativo de la Ley 32/84 y sus decretos de desarrollo, ha situado la media de contratación temporal más de 5 puntos por encima de la media nacional (en torno al 40%). Las cifras en la gran distribución se elevan al menos diez puntos más.

Los caracteres básicos de la contratación temporal del sector se resumen en:

1.-No responden a estacionalidades (a excepción de campañas de Navidad-Reyes o rebajas), ni a períodos punta de producción (salvo el tiempo parcial), ni a la dependencia de la existencia de

obras o servicios determinados. No es extraño al sector el cambio de modalidad contractual o la interrupción por días y el reinicio de una nueva relación temporal, con lo que la duración en contrato temporal se prolonga por tiempo superior a los 3 años.

2.-El nivel de rotación de contratos en un mismo puesto de trabajo es elevado. Salvo los puestos que requieren una especialización determinada, el resto, incluidos mandos intermedios, son ocupados o pueden serlo por nuevas contrataciones.

Los dos anteriores factores han facilitado la creación de una cultura laboral de empleo de paso, del desarraigo. A la existencia de unos salarios bajos, unas condiciones horarias desfavorables, y escasas posibilidades de formación y promoción se ha unido una falta de perspectivas de continuidad, por más que se trabaje o se trabaje bien.

3.-Por último, por vía de condiciones contractuales individuales se ha creado un marco no negociado y de menores condiciones para los trabajadores temporales.

Esta situación requiere, por tanto, respuestas en dos niveles, con carácter general y con criterios más específicos.

En el primer caso, habría que actuar en varias direcciones:

— La eliminación del encadenamiento contractual y la reducción del período máximo de duración de la contratación temporal.

— Garantizar el principio de causalidad y frenar la rotación de las plantillas con pactos de estabilidad para los puestos de trabajo.

— La creación de un mismo nivel de garantías y derechos para todos los contratos de duración determinada.

— La regulación de preferencias a mejores contratos en caso de vacantes en igualdad de condiciones frente a nuevos trabajadores.

— El establecimiento de mecanismos colectivos para la protección de los con-





tratos, en especial, en todas aquellas empresas donde no alcanza la Ley 2/91.

— Establecer un marco de igualdad de derechos del total de trabajadores.

Es manifiesto que la regulación colectiva está pensada sobre una base de contratos fijos y duración de tiempo completo. Por ello, las reglas de aplicación de dichos derechos a colectivos con jornadas menores y contratos de duración determinada no ha sido establecido por los convenios.

Ello ha permitido interpretaciones restrictivas por parte de las empresas y ha originado en los cuatro últimos años diferentes conflictos jurídicos, que afectan a todo el abanico de condiciones laborales.

Por su parte, con un carácter más específico, habría que palantear soluciones inmediatas en los siguientes aspectos:

— En los contratos en prácticas, habría que limitar las titulaciones habilitantes y ajustar su duración, a lo realmente pretendido por la ley.

— En los contratos en formación, garantizar la formación teórica y la es-

tabilidad al finalizar superado con éxito el período formativo.

— En los contratos a tiempo parcial, la creación de un marco estable mediante la determinación de los períodos en que ésta es necesaria, la ampliación de la duración mínima para garantizar un sueldo retributivo aceptable, la limitación de la flexibilidad horaria y por último la conversión en fijos de las plantillas a tiempo parcial.

— En los contratos de “campana”, la negociación de acuerdos colectivos para transformar contrataciones eventuales en fijos discontinuos, con regulación de los convenios de los períodos “punta de venta” o producción y el volumen necesario de contratación adicional a la fija discontinua.

JORNADA LABORAL Y SALARIOS

Para finalizar todo lo referido a la modernización de las relaciones laborales no quisiéramos dejar de lado la necesidad de mejora de dos condiciones básicas; el nivel salarial y los horarios laborales.

Reivindicación que ha sido el motor de al menos dos de las últimas grandes movilizaciones sectoriales en el comercio minorista europeo: la de Alemania en 1990 y la de Holanda este mismo año.

En cuanto a los horarios laborales, las apuestas básicas en esta materia se refieren a:

— La estabilidad en los horarios laborales afectados por la variabilidad del horario comercial. La consecución de este objetivo está directamente ligada con la configuración de un nuevo marco normativo distinto al del decreto Boyer.

— La delimitación de los períodos de contratos a tiempo parcial con topes para flexibilidades horarias.

— El mismo marco de derechos para el conjunto de los trabajadores —días libres rotativos, excepcionalidades, festivos retribuidos, reducciones de jornada, etc..—.

— Limitación o desaparición de trabajos fuera de la jornada laboral ordinaria (horas extraordinarias, tiempos de apertura y cierre).

— La reducción de jornada y sobre todo de forma tal que favorezca mayores posibilidades de ocio.

Las reflexiones realizadas en el marco de la Conferencia de la Sección Profesional de EUROFIET en Sorrento (Italia) en noviembre de 1990 y la experiencia del acuerdo alemán del comercio minorista —con sábados libres rotativos— pueden ser modelos a desarrollar por nuestra negociación colectiva.

Por lo que respecta a los niveles salariales, los debates que con mayor frecuencia se plantearán en el futuro, se centrará en la nueva definición de abanicos salariales; en la lucha por la igualdad de condiciones salariales —con especial referencia a la promoción profesional de la mujer—; en la participación en beneficios; y en los paquetes retributivos, ligados a la mejora de la productividad.

□

GONZALO MENENDEZ, Secretario General de la Federación Estatal de Trabajadores de Comercio (FETC-UGT)

EL MARCO DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA GRAN DISTRIBUCION

JOSE SERRANO CARVAJAL

Presidente de ANGED (Asociación Nacional de Medianas y Grandes Empresas de Distribución).

El marco de las relaciones laborales en la gran distribución comercial tiene, a nuestro juicio, diferentes facetas que tendremos que analizar desde una óptica global.

Según las previsiones de la Comisión Europea, el crecimiento de la CE en 1992 será inferior al esperado. Hace un año, el aumento de las economías comunitarias se situaba para este ejercicio en un 2,5%, ahora la cifra ha descendido a un 1,7%. En esta línea, España presenta una de las economías más dinámicas, con una previsión de crecimiento del 2,5%. Dato que, si bien permite cierta alegría, no debe hacer olvidar que nuestra renta aún se mantiene lejos de la media europea, que la tasa de desempleo es sensiblemente superior a la media comunitaria, y que la productividad por persona ocupada no alcanza el nivel que opera en la CE.

Estos antecedentes son, para los analistas, consecuencia de dos diferentes factores. Por un lado, la fuerte caída de las inversiones, y por otro, el crecimiento de los costes de las empresas, los cuales han aumentado más que la productividad.

A esta situación económica, hay que sumar la actualidad social que vive nuestro país. Según la CEOE, 1992 será el año más conflictivo desde la transición a la democracia. Dato que permite ciertas reflexiones.

Entre ellas, las del papel que tienen que jugar las diferentes asociaciones profesionales en las relaciones de las partes sociales, singularizadas en la que mantienen los empresarios con los trabajadores y la incidencia sindical.

En este sentido, y como es lógico,

las opiniones están divididas. Tras una encuesta realizada por la Cátedra Seat-lease de Relaciones Laborales, el 83,5% de los empresarios consultados opina que, actualmente, los sindicatos no responden en sus planteamientos y reivindicaciones a los problemas actuales de la sociedad, ni dan respuesta a los problemas e inquietudes de los trabajadores.

En cuanto al papel reservado al sindicato, partimos de una realidad impuesta por el artículo 28.1 de la Constitución Española y desarrollada

en la ley orgánica de libertad sindical, ley 11/1985, de 2 de agosto. Definiendo siempre los fines del mismo de acuerdo con el artículo 8 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, ratificado por España en abril de 1977, como "la promoción y protección de los intereses económicos y sociales de los Trabajadores".

Al ser el empleo un bien escaso, que hay que repartir mejor y fomentar cuando se pueda, desde la Asociación Nacional de Medianas y Grandes Empresas de Distribución (ANGED) creemos que las relaciones laborales deben basarse en asegurar y garantizar la creación de puestos de trabajo, cuestión que se cumple al ser éste uno de los sectores que más crecimiento ocupacional tiene y en la adecuación de los mismos a las necesidades productivas de las empresas.

Por ello, hay que tener en cuenta





un dato muy importante: el sector de la distribución, por tratarse de un fenómeno de expansión, constituye un

banco de pruebas donde la pluralidad de fórmulas de contratación laboral se someten a contraste con la realidad. Motivo por el cual es importante tener en cuenta que una gestión ágil que adecúe el empleo a las necesidades productivas de las empresas debe basarse en conceptos de flexibilidad y competencia.

En nuestro país, para muchos sectores, la mayor fuente de rigidez ha sido la protección contra el despido, y de ahí que el debate sobre la flexibilidad haya hecho hincapié de forma especial en los modos de empleo diferentes de la relación de trabajo de duración indeterminada.

En este camino se han buscado otras fórmulas. Así, la transformación de un 15% de los contratos temporales en fijos, cuando éstos cumplen tres años, exceptuando aquellos que son de formación o prácticas, es un compromiso que en ANGED se está cumpliendo por encima del porcentaje establecido.

FORMACION PROFESIONAL

Otro capítulo importante del marco de las relaciones laborales, es la formación, factor que cada vez tiene más importancia y, que en las empresas

que pertenecen a la Asociación Nacional de Medianas y Grandes Empresas de Distribución, se lleva a cabo de forma continuada.

El acuerdo de las empresas asociadas es incrementar, al menos en un 5%, el número total de horas de formación profesional que se vienen impartiendo en la actualidad. Formación que es financiada en su totalidad por las propias empresas y cuyo fin es alcanzar la obtención de un empleo más cualificado y, consecuentemente, más competitivo. Porque no hay que olvidar que el crecimiento y mejora de la economía de nuestro país depende en buen número del grado de empleo, de su remuneración y cualificación.

Bajo esta óptica, en ANGED basamos la eficacia de las relaciones laborales en el establecimiento de fórmulas que redunden en la mejora de la gestión empresarial, la creación de empleo y en la cualificación del mismo. Sin embargo, para alcanzar éstos objetivos es necesario no caer en prácticas anticuadas y en desuso, las cuales lo único que permiten es poner trabas a la propia actividad, sin permitir llegar al grado de competencia que necesita nuestra economía.



LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS

MODERNIZACION DEL SECTOR Y

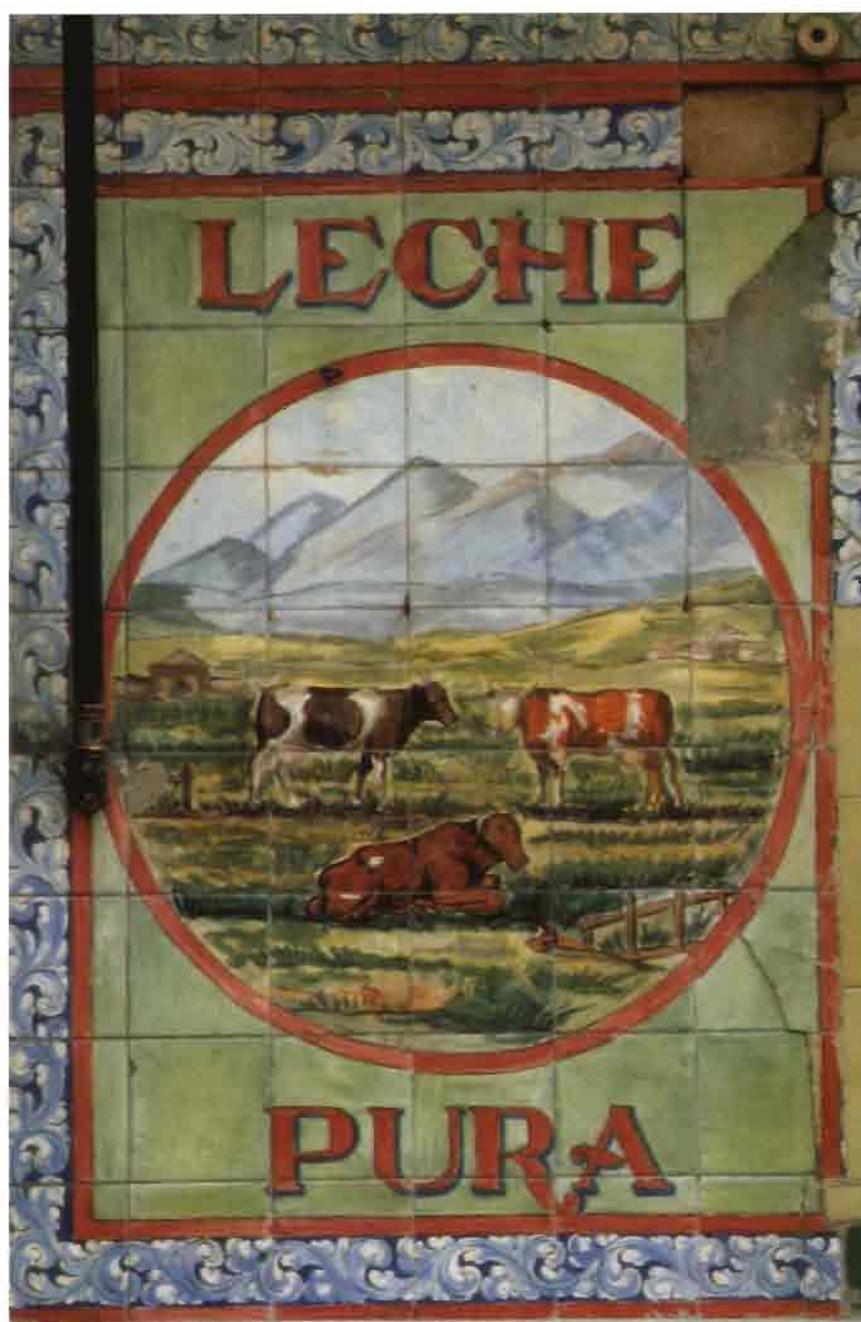
NORMALIZACION DEL MERCADO

■ JOSE RAMON MENDOZA

El sector lácteo español -entendiendo como tal a todo el conjunto de factores que confluyen en la producción, transformación industrial, distribución comercial y consumo- ha sido, durante los últimos años, uno de los sectores más conflictivos de toda la actividad agro-alimentaria, dentro de un proceso que se hace especialmente significativo desde que nuestro país dejó atrás la denominada "agricultura tradicional" para irse incorporando, poco a poco, a formas de producir y, sobre todo, de comercializar adaptadas progresivamente a los "tiempos modernos".

Ya en los años setenta se produjeron, con especial dureza en las zonas con mayor producción láctea -como la cornisa cantábrica-, las famosas "guerras de la leche", que enfrentaron a ganaderos e industriales. Pero, aparte de esas primeras "guerras" temporalmente ubicadas en la protohistoria del sindicalismo agrario español de la transición política -lo que suponía un factor añadido de dureza-, en tiempos más recientes, especialmente a partir de la incorporación de España a la Comunidad Europea, las relaciones entre las partes que intervienen en la producción y transformación de la leche no se han caracterizado, precisamente, por un clima de paz y estabilidad.

Productores e industriales se han visto envueltos, con una asiduidad más que excesiva, en permanentes conflictos de precios, de calidades, de retrasos en los pagos, etc..., dentro de un clima de



enfrentamiento permanente, agravado por la falta de consenso para establecer un marco de relaciones interprofesionales, mínimamente adecuado para la resolución de los inevitables conflictos.

Como muestra de este ambiente de enfrentamiento continuo, basta comprobar el fracaso del CILE (Comité Interprofesional Lácteo Español), en los últimos años ochenta, y la paralización en la que actualmente se encuentra el principio de acuerdo que alcanzaron ganaderos e industriales, a finales de 1991, pa-

ra empezar a trabajar en la constitución de una interprofesión láctea.

La historia más reciente del sector lácteo español se resume, por tanto, en una larga serie de acuerdos sistemáticamente vulnerados; arbitrajes administrativos que, por no disponer de un marco legal adecuado, constituyeron papel mojado; y guerras paralelas entre las industrias por asegurarse el control de líneas de recogida de leche, que provocaron, entre 1988 y 1990, precios artificialmente altos, sin que el

PARTICIPACION DE LA LECHE EN LA PRODUCCION FINAL AGRARIA

	% s/P.F.A.
MEDIA C.E.	17,7
LUXEMBURGO	46,7
IRLANDA	35,4
ALEMANIA	26,7
HOLANDA	24,1
DINAMARCA	23,8
GRAN BRETAÑA	19,6
BELGICA	16,7
FRANCIA	15,1
ITALIA	10,5
PORTUGAL	9,7
ESPAÑA	7,3
GRECIA	4

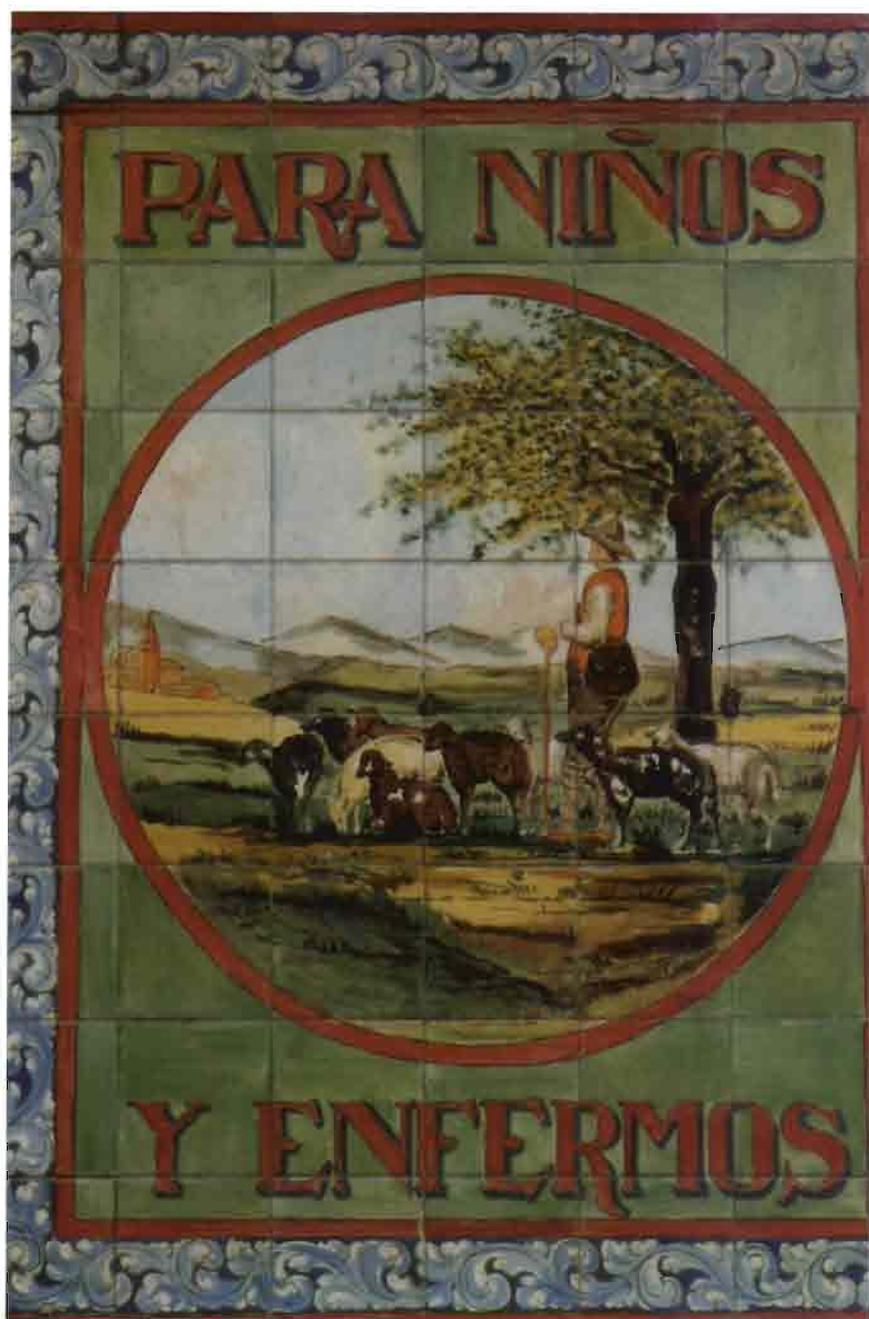
sector productor supiese aprovechar esa situación coyuntural e irregular para reestructurarse.

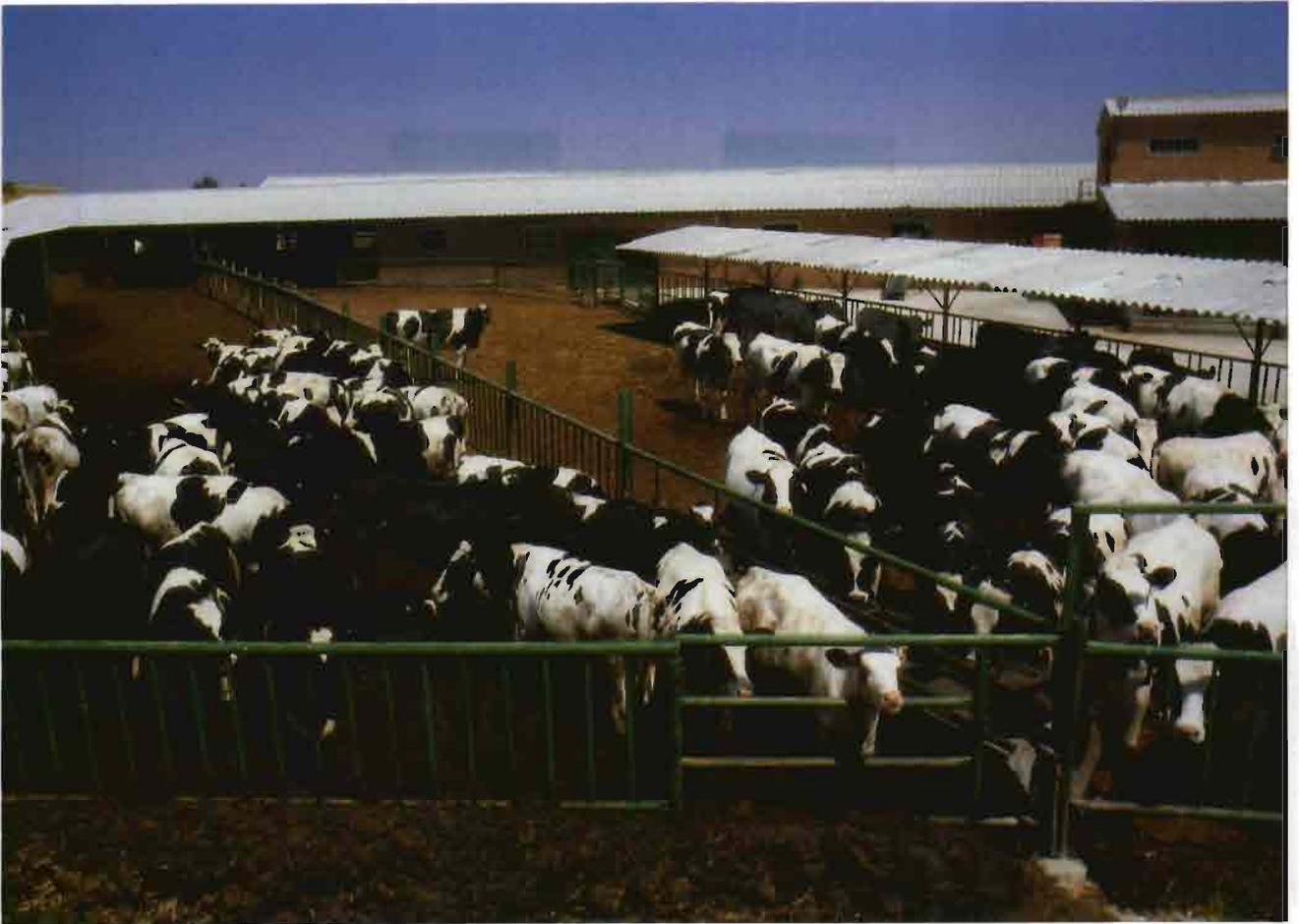
Todo ello, aliado con los problemas derivados de la aplicación en España de la normativa de la Comunidad Europea para este sector, incluida la asignación inicial de la cuota nacional de producción de leche y el retraso en la asignación de las cuotas individuales a los ganaderos.

REORDENACION INEVITABLE

Este resumen apretado de la evolución del sector lácteo español durante los últimos años constituye, asimismo, el desencadenante de acontecimientos más recientes, cristalizados en la elaboración de un Plan de Reordenación, acometido por el Ministerio de Agricultura desde el otoño de 1991, con la participación inexcusable de las Comunidades Autónomas y las organizaciones de productores e industriales.

El Plan de Reordenación se ha ido desarrollando normativamente durante los últimos meses, dentro de un proceso, aún no concluido, que comprende





varios plazos y actuaciones en muchos frentes, aunque siempre con un objetivo común: adecuar la producción española de leche, en cantidad y calidad, a la realidad del mercado y el consumo, y adaptar la situación española a las reglas del juego de la CE.

Aunque a la situación de partida –caracterizada por el enfrentamiento permanente entre productores e industriales– hay que añadir, por último, un elemento de tensión más novedoso, provocado por el protagonismo creciente de los canales de distribución final en todo el proceso de funcionamiento del mercado.

El rápido desarrollo de las grandes y medianas superficies en la distribución comercial española, con cuotas de mercado muy importantes para los segmentos de leche líquida y derivados lácteos, ha incorporado un nuevo punto de conflicto, situado, en este caso, en las relaciones entre las industrias de transformación y las grandes empresas de

distribución, a causa de las condiciones de pago que imponen estas últimas a las empresas lácteas.

EL PESO DE LA LECHE

Profundizando en el análisis de cada uno de los factores apuntados anteriormente, recorriendo el camino de origen a destino, hay que calibrar, en primer lugar, el peso que tiene el sector lácteo dentro del entramado agro-alimentario español.

Sin llegar a alcanzar los niveles de la mayoría de los países comunitarios, el sector lácteo ocupa en España un lugar de primera importancia, tanto por el volumen de su actividad económica como por el elevado componente social que suponen las 230.000 explotaciones lecheras existentes en la actualidad, con ganaderos que, en su mayor parte, se dedican exclusivamente a la producción de leche.

En el terreno económico, hay que valorar que el sector lácteo, solo en el primer proceso comercial, mueve anualmente un volumen de negocio de unos 300.000 millones de pesetas, lo que supone algo más de siete puntos del valor global de la Producción Final Agraria (PFA), con un porcentaje que, sin embargo, sigue siendo muy inferior al 17,75% que representa para el conjunto de la CE.

Los datos globales de explotaciones, producción de leche y volumen de negocio deben matizarse, en todo caso, con las notables diferencias por regiones que se dan en España y, así, mientras que zonas geográficas como Madrid, Baleares o Castilla y León sitúan la importancia de su sector lácteo en torno al 7,5% de media nacional, otras regiones como Galicia y las Comunidades Autónomas de la cornisa cantábrica mantienen niveles de producción similares a los de los países comunitarios más altos, como ocurre en Cantabria -donde →

PARTICIPACION DE LA LECHE EN LA PRODUCCION FINAL AGRARIA POR COMUNIDADES AUTONOMAS

	%s /P.F.A.
ANDALUCIA	2,4
ARAGON	1,9
ASTURIAS	42,6
BALEARES	11,6
CANARIAS	2,8
CANTABRIA	52,6
CASTILLA - LA MANCHA	2,1
CASTILLA Y LEON	9,9
CATALUÑA	7,1
C. VALENCIANA	0,7
EXTREMADURA	3,4
GALICIA	29,4
MADRID	7,1
MURCIA	0,7
NAVARRA	8,7
PAIS VASCO	20,4
LA RIOJA	2,6

más del 50% de su Producción Final Agraria corresponde a la leche de vaca; en Asturias, con un porcentaje del 42%; o en Galicia, con cerca de un 30%.

La estructura de las explotaciones refleja, asimismo, diferencias muy notables entre España y otros países de la CE. De tal forma, el 75% de las explotaciones lecheras españolas se sitúa en el estrato más inferior, entre 1 y 9 vacas, mientras que la media comunitaria para esa segmento de explotaciones es de un 50% y en el caso concreto de Francia -el principal productor de la Comunidad- es de un 25%.

En el extremo contrario, que abarca a las explotaciones de mayor dimensión, España solo dispone de un 5% de explotaciones con más de 30 vacas; mientras que para el conjunto de la CE el porcentaje se eleva al 15% y en el caso de Francia es de un 25%.

Algo similar ocurre con los rendi-

mientos medios de las vacas, que en España se sitúan en unos 3.300 litros por vaca y año, mientras que la media comunitaria oscila entre 4.000 y 6.000 litros.

LA REFERENCIA EUROPEA

Todo un conjunto de datos que sitúan al sector lácteo español en el furgón de cola de la Comunidad Europea, con una delicada situación interna y la previsión inmediata de cambios sustanciales a raíz de la puesta en marcha del Mercado Unico europeo.

No resulta extraño, analizando a simple vista este escenario general, que la reordenación del sector lácteo se venga planteando, desde hace años, como necesaria, urgente e inevitable. Tres calificativos que ya se manejaron a principios de los años 80, cuando la Administración y las organizaciones agrarias se pusieron a trabajar en este sentido, concluyendo en lo que se denominó el "Estatuto de la Leche", cuyo objetivo teórico era preparar al sector de cara a la integración en la Comunidad Europea.

Falta de medios económicos, problemas sanitarios, la pequeña dimensión de las explotaciones, etc... impidieron que la evolución hacia la modernización del sector caminara de acuerdo con las previsiones y así se llegó a la entrada en la CE sin resolver ninguno de los problemas reconocidos por todos.

La situación de partida se complicó, además, por las condiciones de la integración en la CE con la asignación de una cuota nacional de producción muy inferior la producción real española de 1986 y los primeros intentos para aplicar en España la compleja y prolija normativa de la Comunidad para este sector.

La Administración española optó por la posibilidad de aplicar cuotas individuales a los ganaderos -en lugar de hacerlo a las industrias- y, así, en 1986 se asignaron unas cantidades de referencia iniciales para cada ganadero, que, finalmente, nunca fueron aplicadas como tales.

Las industrias lácteas, por su parte, iniciaron, tras la entrada en la CE y ante el temor de perder cuotas de abastecimiento, una desaforada guerra al alza de los precios de la leche, que provo-



LOS NUMEROS NEGROS DEL COMERCIO EXTERIOR

El comercio exterior español de leche y productos lácteos, muy escaso y sometido al régimen de comercio de Estado hasta la incorporación a la Comunidad Europea, ha conocido un auge importante a partir de 1986, aunque con un progresivo saldo negativo, atendiendo al peso muy superior de las importaciones frente a las exportaciones, a pesar de que las empresas españolas no han desaprovechado las oportunidades de acceder al mercado internacional gracias a los mecanismos de apoyo que concede la CE.

Con las cifras más recientes, se observa que entre 1990 y 1991 se acrecentó esa diferencia, porque mientras que las exportaciones españolas se mantenían estables en cantidad -en torno a 84.000 toneladas- y descendían en valor, pasando de 16.900 a 15.900 millones de pesetas, las importaciones crecían de forma espectacular.

De tal forma, frente a las 340.000 toneladas importadas en 1990, con un valor de unos 46.500 millones de pesetas, se pasaba en 1991 a importar más de 406.000 toneladas de leche y productos lácteos, valoradas en unos 53.300 millones de pesetas.

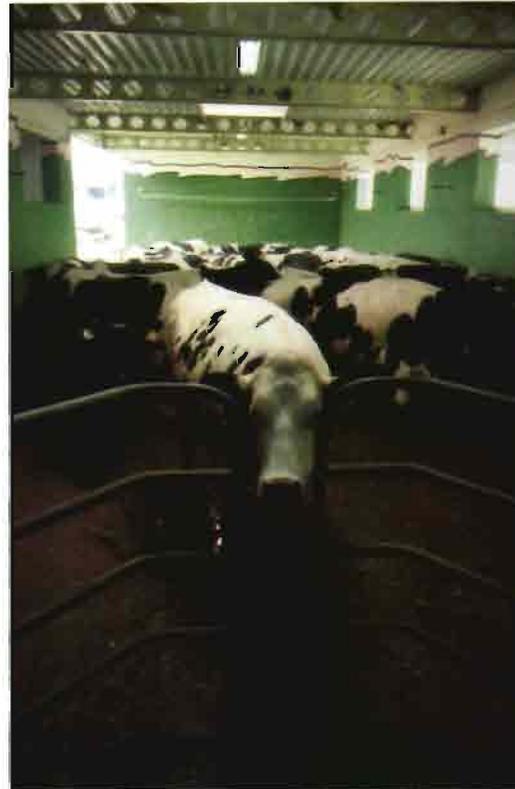
Los datos acumulados en los cinco primeros meses de 1992 parecen mostrar, sin embargo, una tendencia más positiva, con una recuperación de las exportaciones en ese periodo, que han pasado de 25.600 toneladas -valoradas en cerca de 5.000 millones de pesetas- entre enero y mayo de 1991, a unas 51.000 toneladas, con un valor de 11.000 millones de pesetas, en el mismo periodo de 1992.

Aunque esta recuperación de las exportaciones apenas si acorta la distancia frente a las importaciones, porque entre enero y mayo de 1992 se importaron 197.000 toneladas de leche y productos lácteos, valoradas en cerca de 26.000 millones de pesetas.

Los datos globales encierran, en todo caso, diferencias importantes según el tipo de productos, y, así, mientras que en la leche y la nata sin concentrar se alcanzó, durante 1991, una tasa de cobertura de las exportaciones frente a las importaciones de tan solo un 9% -con 8.300 toneladas exportadas frente a unas 240.000 toneladas compradas en el exterior-, en el caso leche y nata concentradas el índice de cobertura se situó en un 69%, con 47.454 toneladas importadas y 41.577 exportadas. □

có, a su vez, un aumento de producción, incluida la incorporación de nuevos ganaderos ante las expectativas que generaban los altos niveles de precios.

Esta situación coyuntural, concentrada fundamentalmente entre 1988 y 1990, terminó provocando dos consecuencias muy negativas. De una parte, el aumento de producción llegó a superar en 1,5 millones de toneladas a la cuota asignada a España por la CE, con los conflictos inevitables entre la Administración española y la Comisión Europea. Y, de otro lado, las industrias lácteas, una vez aseguradas sus posiciones respectivas en la "guerra" de rutas y de abastecimiento, forzaban al

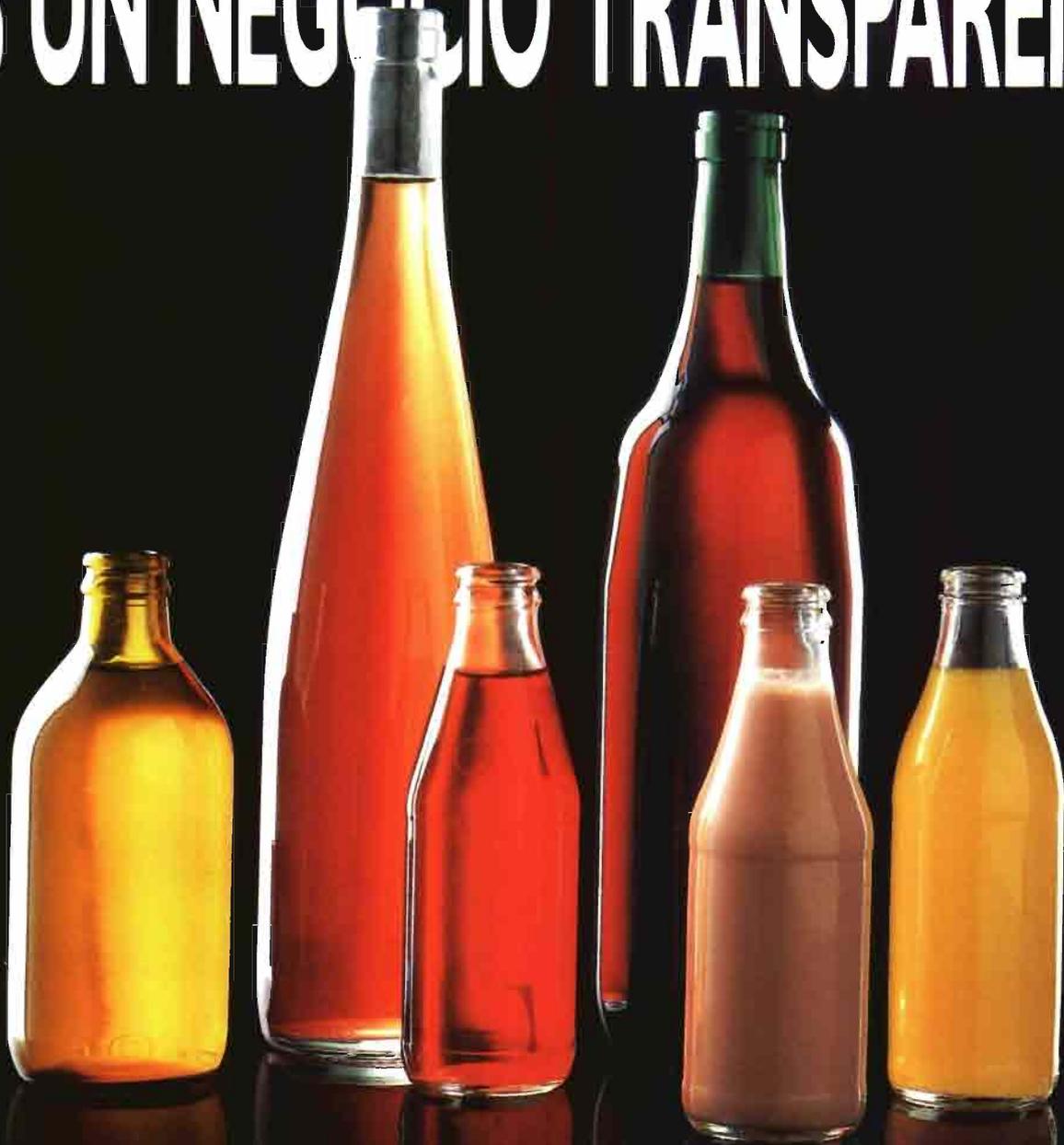


unísono un rápido descenso de los precios de la leche.

Se llegaba así a una situación que, a comienzos de 1991, era prácticamente insostenible. Administración, productores de leche e industrias eran conscientes de la necesidad de poner orden en un sector caótico, mal dimensionado, poco competitivo, sanitariamente deficiente y con 1,5 millones de toneladas de leche producidas "ilegalmente".



ES UN NEGOCIO TRANSPARENTE



TEN VIDRIO

Porque no ocupa nada más. Porque no vuelve cuando va. Porque vende mucho más. Porque tienes vidrio en el lineal. Te envidio. Porque es el envase con más ventajas. Están a la vista.

Ventajas con las que tienes las de ganar.

Está claro. Porque el vidrio es un negocio transparente. Ten vidrio.

Centro del Envase de Vidrio

Claudio Coello, 126. Tel. (91) 561 01 75. 28006 MADRID





ESTRUCTURAS DE LAS EXPLOTACIONES LECHERAS EN LA COMUNIDAD EUROPEA

	<u>Vacas/Explotación</u>	<u>Rendimiento Kgs./vaca/año</u>
MEDIA C.E.	16,9	4.622
GRAN BRETAÑA	66,0	5.195
HOLANDA	36,4	5.669
LUXEMBURGO	33,2	4.672
DINAMARCA	33,0	6.254
BELGICA	25,7	4.205
IRLANDA	24,6	3.640
FRANCIA	20,8	4.967
ALEMANIA	16,3	4.925
ITALIA	12,1	3.587
ESPAÑA	7,8	3.128
GRECIA	4,2	2.876
PORTUGAL	3,9	3.930

LAS ETAPAS DEL PROCESO

Volvían a utilizarse otra vez los calificativos de necesaria, inevitable y urgente para acometer la reordenación láctea, girando siempre en torno a la aplicación de la normativa de la CE, en todas sus obligaciones y posibilidades, contemplando una serie de pasos progresivos, que se están dando a lo largo de 1992, consistentes en los siguientes aspectos concretos: puesta en marcha de un programa de abandono voluntario de la producción, aumento de la cuota nacional asignada por España a la CE, creación de una Reserva Nacional, normativa para regular las transferencias privadas de cuotas y reasignación de cuotas a partir de esa Reserva Nacional.

Un proceso que, de acuerdo con las previsiones del Plan de Reordena-



**ESTRUCTURAS DE LAS EXPLOTACIONES LECHERAS
POR COMUNIDADES AUTONOMAS**

	Censo de vacas (%/Total Nacional)	Tamaño medio del rebaño (Vacas/Explt.)
ANDALUCIA	7,8	14,8
ARAGON	1,3	11,5
ASTURIAS	10,7	6,6
BALEARES	2,1	14,1
CANARIAS	0,6	4,7
CANTABRIA	7,6	9,7
CASTILLA - LA MANCHA	2,9	15,8
CASTILLA Y LEON	16,7	7,8
CATALUÑA	7,5	17,0
C. VALENCIANA	1,0	9,8
EXTREMADURA	2,4	6,4
GALICIA	31,1	6,1
MADRID	1,5	8,3
MURCIA	0,5	18,1
NAVARRA	1,8	16,4
PAIS VASCO	4,1	6,2
LA RIOJA	0,3	14,7
ESPAÑA	100,0	7,8

ladas de leche, que han pasado a engrosar la Reserva Nacional y a las que hay que añadir el aumento de otras 600.000 toneladas en la cuota nacional de leche para España, aprobado por la Comunidad Europea en mayo pasado. Cantidades que han de servir ahora para su reasignación antes de fijar las cuotas definitivas a los ganaderos; mientras que los que han decidido abandonar recibirán unas 9,20 pesetas por litro y año, durante un periodo de siete años.

A este respecto, hay que recordar que el Plan de Reordenación del sector lácteo contempla el mantenimiento y consolidación de las cuotas provisionales adjudicadas a cada ganadero en el año 1985, contando también con los cambios ocurridos en las explotaciones desde entonces, distribuyendo cantidades adicionales entre aquellos que hayan incrementado su producción y otorgando cantidades de referencia a quienes, aupados por las expectativas, se iniciaron en la producción láctea durante los últimos años.

En esta distribución tendrán preferencia los ganaderos que hayan realizado planes de mejora de su explotación, los agricultores jóvenes, los que tengan como actividad principal la producción de leche, y las explotacio-

ción, deberá concluir en la primavera de 1993, con la puesta en marcha de las cuotas definitivas, en un horizonte todavía teórico, aunque inmediato e "ideal" en el que la producción de leche en España se ajuste a la cuota nacional y en el que puedan producir leche todos aquellos ganaderos que lo deseen.

Pero para llegar a ese horizonte todavía hay que cubrir etapas decisivas, como ocurre con el desarrollo de las transferencias de cuotas entre ganaderos, dentro de un mercado en "libertad" que encierra riesgos evidentes de acaparación de cuotas por parte de las grandes explotaciones o, indirectamente, por parte de las propias industrias.

Por su parte, al programa de abandono voluntario, ya realizado, se han acogido unos 16.500 ganaderos, que han dejado de producir 600.000 tone-





nes situadas en zonas con problemas específicos.

EL ESCALON INDUSTRIAL

La reordenación del sector lácteo, en su vertiente productiva, no supondrá, sin embargo, y aunque se alcance en todos sus objetivos, la solución definitiva a la delicada situación de este sector, porque junto a la importancia económica y social del primer escalon productor hay que valorar el peso, no menos significativo, de la actividad industrial, donde se repiten problemas similares en cuanto a dimensiones, rentabilidades y competitividad en relación con el resto de la Comunidad Europea.

La industria de transformación absorbe un 75% de la producción láctea nacional. Cerca de 500 empresas, con más de 23.000 trabajadores, que se encargan de acondicionar, transformar, envasar y poner a disposición del consumidor un producto altamente perecedero, de primera necesidad, de alto valor nutritivo, con el que, además, se elaboran derivados atractivos por su sabor y su alto valor añadido.

Pero el dimensionamiento no es el

más óptimo. Entre ese número de empresas predominan las más pequeñas —un 38% tienen menos de cinco empleados— mientras que sólo el 4% se sitúan en el segmento más alto, a partir de 250 trabajadores.

Situación general que, no obstante, está cambiando progresivamente durante los últimos años, debido, sobre todo, a una rápida concentración empresarial, que se ha visto favorecida por la presión del capital extranjero —básicamente francés— en las empresas mejor dimensionadas y elaboradoras de productos con mayor valor añadido.

Un proceso de "invasión" a través del capital de las empresas lácteas que se vió impulsado por las expectativas que despertaba la incorporación de España a la CE y el evidente retraso de las estructuras lácteas españolas respecto al resto de la Comunidad.

Así comenzó la entrada espectacular de empresas lácteas comunitarias en el accionariado de industrias españolas, con capital mayoritariamente francés, pero también de origen alemán, holandés, o danés, apuntando tanto a empresas dedicadas básicamente a comercializar leche líquida como a las especializadas en derivados lácteos y quesos.

Toma de posiciones en el aparente-

mente mercado "virgen" español que, sin embargo, no ha estado exenta de dificultades, como las que arrastra en los últimos meses la cooperativa francesa ULN (Unión Laitiere Normande), con problemas financieros en su propio país, que tuvo que dar marcha atrás en el compromiso establecido con la Administración española para adquirir la mayoría de capital de la empresa pública Lactaria Española (LESA).

Como consecuencia de este proceso, el sector industrial lácteo español sigue teniendo todavía muchos cabos sueltos antes de poder calificar su situación interna de "estable" y normalizada.

De una parte, el grueso del mercado —tanto en leche líquida como en derivados lácteos— aparece claramente dominado por las empresas con mayoría de capital extranjero, especialmente francés, como ocurre con los grupos que controlan Danone, ULN o Besnier; mientras que se mantienen algunas empresas líderes con capital nacional —como Leche Pascual, Clesa o Dhul— y no se consolidan los intentos de reforzar un mayor protagonismo de estructuras cooperativas en la actividad industrial láctea.

JOSE RAMON MENDOZA.

Director de "Comunicaciones Agrarias".

LAS CARENCIAS ESTRUCTURALES DEL SECTOR LACTEO EN ESPAÑA

■ FERNANDO MORALEDA.

Secretario General de la Unión de Pequeños Agricultores (UPA).

Todos los análisis que se realizan, de unos años a esta parte, centrados en la realidad agraria española han ido derivando hacia un terreno tan lógico y natural como perverso en sus consecuencias, que se deriva de la traslación inevitable de todos los problemas "nacionales" a la referencia y el escenario de la Comunidad Europea.

En términos generales, el conjunto de la sociedad española asumió en su momento que todos los caminos del sentido común conducían a la Comunidad Europea, no solo en el terreno

político y económico, sino también en el terreno social, más aún cuando estos criterios se manejan desde postulados progresistas.

Y así se entendió también desde el sector agrario. El ingreso en la Comunidad Europea era deseado, necesario e inevitable, con sus ventajas y sus inconvenientes. Como ocurre también ahora, a pesar de todos los matices que se quiera, con el refuerzo de la integración europea.

El sector agrario era, y sigue siendo en la actualidad, uno de los más afectados -para bien y para mal- de la in-

corporación de España a la CE, y la equiparación con los parámetros comunitarios se convertía así en obsesión acelerada, en su doble vertiente normativa y práctica.

Pues bien, ahora, casi siete años después del ingreso formal en la CE, la agricultura española ha concluido ya, prácticamente, su periodo de transición para integrarse en la Política Agrícola Común y participa, en igualdad de condiciones, del desarrollo de los nuevos "aires" que soplan en la agricultura comunitaria, marcados por el ajuste presupuestario, la desaparición de los mecanismos clásicos de regulación de mercados y su sustitución por unas nuevas ayudas compensatorias cuya eficacia -más que dudosa- comenzará a notarse realmente desde la próxima campaña 1992/93.

DEBATE NACIONAL

Sin embargo, la progresiva "comu-





nitarización" de España, y consecuentemente de su agricultura, ha ido relegando a un segundo plano algunos aspectos muy importantes, en unos casos con falta de planificación -como respuesta a la orientación de la opinión pública desde instancias oficiales- y en otros por la pura lógica de los acontecimientos.

Aspectos cuya referencia puede aplicarse a un análisis generalista, a otro situado específicamente en el ámbito agrario y, sobre todo, a uno de los sectores dentro de este último que caracteriza perfectamente la situación que se quiere describir y es el objeto de este artículo: aquel que se dedica a la producción de leche en España.

En primer lugar, a medida que avanzaba la integración española en la Comunidad, se han ido "olvidando" las enormes diferencias estructurales que separaban a algunos sectores de nuestra agricultura no ya de los países

mas avanzados de la CE, sino de la media comunitaria.

Y, en segundo lugar, el debate de "altura" provocado primero por la puesta en marcha del mercado único y después por los acuerdos de Maastricht ha ido derivando, en términos nacionales, hacia una verdadera obsesión macro-económica por la equiparación con el listón mas alto de la Comunidad, relegando al olvido la preocupación por favorecer mejoras estructurales, sectoriales y sociales.

Sin este tipo de mejoras en lo concreto resultará muy difícil alcanzar los grandes objetivos y, además, de pocos servirían estos últimos, en caso de alcanzarlos, si los sacrificios aplicados a la mayoría de la población son muy superiores a las teóricas ventajas.

DESEQUILIBRIO LACTEO

Un análisis que cabe aplicar, en

todos sus términos, a la situación del sector lácteo, que se integró en la Comunidad Europea con uno de los mayores desequilibrios estructurales de entre todos los capítulos de la agricultura española.

Cualquier indicador es válido para demostrar esta situación: la dimensión media de las explotaciones, el rendimiento por vaca, la presencia de estructuras cooperativas en los procesos de comercialización, la falta de vertebración interprofesional para el funcionamiento del mercado en origen, la inexistencia de industrias lácteas nacionales y "razonables", etc...

El sector lácteo español se incorporaba, además, a una Comunidad Europea de larga y potente tradición lechera, donde todas las premisas negativas reseñadas para España se transforman en positivas, en buena medida porque los principales productores de leche en la CE se habían beneficiado, durante

más de 30 años, de los apoyos incondicionales de una Política Agrícola Común en expansión.

España llegaba, sin embargo, con las vacas flacas. Los excedentes de leche ahogaban ya a la Comunidad, que aplicaba cuotas nacionales de producción y costosas penalizaciones para todo aquel que se pasase de la raya.

Franceses, alemanes, daneses, británicos... se apretaban el cinturón de la leche, pero lo hacían sobre unas estructuras desarrolladas y sólidas, capaces de aguantar el tirón. El problema para España implicaba, por el contrario, apretar sobre algo que

todavía estaba, y sigue estando, sin desarrollar.

Y aquí es donde hay que poner ahora el acento, cuando en España se aborda, por primera vez, un amplio proceso de reordenación del sector lácteo, que conducirá a la plena equiparación del funcionamiento de los mercados y la regulación del sector con el resto de la CE.

Una adecuación retrasada siete años respecto a la integración que, en cualquier caso, sigue sin resolver los dos problemas de fondo: la mejora estructural del sector productor y la vertebración y democratización del mercado.

Porque la normativa comunitaria responde a un diseño impecable desde un punto de vista tecnocrático y economicista: se hace lo que se puede con los recursos de que se dispone. Y así se intenta adecuar la oferta a la demanda, dañando lo menos posible al escalón productor, entendiendo como tal a la explotación "media" europea, muy alejada de la realidad española.

Pero la adecuación a ese marco normativo no resuelve los problemas de partida del sector lácteo español. Y esta es, sin duda alguna, una responsabilidad nacional, sobre todo en términos políticos y sociales.

UN PROBLEMA SOCIAL

La producción de leche en España descansa sobre la base social que conforman las cerca de 300.000 explotaciones ganaderas que registran las estadísticas oficiales, concentradas, además, en su mayor parte, dentro de la franja geográfica que se conoce como cornisa cantábrica, donde la leche se produce casi siempre en régimen de "monocultivo", con escasas alternativas viables para cambiar, tanto en otra actividad agraria como para que sus titulares se desvíen hacia actividades industriales, cuya crisis en esa zona es aún mayor que la agraria.

Las condiciones estructurales de la mayoría de las explotaciones son muy deficientes, y difícilmente se puede acusar a los ganaderos de esa deficiencia, cuando ni han dispuesto nunca de los apoyos que recibieron en su día los ganaderos de otros países europeos, ni se han movido en un mercado abierto y dinámico, capaz de generar valor añadido y recursos suficientes para acometer desde dentro el necesario progreso estructural.

La reordenación del sector lácteo español es, por tanto, un problema político y social, en el que difícilmente se pueden priorizar los condicio-



nantes económicos y la inevitable referencia comunitaria.

Cabe utilizar, a este respecto, la máxima apuntada anteriormente: hay que hacer lo que se pueda con los recursos de que se disponga. Pero hay que hacerlo empleando criterios selectivos y de progreso, asumiendo que el Estado no solo puede limitarse en este terreno a ejercer de traductor de la normativa de la CE.

La Administración central y las Comunidades Autónomas tienen una doble responsabilidad muy clara:

- De una parte, tienen que destinar recursos para mejorar las condiciones estructurales de la producción, reforzando aquellos aspectos de la reglamentación comunitaria que resulten más interesantes para España, como ocurre con el abandono voluntario, la jubilación anticipada o el "trasvase" de cuotas entre ganaderos.

- Y, de otro lado, tienen que asumir mayor protagonismo en el funcionamiento del mercado, favoreciendo el desarrollo de fórmulas interprofesionales, para acabar con el dominio prepotente e irracional de las industrias lácteas sobre los ganaderos.

COMERCIO Y CONSUMO

La modernización de las estructuras productivas y la democratización del mercado en origen se trasladaría así, con un efecto casi inmediato, a los siguientes escalones de la cadena: la distribución comercial y el consumo.

Nuestro país, al contrario de lo que ocurre en otros vecinos de la Comunidad Europea, no se siente orgulloso de su leche y de sus productos lácteos.

Las tendencias de consumo de leche líquida han derivado hacia una presencia muy destacada de las leches esterilizadas de larga duración, envasadas en cartón, no tanto por las



teóricas ventajas para el consumidor como por las ventajas -estás sí, muy prácticas- de las industrias lácteas y de los establecimientos comerciales mas modernos, super e hipermercados.

La leche se ha convertido así en un producto de gran consumo, donde la calidad se mide, en términos muy generales, con una escala muy inferior a la del precio; fomentando prácticas comerciales que, salvo algunas empresas aisladas, eliminan la posibilidad de impulsar políticas de marca, con la calidad como bandera.

En la rentabilidad de estas prácticas comerciales coinciden, a pesar de su aparente enfrentamiento por los plazos de pago, las industrias lácteas y las grandes empresas de distribución, con los ganaderos y los consumidores

como claramente perjudicados.

Los primeros, porque la política aplicada por las industrias lácteas termina fomentando una producción de leche solo en "precio" y no en calidad. Y los consumidores, porque terminan siendo engañados por el espejismo de la "oferta", descartando cualquier posibilidad de incremento de la demanda de leche pasteurizada -a pesar de todos los apoyos oficiales en ese sentido- y orientando el consumo mayoritario solo hacia la leche más barata, aunque casi siempre sea la peor.

Algo similar a lo que ocurre con los productos lácteos, especialmente los quesos, donde la presencia masiva de capital extranjero en las empresas transformadoras ha orientado el consumo español hacia prácticas más propias de sus países de origen, arrinconando la rica tradición quesera española. □

EL CIRCUITO DEL QUESO

■ MARIANO SANZ

Presidente del Consorcio de los Quesos Tradicionales de España.

Siempre que nos queremos referir a los antecedentes más remotos de la historia del queso, hacemos referencia a la leyenda de aquel pastor árabe que atravesó con su caravana el desierto y descubrió que la leche que transportaba en un odre seco, hecho con el estómago de un borrego, se había transformado mejor y más rápido en "trozos" de leche que los que transportaba en envases convencionales.

Pues bien, desde aquel hecho que podría datarse en los años 5000 a.c., se inaugura toda una historia del queso que implica hoy en día a sectores de la economía tan diversos como: la producción ganadera, la transformación industrial, la distribución comercial y el consumo, sin olvidarnos de las industrias auxiliares que proporcionan tecnología y materiales auxiliares distintos a cada uno de los sectores citados.

Para analizar el comportamiento y la interrelación de los sectores económicos implicados en el mercado del queso, me quiero situar ya de golpe en el siglo XIX, donde se pasa, en términos históricos, de una rutina de elaboración empírica y rudimentaria, a una repentina modernización, gracias a una serie de descubrimientos apasionantes en el terreno de la bacteriología, la química y la mecánica.

QUESOS EN EL MERCADO

Gracias pues a estas aportaciones, el queso deja de ser un hecho meramente cotidiano en la alimentación de los pueblos ganaderos, y un valioso elemento de trueque y tributo, para entrar de lleno en el mundo del mer-

cado, comenzando a salir del ámbito entrañable de las ferias y mercados locales donde las relaciones comerciales se daban (aún afortunadamente se siguen dando) dentro del alto valor del "vivo y el directo".

Desde la figura del "recogedor" de quesos, que asistía a las ferias y mercados locales para provisionarse de cantidad suficiente de piezas de queso para distribuir entre las tiendas y mer-

cados de las villas y ciudades, hasta nuestros días, hay una sucesión histórica de hechos que me interesa analizar con el objeto de aportar, en lo posible, algo de claridad sobre la situación del mercado del queso en la actualidad en nuestro país.

Después de los efectos desastrosos de nuestra guerra civil, y ya entrados los años 40, comienza a conformarse el "circuitito" ("filiera", que gustan decir los franceses) del queso y se constituye en base a los ganaderos productores de leche, las pequeñas y medianas industrias lácteas transformadoras, los mayoristas de "coloniales" y las tiendas de "ultramarinos", en una cadena que cerraban los consumidores, a quienes



esta calificación, en aquellas épocas de escasez máxima, podía resonar de forma irónica.

De los años 40 a bien entrados ya los 70, la situación del sector quesero se caracteriza por unas relaciones comerciales poco maduras, donde el sector transformador se posiciona como eje predominante y prepotente, con relación al resto de los sectores en juego. Las industrias lácteas durante este periodo en España han marcado y caracterizado el sector quesero con fuertes matices, que perviven en gran manera en la actualidad de los años 90.

El sector productor, integrado por agricultores y ganaderos de muy esca-

sa capacidad productiva, y sin el menor atisbo de asociacionismo que no fuese enmarcarse dentro del "sindicato vertical de ganadería", entregaban la leche a las industrias lácteas aceptando el pago que estas les concedieran sin derecho a replicar, toda vez que las industrias se erigían en juez y parte en el análisis de la calidad de la leche entregada, descontando cuanto creían necesario. Todo esto propició una respuesta callada del sector productor, que aplicó todo un "vademe-cum" de picaresca que envilecía la calidad de la leche.

El sector transformador, compuesto a su vez de una pléyade de pequeñas queserías de corte familiar y dotadas de muy escasa tecnología, elaboraban un producto mediocre (con honrosas excepciones), teniendo vendido por otra parte todo cuanto queso elaborasen, dado que existía una situación de tensión positiva de demanda que, dentro de una España franquista en plena autarquía y con fronteras paralizadas, superaba en mucho la oferta nacional, provocando una situación de "mercado cautivo" que afectaba al sector distribuidor y consumidor.

LOS RIESGOS DEL PROTECCIONISMO

Esta situación de proteccionismo evitó el despertar de la competitividad y fue el culpable del adormecimiento, en líneas generales, del sector quesero español, nada estimulado a la calidad y a la superación, si no más bien a todo lo contrario, abocándose a una situación de fraude a finales de los años 60 y comienzos de los 70, donde la industria de la margarina se vio fuertemente favorecida gracias al consumo extraordinario demandado por el sector quesero (fundamentalmente en Galicia y Asturias).

La oferta quesera existente en este periodo era monótona y carente de la más mínima sugestión, estando basada

fundamentalmente en quesos puros de oveja (no demasiados), quesos de vaca tipo "bola y barra" (altamente margarinados en ocasiones) y quesos de "mezcla" indefinida en sus proporciones, lo que propiciaba rangos de cotización amplísimos, siempre en función del porcentaje de leche de oveja y cabra que llevase (en aquellos momentos, y aún hoy sucede algo parecido, se comentaba jocosamente que algún queso se definía como "mezcla" al haber "pasado por delante" de la cuba de cuajar una cabra o una oveja).

Mientras tanto, los quesos tradicionales de España quedaban relegados (cuando no desacreditados por la propia industria y las autoridades sanitarias en aras de una "modernidad" mal entendida) al ámbito de sus respectivos lugares de producción, siendo objeto de una comercialización totalmente focalizada y sin transcendencia en los mercados nacionales. Esta situación propició una despotenciación de nuestra genuina cultura quesera española, relegándola a la cola de las grandes culturas queseras europeas que si supieron adoptar las innovaciones tecnológicas y mecánicas a la confección industrial y artesana de sus quesos característicos.

En estas condiciones, la distribución de quesos, que ya comenzaba a tomar una posición no sólo a través de los mercados minoristas, si no también de las primeras formaciones de cadenas y supermercados, era en alguna manera dependiente de una oferta de queso que llegaba con cuentagotas y casi como favor especial desde el fabricante.

El sector consumidor no era, ni mucho menos, exigente hacia la oferta quesera, quizá por la imposibilidad de disponer de otras posibilidades que no fuesen las de "tierno, semi y curado" dentro de aquellos quesos de mezcla o también mal llamados "manchegos". Yo he dicho muchas veces que





el consumidor de queso en este periodo sólo conocía, de los quesos españoles, el manchego y el que se hacía en su pueblo.

TIEMPOS MODERNOS

Me interesa a continuación pasar a analizar otro periodo distinto y que, por situarlo en el espacio y en el tiempo, circunscribiré, entre la mitad de la década de los 70 y el momento actual.

Si el periodo anterior viene definido por un contexto de dictadura y mercado cerrado sobre sí mismo, este que vamos a contemplar se desarrolla en un marco de relaciones políticas, sociales y económicas diametralmente distinto.

La llegada a España de una situación democrática, la apertura de fron-

teras y nuestra integración en la Comunidad Europea, definen claramente la nueva situación.

El sector productor ha ido modificando sensible y profundamente su posición en el "circuito" quesero, incorporándose a un proceso de organización sindical en libertad, al tiempo que provocaba una agrupación cooperativa para la venta de leche que ha hecho variar en parte, sobre todo al final de este periodo, la actitud de predominio casi absoluto de que disfrutaba el sector industrial a la hora del pago de la leche, toda vez que la implantación de laboratorios interprofesionales, casi generalizada por las grandes áreas productoras del país, hace que el pago de la leche se realice mediante mecanismos desconcentrados y en base a parámetros objetivos y evaluables dejando los industriales de

ser juez y parte en el pago. Todo esto hace también que la calidad de la leche se eleve considerablemente y disminuya por tanto el fraude de los productores.

El sector industrial quesero comienza, a su vez, a abordar un proceso de modernización de su capacidad productiva, al tiempo que una etapa de expansión de sus expectativas de elaboración guiadas en gran medida por el constante aumento de la demanda. En este periodo se instalan modernas fábricas queseras que no tienen ya nada que envidiar a las mejores del continente, que ayudan a reducir los costos sensiblemente para hacer frente a la dura competencia que ya se entreve al comienzo del periodo analizado y que se padece seriamente en los momentos actuales de apertura de mercados y cambio en el sector de la distribución comercial.

ARTESANOS CON FUTURO

Mientras tanto, y al mismo tiempo, se produce un movimiento de actualización y modernización del sector quesero artesano que había quedado en posición latente durante el periodo anterior y que ahora, gracias en parte al cambio de orientación y sensibilidad por el fenómeno de lo artesano y genuino, se pone de manifiesto en una pujanza extraordinaria. Todo esto conduce a la aparición en los mercados, aunque de forma reducida, de una gama de quesos tradicionales españoles que comienzan a encandilar la oferta y despabilar a los consumidores del letargo en el que se encontraban, propiciado por la orientación de la industria quesera dedicada monográficamente al fenómeno "manchegoide" (queso con aspecto de queso manchego puro de oveja, pero elaborados con mezclas de leches indefinibles).

Otro cambio sustancial y casi definitivo lo provoca la estructuración del

sector distribuidor que, si bien mantiene todavía una mayoritaria presencia de establecimientos minoristas, comienzan a ver la luz las cadenas de hipermercados y grandes superficies, que modifican sustancialmente las ordenadas de relaciones comercial hasta ahora existentes entre el sector transformador y el distribuidor.

Estos dos sectores se sientan ahora a negociar, en un principio de tú a tú, pero de inmediato la prepotencia del sector quesero industrial, característica del anterior periodo, se torna de signo y rápidamente se sitúa prácticamente, sin lapso de tiempo, del lado del sector distribuidor.

EL PODER DE LA DISTRIBUCION

Las "negociaciones", como hacen llamar eufemísticamente los directores de compras de las cadenas de hipermercados y supermercados, se trocan ahora con el sector industrial en un "siseñoreo", muchas veces denigrante, que como característica esencial tienen por norte llevar al representante de la industria quesera hasta el último reducto de su beneficio, para acabar firmando una "plantilla" que reduce a añicos los márgenes comerciales de aquel, en su momento prepotente, sector quesero industrial.

Este "shock" se ha producido tan violentamente que muchos industriales queseros todavía no se han repuesto, temiéndome que en algún caso no lleguen a lograrlo, provocando su desesperación o su integración en algún grupo de mayor calado que pueda afrontar el envite.

En esta situación última, el consumidor, que ya demanda más gama de producto y de mayor nivel de calidad, ha salido ampliamente beneficiado, aunque en los niveles de precio no haya encontrado grandes ventajas, dado que la distribución comercial de gran escala no sitúa el queso, en gene-

ral, entre los productos con "precio gancho", excepción hecha de los momentos de oferta y en determinados tipos de queso, en los que se pueden encontrar auténticas gangas que, sin lugar a dudas, propicia la industria para quitarse de en medio los excedentes que producen esas modernas instalaciones que, de no movilizarse, crearían problemas serios a las industriales que los padecen.

Vemos por tanto como la prepotencia en las relaciones comerciales solo ha hecho que cambiar de mano, pasando del sector transformador industrial al sector distribuidor ante la mirada atónita de los productores de leche y la resignación de los consumidores.

RIGOR PARA EL FUTURO

Hacia el futuro no se trataría de hacer adivinanzas, sino un ejercicio de sensatez y rigor adecuado al contexto en el que se desenvuelven las relaciones en la economía, para adivinar que puede o debe pasar.

Se desearía un sector ganadero todavía más profesionalizado, con mayor nivel de cooperación y de interlocución con las industrias transformadoras que, mediante negociaciones rigurosas, fuesen capaces de fijar unos precios de la leche en función de los precios comunitarios y de las estrategias de venta de las empresas, suscritos, eso sí, por contratos homologados que obliguen a las dos partes. Sería necesario en este sentido que los ganaderos comprendan que sus vacas no producen leche, sino paquetes o botellas de leche, queso, yogur, mantequilla, etc.

Las industrias deberán adoptar mayor dimensión a través de la formación de grupos consolidados para igualar su capacidad de negociación y seguir afrontando, hasta el final, la batalla de la reducción de costos. Al mismo tiempo, deberán ofertar estrate-

gias comerciales de productos y servicios de alto nivel, estando dispuestas a innovar en los campos de la mercadotecnia, el envase y embalaje, promoción y publicidad.

El sector de la distribución comercial de las grandes cadenas de hipermercados, en plena explosión de implantación, deberá completar su ansiada fase expansiva, tratando de ocupar hasta el último nicho viable en el territorio español. Hasta que ésta fase no se complete, seguirán "intratables", toda vez que "necesitan" de los proveedores para desarrollar esta fase que requiere gran capacidad de financiación.

Una vez finalizada esta fase, las grandes cadenas de hipermercados supervivientes (según los expertos no serán más de 6 en el territorio español) estarán en condiciones de producir un nivel de negociación más sensato y armónico con los grupos empresariales queseros que se hubiesen constituido en este periodo futuro, ligando así estrategias de venta de las empresas transformadoras con las de las grandes superficies, estimulando entre ambas el consumo y ofertando gamas y calidades de gran nivel.

Será también en esta fase de integración de estrategias cuando el rico caudal de los quesos tradicionales de España encuentre el cauce oportuno para su desarrollo, mostrándose como estrategia globalizada y atractiva ante los distintos segmentos del consumo.

Una expectativa de futuro en la cabe esperar también que coincida con el final de la fase "manchegoide", en la que toda mezcla de leches, en cualquier porcentaje y presentación, se enseñoreaba de unos mercados desasistidos de oferta y cautivos, en los que había anidado la bicha detestable de la prepotencia y el fraude.





Mercado de Toledo

LA COMPRA DEL PINTOR

■ CARMEN SANTAMARIA

Tiene los andares elásticos y cadenciosos, por lo que Aurelia supone que es bailarín o modelo. Tiene los hombros cuadrados y las caderas estrechas, como esos chicos que anuncian tabaco, calzoncillos y refrescos en las revistas y en las vallas publicitarias.

Se ha detenido junto al banco de baldosa, ha apoyado en el asiento la bolsa de cuero viejo, por cuya boca asoman las hojas de un ramo de espinacas y las aristas del paquete que sobre ellas acaba de colocar. Del bolsillo de los vaqueros ha sacado un papel azul, que revisa con tranquilidad a la luz de la claraboya. Afuera la mañana es un cúmulo de gotas de agua fina que caen sobre el empedrado y pintan de brillos grises la ciudad.

— ¿Terminarás de contar el dinero?. Esta niña está dormida, Raimundo. Buen negocio vas a hacer con ella.

Aurelia cierra la caja, con el billete con que él ha pagado apartado en el compartimento de los grandes. Luego, cuando su padre salga a echar la cortina metálica a mediodía, lo guardará en el bolso. Lo meterá debajo del forro a través de la costura descosida. Como el de antes de ayer.

— Ponme cuarto de salchichón, hala, que contigo no se puede ir con prisas.

— Pero si usted no va con prisas, doña Remedios, ¿A que ya ha hecho la casa?. ¿A que sí?. Con lo apañada que es usted...

A la aludida se le mengua el malhumor con el tono halagüeño de Aurelia. Pero se finge enojada porque a los jóvenes, que son de natural cretino, no conviene darles la razón.



— No seas coplera, niña. Venga, ponme eso que me voy de aquí volando.

El muchacho recoge la bolsa del banco y reemprende su camino. Aurelia le acompaña con los ojos hasta que se pierde tras la esquina del pasillo que le conduce a la salida.

— Está este salchichón de rico que no sé si añadirle cuarto más para que no se quede usted con ganas de repetir.

— Pero mira que eres lianta, chiquilla. Yo no sé de quien has heredado esa labia. Con lo prudente que era tu madre, que en paz descanse...

Aurelia se ríe porque con la risa disimula el rubor y aplaca los nervios que se le revientan en las carnes cada vez

que el muchacho aparece por la charcutería.

Tiene el gesto plácido de quien no anda a la greña con su sino y se contenta con lo que éste le depara día a día. Tiene una mata de pelo castaño y unos ojos negros que fulgen cuando su boca se ensancha en una sonrisa o se contrae en una mueca, que es un anticipo de las palabras que derrocha cuando alguien se presta a escucharle.

Aurelia siempre está dispuesta: en cuanto se acerca el muchacho al mostrador y saluda desde el otro lado de la cristalera, que ella ha pulido con la bayeta y el cristasol, Aurelia le dedica un buenosdías o un buenastardes que es una invitación a la charla. A la confidencia, si Raimundo estuviera ausente.

— Este chico es una cotorra. Luego dicen de ustedes, las hembras, pero ¡bien que usa éste la lengua...!

Se alborotan las mujeres, que aguardan turno arracimadas en torno a la cristalera, con las bromas de Raimundo, que ha esperado a que el chico se alejara para burlarse de él y mortificar a su hija.

— Se conoce que en casa no pega hebra y como la Aurelia le da carrete...

Aurelia, callando, se inclina sobre las bandejas que se alinean en el último piso del mostrador y hunde los dedos en la de las morcillas, demorándose en la elección de la que le ha pedido doña Matilde.

— ¿Pues sabe lo que le digo, Raimundo?. Que así les quería ver a muchos. Que está la juventud muy maliciada, con tanto alcohol y tanta droga. ¡Da gusto ver a un muchacho tan sano, tan hermoso!

— Y tan telendo por el mercado. ¡Con lo remilgados que son los hombres para eso de venir a la compra!



— Serán algunos, doña Tere, que a mí, mi Eulogio, que en su gloria le tenga Dios, me iba a los recados sin rechistar. Enfermo el pobre y en cuanto me veía hurgando en la despensa ya estaba él agarrado al capacho y al monedero.

Aurelia emerge de entre las piezas de embutidos, los bloques de mantequilla y los tacos de tocino veteado, e interrumpe una conversación en la que no quiere intervenir por no avivar los celos que le hacen a su padre ensañarse con el muchacho.

— Mire usted, doña Matilde, qué hermosura. Se va usted a relamer. Y a su esposo le engatusa usted esta noche. Se la fríe medio minuto, con el aceite bien caliente. Y verá usted. ¿Qué más le ponemos?. ¿Unos choricitos?. Me los traen de León. ¡Extraordinarios!. ¿Cuántos se lleva?

No sabe de él el nombre porque nunca se lo ha preguntado. Pero sabe que se vino a Toledo este invierno y que vive cerca del Zocodover, en casa de una tía abuela que falleció a poco de llegar él. Sabe que le gusta la lluvia y el viento, que le gusta cocinar y que madruga a diario para ver amanecer.

Tampoco le ha preguntado su oficio, pero ya ha descartado lo de bailarín o modelo. Ahora piensa que es artista: pintor, lo más probable, porque le ha descubierto entre los dedos motas de pintura blanca y verde.

Aurelia le imagina en su taller, en una habitación amplia y sin muebles, sembrada de botes de los que rebosan líquidos de colores vivos, plantado ante el lienzo del que brotan figuras geométricas y cuadrículadas. O, quizá, figuras humanas que poseen

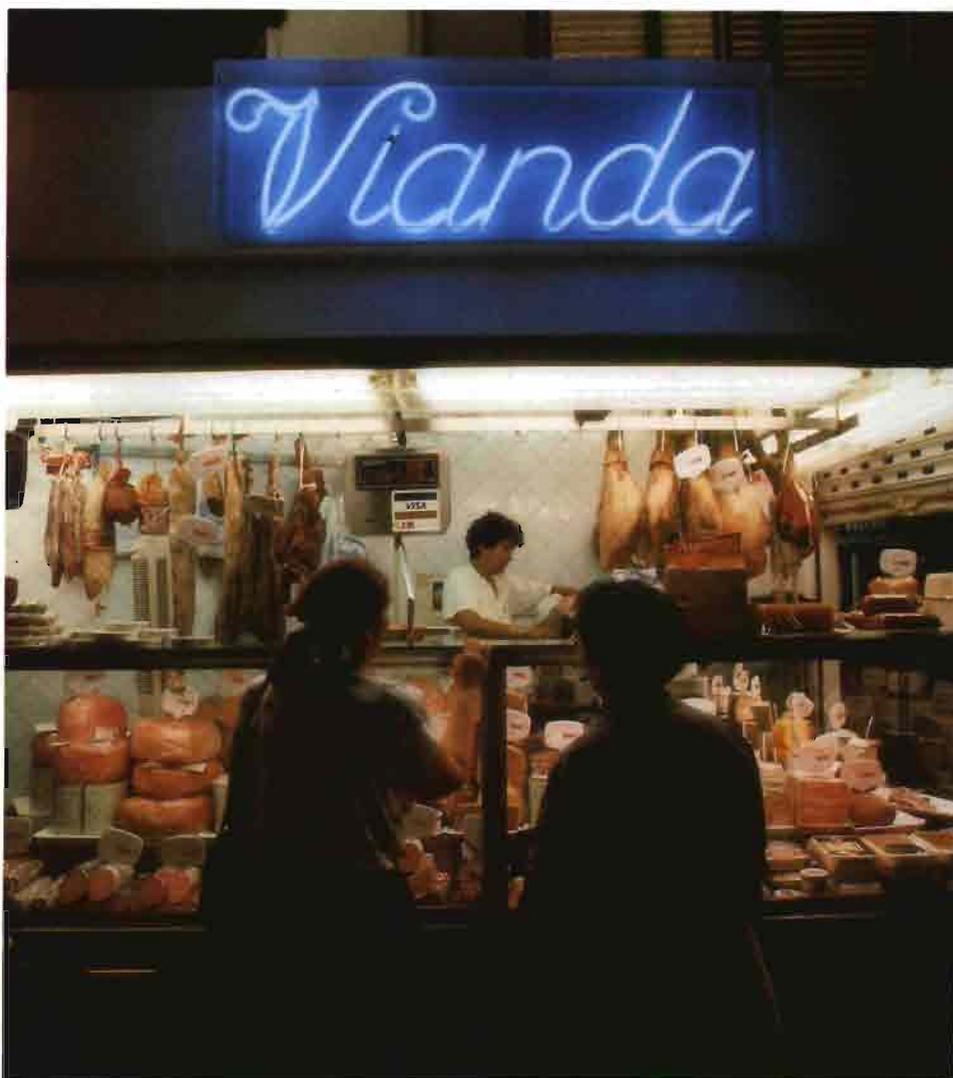
el rostro del que las crea. O el de aquéllas a quien él ha amado y le han amado. El suyo, el de Aurelia, tal vez.

—

Entré en Toledo un lunes de abril, por la mañana. Llovía en la ciudad intensamente, pero por las calles, húmedas y empinadas, desfilaban en procesión grupos de turistas japoneses, de jubilados suecos, de escolares que se apeaban de autocares con matrículas andaluzas y catalanas.

Me habían indicado el domicilio de su infancia y un paisano, un hombrecito menudo que destacaba entre un montón de extranjeros rubios y orondos, me explicó como encontrarlo. Era una casa con dos plantas, con un portón de madera clara, sobre el que campeaban una cerradura descomunal y una aldaba de bronce.

Esperé en el coche una hora y media. Hasta que salió. Cerró el portón con llave y echó a andar, calle abajo, sin





paraguas ni gorro que le cubriera la cabeza del agua que caía incesantemente sobre la ciudad. Le seguí a pie hasta el mercado. Mi disfraz era tan bueno que a nadie llamó la atención mi presencia cuando subí las escaleras y penetré en el edificio. Había un pasillo que giraba a derecha e izquierda, y otro de frente, más corto, que concluía en una rotonda iluminada con la exigua luz solar que se colaba por una claraboya de cristales transparentes. Tiré a la derecha y caminé, despacio y simulando interés por el precio de los géneros, hasta dar media vuelta al edificio y hallar otro pasillo que también concluía en el patio central.

El se había parado en un puesto de embutidos y hablaba animado con la chica que lo atendía. La chica le entregó cinco paquetes pequeños y él pagó con un billete de mil pesetas que ella guardó en la caja registradora. Se detuvo después en la frutería, donde compró un manojo de acelgas y una docena de manzanas. Pagó con monedas. Luego abandonó el mercado y regresó a su domicilio.

El martes estuvo recluso en casa. No tuvo visitas ni se asomó a las ventanas. El miércoles volvió al mercado: Compró fiambres, naranjas y un filete de gran tamaño. El jueves permaneció en casa.

Concluí que trabajaba solo y resolví actuar. Pedí conformidad a mis superiores y el viernes, a las diez y veinticinco, me fui al mercado. A pillarle en plena transgresión.

—

Raimundo llega temprano al mercado. Aurelia, después de ordenar y orear las habitaciones y la cocina, llega a tiempo de atender a las primeras parroquianas: mujeres que han dejado a las nueve a los niños en la escuela y, antes de meterse en casa, se pasan a comprar una morcilla para las judías pintas, una punta de jamón para el cocido, una tarrina de margarina o cien gramos de mortadela para la merienda de los chicos. Mientras su padre extrae de los envases de cartón, recién subidos de la cámara, los olorosos collares de cantimpalos, los quesos redondos y macizos de la Mancha, los paquetes de salchichas ahumadas y los tarritos de sucedáneo de caviar, Aurelia despacha a las mujeres estrenando sonrisas y halagos. Raimundo no ignora, aunque es orgulloso y jamás a ella se lo ha confesado, que el buen humor de su hija le ha evitado perder clientela como les ha ocurrido a

→

algunos compañeros del mercado. Desde que Toledo se ha estirado y se ha llenado de galerías y supermercados, han cerrado muchos puestos y nadie, ni los hijos de los que se jubilaron ni los jóvenes que buscan en qué emplearse, se han decidido a ocuparlos.

—Estupendo, doña Flora. Ibérico. De calidad garantizada. Huélalo, usted. Rajitas finas, ¿verdad?

Discurre la mañana sin más aliciente que el desfile de rostros y voces al otro lado del mostrador, del que Aurelia no se mueve, ni siquiera para ir al servicio, no sea que en su ausencia se presente el pintor. Sus ojos se desvían, cada pocos minutos, hacia el pasillo por el que él suele venir. Hoy le toca comprar, está convencida.

A las once menos cuarto, una mujer de edad indefinible y aspecto vulgar se sienta en el banco situado debajo de la claraboya, en el centro del patio, con un re-

soplido de fatiga que alcanza el oído de Aurelia. No es una cliente habitual. Tampoco parece una excursionista despistada, y si lo fuera poca historia le contarían estos muros que, pese a ser centenarios, apenas conservan de su pasado el artesanado que los cubre.

Aurelia recuerda, mientras corta lonchas delgadas de pavo trufado para doña Eulalia, que empieza régimen porque hoy la báscula le ha marcado los setenta, los tabloncillos de madera sobre los que se crió y aprendió a vender. Recuerda a Benito, el chiquillo de la tarima de la izquierda, a quien, siempre menciona mentalmente como su novio porque fue el único con el que se atrevió a soñar.

Resultó Benito, a la postre, más audaz de lo que ella fue. Aurelia se quejaba cuando el enmudecía, incapaz de secundar y ampliar los sueños de fuga que para ella eran el alivio y sostén de su adolescencia. La manera de soportar la rutina a la que le había condenado la muerte de su madre siendo ella todavía una cría de pañales. Al cumplir los catorce, Raimundo le regaló un vestido de cuadritos rosas y blancos y le impuso la obligación de acompañarle a diario al mercado, pues el mozo que le ayudaba le costaba mucho más de lo que gracias a él ganaba. Aurelia agotó en un mes el entusiasmo con que acudió el primer día a su trabajo. A partir de entonces se inventó un futuro que iniciaría cuando los ahorros y los años le permitiesen independizarse de su padre.

Benito despachaba frutas con su abuela a orillas de la charcutería. Les unió

→





la añoranza de sus madres, cuyas fotos amarillas se mostraron una tarde a espaldas de los adultos, y la íntima repulsa hacia el destino que les había colocado, casi de niños, en el mercado.

Aurelia le proponía escaparse a Madrid. O a Barcelona. O a Valencia. Pero Benito le daba largas: no quería abandonar a su abuela, que era muy anciana y poco le iba a durar la vida. Aurelia, impaciente y dolida, le tachaba de cobarde y le amenazaba con no volver a dirigirle la palabra, pero en seguida se reconciliaba con él, porque Benito era el único ser del planeta a quien podía confiarle sus secretos.

Una pulmonía se llevó de este mundo a la abuela y Benito, al cabo de los funerales, llamó a Aurelia a su tarima y le comunicó que había sacado dos billetes de tren a Madrid. Aurelia le besó en la mejilla delante de toda la parroquia. Pero esa noche, cuando abrió el armario para descolgar la ropa que necesitaría en el viaje, advirtió que carecía de arrestos para dejar a Raimundo solo en la charcutería. Sin ella, pensó de repente, Raimundo tendría que multiplicarse, enfermaría, el negocio se iría a pique. "Le mataré del sofoco", se decía acongojada.

Al día siguiente Benito liquidó los escasos kilos de fruta que le quedaban entre sus amigos del mercado. Aure-

lia, en un momento en que su padre discutía las cuentas con un proveedor, le citó en el patio inferior y allí, ahogando una lágrima, le pidió tiempo para acostumbrar a Raimundo a la idea de su marcha. Benito le entregó uno de los billetes y le contestó, con un punto de soberbia que molestó a Aurelia, que la esperaba esa tarde en la estación.

Aún recuerda retazos de sus charlas adolescentes, el calor de su corazón cuando compartía con Benito un futuro irreal. Han transcurrido diez años y otros hombres, tres o cuatro, le han rozado la piel y han intentado arrancarle una frase de amor antes de huir, abatidos por su indiferencia y su frialdad. Aurelia se ha esforzado en amarles pero lo cierto es que con ninguno, desde que Benito se marchara, ha conseguido ni una sola noche soñar.

— Buenos días, Aurelia.

¡Esa voz! Levanta Aurelia los ojos de la pieza de pavo trufado y los prende en los del muchacho.

— Bue...buenos días. ¿Qué tal estás?



El muchacho responde adentrándose en una conversación que incluye información sobre la temperatura en la península, chistes políticos y una exhaustiva relación de las noticias nacionales e internacionales que ha escuchado en el boletín de las once en la radio. Aurelia, regocijada, despacha sin prisa a doña Eduvigis, que también interviene en el coloquio apuntando opiniones y pidiendo detalles.

— Ese, el del avión que se ha estrellado, ¿cómo dice que se llama?

de huevas. Cuando va a pagar, con un billete de mil pesetas, estalla un alarido en el centro del patio. La mujer que reposaba en el banco se lanza contra el muchacho, esgrimiendo en la mano un objeto metálico y gritando "¡A éll. ¡A éll!". El chico le arrea un manotazo, que le desequilibra, y se escurre con agilidad entre los mirones que se congregan en torno a la mujer, que ha caído al suelo y, con el batacazo, ha perdido el bolso, las gafas y la peluca.

— Deténganlo. Es un falsificador. Deténganlo.



Pero nadie persigue al muchacho. Todos están muy entretenidos contemplando el espectáculo y aderezándolo con sus comentarios.

— Es rarita la señora, ¿eh?. Si parece un travestí...

— Un tirón. Ha sido un tirón. Un drogadicto, seguro.

— ¡Está calva!. ¿O será que se afeita el cráneo?.

— Pues las piernas no se las afeita. Fíjese usted debajo de las medias. Por el agujero de la pantorrilla.

— ¡Como chillar!. ¡Pobre mujer!. Tan fea y encima le roban.

— ¿Y esooo...?. Son unas esposas, ¿verdad usted?.

— Oiga, ¿no será esto un objetivo indiscreto de esos que sacan en la tele?.

—

— Yasir Arafat, señora. Es el jefe de los palestinos, ya sabe, los musulmanes que vivían en Palestina, donde ahora está Israel.

Cuando acaba con doña Eduvigis, Aurelia atiende al pintor. Le pone doscientos de chicharrones, ciento cincuenta de emmental, una latita de foiegras y otra

Dos horas después del incidente, Aurelia baja a la cámara a por una bandeja de paté al oporto, que está a punto de terminarse. Necesitaba un pretexto para quedarse a solas con sus pensamientos, que son aciagos y merecen, acaso, una lágrima que no podría derramar en presencia de su padre y de la clientela. El sótano está desierto. En la plazoleta en la que, de amanecida, descargan los camiones de mercancías, hay una pila de cajas de tomate y varias bolsas de lechugas y





de cebollas. Suenan pasos lejanos de gentes que circulan por los pasillos del mercado, el rumor de las máquinas que tronchan huesos y filetean los pescados congelados, los rugidos de los vehículos que ascienden y descienden por las estrechas callejuelas de Toledo.

Aurelia busca, a tientas, el interruptor del cuarto al que dan las puertas de las cámaras cuando, de súbito, siente en la piel el vaho de un aliento humano. El temor no le impide encender. La luz blanca le revela a un metro escaso el rostro del muchacho que ama, con los rasgos contraídos por el susto y el impacto de la luminosidad en sus pupilas.

—¡Túuuu...!

—

Es fácil sonreír, seguir sonriendo aunque él se haya ido. Porque en los labios permanece el sabor de sus labios y en los oídos la ternura de su voz. "Sólo he pasado cuatro o cinco mil. Bueno... y los que te he dado a ti". Esos están a buen recaudo, dentro del forro de su bolso, piensa Aurelia para sí.

— "Te devolveré hasta la última peseta... cuando regrese. Si tienes paciencia... cuando el caso se archive..."

—

— Cien de sobrasada. ¿Me oyes, niña?. A esta niña le ocurre algo, Raimundo. Debías mandarla al médico. ¡Cada día más pasmada!

La policía ha hecho muchas preguntas, pero no ha hallado en la charcutería ninguna pista, ni una prueba contra el falsificador. Los inspectores se han despedido de Raimundo y éste les ha obsequiado con unos choricitos para su casa.

— La sobrasada ¿y que más, doña Remedios?

— Tres lonchas de serrano. Pero, ¿a qué viene esa cara de iluminada?. ¿Es que se te ha aparecido la Virgen?. ¡Como están de moda las apariciones!

Aurelia descuelga de la barra el jamón que doña Remedios le señala sin cesar de sonreír. Es fácil sonreír sintiendo en los labios el sabor de los suyos y en la nariz el olor a lavanda de su pelo y de su piel.

Es fácil sonreír y es fácil, ¡tan fácil! soñar.

□

CARMEN SANTAMARIA.
Periodista y escritora.