



ANTONIO CARDOSO e CUNHA
Comisario de las
Comunidades Europeas

MERCADO UNICO Y DISTRIBUCION

El tema que ha sido elegido para este número de **"DISTRIBUCION Y CONSUMO"** nos permite hoy poner de manifiesto la importancia económica del sector de la distribución en Europa, situándose el comercio en segundo lugar tras la industria. En la economía comunitaria, alrededor del 13% del PIB y 14% del empleo se genera en el sector del comercio.

En los últimos cuarenta años, la estructura del comercio y los métodos comerciales han experimentado una serie de cambios sustanciales, siguiendo un proceso paralelo y complementario a la aparición de las industrias de producción a

gran escala. Este proceso no sólo continúa sino que en los últimos años estamos asistiendo a una aceleración del mismo. En cualquier caso, el modelo de desarrollo comercial varía mucho de unos sectores a otros y dentro de los distintos Estados miembros de la Comunidad.

El comercio mayorista muestra, en particular, una diversidad en sus modelos de desarrollo. La especialización y diversificación en las fases anteriores a la venta minorista es tan compleja que ya es difícil considerar el comercio mayorista como un sector único.

En todos los países y todos los sectores, las funciones tradicionales de almacenamiento y transporte de productos han quedado desfasadas, como consecuencia de esta revolución comercial. Consecuentemente, resulta cada vez más difícil distinguir la actividad mayorista de otras actividades comerciales afines como el "cash and carry", la logística o los servicios de intermediarios.

Los cambios demográficos, tecnológicos y los producidos en los hábitos del consumo han desempeñado un papel esencial en esta evolución. Sin embargo, no han sido los únicos. También la realización progresiva del mercado único ha acelerado el proceso. La constitución del mercado único, es decir, la libre circulación de mercancías, personas, ser-

vicios y capitales en un mercado a escala comunitaria sin fronteras entre los Estados miembros, permitirá ahorros importantes para las empresas y podrá, por ejemplo, favorecer el desarrollo de nuevos "super-hubs" de distribución como los de Aquisgrán, Estrasburgo, Lille, Grenoble, Barcelona y Leicester, lugares donde se concentran productores, clientes y depósitos.

En este ámbito, vale la pena destacar unas direcciones posibles para el comercio al por mayor para competir en este mercado: la especialización en ciertos productos o clientes, el aumento de los servicios ofrecidos a la clientela en materia de logística, técnica comercial, apoyo financiero, etc...

La proximidad del mercado único ha fomentado el aumento de iniciativas transfronterizas por parte de las mayores empresas comerciales. No obstante, en líneas generales, el comercio europeo sigue aún dividido por las fronteras nacionales. Por ello es fundamental que se constituya un mercado único de distribución en el que los comerciantes puedan ejercer su actividad en cualquier país con tanta facilidad como ahora lo hacen en su país de origen.

En este sentido, la Comunidad apoya toda una serie de proyectos dirigidos a modernizar e internacionalizar el sector comercial. Los fondos estructurales y los diversos programas comunitarios ofrecen una variada gama de intervenciones, especialmente en materia de formación profesional y de nuevas tecnologías. Además, la Comisión ha multiplicado las iniciativas en materia de cooperación transnacional, cooperación imprescindible para la modernización y la internalización del sector. Ya sea desde el punto de vista de la transferencia de innovación tecnológica, de la investigación, del desarrollo regional, de la cooperación entre empresas y de la información de los empresarios. Pero esta modernización e internalización del sector comercial depende en primer lugar de las empresas europeas.

La Comisión, por su parte, ha aportado su contribución a las reflexiones en curso sobre estos temas con la comunicación "Hacia un mercado único de la distribución" del 11 de marzo de 1991.

Estoy convencido de que la lectura de este número de **"DISTRIBUCION Y CONSUMO"**, también permitirá lograr una mayor consciencia de los desafíos, así como de las oportunidades del mercado único.



* La Comisaría de la CE que gestiona Antonio Cardoso e Cunha incluye, entre otras competencias, las de distribución comercial y consumo.



LLUIS ALEGRE I SELGA

Conseller de Comercio, Consumo y Turismo de la Generalitat de Cataluña.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y MERCADO UNICO

La entrada en vigor del Acta Unica Europea, a principios de 1993, tiene, en lo que a distribución comercial se refiere, una importancia relativa.

Una afirmación así puede parecer sorprendente, si bien es verdad que no todos los días se abre un mercado de más de 350 millones de consumidores a la libre circulación de personas, capitales y mercancías. En este sentido no cabe duda de que estamos ante un hecho trascendente.

Pero también no es menos cierto que los procesos de liberalización de nuestra economía, habidos en los últimos años, han favorecido su creciente integración en el espacio económico

europeo, lo que, en cierta manera, desactiva el previsible impacto que hubiera tenido sobre una economía y/o unos sectores desarrollados bajo un arancel altamente proteccionista.

En este sentido, y en lo que al ámbito comercial se refiere, bueno será recordar que algunas grandes empresas de la distribución europea llevan ya años instaladas en nuestro país y que, por otra parte, el propio desarrollo y modernización del sector lo han convertido, a nuestro entender, en altamente competitivo, con lo que cada vez es más difícil encontrar huecos de mercado por cubrir o, por lo menos, las expectativas de rentabilidad a corto plazo de las inversiones no aparecen tan claras como hace algunos años.

Quiero decir con todo esto que actualmente disponemos de un equipamiento comercial consolidado, con una variada gama de formas de distribución, desde hipermercados a mercados municipales y que, dando por supuesta la existencia de la posibilidad de una mayor penetración de empresas foráneas, cabe pensar que esta deberá ser con carácter y proyectos muy selectivos. Hablar simplificado de entrada masiva de capitales o empresas europeas causando la "debacle" en el tejido empresarial del sector me parece alejado de la realidad.

A mi modo de ver, el planteamiento que debería

hacerse ante la inminente y plena europeización de la distribución (ya no cabe hablar de "internacionalización" ni de "empresas extranjeras") atañe más al ámbito de las estructuras y sistemas de distribución, así como a las pautas de comportamiento de los consumidores ante, y esto es muy previsible que ocurra, la ampliación en la oferta y variedad de productos a su alcance.

La pregunta sería ¿qué posibilidades tienen de acceder nuestros mayoristas y detallistas a los canales de distribución europeos, incluida la producción, para satisfacer una demanda más exigente, informada y cualificada?

Y esta pregunta cabe complementarla con la relativa, obviamente, a la posibilidad que tienen nuestras empresas de distribución de abrirse paso en los mercados europeos.

Lo cierto es que las posibilidades van a multiplicarse para todos. Piénsese, por ejemplo, en las posibles combinaciones de escalones de distribución, partiendo de la clasificación tradicional de fabricantes o productores, mayoristas-distribuidores y detallistas que pueden formarse simplemente añadiendo el calificativo "nacional" o "extranjero" (volvemos al lenguaje tradicional, aunque solo para entendernos).

A mi modo de ver, aquí es donde auténticamente se plantea el problema. En las estrategias que deberán desarrollar nuestras empresas para participar o integrarse en unos sistemas de distribución que tienen algunos aspectos claramente diferenciados y en los que los fenómenos de concentración y asociacionismo sean los que, funcionalmente hablando, más nos diferencian.

Como es bien sabido, estamos viviendo momentos de concentración tanto en la producción como en la distribución europea porque, en definitiva, lo que se ventila es quien controla y fija precio y condiciones de comercialización en el mercado.

Estos procesos de concentración se hallan en nuestro país en una fase aún incipiente y lo que predomina son estructuras de producción y distribución altamente atomizadas, en las que el fenómeno del asociacionismo, sea vertical u horizontal, no ha colado aún con la suficiente profundidad y que, en buena medida, pueden ser un acceso a los canales "europeizados" de distribución que señalaba más arriba.

Creo que, en este sentido, la integración europea puede ser un factor importante de dinamización empresarial, de adopción de estrategias más competitivas y de perfeccionamiento y mejora de nuestro tejido comercial, para favorecer, en último término, a los consumidores, que, en definitiva, somos todos. □

ESPAÑA

LA NUEVA ORGANIZACION DEL MERCADO

■ JOSE MIGUEL MUGICA



Los cambios que se han podido observar a lo largo de los últimos años en la distribución comercial española han sido notorios, tanto por su amplitud como por su intensidad. Gran parte de estos cambios son perceptibles y cuantificables al haberse producido en el ámbito de la operación de las actividades minoristas. Así, la aparición y desarrollo de las grandes superficies, de los nuevos formatos de tiendas, de los centros comerciales, de los nuevos especialistas

y de las nuevas técnicas de venta son fenómenos que han sido ampliamente observados y analizados.

Sin embargo, estos cambios son tan sólo la parte visible, el escaparate, de un complejo proceso de decisiones tomadas dentro de la aparentemente laberíntica organización del mercado distribuidor.

En este trabajo intentaremos limitar la descripción de estos grandes cambios en las operaciones minoristas para poder presentar la trastienda de estos cambios. Desbrozar a grandes rasgos la estructura empresarial-corporativa del sector y las estrategias

que orientan sus acciones y que vienen a explicar los cambios aparentes de la operación minorista.

COMERCIO TRADICIONAL Y MODERNIZACION

De forma similar a la de otros países del sur de Europa, el peso de los minoristas tradicionales en el conjunto del sector es todavía bastante importante en España. Aunque su papel ha ido perdiendo importancia de forma constante y creciente, la cuota de mercado que mantienen sobre el total del gasto del

CUADRO Nº 1

CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO COMERCIO EN ESPAÑA

	Nº de empresas	Superficie de venta total (m2)	Tamaño medio del local (m2)	Locales por empresa	Ventas medias (mill. pts.)
1. Alimentación y tabaco	180.750	6.836.828	34	1,11	10
2. Droguerías y farmacias	32.711	2.093.128	58	1,11	18
3. Textil, vestido y calzado	92.313	6.932.568	66	1,14	10
4. Equipamiento hogar	60.728	9.577.461	127	1,24	22
5. Vehículos	11.672	6.973.169	440	1,36	193
6. Carburantes	2.364	2.638.125	786	1,42	355
7. Otros	71.588	4.738.784	59	1,12	12
TOTAL	413.579	39.790.063	77	1,25	21

Fuente: INE, Encuesta de Comercio Interior 1988.

consumidor sigue siendo muy elevada. La Encuesta de Comercio Interior de 1988 revelaba que las grandes superficies controlaban aproximadamente el 19% del total de ventas del sector. Además, hay que considerar que no todas las pequeñas tiendas responden al concepto de comercio tradicional, pues un gran número de ellas son nuevas implantaciones o reformas que incorporan planteamientos actuales. La Encuesta de 1988 –ver Cuadro nº 1– estimó un total de 413.579 negocios o empresas minoristas, con una media de poco más de una tienda o local por cada una de ellas –1,25–, unas ventas que apenas sobrepasaban los 20 millones de pesetas y una superficie aproximada de 77 m2 por local.

Las cifras confirman las caracterizaciones más usuales que se hacen sobre el sector y que incluyen términos como: atomizado, de ámbito local, operación de tipo familiar, venta por mostrador, independiente, etc... Pero si atendemos a las ramas de actividad del comercio, esta estructura, tan altamente atomizada, se extrema en el caso de la alimentación donde el tamaño medio de los locales apenas sobrepasa los 34 m2, con unas ventas en torno a 10 millones de pesetas anuales, y la gran mayoría de las empresas no tienen más de un establecimiento.

La pequeña dimensión del negocio minorista y las escasas barreras de entrada aparentes (sobre todo en cuanto a

capital y formación) hacen que sea un sector muy sensible al ciclo económico en etapas de crecimiento.

Las ramas de actividad emergentes en el momento de una recuperación económica experimentan grandes crecimientos al incorporarse a las mismas muchos inversores individuales con capitales iniciales relativamente bajos y con escasa experiencia o capacitación. Por el contrario, en etapas depresivas del ciclo económico las barreras de salida derivadas de la dificultad de recuperación de la gran parte de la inversión inicial (compra o traspaso del local) provocan la continuidad de muchos pequeños negocios en condiciones precarias y de progresiva marginalización.

Este comportamiento viene a dificultar el ajuste de la estructura minorista global al mercado, al generar una bolsa excedentaria de numerosos pequeños negocios ineficientes y con un papel económico y social muy limita-



do. Pero esta situación no es la misma para todos los sectores, tal y como se puede observar en el Cuadro nº 2.

La disminución del número de pequeños comercios se produce sobre todo en el sector de la alimentación –un 30% frente al 13% del total– aunque de forma algo desigual entre sus distintas especialidades. Las razones hay que buscarlas en las escasas ventajas competitivas que suponen frente a sus competidores más directos, los supermercados y los hipermercados. Sólo los comercios especializados y con líneas de productos difícilmente integrables en los libre servicios resisten relativamente bien esta competencia: carnicerías, pescaderías y productos no básicos.

Por el contrario, el incremento de negocios en la actividad de las prendas de vestir –cercano al 20%–, ha de interpretarse desde la perspectiva de la diferenciación buscada por el consumidor en sus compras y de la consecuente necesidad de comparar una oferta muy variada. Asimismo, el gran incremento en el apartado de “otros comercios”, con un 22%, hay que interpretarlo como consecuencia de la creciente diversidad del consumo en el que el monopolio de los productos básicos se rompe en favor de la incorporación de nuevas necesidades y actividades.

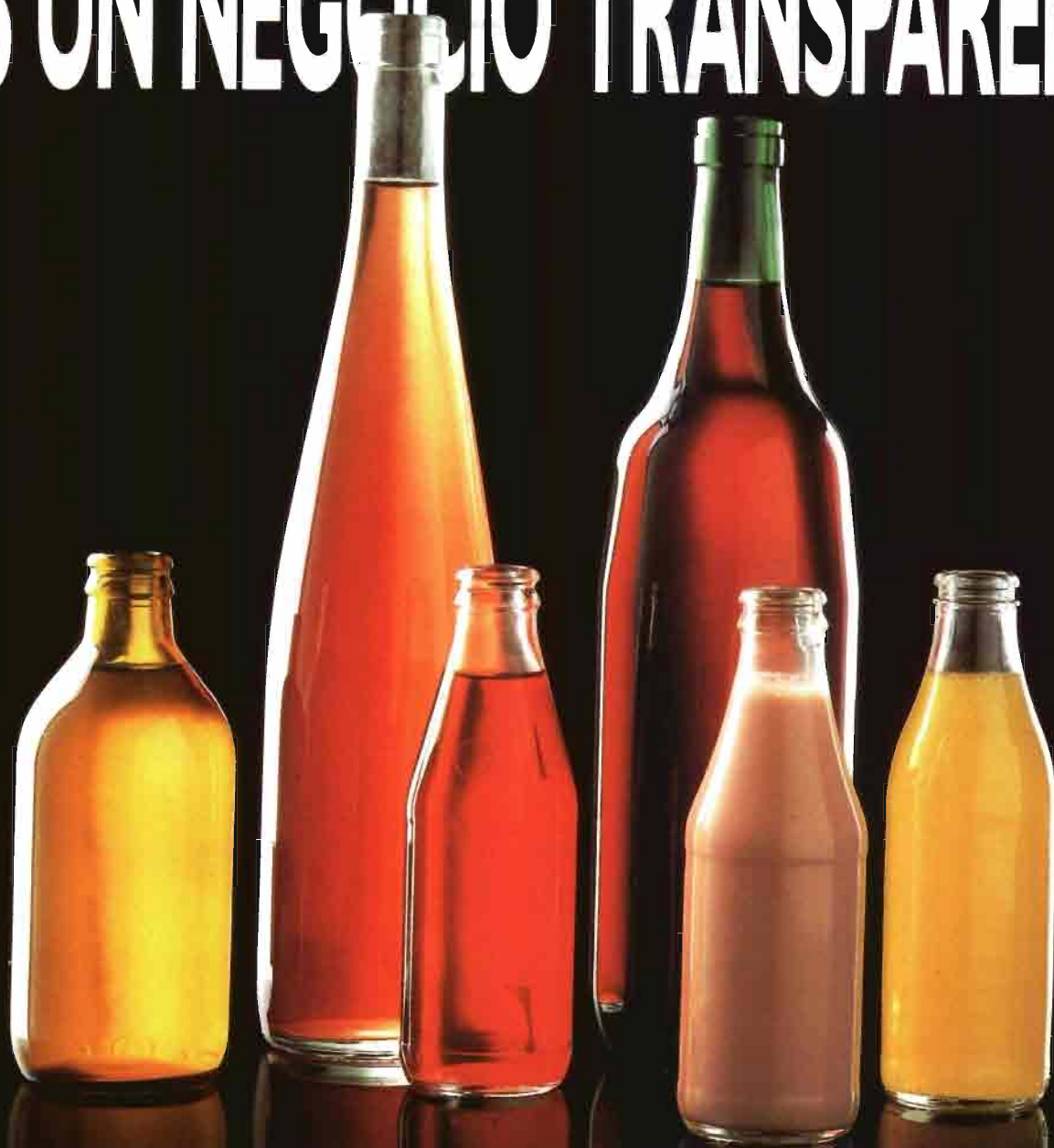
TENDENCIAS DE FUTURO

En general, y de cara al futuro, se pueden predecir fuertes descensos en el número de pequeños comercios, sobre todo entre aquellos cuya única ventaja competitiva es la proximidad, con oferta de productos y servicios escasamente diferenciados y fácilmente integrables por las grandes cadenas y superficies, líneas de productos y servicios en las que el consumo está estancado o en declive, y los que operan en ramas de actividad en las que existen economías de escala relativas al tamaño del local.

Pero al pequeño comercio también se le presentan ciertas oportunidades de mercado y los minoristas especializados pueden aprovechar algunas condiciones de mercado que les hacen más

CUADRO Nº 2			
EVOLUCION DEL COMERCIO DETALLISTA EN ESPAÑA			
	Nº DE TIENDAS		1988-1980 var. (%)
	1980	1988	
1. Alimentación y tabaco	287.555	200.330	-30%
Alimentación general	120.773	79.639	-34%
Frutas y verduras	29.491	20.488	-31%
Lácteos y huevos	13.823	8.202	-41%
Carnes y charcutería	46.862	43.355	-7%
Pescados y mariscos	20.966	18.277	-13%
Pan y pastelería	27.217	9.970	-63%
Bebidas	11.093	2.502	-77%
Otros productos	6.266	8.301	2%
Tabaco	10.900	9.596	-12%
2. Droguerías y farmacias	42.107	36.350	-14%
Farmacias	16.152	14.125	-13%
Droguerías y perfumerías	25.955	22.225	-14%
3. Textil, vestido y calzado	93.442	105.306	13%
Vestido	41.692	49.499	19%
Textiles	30.549	35.693	17%
Calzado y pieles	20.841	20.114	-3%
4. Equipamiento hogar	86.740	75.592	-13%
Muebles	25.406	19.577	-23%
Varios	11.804	9.294	-21%
Electrodomésticos	21.606	20.450	-5%
Ferretería y menaje	27.924	26.271	-6%
5. Vehículos	13.503	15.841	7%
6. Combustibles	3.747	3.357	-10%
7. Otros	65.714	80.494	2%
Libros y prensa	19.385	24.870	8%
Equipamiento oficina	1.504	2.815	7%
Fotografía, ópticas	5.137	7.189	40%
Joyerías	9.598	1.119	6%
Juguetes y deportes	8.910	8.248	-7%
Otros	21.180	26.253	24%
TOTAL	592.808	517.270	-13%
Fuente: Datos de 1980, INE, Censo de Locales Comerciales 1980. Datos de 1988, INE, Encuesta de Comercio Interior 1988.			

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



aptos que las grandes superficies o las grandes cadenas:

- en algunas actividades, como la moda, el pequeño comercio sirve mejor a las aspiraciones de diferenciación de consumidores adultos que los grandes almacenes o las grandes cadenas sucursalistas o franquiciadas.

- en mercados en sus etapas iniciales del ciclo de vida, antes de la entrada masiva de consumidores, los pequeños comercios son la opción más adecuada para proveer el servicio requerido a los primeros consumidores.

- las grandes empresas minoristas

presentan algunas rigideces a la hora de incorporar nuevos productos y tienden a esperar a que demuestren su éxito en otros canales principalmente participados por pequeños minoristas.

- los productos y servicios difíciles de ser normalizados o que requieran una alta personalización o adaptación a los requerimientos de la clientela, son difícilmente integrables por los grandes minoristas.

Por último, en este análisis sobre el sector minorista hay que valorar el frente de competencia que supone el libre-servicio en los productos de compra fre-



¿Cómo serán el envase y el embalaje del 2000?

Hispack 93
Salón Internacional del Envase y el Embalaje

Barcelona, 25 al 29 de Enero 1993

HISPACK 93
ABRE SUS PUERTAS

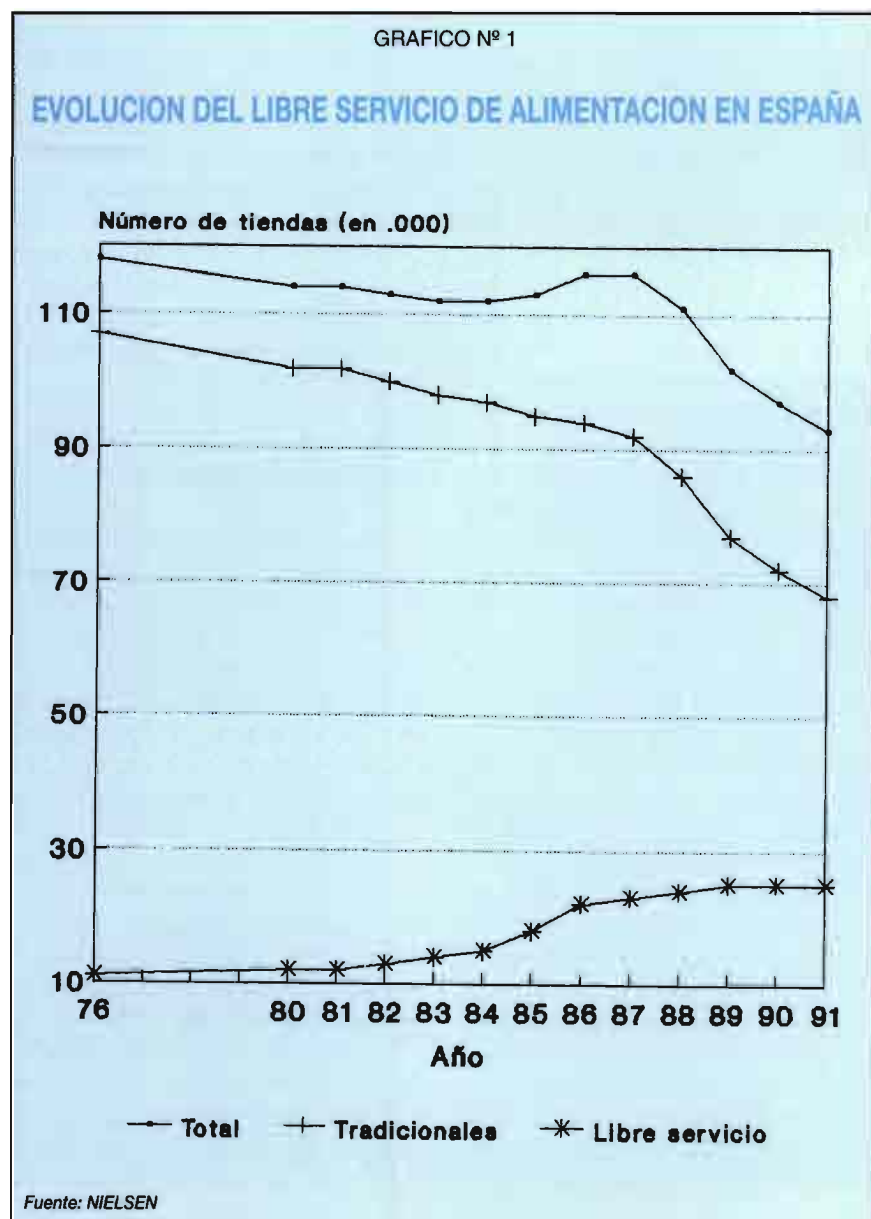
HISPACK 93 abre sus puertas en el recinto de la Fira de Barcelona.

Entre el 25 y el 29 de Enero, el Salón Internacional del Envase y el Embalaje reúne en España a todas las empresas y los profesionales que se mueven en este sector.

Con mas de 35.000 m² de exhibición, HISPACK 93 cuenta con unos 400 expositores, que serán visitados por mas de 24.000 profesionales.

Asimismo, en el marco de HISPACK 93, se celebra el II Congreso del Envase y Embalaje, con un amplio programa de conferencias y debates.

Todo ello, coincidiendo, además, con la celebración de TECNOALIMENTARIA, hasta ofrecer una oportunidad única para todos los profesionales del sector.



cuenta. Tanto la alimentación como los productos del hogar son los que más intensamente se han incorporado a la oferta de los formatos de libre servicio.

La explotación de estos formatos por parte de las grandes empresas de distribución está teniendo un gran impacto no sólo sobre el propio sector distribuidor sino también sobre los consumidores y fabricantes. Algunas de estas consecuencias serán examinadas con posterioridad por lo que nos limitaremos ahora a presentar los resultados de esta competencia en términos de la evolución de los distintos tipos de establecimientos y de su cuota de mercado.

Entre 1976 y 1991 –ver Gráfico 1–, el descenso en el número de establecimientos tradicionales ha sido constante, aunque su tasa haya variado mucho dependiendo de factores implícitos en el ciclo económico. El fuerte crecimiento de los establecimientos de libre servicio entre 1984 y 1986 no es acompañado por un descenso correlativo de los tradicionales, debido a los frenos a la salida anteriormente mencionados, lo que provoca un incremento coyuntural del número total de establecimientos de alimentación entre 1986 y 1988.

Cuando, entre 1987 y 1990, la recuperación económica permite la transformación –por venta, traspaso o reforma– del comercio tradicional, su número desciende rápidamente empujando en el mismo sentido al número total de tiendas de alimentación. Al final del período considerado se puede ver como se estabiliza el número de tiendas de libre servicio, lo cual es debido a que empiezan a disminuir las más pequeñas, los autoservicios, cada vez menos aptos para competir con los formatos mayores.

CUOTAS DE MERCADO

Estas circunstancias obligan a una reflexión sobre la tasa de sustitución de los pequeños comercios tradicionales por los nuevos formatos. Preguntas tales como ¿Cuántas tiendas de alimentación general son amortizadas por la apertura de un supermercado de

<p>CUADRO Nº 3</p> <p>LA EVOLUCION DE LOS HIPERMERCADOS EN ESPAÑA (1973-1991)</p>			
Año	Número	Superficie (m2)	Superficie media (m2)
1973	1	11.000	11.107
1975	7	44.000	6.271
1980	29	201.000	6.939
1985	59	428.000	7.257
1990	116	837.000	7.217
1991	126	915.000	7.258

1.000 m2? o ¿Cuántas fruterías tendrán que cerrar en un área determinada por la apertura de un hipermercado? se hacen constantemente.

En realidad, aunque cada pregunta ha de contestarse por medio de un análisis concreto, en general está contrastado que los formatos modernos de libre servicio son más productivos (generan un mayor volumen de ventas por m2) y además se observan economías de escala (los tamaños mayores tienen unos ratios de ventas por m2 superiores).

Por ello, se puede decir que no sólo cada vez menos establecimientos atenderán a una demanda estancada de productos de alimentación sino que, además, la tasa de disminución se incrementará a medida que aumente la presencia de los formatos más grandes –supermercados e hipermercados–.

En cierta medida, la evolución de las cuotas de mercado de los diferentes tipos de tiendas puede servir de base a la reflexión anterior. En sólo 5 años, la cuota de mercado de alimentación de los comercios tradicionales ha bajado desde un 32% hasta un 18%. Si añadimos a este dato que el mercado global de alimentación no ha crecido y que el número de tiendas tradicionales ha disminuido menos que proporcionalmente, podremos aventurar que la situación económica de estos comercios es en la actualidad más precaria que la reflejada por las estadísticas de 1988 (ver Cuadro nº 1).

El crecimiento de los formatos intermedios –los supermercados– tanto en número como en cuota de mercado está siendo impulsado por la aparición y desarrollo de grandes cadenas en los últimos años. Estas cadenas compiten inicialmente en el ámbito regional, pero están ampliando su cobertura geográfica bien directamente o a través de su integración en grandes grupos nacionales de distribución.

GRANDES SUPERFICIES

Gran parte de los cambios producidos en el sector minorista tienen como origen la competencia intertipo iniciada por la aparición de las grandes superficies. La controversia que ha tenido lugar sobre el desarrollo de algunas de ellas refleja parte del conflicto que conlleva la apertura de una gran superficie y su capacidad para absorber una alta proporción del gasto de los consumidores. Entre los variados tipos de grandes superficies existentes, escogeremos los hipermercados, los grandes almacenes y los centros comerciales como los formatos más representativos en los últimos años.

La aparición del primer hipermercado en España tiene lugar en 1973 con la apertura en Barcelona de un establecimiento de la marca Pryca, con capital mayoritario francés, del grupo Carrefour. Desde entonces y hasta la actuali-

dad, la pauta de aperturas ha sido bastante irregular (ver Cuadro nº 3) en respuesta a algunos condicionantes exógenos y a otros propios de la dinámica del sector.

En estos casi veinte años, se pueden diferenciar tres fases diferenciadas en el ritmo de aperturas. La primera, entre 1973 y 1981, está caracterizada por un lento pero constante crecimiento en el número de hipermercados; sólo unas pocas empresas de capital francés tenían el potencial financiero y el "saber hacer" imprescindibles para operar un negocio de tales dimensiones que era absolutamente nuevo en el mercado.

Además de estas razones, propias de la temprana etapa del ciclo de vida, se produjeron algunas barreras externas que dificultaron una expansión más rápida. Algunas de estas barreras corresponden a una cierta oposición entre las autoridades locales a permitir la apertu-

ra de establecimientos con mala imagen —alientan el consumismo, son fórmulas foráneas, capital de grandes multinacionales, etc.— y que les podían representar problemas con un importante sector de pequeños comerciantes parcialmente respaldados por los ciudadanos individuales y por las asociaciones vecinales.

En una segunda etapa, entre 1982 y 1985, la crisis económica alcanza su punto más alto y, con un retroceso de la demanda y con un dinero caro y escaso, las empresas encuentran muy difícil poder financiar inversiones para nuevas aperturas. Como resultado de este estancamiento, las previsiones realizadas en años anteriores sobre una rápida expansión del hipermercado son revisadas y se estima que difícilmente se pasaría en el futuro de los 80 ó 90 establecimientos.

El tercer período, entre 1986 y

1991, responde al de la reactivación económica; la demanda se recupera incrementándose rápidamente el consumo, los consumidores están mejor predispuestos hacia los hipermercados, las autoridades locales empiezan a ver a los hipermercados como una fuente de ingresos, hay más empresas con los recursos financieros y el "saber hacer" necesarios, los umbrales de rentabilidad en términos del número de habitantes del área de influencia se reducen abriendo nuevas oportunidades de localización. En esta situación, hasta finales de 1991 se registra un gran incremento en el número de hipermercados hasta superar los 120 (ver Cuadro nº 3).

En la actualidad, una vez que se hayan finalizado los proyectos que se iniciaron en 1991, puede producirse otro punto de inflexión que signifique una desaceleración del ritmo de aperturas. Los resultados económicos de las empresas de distribución son muy sensibles a las cargas financieras, por lo que han de extremar su cuidado en mantener al mínimo su endeudamiento. Si, además, las ventas de sus negocios existentes producen una menor liquidez, su capacidad de crecimiento estará muy mermada.

LA FORMULA "HIPER"

Pero la evolución de los hipermercados también se ha producido en otros aspectos, como su tamaño y su forma de operar en el mercado. Al llegar a 1991, la superficie media de los hipermercados era de 7.258 m², como reflejo de una tendencia de crecimiento pese a algunas oscilaciones. Estas oscilaciones dependen del tipo de hipermercado que se implante. Básicamente, hay dos tipos de hipermercados de acuerdo con su superficie de ventas: grandes locales en torno o por encima de 10.000 m² y los pequeños con superficies cercanas a los 3.000 m².

Esta polarización es el resultado de dos factores. En primer lugar, los hipermercados pequeños suelen ser utilizados para cubrir la demanda estacional en áreas turísticas (principalmente la



CUADRO Nº4

EVOLUCION DE LAS APERTURAS DE LOS GRANDES ALMACENES Y ALMACENES POPULARES EN ESPAÑA

GRANDES ALMACENES			ALMACENES POPULARES		
Año	Nº	%	Año	Nº	%
ANTES DE 1950	5	5,68	ANTES DE 1960	16	17,58
1950-60	5	5,68	1960-70	31	34,07
1961-70	22	25,00	1971-75	22	24,18
1971-80	45	51,14	1976-80	7	7,69
1981	3	3,41	1981-85	11	12,09
1982	1	1,14			
1983	2	2,27			
1984	1	1,14			
1985	1	1,14	DESPUES DE 1985	4	4,40
1986	1	1,14			
1987	1	1,14			
1988	1	1,14			
TOTAL	88	100,00	TOTAL	91	100,00

Fuente: "Centros Comerciales y Mercados Minoristas". Dirección General de Comercio Interior. Mº de Economía y Hacienda, Col. Estudios nº 41

Costa Brava y la Costa del Sol) y pertenecen a empresas pequeñas con limitaciones financieras que optan por localizaciones secundarias con escaso mercado potencial. En segundo lugar, las grandes empresas han comprobado que la superficie de ventas ofrece rendimientos crecientes de ventas por metro cuadrado, lo cual es potenciado con la construcción de galerías comerciales adyacentes o con la integración en centros comerciales.

Otro de los aspectos que merece la pena ser destacado en relación a los hipermercados es su distribución geográfica. En los principios del proceso de implantación de estos locales, las empresas optaban en primer lugar por las grandes concentraciones urbanas, lo que causó un cierto desequilibrio inicial en su reparto geográfico a favor de Madrid y la franja Mediterránea.

Sin embargo, en los últimos años, al hacerse menos exigentes los requisitos para la ubicación rentable de un hipermercado, localizaciones que antes eran ignoradas pasaron a ser duramente disputadas entre las principales empresas del sector. El resultado es un reparto regional más igualado, aunque todavía cuatro regiones –Andalucía (25%), Cataluña (19%), Madrid (11%) y Valencia (10%)– concentran al 65% del número total de establecimientos.

GRANDES ALMACENES

No se puede hablar de los grandes almacenes como de un concepto comercial nuevo, pero juegan un papel lo suficientemente importante como para obligarnos a prestarles cierta atención. Además, aunque de manera menos aparatosa, también

presentan cambios a lo largo de un proceso evolutivo algo más dilatado que el de otras formas comerciales.

En la actualidad, después de un largo período de desarrollo cualitativo, se han decantado dos formas distintas de gran almacén. Está, por un lado, el gran almacén tradicional con una oferta de mezcla de productos-servicios algo sofisticada, operando con márgenes relativamente elevados y orientado hacia segmentos de mercado con poder adquisitivo medio o medio-alto. Con una oferta muy diferenciada, está el almacén popular, que incluye una mezcla producto-servicio inferior, orientada hacia los precios bajos y la captación de clientela con menor capacidad de gasto.

Dentro del primer tipo, la práctica totalidad de los establecimientos pertenecen a dos empresas –El Corte Inglés y Galerías Preciados– mientras que en la categoría de los almacenes populares la empresa líder es Simago.

Por lo que respecta al número de establecimientos, en 1989 había 89 grandes almacenes (ver Cuadro nº 4) que copaban las principales concentraciones urbanas de España. Tras un largo período de lento crecimiento, las estrategias de expansión geográfica de las dos grandes empresas tuvo como resultado la apertura de 22 almacenes en la década de los 60. Esta competencia para cubrir las principales ciudades y el crecimiento económico que permitió a las empresas financiar su expansión favoreció una rápida y sostenida tasa de aperturas en la siguiente década, con 45 establecimientos.

De manera parecida a la situación anteriormente descrita en el caso de los hipermercados, la crisis económica paralizó este crecimiento en la década de los 80. Pero, a diferencia con los anteriores, el período de reactivación económica iniciado en 1985 no fue correspondido con el inicio de inversiones para nuevas aperturas.

Algunos de los factores que explican esta circunstancia son: las dificultades financieras y de gestión de Galerías Preciados, la escasez y carestía de ubicaciones adecuadas y la competencia de otros formatos de grandes superficies,



como hipermercados y centros comerciales. Esta competencia, el mayor atractivo o conveniencia de otras formas comerciales más modernas, pone en evidencia el hecho de que los grandes almacenes están en una etapa muy avanzada del ciclo de vida: la de saturación.

En una etapa de saturación, el potencial de crecimiento es muy limitado tal y como muestra el hecho de que las pocas previsiones de aperturas estén proyectadas dentro de centros comerciales o consistan en la compra de un almacén por parte de otra empresa para su reforma. Las acciones más previsibles de las empresas estarán orientadas hacia un crecimiento consistente en adquirir locales de otras empresas en dificultades (caso de Marks&Spencer) o en la profundización en sus propios mercados con el desarrollo cualitativo de su oferta.

La evolución de los almacenes populares ha sido ligeramente diferente. Dado que su estrategia de posicionamiento dirigía su actividad comercial hacia los segmentos con menor poder adquisitivo, la crisis económica de la primera mitad de los 80 no paralizó el ritmo de aperturas sino que, por el contrario, produjo una aceleración con la apertura de 11 nuevos locales en el período 1981-85. La recuperación de la situación económica en los años siguientes mostró que este formato comercial se enfrenta a graves dificultades para llegar a los segmentos de consumidores emergentes.

A lo largo de las alzas y bajas del ciclo económico, se puede observar en casi todos los países como, en etapas de crecimiento, los grandes almacenes con una mezcla producto-servicio de alta calidad obtienen buenos resultados económicos frente a las dificultades experimentadas por las cadenas más populares que encuentran muy difícil sobrevivir la fuga de una parte importante de su clientela hacia fórmulas más sofisticadas.

CENTROS COMERCIALES

El verdadero desarrollo de los centros comerciales en España ha sido bastante lento desde que se abrieron los

primeros a principios de la década de los 80 hasta la actualidad. Entre otros factores que han podido dificultar el proceso de expansión están las condiciones climáticas y la estructura urbana de las ciudades, que han mantenido los tradicionales centros comerciales no planificados como las principales alternativas para "ir de compras".

Sin embargo, el crecimiento de las ciudades con nuevas zonas residenciales con escasas dotaciones comerciales, el alto precio de la vivienda en el centro de la ciudad y las dificultades de transporte y tráfico han favorecido la creación de centros planificados en estas zonas residenciales que sustituyen a la zona comercial tradicional del centro de la ciudad para la población residente.

Bajo estas circunstancias, el centro comercial planificado presenta claras ventajas competitivas frente al centro urbano tradicional para la captación de clientes. En parte debido a esta competencia, así como a la de otros focos de atracción, las autoridades locales y los comerciantes ubicados en los centros históricos de las ciudades han tomado en algunas ocasiones la iniciativa de promover centros comerciales en estas zonas para evitar su deterioro. La consecuencia final es que, para ciertas líneas de producto, se ha entrado en una competencia entre zonas comerciales más que entre establecimientos y los desarrollos planificados juegan un papel importante en esta pugna por retener o atraer el gasto de los consumidores.



Pero de la discusión anterior se puede deducir no sólo el potencial de crecimiento de los centros comerciales planificados sino la gran variedad de tipos que surgen para atender a objetivos muy variados. La mayor parte de los centros no temáticos son centros comerciales de barrio o distrito que utilizan un gran supermercado o un almacén popular como locomotora. Mientras que los grandes se diseñan para obtener un área de influencia grande y, por tanto, sólo recogen las peculiaridades del segmento de población que esperan captar, los segundos se han de adaptar a las necesidades y características específicas de su vecindad.

Los centros temáticos funcionan para líneas de productos en los que la búsqueda y comparación de alternativas es muy importante para el consumidor. La moda es el ejemplo más común de centro temático: el comprador nece-

zonas comerciales no planificadas pero que se han conformado a lo largo del tiempo de acuerdo con algún patrón de compra de los consumidores.

En general, se puede esperar un crecimiento tanto en el número como en la variedad de centros comerciales, dada su capacidad para competir ventajosamente con otras alternativas. Sin embargo, los altos costes y su dependencia de las fuentes de financiación tradicionales pueden poner algunos frenos a su desarrollo más inmediato.

LA NUEVA ORGANIZACION DEL MERCADO

Detrás de estos cambios visibles en el mercado minorista, existe una organización del mercado que los impulsa y que, a su vez, está influida por ellos. Este mecanismo de acción y respuesta en

A continuación se presentarán algunos de los elementos clave de esa estructura: las vinculaciones contractuales, las grandes empresas y los grupos de distribución y el proceso de internacionalización.

Las vinculaciones contractuales verticales han sido una respuesta a las condiciones competitivas cambiantes y también el origen de nuevas iniciativas competidoras. Las relaciones contractuales han sido utilizadas por las empresas distribuidoras y fabricantes como un mecanismo para alcanzar un cierto control sobre su entorno objetivo (Pfeffer y Salancik. 1978). Las empresas perciben una creciente necesidad de operar o relacionarse dentro de entornos "negociados" en los que se reducen la incertidumbre y la variabilidad. En este sentido, ante las iniciativas de vinculación de las empresas, el sector de la distribución está cada vez más interconectado. En la distribución española se producen diversos tipos de vinculaciones contractuales horizontales y verticales, aunque su utilización no es tan extensiva como en otros países de Europa: sólo un 12% de los minoristas aparecen vinculados de alguna manera a otras empresas de distribución o fabricantes. Dada la pequeña dimensión de la mayor parte de los minoristas, el tipo de vinculación más frecuentemente utilizado ha sido el de la cooperativa: casi el 32% de todos los minoristas asociados eran miembros de una cooperativa en 1988, cuando se realizó la última Encuesta de Comercio Interior.

De esta manera aspiran a contrarrestar parcialmente el poder de las grandes cadenas de distribución en el caso de los sectores de alimentación y de droguería, con el 25% y 57%, respectivamente, de vinculaciones correspondientes a cooperativistas. En otros casos, como las farmacias, el alto porcentaje de minoristas que utilizan el cooperativismo se debe a necesidades específicas sobre el alto nivel de servicio de aprovisionamiento demandado (pedidos muy fragmentados, urgentes, obligatoriedad de mantenimiento de stocks).

Desde la perspectiva de los fabri-

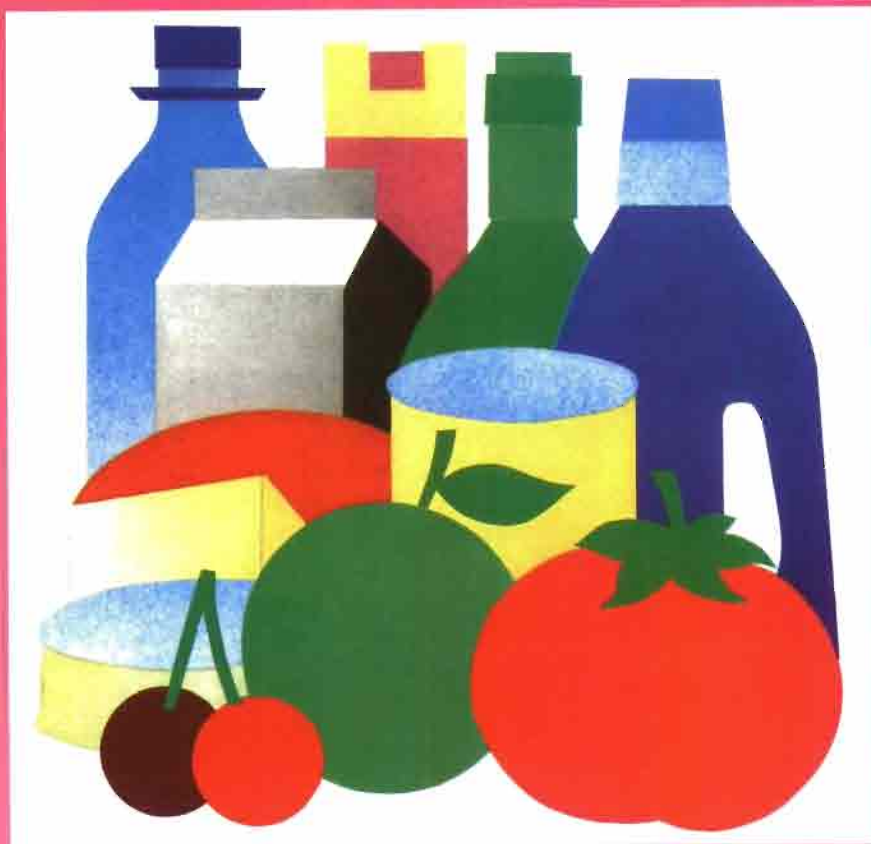


sita o le gusta visitar muchas tiendas y hacer comparaciones, por lo que la concentración espacial de establecimientos siempre ha sido muy importante para explicar el comportamiento de compra del consumidor. Por este motivo, los centros temáticos compiten con

ambas direcciones viene a constituir el centro de la dinámica del sector. Por ello, un análisis del sector distribuidor en España necesita no sólo dar cuenta de los cambios en el último eslabón —el minorista— sino también de la estructura que provoca esa dinámica.

5º Salón de Alimentación, Dietética,
Restauración y Equipamiento

EURO ALIMENTACION'93



La Feria del Profesional de Alimentación

BILBAO 16/21 Febrero 1993

Específicamente creado para el profesional de la alimentación, este Certamen se configura como la plataforma idónea de presentación de productos y novedades del sector.

La decisión de participar en Euroalimentación, le facilitará el acceso al importante mercado del norte del país, así como el contacto directo con 26.400 profesionales acreditados.

**FERIA
INTERNACIONAL
DE BILBAO**



**BILBOKO
NAZIOARTEKO
ERAKUSTAZOKA**

Apto. 468 - 48080 BILBAO

- Tels.: (94) 427 72 00 - 427 66 00 -

Télex: 32617 FIMB-E - Fax: (94) 442 42 22

IBERIA
LÍNEAS AEREAS DE ESPAÑA

cantes, cada vez es más exigente la necesidad de controlar las condiciones en las que sus productos llegan a los consumidores finales. Los acuerdos contractuales como la franquicia devienen entonces en un instrumento básico para alcanzar los objetivos de posicionamiento estratégico y de cuota de mercado. Por otro lado, las empresas minoristas pretenden un aprovisionamiento más eficiente y seguro, por lo que utilizan acuerdos contractuales con fabricantes para lograr una ventaja competitiva en sus mercados.

En España, la franquicia se concentra principalmente en tres sectores: el libre servicio de alimentación, textil y moda, y el automóvil (concesionarios). Por lo que respecta al vestido, la franquicia es la vinculación contractual más frecuente –alrededor del 47% del asociacionismo del sector– dada la baja efectividad de los otros tipos de vínculos y la activa presencia de las grandes cadenas de franquicia en el segmento de moda infantil y juvenil.

Bajo otras condiciones, las empresas mayoristas intentan crear mercados cautivos a través del desarrollo de cadenas contractuales basadas en diversos tipos de vínculos. De entre estos vínculos, la adhesión voluntaria fue uno de los pioneros y todavía uno de los más frecuentes en sectores como alimentación –26%–, droguería –29%–, equipamiento de hogar –34%– y vestido –30%–. Sin embargo, la creciente incapacidad de esta vinculación para asegurar la lealtad de los minoristas y, por tanto, para defender su cuota de mercado de otros distribuidores, está forzando a estos mayoristas a promover otros tipos más exigentes de contratos.

En la actualidad, todos los grupos mayoristas del sector alimentación están implicados en la transformación de sus contratos voluntarios en franquicias o en la creación de una red propia de tiendas.

En general, las empresas buscan relacionarse con otras, tanto vertical como horizontalmente, para aislarse de las perturbaciones no deseables de los mercados. Pero estas relaciones han de

cumplir algunos requisitos legales relativos a situaciones monopolísticas y a otras prácticas restrictivas de la competencia y requisitos de gestión, como la flexibilidad. Por ello, las relaciones contractuales presentan algunas ventajas frente a las fusiones, absorciones o participaciones cruzadas. Pero, sea cual sea el tipo de relación, lo cierto es que cada vez hay menos empresas operando en los mercados de forma totalmente independiente.

LOS GRANDES GRUPOS DE DISTRIBUCION

Algunos de los desarrollos contractuales anteriormente descritos forman parte de una reacción al creciente poder de los grandes grupos de distribución. Hasta finales de los años 80, las principales empresas del sector se esforzaban en estrategias de crecimiento intensivo. Sus inversiones se orientaban hacia las actividades en las que ya estaban operando –las empresas de hipermercados invertían en hipermercados, las de grandes almacenes lo hacían en grandes almacenes, etc...–

Sin embargo, en los últimos 5 años, las grandes empresas han ampliado su ámbito de competencia implicándose en estrategias de crecimiento algo más diversificadas. En el Cuadro nº 5 se ofrece una visión amplia de esta circunstancia, con cifras correspondientes a los primeros 11 grupos de 1991.

El primer grupo, El Corte Inglés, contaba con 20 grandes almacenes y 9 hipermercados que produjeron unas ventas conjuntas cercanas a 900.000 millones de pesetas en 1991. En el caso de este grupo, no es del todo correcto hablar de hipermercados, pues la cadena Hipercor desarrolla establecimientos más próximos al concepto de centro comercial que al de hipermercado.

En cualquier caso, el grupo opera con dos formatos distintos, compitiendo por el gasto global del consumidor más que el gasto particular en alguna línea de productos o en algún área geográfica dada. Además, fuera del sector distribuidor español, posee

una empresa de grandes almacenes en Estados Unidos. En otros ámbitos ha diversificado su actividad hacia el sector turismo (Viajes El Corte Inglés), la informática (Inves), la construcción y actividades financieras (tarjeta propia, seguros, nóminas) derivadas de su actividad principal.

Salvo esta excepción, el ranking de la distribución española refleja el poder de las tres primeras empresas de hipermercados, que son propiedad mayoritaria de grupos franceses de distribución.

La primera, Pryca, está mayoritariamente participada por Carrefour y es la líder tanto en el número de hipermercados como en la superficie de ventas, con un 26% y un 30% sobre el total, respectivamente.

La segunda, Cecotinsa, es propiedad del grupo Promodes y opera 22 centros Continente, que representan el 17% del total de hipermercados en España. Además, el grupo desarrolló la cadena de tiendas de descuento de alimentación Dia que, junto con la reciente compra de la cadena de supermercados Dirsá, suponen una red superior a las 900 tiendas de alimentación. Así, este grupo, con tres formatos básicos –hipermercado, supermercado y tienda de descuento– obtiene una gran penetración en el mercado de productos de alimentación y hogar.

La tercera empresa, Alcampo, es propiedad del grupo Auchan y restringe su actividad a los hipermercados. En conjunto, las tres empresas controlan el 58% del total de hipermercados en España y el 67% de su superficie de venta.

Al margen de la situación de Galerías Preciados, recientemente adquirida por un grupo inversor español al grupo británico Mountleigh y con una evolución futura difícil de prever en este momento, las siguientes empresas son más específicas del sector de la alimentación. Por un lado, Mercadona es la líder dentro de la explotación de supermercados y ha tenido un crecimiento espectacular en los últimos años. Pese a ello, sigue siendo una empresa básicamente de ámbito regional ya que sólo muy recientemente está intentando



CUADRO Nº 5

PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCION EN ESPAÑA

GRUPO	PRINCIPAL ACCIONISTA	PAIS	EMPRESAS DEL GRUPO	ACTIVIDADES	Nº DE TIENDAS	SUPERFICIE (m2)	VENTAS (Mill.Pts.)
Corte Inglés	Corte Inglés	España	El Corte Inglés	Grandes Almacenes	20	650.000	742.640
			Hipercor	Hipermercados	9	126.000	149.925
Continente	Promodes	Francia	Cecotinsa	Hipermercados	22	188.800	270.000
			Dia y Dirsá	T. de descuento y Supermercado	933	250.000	120.744
Pryca	Carrefour	Francia	Pryca	Hipermercados	34	296.999	397.000
			Erteco	T. de descuento	40	14.000	3.005
Alcampo	Auchan	Francia	Alcampo	Hipermercados	18	175.000	217.000
Mercadona	Mercadona	España	Mercadona	Supermercados	151	198.324	146.000
Gal. Preciados	—	España	Gal. Preciados	Grandes Almacenes	29	274.353	98.169
Eroski	Eroski Coop.	España	Eroski	Super. e Hipermer.	93	47.400	53.743
			Jobac	Supermercados	33	40.997	25.012
			Consum	T. de descuento	71	48.397	14.639
Simago	Family Farm	Australia	Simago	Almac. populares	106	132.084	72.200
Digsa	Ashley Gr.	G. Bretaña	Digsa	Supermercados	273	107.835	65.491
Cortefiel	Cortefiel	España	Cortefiel	Prendas vestir	139	50.117	36.094
Goasam	Goasam	España	Goasam	Prendas vestir	99	—	49.842

Datos de 1991.

implantaciones en Madrid y en la zona Centro.

Por su parte, Eroski, originalmente una cooperativa de consumidores, ha emprendido su crecimiento con planes de expansión fuera de su territorio inicial —País Vasco— con adquisiciones de otras cadenas que operaban en el área mediterránea —Jobac y Consum— y con la implantación de hipermercados en diversas localizaciones.

Los dos últimos grupos que aparecen en la relación del Cuadro nº 5 pertenecen al sector del textil. Este es un sector muy fragmentado en el cual los grandes minoristas, a diferencia de alimentación y hogar, tienen un papel limitado en el mercado. Las grandes cadenas sucursalistas como las de Goasam (Zara) y Cortefiel (Cortefiel, Springfield y Milano) tienen que conjugar la distribución intensiva —muchos puntos de venta— con una alta

diferenciación del producto. Esto se realiza con frecuentes modificaciones en los productos y con la utilización de diferentes marcas dirigidas a distintos segmentos. En la medida en que estas grandes cadenas tengan éxito en mantener este difícil equilibrio podrán seguir creciendo en este sector tan atomizado.

En síntesis, se puede decir que, en la medida en que la situación económica lo permita, las grandes empresas de distribución intentarán crecer por medio de la adquisición de otras empresas para incrementar su cobertura geográfica y su participación en el gasto de los consumidores.

Hay que hacer notar que estas iniciativas inversoras se producirán desde dentro del sector, pues las experiencias anteriores han mostrado como los inversores provenientes de otras actividades no tardan en abandonarlo por falta

de rentabilidad o incapacidad de gestión. Esta dinámica generará un sector distribuidor cada vez más concentrado en manos de algunas de las actuales empresas.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

Como se observa en el Cuadro nº 5, cinco de los once primeros grupos distribuidores en España son propiedad total o mayoritaria de capital extranjero. Esta circunstancia nos debe llevar a reflexionar sobre qué podemos esperar de la inversión extranjera en nuestro país en el futuro próximo.

Por ello, veremos en primer lugar cuáles son las razones que pueden impulsar a empresas extranjeras a invertir en España y, posteriormente, las estrategias que pueden utilizar para hacerlo.



Las razones por las que empresas extranjeras quieran invertir en el sector distribuidor español se pueden sintetizar en tres:

1) Muchas grandes empresas distribuidoras se enfrentan en sus respectivos países a mercados maduros en los que resulta difícil crecer con su actividad principal; incrementar la cuota de mercado supone unos costes de inversión muy elevados. Este es el caso de la introducción de las actividades de una empresa en mercados foráneos; se accede a nuevos mercados con un potencial de crecimiento y un atractivo relevante. Dentro de este planteamiento se entienden las recientes inversiones de Marks&Spencer en España.

2) Una segunda razón explicativa puede ser el aprovechamiento de oportunidades de negocio en otros países. Al margen de la situación de los mercados nacionales, una empresa distribuidora puede decidir invertir en otro país simplemente por creer que se trata de una buena oportunidad de negocio.

Este sería el caso de las primeras implantaciones de hipermercados en España por parte de empresas francesas; pese a que su mercado interior presentaba todavía un crecimiento sostenido, las principales empresas de hipermercados francesas vieron en España un mercado atractivo y con potencial de crecimiento para el desarrollo de sus actividades.

Dentro de esta categoría de aprovechamiento de las oportunidades de mercado pero de una naturaleza distinta fue la compra de Galerías Preciados por el Grupo Mountleigh. Este grupo no tenía intereses particulares en el sector de la distribución en Gran Bretaña y, sin embargo, adquirió Galerías Preciados por su atractivo inmobiliario más que por el comercial.

3) Una tercera motivación de las empresas distribuidoras por acceder a mercados foráneos es la adquisición de experiencia, asociándose con empresas ya establecidas. El negocio minorista requiere de dos tipos principa-

les de "know-how": el conocimiento del mercado consumidor y el dominio de las técnicas de gestión más eficientes y efectivas.

En determinadas ocasiones, asociarse con empresas minoristas nacionales es un buen instrumento para acceder a este "know-how". La participación de la empresa belga GB Inno en la explotación de hipermercados de bricolaje junto con el Grupo March (Alba-Pryca), da a la empresa belga la experiencia y conocimiento del mercado español que tiene la empresa española y a ésta el "saber-hacer" de la belga en técnicas de gestión.

Frente a esta situación, las empresas que se plantean invertir y desarrollar una actividad dentro del sector distri-

buidor disponen de diversas alternativas para hacerlo:

*** Desarrollo de cadenas propias con la marca de origen.**

Una primera alternativa consiste en la implantación en el mercado de establecimientos operando con la marca de origen. La creación de estas cadenas puede ser a través de distintos medios:

*** Nuevas implantaciones.**

La empresa distribuidora asume todo el riesgo desarrollando sus propias implantaciones. Se trata de una estrategia de penetración con altos costes y alto control. Un ejemplo de este mecanismo de penetración es el de C&A. Dados sus altos costes y el riesgo de introducir una marca nueva en el merca-





do, esta alternativa tiene un interés limitado a empresas con gran experiencia en el mercado internacional, con prestigio de marca y con capacidad para financiar el proceso de implantación.

Esta alternativa es, a su vez, la que ha experimentado los fracasos más sonados dentro del sector distribuidor y la que más ha puesto en duda la capacidad para exportar formatos y marcas comerciales. Los casos de Sears y Woolworth en España son tan sólo un botón de muestra del gran número de experiencias negativas en otros países.

* Franquicias.

La fórmula de la franquicia ha sido una de las más utilizadas en las últimas décadas para desarrollar estrategias de crecimiento y, sobre todo, de expansión de la cobertura de mercado. Llegar a situarse en los mercados nacionales y extranjeros controlando la política comercial de toda la cadena, minimizando la inversión, es una alternativa muy deseable pero que exige unos requisitos que no están al alcance de cualquier empresa.

Los ejemplos de Benetton o McDonalds sirven para ilustrar tanto la posibilidad de rápido crecimiento que ofrece esta alternativa como sus limitaciones. Entre estas últimas, cabe destacar el requisito de una imagen de marca fuerte y atractiva, unas obligaciones de inversión para el franquiciado relativamente pequeñas, facilidad para transmitir el "know-how" y dificultad para reproducirlo con éxito fuera de la marca franquiciada. Estos requisitos hacen que esta alternativa limite el ámbito de aplicación a establecimientos especializados.

* Desarrollo de nuevas implantaciones con marca nueva.

En este caso, se trata de crear una cadena de establecimientos minoristas dentro de una nueva empresa que operará en el país de destino con una marca propia, distinta a las marcas que ya explota la empresa en su propio país. Por tanto, la empresa ya no se limita a exportar, como en el caso anterior, toda la fórmula comercial, sino que crea una empresa para que de-

sarrolle una marca propia aprovechando todo el "know-how" de la empresa matriz, pero adaptado a los mercados locales. La implantación de las cadenas de hipermercados en España, por parte de las distintas empresas francesas, es un buen ejemplo de este mecanismo de penetración. Así, la empresa y marca comercial con la que Carrefour se ha introducido en España es Pryca (Precio y Calidad), y el grupo Promodes que controla los hipermercados Continente opera con la marca Euromarche en Francia.

En gran parte, este mecanismo de penetración es el resultado de las experiencias negativas citadas anteriormente. Con el desarrollo de empresas y marcas propias en cada país, la política comercial de la empresa minorista se adapta a la cultura y necesidades locales disminuyendo así el riesgo de fracaso.

* Adquisición de empresas nacionales.

Una tercera alternativa que se abre a una empresa a la hora de invertir en otro país es la adquirir empresas nacionales ya establecidas. Las razones que favorecen esta alternativa sobre la de desarrollar una red propia nueva de establecimientos y almacenes son varias.

Entre las ventajas comerciales, cabe destacar que se adquieren "marcas" conocidas con un cierto fondo de comercio o clientela, no hay que dar a conocer un nuevo "producto" en el mercado y la empresa adquirida conoce el mercado.

Por su parte, entre las ventajas de gestión se incluye la disposición, desde el inicio, de personal directivo y plantilla con experiencia, un acceso e integración más rápida en centrales de compra y relaciones con proveedores.

Los inconvenientes residen, sobre todo, en la dificultad de comprar cadenas establecidas que sean atractivas, en la necesidad de adaptar las viejas estructuras a la nueva cultura empresarial, resistencia a los cambios por parte de cuadros directivos y plantilla y problemas en el relanzamiento de imagen manteniendo la marca.

Pese a estos inconvenientes, este



LINEA DIRECTA CON EL MAPA

CULTIVE LA INFORMACION Y COSECHARA BUENOS FRUTOS

Agritel es el Servicio Público de Información Agraria del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, por medio de Videotex.

El Videotex le permite de forma rápida y barata tener acceso a información actualizada y solucionar y realizar cálculos por vía telefónica.

Equipo necesario: Sólo necesita un terminal Videotex o un ordenador personal con modem y software apropiado.

Conectar con **Agritel** es muy sencillo.

Marcando el **031** recibirá la bienvenida al Servicio Ibertex de Telefónica, luego debe encaminarse a **Agritel** con el nº ***217023125#** y escoger la información que desee dentro de estas áreas:

- Avances de Producciones
- Sanidad Vegetal
- Agrometeorología
- Alimentación Vacuno Lechero
- Software Agrario
- Cosechadoras
- Tractores
- Pulgonos del cereal
- Libro Agrario
- Temporada de Caza 92-93
- Temporada de Pesca 92-93
- Mensajes entre colegas/profesionales

Guía de otros servicios Videotex

Nombre del Servicio	Nivel de Acceso	Nº de Acceso
Infowen	031 / 032 / 033	*223022212#
Cajalón Videotex	031 032 / 033	*274052310# —
Gobierno de Aragón	031	*DGA#
Datatex/ Jóvenes agricultores	031 / 032 / 033	*275021125#
Agrotelesinter/ASAJA	031 (Clave) 032	*22702212705# *22702212704#
Agrotex	031	*AGROTEX#
Mercolleida	031 / 033	*27302245002#
Copaga S. Coop.	032	*27302245099#
Instituto de Fomento Región de Murcia	031	*INFO# *268042517#
Inforural	031 / 032 / 033	*213082322#

AGRITEL

VIDEOTEX PARA LA AGRICULTURA



MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION

IRYDA

mecanismo de penetración es el más utilizado por las grandes empresas de distribución para cumplir con sus planes de internacionalización. Sin embargo, factores como el alto coste y la falta de experiencia inicial suelen aconsejar un proceso de implantación escalonado, en el que se plantee una estrategia de crecimiento de sucesivas adquisiciones de pequeñas empresas de ámbito local o de medianas empresas de ámbito regional. En nuestro país se puede costatar este hecho en muchos sectores pero sobre todo en el de los supermercados. La compra inicial de Digma por la Dee Corporation y las sucesivas compras de otras empresas, la compra de Sabeco por Docks de France, etc., son buenos ejemplos de este proceso.

Pero también es posible observar la penetración con grandes inversiones a través de la adquisición de grandes empresas de ámbito nacional. Este es el caso de la reciente adquisición de Simago por la multinacional Dairy Farm.

* Colaboración con empresas nacionales.

Este mecanismo ofrece a las empresas la oportunidad de introducirse en los mercados extranjeros por medio de la colaboración con empresas nacionales ya establecidas. Este es el caso de las "joint-ventures" o creación de empresas coparticipadas por grupos nacionales y extranjeros dentro del campo de la distribución.

El objetivo más frecuente de estas empresas coparticipadas es el de la simbiosis al complementar recursos, saber-hacer e información de las empresas ya establecidas en el país y de las extranjeras que pretenden introducirse.

En el sector distribuidor abundan los ejemplos de este tipo de mecanismo de penetración. Entre otros, cabe destacar el de la empresa Southland (propietaria de la cadena 7-Eleven) que, en compañía de Campsa, crearon la empresa Southcamp para la implantación y desarrollo de tiendas de conveniencia en las gasolineras y, posteriormente, en localizaciones urbanas.

* Colaboración en proyectos multinacionales.

En ocasiones, la colaboración entre empresas distribuidoras no tiene tanto una orientación comercial hacia el mercado de consumidores como hacia el mercado de proveedores y a la distribución física.

En estos casos, no se pretende (al menos en primera instancia) implantarse en otros países para lograr una cierta cuota de mercado, sino abaratar los costes de compra y de distribución física. En estos momentos, se pueden observar dos grandes líneas de cooperación en este sentido:

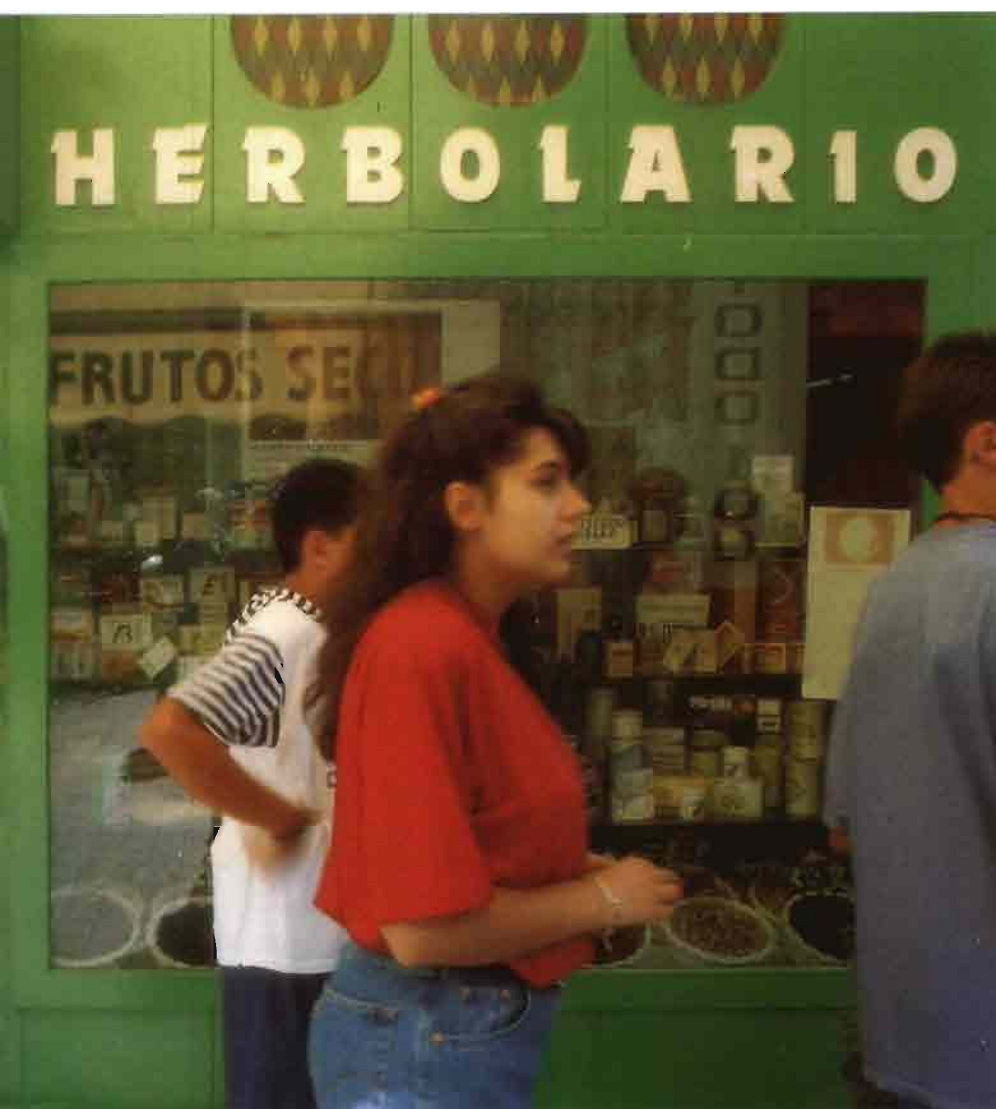
– Centrales de compra europeas: en los últimos años, diversas grandes empresas de distribución alimentaria de distintos países se han asociado para la creación de grandes centrales de compra transnacionales. El mercado único del 93 ha sido uno de los factores impulsores más importantes para la aparición de alianzas tales como Eurogroupe en la que participan la empresa belga GB Inno, la holandesa Vendex y la alemana Rewe Centrale para la compra conjunta de frutas y verduras.

– Centrales de distribución: en algunos casos, la colaboración entre empresas puede pretender ir más lejos de la simple compra conjunta para incorporar actividades de distribución física. Aunque no esté claro todavía el futuro de este tipo de alianzas, grupos como el aglutinado dentro de la European Retail Allianca (ERA) y que incluye empresas como Argyll (Gran Bretaña), Ahold (Holanda) y Casino (Francia), están estudiando la posibilidad de desarrollar y de utilizar sistemas comunes de distribución a nivel europeo.

LA CONCENTRACION DE MERCADO

Como consecuencia de la pugna por conseguir mayores cuotas de mercado y cobertura en los mercados internacionales, una de las primeras preocupaciones sobre la evolución de la organización de mercado que se produzca en el proceso de integración de las economías europeas es la concentración del sector de la distribución.





Los efectos de la creciente concentración de los distribuidores sobre los sectores fabricante y distribuidor es algo controvertida. La exigencia de condiciones muy severas para acceder a los principales canales de distribución obliga a prever que los fabricantes menos eficientes tendrán que mejorar sus resultados o salirse del mercado. De esta forma, saldría ganando la economía del país, ya que se produciría una asignación de recursos más eficiente.

Que esta posible ganancia se traslade o no a los consumidores, vía menores precios o mejores calidades, es la otra cara del debate y aquí es donde las administraciones públicas deberán ser lo más activas posibles para asegurar los potenciales efectos positivos derivados de una mayor concentración.

Pero, pese a ser un parámetro muy importante, la concentración irá perdiendo parte de su relevancia a medida en que los actuales sistemas verticales de comercialización sean reemplazados por otras disposiciones estructurales, en las que organizaciones focales lideren redes inter-organizacionales formadas por especialistas funcionales.

Este proceso ya está teniendo lugar entre empresas originalmente implicadas en la fabricación y/o en la distribución y que han desintegrado todas o parte de sus funciones para convertirse en líderes de alianzas estables de organizaciones especializadas.

Un cambio estructural favorecido por la ampliación del mercado europeo, en primer lugar, porque el cada vez mayor tamaño del mercado hace

posible la aparición y desarrollo de especialistas funcionales; y, en segundo lugar, dada la diversidad cultural y los diferentes entornos económicos del mercado europeo, porque las empresas tendrán que hacer frente a mercados más fragmentados de los que las diferencias entre segmentos en gustos, necesidades y hábitos de compra serán más significativas que en los mercados nacionales.

Además, la creciente volatilidad de estos segmentos respecto a la durabilidad de los factores que causan algunas de las diferencias da pie a una mayor inestabilidad.

En consecuencia, el impacto más destacable de la ampliación del mercado interno europeo en el sector de la distribución será la reorganización de los mercados intermedios y de los canales de distribución.

Aunque los mercados finales de consumo estarán cada vez más dominados por grandes grupos de distribución propiedad de capital europeo, el aspecto del mercado minorista-consumidor en un futuro cercano no será muy diferente del actual, con una evolución predecible.

Este no es el caso para la estructura y organización de los mercados intermedios y primarios: los canales tradicionales y convencionales organizados bajo una conceptualización vertical serán reemplazados por las acciones de organizaciones focales que ensamblen o recojan las producciones de múltiples especialistas y las comercialicen a través de otro grupo de especialistas..



JOSE MIGUEL MUGICA. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid.

* Este trabajo se publica en **DISTRIBUCION Y CONSUMO** con la autorización del autor y del Profesor Trommsdorff, como editor de "Handelsforschung 1992". (Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, FJH Berlin 1992).

TODAS LAS FOTOS QUE ILUSTRAN ESTE TRABAJO ESTAN REALIZADAS EN VALLADOLID.

FRANCIA

EL LIDERAZGO DE LOS HIPERMERCADOS, LA CONCENTRACION DE LAS CENTRALES DE COMPRA Y LAS NUEVAS FORMAS COMERCIALES

■ MARC FILSER



Centro Comercial Grand Sud Montpellier. Vista del Hipermercado.

Las expectativas, dudas e incertidumbres que despierta la puesta en marcha del mercado único europeo, aplicadas al terreno concreto del comercio minorista en Francia, obligan, de entrada, a plantear varias preguntas: ¿Tendrá el mercado interior europeo

una fuerte influencia sobre el comercio minorista francés? ¿Existen, hoy en día, posibilidades de desarrollo significativas para empresas extranjeras y nuevas formas empresariales? ¿Cómo evolucionarán las relaciones entre productores y distribuidores? ¿Se esperan más bien conflictos o colaboraciones? ¿Qué estructuras de compra utilizarán los comerciantes al desarrollarse los centros de compra internacionales? ¿Se internacio-

nalizarán más las empresas minoristas francesas, en Europa o en otros continentes, y con qué tipos de empresas? ¿Dónde se encuentran las fronteras de concentración de las empresas minoristas? ¿Han de esperarse fusiones internacionales o tan sólo acuerdos de cooperación limitados?

La respuesta a estas preguntas no resulta sencilla, a poco que se analice la evolución, muy específica, que ha

sostenido el comercio minorista en Francia, al menos desde los años 50.

A este respecto, se detectan tres tipos de tendencias: un papel de liderazgo en los hipermercados –que representan la forma empresarial más importante en la actualidad–; un papel muy dinámico de los minoristas independientes integrados en organizaciones de compra voluntarias (como Intermarché y Leclerc); y, finalmente, el rápido crecimiento de nuevas formas comerciales, a menudo introducidas por empresas extranjeras.

LA POLARIZACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Hasta 1960, los cambios en la oferta del comercio minorista francés fueron escasos: los grandes almacenes y las tiendas de precio único, ya estuviesen situados en los centros de las ciudades o en las periferias de rápido crecimiento, eran los únicos tipos de empresas modernas. Alrededor de 1960 comenzó el desarrollo del comercio minorista moderno. Se crearon las primeras tiendas de autoservicio y en 1963 se inauguró en Francia el primer hipermercado del mundo.

Por tanto, los pilares de la revolución en el comercio minorista se construyeron en muy poco tiempo. Entre 1960 y 1992, el comercio minorista francés ha vivido un cambio total de su estructura. En estos treinta años se dejan distinguir dos fases de desarrollo: la polarización de los precios y la polarización del surtido.

– Precios

La introducción del libreservicio vino a reformar los hábitos de los consumidores franceses y de otros países, sobre todo también porque los hipermercados han jugado un papel predominante en la dinámica del comercio. Los hipermercados se encuentran alejados de los centros de las ciudades y ofrecen un surtido tan amplio como el de los grandes almacenes, concreta-



Centro comercial rehabilitado. Perpignan.

mente de productos alimenticios y de no-alimentación, y todo ello en régimen de libreservicio. Los consumidores habían de habituarse a hacer sus compras una vez por semana, o incluso con menor frecuencia. Además, tenían que emplear más tiempo en hacer sus compras para desplazarse en automóvil al hipermercado.

Los hipermercados tenían una oferta atractiva y precios consecuentemente más reducidos que el comercio tradicional. Los hipermercados de esa época podían vender a precios más bajos y mantenerse dentro de los umbrales de rentabilidad, dado que sus costes eran mucho más bajos que los de sus competidores: las estructuras de compras centralizadas, la alta rotación de las mercancías, los bajos costes de personal y de construcción permitían unos bajos precios, al tiempo que daban una alta rentabilidad. Factores adicionales de éxito fueron: una coyuntura económica favorable y tanto un rápido aumento de los gastos de consumo como

unas reducidas limitaciones legales al crecimiento.

Los hipermercados aún siguen abriendo en Francia los sábados de 9 a 22 horas en casi todos los casos. Además, hasta 1974, la licencia de obras simple era suficiente para construir cualquier tipo de negocio, incluso un hipermercado de gran superficie.

Los hipermercados también descubrieron la publicidad de masas. La estrategia de comunicación de las cadenas era muy sencilla: precios más bajos que en el comercio tradicional.

Sin embargo, el éxito del posicionamiento del precio como estrategia básica de los hipermercados demostró sus riesgos rápidamente, desde el momento en que comenzaron a coexistir varios hipermercados en la misma ciudad, y los consumidores apenas podían percibir las diferencias entre unos y otros en materia de precios, con una consecuencia inevitable de "guerras" de precios y su consiguiente efecto pernicioso sobre la rentabilidad.



CUADRO Nº 1

IMPORTANCIA DE LOS CRITERIOS PARA LA SELECCION DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACION

Porcentaje de población del segmento	Principales criterios para la elección de establecimientos de alimentación
40%	1. Frescura del producto 2. Calidad global del producto
35%	1. Frescura del producto 2. Calidad global del producto 3. Horario de apertura 4. Precios 5. Amplitud de surtido
10%	1. Horario de apertura 2. Proximidad
15%	1. Precio

Fuente: Filser (1986)

La situación inicial de los hipermercados en Francia comenzó a empeorar a finales de los años 70, a raíz de la ley 'Royer', que introdujo serias dificultades para las nuevas construcciones. En casi todas las ciudades existía ya una fuerte competencia entre los hipermercados y las guerras de precios siempre han sido costosas; mientras que, por su parte, las organizaciones de comerciantes independientes, como Leclerc o Intermarché, tenían, desde ese mismo momento, mayores facilidades para abrir sus supermercados de superficie media y se estaban volviendo agresivas en precios.

Además, la peculiar estructura de compras regional de estas organizaciones también les facilitaba la consecución de condiciones de compra más favorables, aún manejando volúmenes inferiores.

Y a este escenario vino a sumarse, a mitad de los 80, una situación de crisis económica que redujo la facturación y condujo al comercio concentrado a la creación de las poderosas centrales de compra, aunque sin unos resultados muy positivos. La po-

larización de los precios ya no fue suficiente, se necesitaba una nueva estrategia.

– Oferta

Desde comienzos de los años 80, varios acontecimientos influyen en la búsqueda de nuevas opciones estratégicas por parte de las empresas comerciales minoristas: en primer lugar, los límites de la política de diferenciación de precios entre los negocios de una misma forma empresarial; en segundo lugar, el desarrollo con éxito de nuevos modelos empresariales –sobre todo, las tiendas especializadas y las de descuento de alimentación–; y, finalmente, los cambios en los deseos y necesidades de los consumidores.

Los consumidores pueden encontrar actualmente bajos precios en todos los comercios modernos. El precio ya no es un factor de diferenciación suficiente. A su vez, se dejan reconocer segmentos de consumidores con demandas específicas sobre la oferta. Los cuadros nº 1 y 2 representan la estructura de las expectativas de los consumidores, como ejemplo en las áreas de alimentación y de la moda.

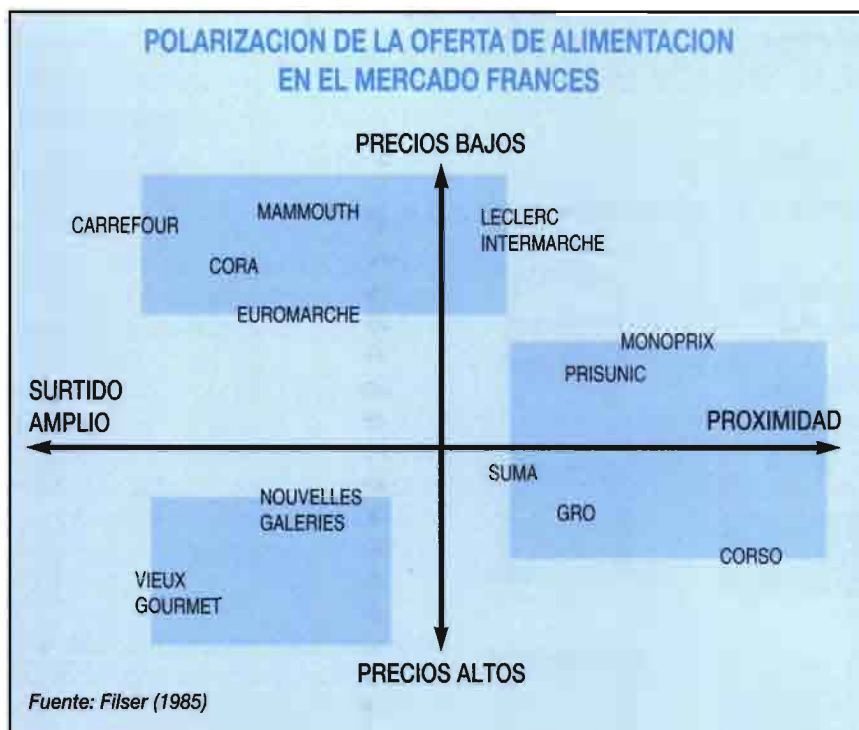
En alimentación, el precio es un

CUADRO Nº 2

IMPORTANCIA DE LOS CRITERIOS DE SELECCION DE ESTABLECIMIENTOS DE MODA

Porcentaje de población del segmento	Principales criterios para la elección de un establecimiento de modas
44%	1. Calidad del producto 2. Relación precio-calidad
20%	1. Calidad del producto 2. Relación precio-calidad 3. Surtido de artículos de moda
20%	1. Relación precio-calidad 2. Calidad del producto 3. Localización ventajosa del establecimiento 4. Buenos precios
16%	1. Calidad del producto 2. Relación precio-calidad 3. Atención del personal

Fuente: Filser (1986)



factor decisivo en tan sólo el 15% de los casos, los restantes consumidores se encuentran más interesados, por ejemplo, en la oferta de productos de marca.

En el ámbito de la moda, el precio tampoco es decisivo, y pesa mucho más la percepción de una buena relación entre el precio y la calidad. A ello se suman otros determinantes, como la ubicación del establecimiento y el personal de contacto. Estos resultados muestran la importancia pero no la suficiencia de la competitividad en precios.

El análisis de la percepción de la oferta de los establecimientos por parte del consumidor francés muestra también que la polarización del surtido es tan importante o más que la polarización de los precios (ver Gráfico nº 1). Los consumidores distinguen entre tres tipos de negocios:

- establecimientos con orientación de descuentos, sobre todo, hiper- y supermercados,
- establecimientos con una oferta exclusiva y de gran calidad,
- establecimientos en las cercanías del lugar de residencia o del de trabajo que sean accesibles con comodidad.

La evolución de la cuota de mercado de los distintos tipos del comercio minorista refleja la mala adaptación de la oferta a la demanda: la cuota de mercado de los grandes almacenes disminuye, mientras que la proporción de hipermercados y, sobre todo, de tiendas especializadas crece (ver Cuadro nº 3).

CUADRO Nº 3

EVOLUCION DE LAS CUOTAS DE MERCADO EN FRANCIA
(% sobre total gasto)

	1970	1980	1985	1990
HIPERMERCADOS	2,60	11,00	16,10	20,60
SUPERMERCADOS	4,90	8,90	11,90	14,50
TIENDAS DE PRECIO UNICO	3,90	2,80	2,30	1,70
GRANDES ALMACENES	3,40	2,90	2,30	2,00
VENTA POR CATALOGO	0,80	1,20	1,30	1,30
TIENDAS ESPECIALIZADAS*	–	–	6,10	8,40

(*) Esta serie solo se encuentra disponible desde 1985
Fuente: "La France des commerces". Ministère du Commerce, 1986, 1991.

EL POSICIONAMIENTO DE LAS FORMAS COMERCIALES

Tanto el desarrollo de la demanda como el desarrollo de la competencia entre los distintos tipos de comercio

han llevado al siguiente posicionamiento actual:

– Los grandes almacenes han modificado sustancialmente su oferta de productos. Dos formas comerciales atacaron su posición dominante a principios de los años 80, bajo la fórmula clásica de vender "todo bajo un mismo techo": los hipermercados ofrecían un surtido igual de amplio, pero a precios más bajos; y las tiendas especializadas ofrecían un surtido más profundo a precios similares.

Los grandes almacenes limitaron entonces su oferta a tres líneas de productos: cosmética, prendas de vestir y equipamiento del hogar. El número de grandes almacenes cayó de 156 en el año 1976 hasta 120 en 1989.

– El número de tiendas de precio único también se redujo de 681 en 1976 hasta 538 en 1989. Su oferta se concentraba en productos alimenticios y de moda. Los generosos horarios de apertura las posicionan como tiendas de conveniencia en el centro de las ciudades.

– Las empresas de venta por correo desarrollan su oferta hacia catálogos especializados para reforzar su posición frente a los mercados especializados.

Gracias a una logística efectiva y a la posibilidad de los pedidos electrónicos se redujeron fuertemente los plazos de suministro.

– Los supermercados tuvieron durante mucho tiempo una oferta "me-

DAPER, Organización Mayorista de Perfumería y Droguería con cobertura Nacional, integrada por veintitrés empresas especializadas en Distribución Comercial, constituye por su estructura física y humana, la organización líder del sector. Después de quince años de activa presencia en el sector de Droguería y Perfumería, la Organización DAPER ha decidido cambiar su imagen corporativa.

Esta estructura está representada por:

23 Centrales Distribuidoras con una cifra consolidada de negocio de casi 50.000 millones de ptas. en 1991.



Más de 200 vehículos de reparto que garantizan un suministro rápido a todos nuestros clientes.

Más de 80.000 m² de almacenes mecanizados y paletizados que garantizan una óptima manipulación y almacenaje con un mínimo coste.



Más de 200 establecimientos minoristas propios con 27.000 m² de sala de venta en toda la geografía nacional.

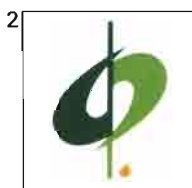
Más de 25.000 m² de superficie de venta en Cash & Carry (Autoservicio Mayorista).



Más de 800 establecimientos minoristas asociados con 56.000 m² de sala de venta en las distintas zonas cubiertas por nuestras empresas.

Esta nueva imagen será familiar a Proveedores y Clientes, al ser incorporada por nuestros miembros Asociados, a todos aquellos elementos identificativos de la empresa, señalización de Almacenes, establecimientos propios y asociados, etc, etc.

Anagramas, logotipos y enseñas comerciales de la Organización DAPER.



1) Logotipo Daper.

2) Anagrama Daper

3) Marca propia

4) Marca propia

5) Nombre comercial para sucursalismo propio.



6) Señalización de Cash & Carry

7) Señalización Grupo Daper

8) Marca propia

9) Marca propia

10) Nombre comercial para sucursalismo asociado





Calle comercial.Perpignan

dia": precios medios, calidad media, un surtido no especialmente profundo ni amplio. Esto les condujo a un bajo posicionamiento y a pérdidas de rentabilidad. Actualmente, las cadenas eligen un descuento agresivo (por ejemplo, Atac, Leclerc e Intermarché) o bien un surtido profundo y de alta calidad (por ejemplo, Casino, Match o Stoc).

La tendencia más significativa en los supermercados se encontraba en el crecimiento de los llamados "descuentos duros", sobre todo de las cadenas alemanas Aldi, Lidl y Norma, y también de cadenas francesas como ED y CDM; la cuota de mercado de estos descuentos duros en alimentación se encuentra entre el 10 y el 15%.

– En la actualidad, los hipermercados persiguen estrategias diferenciadas: los mayores (más de 10.000 m²) van pareciéndose a grandes almacenes en libreservicio (por ejemplo, Auchan), otros ofrecen un entorno de compras agradable y atractivo (por ejemplo, Carrefour), y otros ofrecen un surtido cualitativamente más alto (por ejemplo, Géant Casino).

– Las tiendas especializadas evolucionan hacia segmentos de consumidores cada vez más pequeños. Los mercados especializados ya no se desarrollan tan sólo para categorías de productos amplias –bricolage, muebles...–, sino también para líneas de producto limitadas –sillones de cuero, calzado deportivo, etc...–. Los mercados especializados juegan un papel de liderazgo en el crecimiento de los llamados parques comerciales, los cuales agrupan hasta 100 establecimientos independientes uno al lado del otro, como Barnéoud en Marsella, Grand Marché en Dijon, Le Fenouillet en Montpellier...

Esta dinámica de los distintos tipos de comercio conduce a una estructura de la oferta polarizada y multidimensional, tal y como se refleja en el Gráfico nº 2. Cada tipo de empresa ha de definir su oferta en base a una orientación apuntada hacia un segmento determinado. En el caso de que una empresa quiera dirigirse a varios segmentos, esta deberá desarrollar unos tipos de negocio diferenciados.

LA EVOLUCION DE LOS CANALES DE APROVISIONAMIENTO

No sólo las formas comerciales minoristas y, con ello, las estrategias de las empresas comerciales, han vivido unos fuertes cambios en los últimos años; la organización vertical de los canales de aprovisionamiento también ha corrido la misma suerte, centrada, básicamente, en la doble evolución de las estructuras de compra y el papel creciente de la logística.

En cuanto a la evolución de las estructuras de compra, el aumento de la competencia en el comercio minorista ha llevado a una reducción de los beneficios. Las empresas comerciales trataban de hacer frente a esta tendencia mediante la mejora de sus condiciones de compra, lo cual tan sólo se podía lograr a través de un aumento de los volúmenes de compra. Dado que el crecimiento interno de las empresas no era suficiente para ello, las agrupaciones de compras jugaron un papel decisivo en la dinámica del comercio minorista francés, sobre todo, en el área de la ali-

mentación. En el trayecto hacia la situación actual se ha pasado, sin embargo, por tres fases sucesivas.

– En su primera fase (aproximadamente entre 1960 y 1980) las compras eran tarea de los comerciantes o de centrales de compra estrechamente coordinadas, como Paridoc o Socadip. Los comerciantes que pertenecían a estas centrales no sólo coordinaban las compras, sino también la publicidad y las enseñas de las tiendas: la central Paridoc desarrolló las cadenas Mammouth y Suma (hiper y supermercados). La función de compras no era más que un componente de la política de marketing conjunta.

En esta fase se desarrollaron otras cadenas bajo el principio de la descentralización total de las compras, sobre todo, Carrefour y Cora. La introducción de las marcas de distribuidor en los hipermercados, a partir de los años 70, llevó al crecimiento del papel de las

centrales de compras y redujo la completa descentralización.

– En una segunda fase (aproximadamente entre 1980 y 1986) se reforzó la competencia entre las cooperativas de comerciantes, sobre todo Leclerc e Intermarché, y los comerciantes integrados, los filialistas y las cadenas de hipermercados. En 1984, por ejemplo, el volumen de compras de Leclerc fue casi el doble que el de Carrefour.

Este desequilibrio provocó la coordinación de las compras de las firmas integradas dentro del marco de las tres "supercentrales" (Arci, Contact y Difra), las cuales se crearon en 1984 en un plazo de pocos meses. Cada una de estas organizaciones era aproximadamente el doble de grande que Leclerc e Intermarché y ayudó a los participantes a mejorar sus condiciones de compra.

Sin embargo, estas centrales no condujeron a un estrechamiento de las

relaciones entre sus miembros y la propia competencia entre ellos –como ocurrió, por ejemplo, entre Carrefour, Auchan, Promodès, Casino y Métro en la central Arci– llevó a una rápida disolución de las centrales. En 1988 ya habían desaparecido todas.

– Tras este fracaso, los comerciantes se han retraído hacia una organización más bien clásica de sus compras. El crecimiento de los volúmenes de compra se trata de lograr ahora mediante la inclusión de firmas más pequeñas. La cifra de empresas minoristas se ha reducido drásticamente durante los últimos años, debido a que Carrefour, Auchan, Promodès o Casino han comprado numerosas firmas.

La integración de todas las funciones de marketing es ahora la divisa de estas empresas. Los acuerdos de compra se realizan principalmente a nivel internacional, tal y como lo hace, por ejemplo, la European Retail Alliance (ERA) entre Casino, Argyll de Gran Bretaña y Ahold de Holanda. Estas agrupaciones internacionales recuerdan a las centrales de compras de la primera fase y llevan a una estrecha colaboración entre sus participantes extendida más allá de la simple compra.

En cualquier caso, la integración de los productores de bienes de consumo en el mercado interior europeo avanza con fuerza. Por ello, cabe esperar que también los minoristas creen más acuerdos de compras a nivel europeo para mantener su posición ventajosa en las negociaciones frente a sus proveedores. Por tanto, los conflictos entre productores y comerciantes probablemente no se vayan a reducir.

EL DESARROLLO DE LA LOGISTICA

Los supermercados y, sobre todo, los hipermercados han desarrollado un sistema de suministro peculiar: los filialistas tradicionales, así como los grandes almacenes y las tiendas de precio único, utilizaban almacenes, lo que significaba que los productores les podían



Centro Comercial peatonal de Perpignan.

CUADRO Nº 4

LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS MINORISTAS FRANCESAS

	CANALES DE SUMINISTRO VERTICALES	
	FLEXIBILIDAD	INTEGRACION
Tipo de establecimiento único	CORA LECLERC	DARTY FINAC CONFORAMA CASTORAMA COMPTOIRS MODERNES SYSTEME U PROMODES
Diversificación de los tipos de establecimientos	CARREFOUR AUCHAN RALLYC	PRINTEMPS INTERMARCHÉ GALERIES LAFAYETTE

suministrar directamente. Este acortamiento de los canales de distribución debía reducir costes y, sobre todo, aumentar la flexibilidad de los negocios, dado que cada establecimiento podía elegir su propio surtido.

Al mismo tiempo, otras cadenas organizaban unos sistemas de logística muy eficaces como, por ejemplo, Intermarché en alimentación y Darty en electrodomésticos. Ya que la concentración de empresas condujo también a un mayor número de comercios en la zona, la utilización de los almacenes resultó útil incluso para los hipermercados. Mientras que los filialistas poseían almacenes propios, los hipermercados alquilaban espacio en almacenes independientes para mantener su flexibilidad o firmaban contratos de varios años con empresas de servicios.

La generalización de la codificación UPC llevó también a la reducción de los volúmenes de almacenamiento en los establecimientos: sistemas electrónicos de pedido entre los establecimientos y los almacenes acortan los plazos de entrega. Estos factores tan variados han contribuido a la completa reestructuración de la logística de los minoristas.

Los mayoristas han experimentado durante los años 70 y 80 una reducción brutal de sus cifras de negocio. Hoy en día pueden volver a jugar un papel im-

portante tan pronto como faciliten mejoras de productividad. Esto presupone unas inversiones masivas en nuevas tecnologías.

ESTRATEGIAS DE FUTURO

A la hora de valorar las estrategias de futuro del comercio minorista en Francia, cabe hacer, de entrada, dos campos de actuación diferentes: por un lado, las estrategias en el mercado interior francés; y, por otro, las estra-

tegias de internacionalización. A lo que hay que añadir la valoración sobre las posibilidades de desarrollo para los comerciantes extranjeros en el mercado francés.

En cuanto a las estrategias en el mercado interior francés, para definir las diferentes estrategias de los comercios minoristas, hay que valorar dos dimensiones distintas:

– La organización vertical de los canales de aprovisionamiento; la integración de la logística e, incluso, la producción o bien la optimización de la flexibilidad de suministro.

– La diversificación de los tipos de comercio o la concentración en un tipo de negocio.

El Cuadro nº 4 muestra una clasificación de los grupos comerciales franceses más importantes atendiendo a estas dos dimensiones, y se constata que la aproximación entre empresas se produce casi siempre dentro de una misma categoría. Las firmas verticalmente integradas, como ocurre con Casino y Promodès, quieren alcanzar unos costes bajos mediante la consolidación de su volumen de negocios (la logística crea principalmente costes fijos); mientras que los comerciantes flexibles evitan la

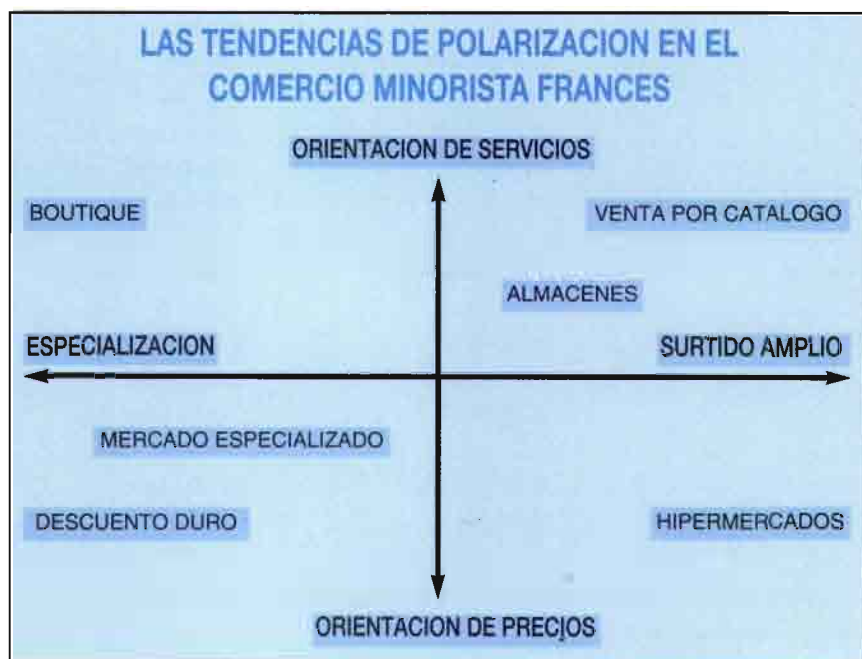


GRAFICO Nº 2

CUADRO Nº 5

LAS DIVERSIFICACIONES MAS IMPORTANTES DE LOS MINORISTAS FRANCESES

GRANDES ALMACENES

Grupo Empresarial	Participaciones	Area
PRINTEMPS	CONFORAMA LA REDOUTE ARMAND THIERY PRISUNIC	Muebles Venta por catalogo Prendas de vestir Precio unico
GALERIES LAFAYETTE	NOUVELLES GALERIES CMJ VETLAND	Grandes almacenes Muebles Prendas de vestir

HIPERMERCADOS

Grupo Empresarial	Participaciones	Area
AUCHAN	KIABI DECATHLON LEROY MERLIN NORAUTO SAINT MACLOU BOULANGER ALINEA TROIS SUISES	Prendas de vestir Deporte Bricolage Accesorios del automóvil Alfombras Aparatos eléctricos Muebles Venta por catálogo
CARREFOUR	BUT CARPETLAND CASTORAMA (1) HYPER MEDIA (2) BRICORAMA ED	Muebles Alfombras Manualidades Aparatos eléctricos Manualidades Descuento duro
CASINO	AUTO SERVICE	Accesorios del automóvil
INTERMARCHE	BRICOMARCHE LOGIMARCHE VETIMARCHE	Bricolage Aparatos eléctricos Prendas de vestir
RALLYE	ATHLETE'S FOOT GO SPORT	Calzado deportivo Deporte

(1) Castorama también ostenta una participación del 50% en OBI en asociación con el grupo belga GIB

(2) En asociación con Kaufhof

compra a empresas que aumentarían su involucramiento en la logística.

En la diversificación de los tipos de empresas se persiguen dos estrategias: una lleva al control total de los nuevos tipos de negocio, los cuales se desarrollan internamente o se adquieren —por ejemplo en Auchan y Printemps—; mientras que la otra se apoya en la participación en empresas que siguen estrategias propias e independientes, como ocurre en Carrefour.

El éxito de las nuevas formas comerciales minoristas, como los descuentos duros y las tiendas especializadas, obliga a diversificarse a casi todas las firmas. (En el Cuadro nº 5 se describen las participaciones más importantes de las mayores firmas en las nuevas formas comerciales).

Respecto a estas diversificaciones, existen grandes diferencias entre las empresas. Grandes fracasos de las filiales incluso llevaron a dificultades financieras a varias empresas: Genty en el área de los artículos deportivos, Euromarché y Casino en el bricolage. Por ello, las empresas tratan ahora de diversificarse más dentro del marco de los acuerdos de cooperación: Carrefour y Auchan han adquirido participaciones sustanciales en varias empresas comerciales especializadas. Al tiempo, la concentración de empresas en todos los segmentos de mercado ha aumentado (ver Cuadro nº 6).

Esta concentración debería conducir a condiciones de compra más ventajosas frente a los proveedores, al igual que a la reducción de los costes de logística y de publicidad.

El peso de las cooperativas de comerciantes independientes (Leclerc, Intermarché, Système U) es una particularidad del comercio minorista francés. La centralización de las compras ha ayudado a estas empresas a llegar a unas condiciones de compra muy ventajosas. Estas estructuras son, sin embargo, un tanto débiles, puesto que la organización no dispone de una fuente de ingresos propia y funciona normalmente como una central de compras y de servicios. Los datos consolidados sobre rentabilidad y estructura financiera

CUADRO Nº 6

LA CONCENTRACION DE LAS EMPRESAS POR SEGMENTOS

Segmentos	Compradores	Empresas adquiridas
Grandes almacenes	Galeries Lafayette	Nouvelles Galeries Monoprix
Hipermercados	Rallye	Genty Record Euromarché (DB)
	Carrefour	Montlaur Euromarché
	Cora	Record (SES)
	Docks de France SASM (Mammouth)	Euromarché
Filialistas	Promodès	Codec
	Casino	Comod Filialen von Badin-Defforey
Mercados especializados	Castorama	Obi Briker
	Go Sport	Spao
	Darnal	Pier Import Lévitan

tampoco están disponibles y dificultan mucho una estimación exacta de la situación de estas empresas.

competencia entre los comercios locales, las empresas francesas frecuentemente se retiraban, como Carrefour en Gran Bretaña, Bélgica, Alemania y

Suiza. Promodès perseguía dos estrategias distintas: la apertura directa en mercados de gran crecimiento como España y Portugal y la adquisición de firmas locales (como la cadena Plaza en Alemania y Red Food en Estados Unidos) cuando la competencia local era demasiado fuerte (compra de cuota de mercado).

Sin embargo, con la excepción de los hipermercados, la internacionalización se mantuvo baja. Las empresas extranjeras juegan un papel mucho más importante en el segmento de los mercados especializados en Francia que las cadenas francesas en el extranjero: nombres como C&A de Holanda, Ikea de Suecia, Toys'R Us de Estados Unidos, etc... se han convertido en líderes del mercado francés; mientras que las grandes cadenas nacionales como Castorama o las filiales de Auchan han realizado muy pocas incursiones en el extranjero.

Los comerciantes franceses también cuentan con la internacionalización de sus compras: la alianza entre Casino, Argyll y Ahold dentro de la ERA es un ejemplo interesante de una estructura de compras supranacional destinada a mejorar las condiciones de compra.

LA INTERNACIONALIZACION DE LOS COMERCIANTES FRANCESES

Los minoristas franceses han tenido grandes expectativas sobre los procesos de internacionalización de sus formas comerciales desde comienzos de los años 70. Las cadenas de hipermercados jugaron un papel predominante: Carrefour, Auchan y Promodès han abierto numerosos establecimientos en distintos países (Euromarché incluso tiene dos establecimientos en Arabia Saudí). Las empresas lograron sus mejores resultados en países que presentaban un fuerte aumento de los gastos de consumo, un sistema de comercialización poco desarrollado y un sistema de licencias de obras nuevas liberal como, por ejemplo, España, Brasil y, hoy en día, Portugal y Argentina.

Ante la presencia de una fuerte



Area peatonal de Niza.



Centro Grand Sud de Montpellier.

EL RETO DEL MERCADO UNICO

A partir de la evolución de las últimas décadas y de la situación actual, se puede valorar, finalmente, que el mercado único europeo, probablemente, no vaya a provocar ningún cambio profundo y rápido en el comercio minorista francés. Las limitaciones para la apertura de nuevos establecimientos (ley 'Royer') se mantienen para las empresas extranjeras y nacionales. Las adquisiciones de empresas francesas tampoco son muy atractivas para las firmas extranjeras. Debido a la competencia de precios en el comercio minorista, la rentabilidad de las empresas francesas es mucho menor que en Alemania y que, sobre todo, en Gran Bretaña; mientras que, por otra parte, los precios de compra de estas empresas se han disparado.

Los comerciantes franceses están dispuestos a comprar nuevas cuotas de mercado a precios muy elevados, incluso con períodos de recuperación muy lejanos. Tan sólo las cadenas es-

pecializadas, cuya oferta se encuentra claramente posicionada, encuentran posibilidades de desarrollo rentables en el mercado francés, tal y como lo demuestran los ejemplos de los mercados especializados y de los "descuentos duros" alemanes. Las asociaciones con empresas francesas también pueden ayudar a la consecución de una cuota de mercado significativa —por ejemplo, la empresa belga GIB con Casino o Kaufhof, de Alemania, con Carrefour). No en vano, el mercado único facilitará la cooperación en materia de compras y una internacionalización de la logística podría llevar a reducciones de costes.

En conjunto, la posición del comercio minorista francés es menos favorable de lo que se supone. Solo un número muy reducido de empresas tiene un tamaño significativo a nivel internacional. Las cooperativas de comerciantes independientes, como Intermarché y, sobre todo, Leclerc, poseen unas estructuras relativamente débiles. Las posibilidades de internacionalización de las firmas permane-

cen reducidas, dado que los hipermercados tienen unas posibilidades de desarrollo limitadas en Europa occidental. Estas fuerzas aumentarán la concentración de las empresas aún más y harán aún más necesario un claro posicionamiento de las cadenas.



MARC FILSER.

Profesor del Instituto de Administración de Empresas.
Facultad de Ciencias Económicas y de Gestión.
Universidad de Bourgogne (Dijon).

* Este trabajo se publica en
DISTRIBUCION Y CONSUMO
con la autorización del autor y
del Profesor Trommsdorff, como editor de
"Handelsforschung 1992". (Jahrbuch der
Forschungsstelle für den Handel, FJH Berlin 1992).

FOTOS: JAVIER CASTRESANA.

ITALIA

EL RETO DE LA MODERNIZACION

■ LUCA PELLEGRINI y LUCA ZANDERIGHI

El sistema de distribución minorista en Italia está muy alejado del de la mayoría de los países europeos. Sus peculiaridades, que se resumen en la fragmentación de la red minorista, con casi un millón de establecimientos, son el efecto de las regulaciones estatales y de las características propias de la economía italiana. Actualmente, también debido a las presiones de cambio que supone el mercado único europeo, los minoristas italianos se enfrentan a una difícil situación. Tienen que acelerar su crecimiento en el mercado doméstico y prepararse para competir con minoristas extranjeros, que ven en Italia un mercado prometededor para sus inversiones.

La distribución comercial contribuye en una parte importante del valor de la producción en la economía italiana y es uno de los mayores sectores en lo que a empleo se refiere.

Con datos de 1991, este sector representaba el 13,6% del Producto Interior Bruto (PIB), con cerca de 200 billones de liras actuales, tras haber incrementado su participación desde el 11,2% en 1970. Paralelamente al crecimiento de su cuota en el valor sectorial añadido al PIB, el empleo en distribución comercial creció en el mismo período, del 11% al 15% sobre el empleo total. En términos absolutos, el sector registró en 1991 3.542.700 unidades laborales, contra 2.216.990 en 1970.

Durante los últimos diez años, la cuota del PIB de la distribución comercial estuvo sólo marginalmente influenciada por el ciclo general empresarial y permaneció estable alrededor del 13,5-14% (ver Cuadro nº 1). Esto tiene



Centro Comercial Vittorio Emanuele. Milán.

CUADRO Nº 1

LA DISTRIBUCION COMERCIAL EN LA ECONOMIA ITALIANA (1)

	CIFRAS SECTORIALES		% SOBRE TOTAL ECONOMIA	
	VALOR AÑADIDO(2)	EMPLEO(3)	VALOR AÑADIDO(4)	EMPLEO
1970	7.523	2.216,9	11,2	11,1
1975	17.052	2.477,3	12,3	12,0
1980	52.694	2.785,8	13,6	12,6
1985	114.616	3.275,1	14,1	14,5
1986	127.814	3.327,6	14,2	14,6
1987	139.901	3.414,8	14,2	14,9
1988	152.749	3.436,3	14,0	14,9
1989	164.839	3.421,7	13,8	14,8
1990	178.041	3.475,3	13,6	14,9
1991	193.661	3.542,7	13,6	15,1

(1) Excluyendo actividades de recuperación y reparación

(2) A precios de mercado (Billones de Liras actuales).

(3) Unidades de empleo netas del CIG (Fondo de Suplementación Salarial) (Media anual, en miles).

(4) Valor Añadido / Producto Interior Bruto.

Fuente: Istat

su explicación en la interrelación de dos factores. De una parte, el nuevo método utilizado para calcular los cifras estadísticas oficiales, –introducido en 1985 con el objetivo de contemplar la economía “irregular”–, que está basado en un planteamiento de coste de oportunidad, por el cual los ingresos de los trabajadores autónomos se fijan en un nivel mínimo, igual al nivel salarial de los trabajadores de la clase correspondiente. Esto, muy probablemente, aumentó artificialmente la remuneración de la clase autónoma marginal, especialmente relevante en la distribución comercial, y como consecuencia se añadió también valor sectorial. Por otra parte, la sobrestimación se agravó por lo que estaba sucediendo en el sector. De hecho, la modernización del comercio minorista, que tuvo lugar en los años 80, fue sólo parcialmente acompañada de una disminución de pequeños comerciantes. Puesto que muchos de ellos no podían encontrar fácilmente una ocupación alternativa, aceptaron la disminución de sus ingre-

sos, y esto no quedó reflejado en las estadísticas oficiales.

LA REFERENCIA INTERNACIONAL

Una comparación internacional de la distribución comercial ofrece una imagen más inmediata de la importancia relativa de este sector en Italia. Como puede verse por los datos referidos en el Cuadro nº 2, la distribución comercial (incluyendo actividades de recuperación y reparación) juega un papel importante en la Comunidad Europea, en términos de valor añadido (13,4% en 1988) así como en empleo (15,8%). Cabría esperar, dadas las diferencias estructurales de las economías de los países miembros, que hubiera disparidades nacionales en relación con la contribución del sector a la formación del total del valor añadido y con la dinámica de las series durante los 80, que no muestran tendencias comunes.

Sin embargo, los datos indican que en Italia la cuota del valor añadido total, atribuible a la distribución comercial, es más alta que en la media de la CE y en todos los países excepto uno, Portugal.

Aún más reveladora es una comparación del empleo sectorial. En Italia, la tasa del empleo sectorial en el total (38,7%) está muy por debajo de la media de la Comunidad (70,9%). Como puede apreciarse en el Cuadro nº 3, en ningún otro país en un estado similar de desarrollo económico (Alemania, Francia, Gran Bretaña) la tasa de empleo es tan baja.

Esta diferencia estructural enfatiza la característica más peculiar de la distribución comercial italiana, principalmente el muy elevado número de tiendas independientes, dirigidos como negocios familiares.

LA REGULACION ESTATAL DEL COMERCIO MINORISTA EN ITALIA

El desarrollo del sistema minorista italiano ha quedado altamente afectado por la regulación estatal. Tanto, que sería imposible entenderlo sin considerar primero, al menos, la principal acción que regula el comercio mayorista y minorista en Italia, a partir de la Ley nº 426, decretada en 1971, cuyo principal objetivo era suavizar los efectos de la entrada de los grandes almacenes en el existente sector independiente minorista.

La Ley se dividió en tres secciones relativas a otros tantos temas: Registro Comercial; Planes de Desarrollo del Comercio Minorista; y Autorizaciones Administrativas. Puesto que las provisiones relativas al Registro Comercial implican el cumplimiento de normas burocráticas, nos concentraremos en los dos temas restantes.

La mayor provisión de la Ley se refiere a los Planes de Desarrollo del Comercio Minorista. Las Municipalidades son llamadas a formular un plan para el desarrollo “racional” de la red de distribución minorista en su territorio. Estos planes han de ser preparados, como



CUADRO Nº 2

EL SECTOR DE LA DISTRIBUCION EN LA CE (1)
(VALOR AÑADIDO Y EMPLEO)

	VARIACION MEDIA ANUAL			
	1980	1985	1988	1988-80
Valor Añadido (2)				
Bélgica	14,2	14,1	15,1	0,8
Dinamarca	13,1	14,2	13,4	0,3
Alemania	(3) 11,4	10,7	10,3	-1,2
Grecia	12,9	13,1	13,0	0,2
España	13,9	13,9	(4) 14,0	(5) 0,1
Francia	12,8	13,0	13,5	0,7
Irlanda	8,7	9,3	(4) 8,9	(5) 0,3
Italia	15,5	16,3	15,6	0,1
Luxemburgo	14,0	12,3	12,8	-1,1
Holanda	12,8	12,5	(4) 13,8	(5) 1,1
Portugal	19,3	19,5	18,3	-0,6
Gran Bretaña	11,4	11,6	12,2	0,8
EUROPA-12	13,3	13,4	13,4	0,1
Empleo				
Bélgica	16,5	16,4	17,1	0,5
Dinamarca	13,4	12,5	12,5	-0,9
Alemania	(3) 14,9	14,7	14,5	-0,4
Grecia	—	—	—	—
España	14,9	14,8	16,2	1,1
Francia	14,3	14,4	14,6	0,3
Irlanda	—	—	—	—
Italia	15,0	17,1	17,4	1,9
Luxemburgo	16,5	16,1	16,0	-0,4
Holanda	17,5	17,0	17,4	0,0
Portugal	11,8	11,9	13,4	1,7
Gran Bretaña	16,2	17,3	18,5	1,7
EUROPA-12	15,1	15,2	15,8	0,6

(1) Incluyendo actividades de recuperación y reparación.

(2) Valor Añadido de la Distribución Comercial / Valor Añadido Total (a precios de mercado, en moneda nacional).

(3) Los datos se refieren únicamente a la República Federal Alemana.

(4) 1987.

(5) 1987-80.

Fuente: EUROSTAT

complemento de los instrumentos de planificación estándar de la ciudad (planes maestros).

El procedimiento se resume en que las Municipalidades han de determinar el número de áreas de venta necesarias, para atender a la demanda actual y la estimada, para cada categoría de productos. Basándose en la demanda estimada, las Municipalidades han de preparar un "Plan de Desarrollo del Comercio Minorista", dividiendo a cada municipio en un número de áreas, con indicación expresa del espacio comercial disponible para cada tipo de tienda, en cada área.

Los tipos de tienda no se definen en términos de formas de distribución, sino como establecimientos autorizados para la venta de una o más "Listas de Productos", definidas previamente en la Ley.

Las nuevas tiendas deben ajustarse a los planes maestros para el sector minorista: sólo se podrá abrir una nueva tienda cuando haya espacio comercial suficiente en el sub-área donde se va a localizar el establecimiento.

La apertura, ampliación y traspaso de establecimientos quedan sujetos a la Autorización Administrativa, emitida por el Alcalde de la Municipalidad correspondiente. La solicitud debe contener la información relativa a la localización, dimensión del establecimiento y descripción de la actividad a realizar. Las autorizaciones al comercio se emiten en base al Plan Maestro del Comercio Minorista.

Los establecimientos con superficies superiores a los 1.500 m² deben también obtener una autorización del Gobierno Regional (técnicamente un "nihil obstat"). Si la población de la Municipalidad es inferior a 10.000 habitantes, ésta norma se aplica a todos los establecimientos que superen los 400 m² de superficie comercial.

Las Autoridades Regionales deben comprobar la consistencia del proyecto para el establecimiento (de gran superficie) propuesto, con respecto a sus propios planes de desarrollo del comercio minorista. Cada región podrá tener directrices específicas para el desarrollo del comercio minorista, o incluir pres-

CUADRO Nº 3

PORCENTAJE DE ASALARIADOS SOBRE EL EMPLEO TOTAL EN EL SECTOR DE DISTRIBUCION EN LA CE (1)

	VARIACION MEDIA ANUAL (%)			
	1980	1985	1988	1988-80
Bélgica	64.5	61.9	61.5	-0.6
Dinamarca	78.0	80.1	81.8	0.6
Alemania (2)	81.8	81.2	83.6	0.3
Grecia	—	—	—	—
España	54.5	50.5	52.3	-0.5
Francia	77.9	79.0	79.0	0.2
Irlanda	—	—	—	—
Italia	40.1	39.2	38.7	-0.5
Luxemburgo	80.8	84.6	85.7	0.7
Holanda	78.4	77.8	78.9	0.1
Portugal	71.3	74.8	72.0	0.1
Gran Bretaña	86.6	82.1	75.3	-1.7
EUROPA-12	71.4	71.1	70.9	-0.1

(1) Incluyendo actividades de recuperación y reparación.

(2) Los datos se refieren únicamente a la República Federal Alemana.

Fuente: EUROSTAT

cripciones más o menos precisas para grandes almacenes o centros comerciales en sus Planes de Desarrollo Regional.

De igual modo, hay que destacar que las empresas o individuos que deseen abrir establecimientos, deben obtener autorizaciones administrativas y satisfacer la ordenación parcelaria de la ciudad: la posesión de la autorización no implica automáticamente la concesión de la licencia de comercio y viceversa, porque deberán encontrar un edificio o un área asignada a actividades de comercio minorista, en el Plan Maestro Local.

Para pequeños establecimientos, ocupando la planta baja de edificios destinados a otras funciones, resulta normalmente fácil obtener la adjudicación. Para grandes almacenes, con edificio independiente, es más difícil. El Plan Maestro de la Municipalidad puede no estar provisto de localizaciones adecuadas para este tipo de estableci-

mientos. Especialmente en pequeñas municipalidades, la adquisición de una zona adecuada, puede requerir la modificación del Plan Maestro, un proceso que supone mucho más tiempo y tramitación.

Con objeto de promocionar la modernización del comercio minorista, se hicieron una serie de enmiendas a la Ley 426/71. Estas enmiendas consistieron en Leyes y Decretos Ministeriales que implican ciertos automatismos: dentro de los límites provistos por estos estatutos, las autoridades locales no pueden rechazar ninguna autorización. Los diferentes automatismos pueden a menudo combinarse, obteniendo una considerable expansión de los establecimientos existentes.

En el caso de Municipidades con menos de 10.000 habitantes, estos automatismos pueden ser utilizados para lograr la apertura de establecimientos con superficies comerciales que, de otra forma, requerirían también una autorización del Gobierno Regional.

HORARIOS DE VENTA

Asimismo, hay que hacer una referencia a la regulación en cuanto a horarios de venta, puesto que influye sobre el desarrollo del tipo particular de establecimiento, que utiliza su horario de venta como herramienta de competitividad.

En tal sentido, hasta 1987, la Ley establecía un máximo de 44 horas semanales de comercio. Después de 1987, los límites, no fijados, aplicados y las reglas concernientes a los horarios de comercio fueron los siguientes:



Centro Comercial Ventimiglia. Ventimiglia.

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

– los domingos generalmente no se permite el comercio, con escasísimas excepciones.

– todos los establecimientos deberán cerrar medio día durante la semana; el día es elegido por la Municipalidad correspondiente y está determinado por el tipo de establecimiento.

– la apertura no debe producirse después de las 9 de la mañana y el cierre no después de las 8 de la noche (las 9 en período estival).

De acuerdo con la normativa regional, las Municipalidades deciden los horarios de apertura y cierre, determinados por el tipo de establecimiento.

ESTRUCTURAS

La red minorista italiana se caracteriza por un gran número de empresas con un reducido número de empleados. Según estimaciones oficiales, alrededor de 930.000 empresas proveen servicios de distribución a consumidores. Empresas que están ampliamente repartidas por todo el país y que tienen menos de 3 empleados. El papel de los establecimientos familiares así como la existencia de una regulación que protege a los pequeños comerciantes independientes, explica la fragmentada estructura del comercio minorista en Italia.

El número total de puntos de venta (incluyendo el comercio itinerante) aumentó sensiblemente de 930.937 en 1971, a 982.843 en 1990. El Cuadro nº 4 muestra que el incremento de 51.906 unidades es el resultado de la compensación entre la disminución en el sector alimentario (-128.801) y el incremento del no alimentario (+180.707).

En los últimos 10 años, la disminución de los pequeños establecimientos alimentarios se ha acelerado (-2,0% contra 1,3% en los años 70) y aproximadamente 76.000 puntos de venta han abandonado el mercado. La distribución minorista no alimentaria continua en la tendencia establecida en los años 70, pero se ha ralentizado el ritmo de apertura de nuevos establecimientos.

En 1980 se abrieron 65.000 puntos de venta, frente a los 115.000 abiertos

CUADRO Nº 4					
NUMERO DE PUNTOS DE VENTA ⁽¹⁾ EN EL COMERCIO MINORISTA ALIMENTARIO Y NO ALIMENTARIO					
Total establecimientos				Puntos de venta por 10.000 hab.	
	Aliment.	No aliment.	Total	Aliment.	No aliment.
1971	466.003	464.934	930.937	86	86
1975	425.291	481.759	907.050	77	87
1980	414.383	566.511	980.894	73	100
1985	370.298	603.341	973.639	65	105
1986	359.094	607.317	966.411	63	106
1987	355.311	620.319	975.630	62	108
1988	351.094	632.054	983.148	61	110
1989	343.501	638.270	981.771	60	111
1990	337.202	645.270	982.843	58	112

⁽¹⁾ Incluyendo el comercio itinerante.

Fuente: Ministerio de Industria y Comercio; Estimaciones del Cescom

en la década precedente. Desde 1980 el número de establecimientos alimentarios ha venido disminuyendo hasta un 34,3% en 1990, mientras que el de establecimientos no alimentarios se ha incrementado en casi 8 puntos, hasta 65,7%. El comercio itinerante sigue constituyendo una parte importante de la distribución minorista en Italia, con un número total de unidades, en 1990, de 108.995.

La transformación global de la distribución minorista italiana se hace más evidente si consideramos el número de puntos de venta por 10.000 habitantes, una medida del nivel de servicio ofrecido a los consumidores. La reducción en la distribución minorista alimentaria condujo a una pérdida de 28 almacenes por cada 10.000 habitantes (de 86 en 1971 a 58 en 1990), mientras que en la no alimentaria el índice creció en 26 puntos de venta (de 86 a 112).

La tendencia en el empleo confirma que el crecimiento en la distribución minorista es atribuible, principalmente, a la expansión en el sector no alimentario. En los años 80, el empleo global en

la distribución minorista registraba un incremento medio anual del 1,5%. El detalle del empleo total, entre distribución minorista alimentaria y no alimentaria, constituye el 30% del total en 1991, ocho puntos menos que en 1980. Aún más, la reducción del empleo en la distribución alimentaria, es debida a la disminución del número de trabajadores autónomos (-117.400 unidades de trabajo). Esta tendencia es el resultado de una competencia más fuerte entre los distintos tipos de establecimiento. Las pequeñas tiendas familiares cierran cuando el dueño alcanza la edad de la jubilación, ya que las nuevas generaciones, con un nivel salarial de reserva más elevado, se desincentivan por los bajos ingresos.

Como puede apreciarse por los datos relacionados en el Cuadro nº5, la expansión del empleo en la distribución minorista (+330.400 unidades de trabajo) responde al incremento en el sector no alimentario, y la mayor parte la constituyen los trabajadores autónomos (dueños y trabajadores de la familia).

Las razones del desarrollo de los

pequeños minoristas independientes en el sector no alimentario, posiblemente la característica más peculiar del comercio minorista en Italia, han de buscarse en la estructura general de la economía italiana.

Desde el punto de vista de la oferta, la industria italiana estaba caracterizada, y lo sigue estando en cierta medida, por pequeñas y medianas empresas. No se ha conseguido alcanzar nunca la concentración de la industria en sectores como el textil, la moda, el mobiliario, el calzado y otros productos de consumo similares. El paso de la búsqueda de economías de escala a la diferenciación de productos, que comenzó en los años 70, fue bien encajado por la industria italiana, permitiendo a la pequeña y mediana empresa la supervivencia y el desarrollo, ocupando nichos de mercado.

En cuanto a la evolución de la demanda, los consumidores no se han acostumbrado a productos estandarizados (tales como la moda, los muebles o los artículos domésticos). Estos productos eran tradicionalmente suministrados por pequeñas empresas. Un fuerte énfasis en la diferenciación de productos, que ha sido un factor importante de éxito para un buen número de empresas italianas de productos de consumo, se demostró adecuado tanto para los productores como para los consumidores.

Dado que los productos diferenciados tienen su escenario natural en los pequeños establecimientos especializados y las políticas de diferenciación permiten a los minoristas el desarrollo de estrategias muy concretas, la cuota de mercado de los pequeños establecimientos creció.

Además, la profesión de comerciante ha sido una ocupación muy popular en segmentos de la población con dificultades de empleo: mujeres y jóvenes con educación a nivel medio. Puesto que su nivel salarial de reserva está por debajo de la media, están dispuestos a aceptar los bajos ingresos de este tipo de comercio. Sin olvidar que para un elevado porcentaje de nuevos comerciantes, los ingresos por este medio son sólo una parte de los ingresos totales de la familia.

MODERNIZACION

La modernización del comercio minorista en Italia comienza y toma forma durante los años 70, pero es en los 80 cuando se empiezan a advertir los cambios. El tipo de establecimiento que lideró el proceso de modernización de la distribución minorista alimentaria en Italia es el supermercado. Hasta mediados de los años 80, el número de supermercados creció muy lentamente. Desde entonces, las aperturas se han acelerado, con una media de más de 200 nuevos establecimientos por año. En 1990, 3.371 supermercados tenían una superficie de venta total de 2.766.439 m²: la superficie media se incrementó un 8,6%, de 756 m² en 1980 a 821 m² en 1990.

La expansión de los hipermercados ha sido aún más acusada. Prácticamente inexistente durante los primeros años de la década de los 80, el número de hipermercados se ha doblado en los últimos cinco años: 103 en 1990, comparados con 43 en 1986. Esto se explica por la disminución de las barreras administrativas y por la nueva actitud favorable de las autoridades de planificación regional, con respecto a los hipermercados situados dentro de centros comerciales. A este respecto, hay que destacar que el número de centros comerciales ha pasado de 53 en 1986 a 111 en 1990.

La tendencia de los grandes establecimientos no alimentarios es diferente. En 1990, existían en Italia 937 grandes almacenes, con más de 1,5 millones de m² de superficie de venta. Mientras que durante los años 70 crecieron sustancialmente, de 498 en 1970 a 775 en 1980, durante la última década las nuevas aperturas se han ralentizado, con un incremento neto de 162 unidades.

El crecimiento en metros cuadrados de superficie de venta ha sido aún menor (250.000 m² en los 80, frente a 570.000 m² en los 70), y ha estado acompañado por una reducción de la superficie media de los establecimientos, de 1.695 m² en 1980, a 1.669 m² en 1990. Como ya se ha indicado, las pequeñas tiendas especializadas podían

competir de forma efectiva contra las tiendas no especializadas.

Las cuotas de mercado relativas representan otra forma de ver las mismas tendencias. Las grandes superficies (supermercados, hipermercados, grandes almacenes) poseían una cuota de mercado del 14,1% en 1989, subiendo desde un 5,9% en 1980. Considerando sólo el mercado de alimentos frescos, la cuota combinada de mercado de supermercados e hipermercados estaba por debajo del 23%.

El mecanismo de autorización para los nuevos establecimientos, administrado a nivel local, condujo a muy distintos patrones de desarrollo del comercio minorista por todo el país.

En 1990 la densidad media –nº de almacenes por 10.000 habitantes– era de 170 puntos de venta. Sin embargo, Campania y Puglia en el sur y Lombardía en el norte tenían densidades por debajo de la media.

Las diferencias son aún mayores en el caso de los supermercados, donde la superficie de venta oscila entre unos 110 m² por 1.000 habitantes en las regiones de menor tamaño, como Valle d'Aosta y Trentino Alto Adige, hasta menos de 14 en Campania. La densidad generalmente disminuye hacia el sur, con escasos y diseminados puntos de alta densidad. Aunque que Marche y Abruzzi, dos regiones centrales, muestran una difusión de supermercados (80 y 62 m² por 1.000 habitantes, respectivamente) mayor que en la mayoría de las regiones del norte.

Con respecto a los hipermercados, las diferencias regionales son también muy evidentes. En 1990, dos regiones (Piamonte y Lombardía) poseían el 54,4% del total (103 unidades); mientras que en todo el sur de Italia, con más de 21 millones de habitantes, sólo existían 9 hipermercados.

OFERTA DE SERVICIOS

El nivel de servicios ofrecidos por las grandes superficies (ver Cuadro nº 6), medido en términos de superficie



comercial por 1.000 habitantes, ofrece una imagen más ajustada del grado de modernización alcanzado por el sistema de distribución minorista italiano, especialmente en el sector alimentario.

Por su parte, durante los últimos diez años, la densidad de los supermercados casi se ha triplicado, pasando de 18 m² por 1.000 habitantes en 1980 a 48 en 1990. Pero, a pesar de estos avances, el nivel de servicios está aún muy lejos del que reciben los consumidores de otros países europeos. En Francia o Alemania, el mismo índice está actualmente por encima de los 100 m² por 1.000 habitantes.

Con respecto a los hipermercados, el Cuadro nº 6 muestra un crecimiento aún más rápido, pero la distancia con relación a otros países europeos es también mayor. Los 9,36 m² disponibles por cada 1.000 habitantes en Italia contrastan con los aproximadamente 80 m² en Francia y los 100 m² en Alemania. En el caso de los grandes almacenes, el índice muestra de manera más gráfica la difusión más lenta experimentada por esta fórmula de distribución minorista, con el matiz de que los porcentajes relativos a 1989 y 1990 recogen la calificación de "gran alma-

CUADRO Nº 5					
EMPLEO EN LA DISTRIBUCION ITALIANA (1)					
	1980	1990	Variación 1980-90	Variación media anual 1980-90	
	ALIMENTACION				
	TOTAL	790,7	718,0	-72,7	-1,0
	Cuenta propia	649,2	531,8	-117,4	-2,0
	Cuenta ajena	141,5	186,2	44,7	2,8
	NO ALIMENTACION				
	TOTAL	1.242,6	1.645,7	403,1	2,9
	Cuenta propia	800,6	1.127,0	326,4	3,5
	Cuenta ajena	442,0	518,7	76,7	1,6
	TOTAL				
	TOTAL	2.033,3	2.363,7	330,4	1,5
	Cuenta propia	1.449,8	1.658,8	209,0	1,4
	Cuenta ajena	583,5	704,9	121,4	1,9

(1) Unidades de trabajo, medias anuales (miles)

Fuente: Estimaciones de la OECT



Centro Comercial de Rivoli. Rivoli.

cen" aplicada a los grandes establecimientos especializados.

ORGANIZACIONES MINORISTAS

La puesta en marcha y el desarrollo posterior de la Ley 426/71 ha terminado favoreciendo no sólo el desarrollo de las grandes superficies (supermercados en los 70, hipermercados en los 80), sino también la evolución creciente de diversos tipos de organizaciones minoristas.

Esta Ley y sus enmiendas posteriores favorecieron explícitamente las formas asociativas de distribución minorista, partiendo de la clase empresarial más intrépida (grupos de compra y centrales de compra) y representaban una forma de modernización de la distribución minorista, menos desestabilizadora.

Los datos del Cuadro nº 7, relativos a

la cuota de mercado de los supermercados (en términos de superficie comercial) por tipo de organización minorista, constituyen una evidencia del impacto de la Ley 426. Los grupos de compra y centrales de compra consiguieron aumentar su cuota de mercado de un 38% en 1977 a un 52% en 1990, mientras que los múltiples perdieron terreno, cayendo desde un 47,6% hasta un 33,3%.

En todo caso, las grandes organizaciones de este tipo en Italia tienen una menor dimensión que en otros países europeos, y son muy diversas en términos de estructura de propiedad (ver Cuadro nº 8). Los minoristas a gran escala operan principalmente en los mercados masivos, especialmente en el sector alimentario. Son aún raras las cadenas de almacenes especializados en el sector no alimentario, con excepción de cierto número de franquicias. Sólo dos grupos, La Rinascente y Standa, están presentes en la Bolsa de Milán.

La Rinascente, controlada por Fiat, y Standa, controlada por el grupo Berlusconi, son las dos cadenas múltiples más importantes. Ambos grupos operan en sectores alimentarios y no alimentarios, a nivel nacional. La Rinascente es el grupo más diversificado. Inicialmente operaba en grandes almacenes y almacenes de variedades y después se introdujo en el sector alimentario (supermercados e hipermercados). La empresa también se introdujo en otros sectores especializados de la distribución minorista, en particular en el campo del bricolaje, muebles y, recientemente, en el de electrodomésticos. Standa opera en almacenes de variedades, supermercados e hipermercados.

Hay otras tres empresas múltiples importantes (Esselunga, Pam y GS) especialistas en supermercados. Las dos primeras son empresas privadas que operan en el norte de Italia, mientras que GS es propiedad de SME, controlada por el holding estatal IRI.

CENTRALES DE COMPRA

Las centrales de compra más importantes operan en el sector alimenta-



Centro Comercial Bonola. Milán.

rio y están controladas por grupos mayoristas. Suelen operar en todo tipo de puntos de venta pero, actualmente, están invirtiendo en grandes superficies, incluyendo hipermercados. En el caso de las grandes superficies hay una tendencia creciente a la expansión, mediante puntos de venta de propiedad directa de los mayoristas miembros (ver Cuadro nº 9).

Crai y Conad son los dos grupos de compra más importantes en Italia. Con una cifra de ventas, en 1990 de 16.000 y 7.800 billones de liras, respectivamente, figuran a la cabeza de las organizaciones minoristas (ver Cuadro nº 9). Sin embargo, sólo una parte de sus ventas totales se origina en las organizaciones de compra centrales y existe un gran número de pequeños minoristas asociados vinculados a los dos grupos. A pesar de esto, los grupos de venta juegan un importante papel en proveer a los minoristas independientes, de servicios centralizados de compra y otros

(financieros, marketing), en los que pueden explotar economías de cierta escala. Varios grupos de compra están actualmente relacionados con otro tipo de empresas, especialmente electrodomésticos, farmacéuticas, cosmética...

Coop Italia es, sin lugar a dudas, la cooperativa de consumidores más importante en Italia y sus ingresos llegaron a 7.430 billones de liras en 1990. Esta organización aún opera en un buen número de pequeños establecimientos, pero se está concentrando cada vez más en los supermercados y los hipermercados, y se está fusionando con cooperativas locales.

MERCADO UNICO

Una evaluación de las expectativas que se abren para la distribución comercial minorista en Italia, con la puesta en marcha del mercado único europeo, debe realizarse diferencian-

CUADRO Nº 6

SUPERFICIE COMERCIAL DE SUPERMERCADOS, HIPERMERCADOS Y GRANDES ALMACENES

(M2 POR 1.000 HABITANTES)

	SUPERMERCADOS (1)	HIPERMERCADOS (2)	GRANDES ALMACENES
1971	7,80	—	16,05
1975	12,10	0,98	21,14
1980	18,56	1,55	23,26
1985	29,40	(3)	22,18
1986	31,55	3,81	21,88
1987	34,79	4,20	22,58
1988	38,75	5,46	23,28
1989	44,56	8,03	24,65
1990	47,91	9,36	27,08

(1) 400-2.500 m².(2) Más de 2.500 m².

(3) Fragmentación en series (cambio de definición)

Fuente: Ministerio de Industria y Comercio: FAID

do entre la distribución alimentaria y no alimentaria.

Respecto a la primera, la comparación con otros países europeos refleja, de entrada, que la distribución alimentaria italiana está subdesarrollada. Sin embargo, existen todas las condiciones para la transformación del sistema minorista por los medios seguidos por otros países en grado similar de desarrollo económico y el retraso en la modernización debe buscarse en la existencia de una normativa muy restrictiva.

Aunque la entrada de grandes organizaciones minoristas es ahora más fácil que hace unos años, hay aún excepciones en lo que se refiere a grandes hipermercados y almacenes especializados, porque estas formas de distribución minorista no suelen ser permitidas, a menos que se incluyan en centros comerciales.

Un buen número de autoridades regionales han declarado explícitamente, en sus documentos de planificación, su oposición al desarrollo de grandes superficies, de edifica-

ción independiente, especialmente la agrupación de estos establecimientos ("parques de minoristas"), favoreciendo en su lugar el desarro-

llo de los centros comerciales.

Esta oposición está justificada en términos de la negativa influencia en el tráfico y en el equilibrio de actividades entre el centro de las ciudades (en Italia juegan un papel tradicional de distrito comercial) y las áreas periféricas. Es una polémica generalizada que la difusión incontrolada de grandes superficies acabaría con la actividad del centro de las ciudades, especialmente del gran número de ciudades de tamaño medio, existentes en Italia; un desenlace que está en contra del objetivo generalizado por favorecer un equilibrio de actividades y la supervivencia de los distritos comerciales en el centro de las ciudades.

Para acelerar la transformación de la distribución minorista en Italia sería necesario modificar el marco de la normativa vigente. Pero esto no es probable que ocurra en un futuro próximo. Por una parte, hemos visto ya que cuando la protección de las pequeñas tiendas pierde importancia, las municipalidades tienden a favorecer el establecimiento de las grandes superficies, permitiendo, dentro del marco legal vigente, una

CUADRO Nº 7

LOS SUPERMERCADOS EN ITALIA

(% SOBRE TOTAL SUPERFICIE COMERCIAL, POR TIPO DE ORGANIZACION)

	Múltiples	Cooperativas de consumidores (1)	Grupos de Compra y Cadenas Volunt.(2)	Total
1977	47,6	14,4	38,0	100,0
1980	42,4	14,9	42,7	100,0
1985	36,8	16,9	46,3	100,0
1986	34,9	16,4	48,7	100,0
1987	35,2	16,2	48,5	100,0
1988	34,7	15,5	49,8	100,0
1989	33,0	15,2	51,8	100,0
1990	33,3	14,7	52,0	100,0

(1) Con más de 4 puntos de venta

(2) Incluyendo minoristas no afiliados

Fuente: FAID

CUADRO Nº 8

GRANDES GRUPOS MINORISTAS ITALIANOS

	Ingresos (bill. liras)	Puntos de Venta	Superficie Comercial (000 m ²)	Tipo de Empresa
MÚLTIPLES				
Grupo La Rinascente	4.182	702	839 ⁽¹⁾	H,S,GA,CC,MS
Grupo Standa	3.754	542	—	H,S,GA
GS	2.551	215	186	S, s
Esselunga	2.093	72	97	S, SS
Grupo PAM ⁽²⁾	1.480	163	93 ⁽³⁾	H,S,DE,R
CENTRALES DE COMPRA				
VeGé	4.611	1.972	718	H,S,s,DE,C&C
Despar	3.590	2.246	300 ⁽⁴⁾	H,S,s,C&C
A&O-Selex	2.850	1.351	323	S,s,DE,C&C
C3	1.876	558	—	H,S,s,C&C
Gigad	1.600	1.332	—	S,s,C&C
GRUPOS DE COMPRA				
Crai	15.900	6.773	1.244	S,s,CC
Conad	8.700	7.767	978	H,S,s
COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES				
Coop Italia	7.430	1.281	585	H,S,s,CC

⁽¹⁾ Excluyendo franquicias⁽²⁾ Entre 30.06.90 y 30.06.91⁽³⁾ Excluyendo Almacenes de Descuento⁽⁴⁾ Excluyendo pequeñas tiendas tradicionales

C&C Cash & Carry	S	Supermercados
GA Grandes Almacenes	s	Superettes
DE Almacenes de Descuento	CC	Centros Comerciales
H Hipermercados	ME	Minoristas Especializados
R Restauración	SS	Superstore

Fuente: CESCO. Datos de 1990

LA "INVASION" EXTRANJERA

De hecho, minoristas extranjeros están intentando introducirse en Italia. Los minoristas franceses son especialmente activos; ya han establecido una cuña en el país, en el sector de los hipermercados. Auchan y Promodes lo hicieron por medio de "joint-ventures" con socios italianos. Arlaud y Rally han abierto un almacén cada uno, y Carrefour está a punto de abrir lo que pretende ser el primero de una cadena de hipermercados. También empresas alemanas invierten en Italia. Metro ha estado presente en el país durante muchos años con intereses expansivos en el área del Cash & Carry. Tengelmann fue la primera empresa extranjera en hacerse con el control de un especialista en supermercados, Superal, una cadena regional que operaba en Tuscany. También Aldi está comprobando el mercado. Se dice que muchas otras empresas extranjeras están intentando conseguir autorizaciones para abrir establecimientos y buscando oportunidades para adquirir cadenas locales que les sirvan de base para su expansión.

Los minoristas italianos saben que son más pequeños y menos eficientes que sus homólogos europeos y piden tiempo para crecer en su mercado doméstico, antes de tener que enfrentarse a competidores extranjeros. Demasiada libertad de entrada abriría un espacio a estos competidores extranjeros que ellos no podrían cubrir con sus recursos organizativos y financieros.

La consecución de un mercado único europeo es por lo tanto más una invitación que una oportunidad. Pero también está demostrando ser un factor importante para forzar a las organizaciones principales a crecer, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

Esto es especialmente obvio en el caso de las principales centrales de compra. A la vez que intentan crecer lo más posible, están cambiando sus

considerable aceleración de la transformación del comercio minorista. Por otra parte, la presión ejercida por los grandes minoristas para el cambio de la Ley 426/71, que solía tener una gran fuerza, ha cedido sustancialmente. Esto se debe a que la Ley proporciona a las empresas un

marco para planificar su expansión y ésto parece haber sido favorable, en contra de lo que habría supuesto una apertura drástica del mercado, con la consiguiente entrada de competidores extranjeros, que sigue despertando temores entre los minoristas italianos.

CUADRO Nº 9

CENTRALES DE COMPRA
RED DE ALMACENES POR TIPO DE COLABORACION

	A	B	C	TOTAL
Hipermercados	-	4,3	95,7	100,0
Grandes Supermercados ⁽¹⁾	3,9	10,7	85,4	100,0
Pequeños Supermercados ⁽²⁾	21,4	14,5	64,1	100,0
Superettes ⁽³⁾	38,4	48,7	12,9	100,0
Tiendas tradicionales	82,1	16,7	1,2	100,0
TOTAL	66,0	23,0	11,0	100,0

A Miembros asociados que participan sólo en la compra centralizada.

(1) 1.001 - 2.500 M2

B Miembros afiliados que adoptan conceptos de marketing del grupo

(2) 400 - 1.000 M2

C Almacenes en propiedad total.

(3) 200 - 400 M2

Fuente: CESCO

estructuras. Bajo la presión desde muchos flancos y bajo la amenaza de adquisiciones, por competidores tanto nacionales como extranjeros, se están desplazando hacia estructuras organizativas que las acercan cada vez más a las múltiples.

En general, todos los minoristas principales están haciendo importantes inversiones. Para mejorar su eficacia logística, construyen nuevos y mayores almacenes, se están mejorando y reformando las estructuras de los establecimientos, se están lanzando líneas de etiquetas privadas. Nunca se había producido en Italia una transformación tan rápida de la distribución alimentaria y sería muy difícil para las empresas resistir a la presión organizativa y financiera derivada de una nueva reducción de las barreras a la entrada.

LA DISTRIBUCION NO ALIMENTARIA

Por su parte, la distribución no alimentaria en Italia es, además de subdesarrollada, bastante peculiar. Pero en este caso las causas no deben buscarse en la normativa pública. Como ya hemos apuntado, la fragmentación de la distribución minorista no alimentaria es

consistente con las características de la industria y los consumidores italianos, haciendo que pequeñas tiendas especializadas compitan con éxito con los grandes almacenes no especializados.

Sin embargo, el mercado está ahora preparado para la introducción de las grandes tiendas especializadas en categorías de productos individuales. La falta de datos oficiales, sobre la difusión de estos grandes establecimientos especializados, hace imposible evaluar de forma precisa la relevancia de las barreras de entrada, derivadas de la aplicación de la Ley 426/71. Aunque la información recientemente recogida en dos importantes regiones, Piedmont y Emilia-Romagna, ofrece algunas indicaciones positivas.

En Piedmont, se registraron, en 1989, 1.003 tiendas de este tipo, con una superficie comercial media de 966 m2, de las que 122 eran especializadas en moda; 385 en muebles, electrodomésticos y otros equipamientos domésticos; y las restantes en otras líneas de productos.

En Emilia-Romagna, se registraron, en 1989, 597 grandes tiendas especializadas, con una superficie comercial media de 960 m2, de las que 399 estaban especializadas en muebles, electrodomésticos y otros equipamientos do-

mésticos; 69 en moda y 129 en las restantes líneas de productos.

Estos datos revelan que se está produciendo una marcada transformación, en la misma línea que la producida en el sector alimentario en los años 70. La iniciativa se produce por los pequeños empresarios locales y no por las grandes cadenas. El proceso de autorizaciones, que afecta a 8.000 municipalidades, dificulta el seguimiento de la transformación que se produce realmente, pero parece más profunda de lo que comúnmente se piensa, y favorecida muy a menudo por la difusión de los grupos de compra.

A pesar de todo, los pequeños establecimientos especializados, muy enraizados en el mercado, han demostrado ser capaces de competir, con éxito, con los múltiples. La flexibilidad, el alto nivel de servicios y la falta de ocupaciones alternativas permitirán a los comerciantes independientes sobrevivir en un futuro previsible. Más aún, actualmente están coordinando sus políticas de marketing con fabricantes, mediante contratos de franquicias y esto supone una oportunidad más a explotar, para incrementar sus posibilidades de supervivencia. La entrada en la distribución minorista no alimentaria italiana es ciertamente posible, pero no tan fácil como puede parecer.

LUCA PELLEGRINI. Profesor del Instituto de Economía. Universidad Bocconi (Milán).
Vice-Director del CESCO (Centro de Estudios sobre Comercio)

LUCA ZANDERIGHI. Profesor del Instituto de Economía. Universidad Bocconi (Milán). Investigador del CESCO.

* Este trabajo se publica en DISTRIBUCION Y CONSUMO con la autorización del autor y del Profesor Trommsdorff, como editor de "Handelsforschung 1992". (Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, FJH Berlín 1992).

FOTOS CEDIDAS POR LARRY SMITH ESPAÑA.

GRAN BRETAÑA

LA ADAPTACION A UN ESCENARIO DE CRISIS

■ STEVE BURT



Durante los años 80, el sector de la distribución minorista fue uno los sectores más dinámicos de la economía británica. Entre 1980 y 1990, el total de las ventas de este sector creció un 40,1%, en términos reales, con incrementos del 30,1% en el sector alimentario, un 52,3% en los sectores de ropa y calzado y un 84,9% en el sector de equipamiento doméstico. Este crecimiento estuvo estimulado por una baja inflación en los precios, particularmente en los productos no alimentarios, y por un fácil acceso al crédito en las compras de productos no alimentarios.

Durante este período, las empresas minoristas siguieron políticas agresivas de expansión. El número de adquisiciones y fusiones creció, a niveles record, en un intento de los minoristas de comprar cuotas de mercado. Ya que generalmente los minoristas competían en términos de precios muy bajos, se realizaron inversiones en terrenos, diseño y construcción de tiendas, tecnología y en infraestructuras generales.

La incorporación de sistemas de control de gestión centralizados y niveles crecientes de coordinación de canales verticales, contribuyeron a elevar los beneficios marginales y los retornos a las inversiones.

Un panorama que, sin embargo, ha empezado a cambiar en los primeros años 90. Las presiones recesivas y los altos tipos de interés se traducen en una disminución del gasto por parte de los consumidores y en una caída de los volúmenes de venta de los minoristas.

Datos oficiales muestran que los sectores no alimentarios, que experi-



CUADRO Nº 1

EL GASTO DE LOS CONSUMIDORES BRITANICOS (% sobre total consumo)

	1980	1985	1990
Alimentación	15.7	14.3	12.5
Cerveza	4.7	3.9	3.2
Otras bebidas alcohólicas	3.3	3.4	3.0
Tabaco	4.5	3.3	2.6
Ropa	5.0	5.7	5.5
Calzado	1.2	1.3	1.1
Servicios y equipamiento doméstico	6.4	6.6	7.0
Vivienda	15.2	15.1	14.2
Combustible y energía	5.3	4.9	4.0
Transporte y comunicaciones	16.2	17.2	18.7
Educación, Ocio y recreativos	8.84	9.34	10.2
Otros conceptos y servicios	13.8	14.9	18.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Fuente: Estadística Oficial

mentaron un rápido crecimiento durante la década de los 80, son los que más han sufrido. Las ventas en ropa y calzado en 1991, por ejemplo, cayeron a niveles de 1987. En un buen número de sectores, ha aparecido la competitividad en precios, reforzada por un alto número de nuevas entradas de almacenes de descuento, tales como Aldi o Netto, en el sector alimentario; y los beneficios de los minoristas han caído, al tener que concentrarse un buen número de empresas en amortizar las deudas adquiridas por sus programas de expansión y adquisiciones, durante los años 80.

EPOCA DE CAMBIOS

La distribución minorista es un sector basado en el consumidor. Los cambios en la actividad del consumidor se reflejan en la estructura del comercio minorista y en la actividad observada en los distintos mercados. Muchas de las tendencias demográficas, socio-económicas y de forma de vida que se dan en Gran Bretaña, son similares a las

que se observan en el norte de Europa.

En términos del gasto de los consumidores, las tasas de crecimiento anual se ralentizaron a finales de la década de los 80, pero lo que es más significativo para el comercio minorista es el cambio en la composición del gasto, como muestra el Cuadro nº 1. Al haber aumentado los ingresos y encarecido los créditos, la proporción del gasto destinado a servicios ha crecido del 39,7% en 1980, al 44% en 1990. Durante este mismo período, se ha reducido la proporción del gasto transmitida a las ventas minoristas, con un 36,8% en 1990 frente a un 41,8% en 1980.

Estas tendencias en el gasto, cuando se trasladan a cifras de venta del

comercio minorista, significan que, para muchas empresas, sus mercados tradicionales de productos experimentan un crecimiento limitado en términos de volumen.

Cuando se examina la evolución de los volúmenes de ventas en el escalón minorista de otros países de Europa durante los años 80, se puede pensar que el fuerte crecimiento experimentado en Gran Bretaña fue una excepción producida por la política gubernamental de promoción del crédito y la propiedad de vivienda, y que el crecimiento de las ventas está sencillamente volviendo a sus tasas normales.

En todo caso, la evolución del comercio minorista durante los años 80 ha provocado una serie de cambios en el comportamiento y la actitud de los consumidores británicos, en consonancia con los niveles de calidad y servicio alcanzados por el comercio minorista británico, más allá del factor precio.

Sin embargo, el precio se ha con-



vertido, durante los primeros 90, en un factor a considerar y, aunque la competitividad en precio no llegue a alcanzar los niveles del continente europeo, en la mente del consumidor británico se ha instalado una premisa: "valor por dinero".

De otro lado, el crecimiento de factores medio ambientales y ecológicos ha obligado a muchos minoristas, sobre todo en los sectores de alimentación y cosmética, a incorporar nuevas líneas de productos que reflejen estos valores, pero la demanda de este tipo de productos no ha alcanzado el nivel que puede apreciarse en Alemania.

Y, finalmente, la centralización de estructuras de gestión y la estandarización de las gamas de productos ha ocasionado un alto nivel de igualdad entre las tiendas, centros comerciales y distritos comerciales, y ya se pueden apreciar señales de que el consumidor empieza a demandar mayores diferencias y mayor variedad.

NEGOCIO FINANCIERO

Uno de los cambios más bruscos experimentados por el comercio minorista británico, durante los últimos 30 años, ha sido el crecimiento, en prácticamente todos los sectores, de grandes empresas que controlan extensas cadenas de tiendas; con un rápido crecimiento que se ha financiado por medio del Mercado de Valores.

Muy pocos de los grandes minoristas británicos no figuran en los Mercados de Valores. La propiedad de las empresas líderes en el comercio minorista británico ha pasado de manos de las familias fundadoras, a las instituciones financieras.

Este crecimiento de la inversión institucional en empresas de propiedad pública, ha incrementado las presiones a los comerciantes, para el mantenimiento de su crecimiento y rentabilidad. Los inversores en acciones del sector minorista exigen altos niveles de rentabilidad y altos precios en las acciones, para proteger sus inversiones. En tal entorno, las opiniones de los agentes de bolsa y analistas financieros

CUADRO Nº 2				
EVOLUCION DEL COMERCIO MINORISTA EN GRAN BRETAÑA				
	1971	1980	1984	1989
Número de empresas	351.000	256.000	247.000	242.000
• con 1 sola tienda	327.000	226.000	219.000	216.000
• con + 10 tiendas	1.270	1.004	832	894
• con + de 50 tiendas	330	—	—	—
• con + de 100 tiendas	—	150	140	129
Número de establecimientos	480.000	368.000	350.000	350.000
Cuota de Mercado (%) en empresas con:				
– 10 tiendas	44	54	57	61
–100 tiendas	—	37	42	48
Nº de Grandes Almacenes e Hipermercados	32	241	337	578
Empleo en el Comercio (Mill. personas)	1,95	2,40	2,31	2,46

son cruciales en la determinación de los puntos de vista de los inversores sobre la actuación de las compañías. Una consecuencia de estas presiones es que la dirección de las empresas minoristas en Gran Bretaña se encuentra en la "línea inferior" de las cuentas financieras. Esto se refleja a menudo en los procedimientos contables y también en las estrategias y actividades a corto plazo.

LAS ESTRUCTURAS DEL COMERCIO MINORISTA. EL CRECIMIENTO DE LAS CADENAS MÚLTIPLES

Los cambios en las estructuras del comercio minorista británico (ver Cuadro nº 2) reflejan que, durante los últimos 20 años, el número de tiendas y empresas ha descendido. Con la desaparición de estos establecimientos, la cuota total del comercio minorista correspondiente a las grandes cadenas múltiples ha crecido a expensas de los minoristas independientes y las pequeñas cadenas múltiples.

En 1989, las cadenas múltiples (con más de 10 tiendas) registraban una cuota del 61% de todas las ventas minoristas, y las cadenas mayores (con más de 100 tiendas) eran responsables del 48% del mercado. En algunos sectores, la concentración de las cuotas tienen niveles mucho más altos.

El crecimiento de las grandes cadenas múltiples en las dos últimas décadas se traduce actualmente en la existencia de 20 empresas con un volumen de grupo total (incluyendo ventas no minoristas y fuera de Gran Bretaña), por encima de 1 billón de libras esterlinas, como muestra el Cuadro nº 3.

El liderazgo de estas empresas no significa, sin embargo, que el sector minorista independiente no juegue su papel en Gran Bretaña. Existen pequeñas tiendas, normalmente de dirección independiente, que operan en sectores en los que el servicio es importante y, por tanto, se pueden soportar mayores costes de operación.

Los sistemas de distribución minorista dual pueden desarrollarse en pequeños puntos de venta especializados, que

operan en el mismo sector que los grandes grupos de cadenas múltiples pero con escasa competencia entre ambos. Por ejemplo, pequeñas tiendas independientes (de "conveniencia") que comercializan productos de alimentación y productos domésticos de primera necesidad, con horarios de venta al público muy dilatados, operan con éxito en paralelo a los grandes supermercados e hipermercados, ya que responden a distintas necesidades del consumidor. En tal sentido, la central de compra Spar ha reconocido la ventaja de una estrategia de segmentación de mercado tan transparente y la mayoría de sus miembros comercian actualmente con formatos de tienda de conveniencia.

CONCENTRACION DEL MERCADO

El alcance del control del mercado por un limitado número de empresas varía según el sector de que se trate. El sector alimentario es en el que se da mayor concentración. Las 5 cadenas múltiples principales controlaban un 60,8% de las ventas en 1990; mientras que Sainsbury y Tesco absorbían otro 15% del mercado (ver Cuadro nº 4).

De igual modo, también se encuentran altos ratios de concentración, por una o dos empresas, en otros sectores. En el sector del bricolaje dominan B&Q (22%), Texas (13,8%) y Do it All (12,3%); en el sector de la moda, Marks&Spencer cuenta con un 14,7% y 15,6%, en los mercados de moda masculina y femenina, respectivamente, seguido por Burton con el 13,2% y 10,1% de los mismos mercados; en el sector del calzado, la British Shoe Corporation cuenta con el 23,1% y Clarks con el 11%; y, por último, en el sector de joyas, Ratners posee un 30% del mercado.

Este control del mercado por un limitado número de grandes empresas levanta polémicas sobre poderes oligopólicos y monopolísticos en la cadena de distribución. La mayor atención se concentra en el sector alimentario, por su importancia, aunque, según muestran las cifras anteriores, otros sectores me-

CUADRO Nº 3			
LAS 20 MAYORES EMPRESAS DEL COMERCIO MINORISTA EN GRAN BRETAÑA			
EMPRESA	Ingresos totales grupo (Mill. £)		Variación %
	1990/91	1989/90	
J. Sainsbury	7.813,3	6.930,4	12,7
Tesco	6.346,3	5.401,9	17,5
Marks & Spencer	5.774,8	5.608,1	3,0
Argyll Group	4.496,1	3.920,0	14,7
Asda	4.468,1	3.550,2	2,9
Boots	3.381,4	3.381,4	5,4
Isosceles	3.118,4	2.370,1	31,6
Kingfisher	3.117,1	2.910,0	7,1
GUS	2.520,0	2.696,9	-6,4
Sears	2.162,8	2.910,9	3,4
Littlewoods	—	2.027,0	—
John Lewis P.	1.978,1	1.872,6	5,6
W H Smith	1.930,6	2.130,3	-9,4
Kwik Save	1.784,5	1.445,6	23,4
Dixons	1.695,0	1.771,0	-4,3
Burton Group	1.661,1	1.801,3	-7,8
Coop Retail S.	1.287,9	1.157,2	11,3
Storehouse	1.208,6	1.310,3	-7,8
Ratners	1.113,9	898,1	24,0
J. Menzies	1.020,0	902,7	12,9

Fuente: Instituto de Estudios del Comercio Minorista. Informes de Empresas

recen la misma atención.

En el sector alimentario se han hecho acusaciones de comercio desleal, basándose en descuentos discriminatorios a los grandes minoristas. Según encuestas realizadas por varios organismos oficiales –Comisión para el control de Monopolios y Fusiones y la Oficina para el Comercio Justo–, estas acusaciones no son sustanciales. La existencia de términos preferenciales de compra por baremos se ha aceptado como argumento de beneficio para el consumidor, vía precios más bajos. La llegada de Aldi a Gran Bretaña ha vuelto a levantar las antiguas polémicas, aunque sus quejas no se han sostenido.

DIVERSIFICACION

En teoría, la diversificación puede actuar como un buen medio alternativo de crecimiento para el comercio mino-

rista. Sin embargo, y a diferencia del continente, los principales minoristas del sector alimentario británico han sido extremadamente precavidos a este respecto, prefiriendo concentrar su crecimiento en su actividad central. Sólo Sainsbury se ha aventurado a la diversificación, con algún éxito, mediante su "joint venture" con la empresa belga GIB, en el sector del bricolaje. La fusión de Asda con el fabricante de muebles MFI se ha disuelto y aunque Asda aún posee un porcentaje minoritario de las acciones de MFI, esta pequeña participación parece que va a ser vendida pronto. Asimismo parece que Asda está buscando un comprador para otra empresa del sector del mueble, Maples; mientras que Isosceles, que ahora es dueña de Gateway, lleva dos años intentando vender Hermans, una cadena americana de artículos deportivos.

Los minoristas del sector alimentario han preferido la diversificación me-

CUADRO Nº 4

**CUOTAS DE MERCADO DEL SECTOR
ALIMENTARIO**
(% sobre total)

EMPRESA	% VENTAS SECTOR ALIMENTARIO	
	1985	1990
Sainsbury	12.7	16.0*
Tesco	13.2	15.3
Gateway	8.0	8.0
Argyll	5.7	11.0
* Safewayh	3.2	—
Asda	7.6	10.5
Kwik Save	2.9	3.9
Waitrose	2.4	2.5
Iceland	0.3	1.9
* Bejam	1.3	—
Morrisons	1.5	2.2
Otras cadenas múltiples	13.0	4.4
Cooperativas	13.0	11.0
Independientes	15.3	13.7
TOTAL SECTOR ALIMENT.	100.0	100.0

*: Incluye Hipermercados Savacentre
Fuente: IGD 1992

diente incorporación de nuevas gamas de productos, dentro de sus tiendas, antes que cualquier otro tipo de operaciones. Por ejemplo, en los últimos años se han ampliado las gamas existentes o se han incorporado como novedad periódicos y libros, flores y, en particular, cosmética y droguería.

La diversificación basada en la creación de conglomerados con intereses en varios sectores minoristas, a menudo operando como unidades estratégicas anónimas, ha sido más popular en los sectores no alimentarios. Kingfisher, Storehouse, WH Smith y Boots ofrecen ejemplos de esta estrategia.

En general, la diversificación ha tenido lugar en aquellos mercados de productos y servicios que han experimentado un crecimiento en el gasto del consumidor y en los que existe el potencial para la construcción de un negocio dominante.

Kingfisher ha desarrollado una es-

trategia clara, reenfocando sus tradicionales almacenes de variedades Woolworth hacia productos para el ocio (música y vídeo, juguetes, golosinas, y artículos escolares, etc...); o diversificando hacia el bricolage (B&Q), artículos eléctricos (Comet), droguería (Superdrug), accesorios automovilísticos (Charlie Browns) y música y vídeo (Entertainment UK). De forma similar, WH Smith, tradicionalmente mayorista y minorista de periódicos, libros y artículos de escritorio, se ha dirigido hacia el mercado de los

INTERNACIONALIZACION

Otra forma de diversificación es la internacionalización. Cualquier gráfico sobre actividades internacionales en el tiempo está avocado a la dificultad, con el cambio de estrategias y definiciones. En 1991, el Grupo de Inteligencia Corporativa identificó 7 empresas británicas involucradas en 317 mercados extranjeros. Sin embargo, estas estadísticas no reflejan necesariamente la importancia o el éxito de estas aventuras.

Generalmente, siempre ha habido una inclinación hacia el mercado norteamericano, tan cercano psicológicamente, en lo que a inversión británica se refiere, y la mayor parte de las ope-

trategias de alto perfil y grandes adquisiciones, se han producido en Estados Unidos. Existen otras inversiones en el norte de Europa, que no deben ignorarse, y que favorecieron a los mercados escandinavos a finales de los años 70, mientras Gran Bretaña era miembro de EFTA.

En cuanto a los métodos de inversión, aparecen ciertos patrones. En Estados Unidos, se da principalmente la adquisición y en actividades limitadas del sector alimentario; el crecimiento interno se observa principalmente en el sector de la moda y en Europa; la franquicia y la "joint venture" ha sido en gran medida la forma de inversión en Oriente Medio y para un número limitado de minoristas.

La internacionalización tiene todavía que ganar fuerza, por tanto, como estrategia de muchos de los grandes minoristas británicos. Las ventas internacionales representan menos del 15% de los ingresos totales de Sainsbury y Marks&Spencer, mientras que Tesco, Argyll y Asda no realizan operaciones internacionales en absoluto. Han sido las empresas menores, sobre todo las especialistas en sectores no alimentarios, las que han abrazado con mayor entusiasmo la internacionalización.

En todo caso, durante los dos últimos años, la penetración del comercio minorista británico en otros mercados se ha ralentizado, al no alcanzar los beneficios esperados de las inversiones anteriores, pero, al mismo tiempo, empresas extranjeras han comenzado a invertir en operaciones británicas de comercio minorista.

Empresas japonesas han invertido en minoristas de renombre establecido, tales como Aquascutum, Laura Ashley y Daks Simpson, y en 1991 cinco de las seis mayores adquisiciones, en el comercio minorista británico, han permitido la inversión extranjera en empresas del país.

Empresas japonesas han invertido en minoristas de renombre establecido, tales como Aquascutum, Laura Ashley y Daks Simpson, y en 1991 cinco de las seis mayores adquisiciones, en el comercio minorista británico, han permitido la inversión extranjera en empresas del país.

MECANISMOS DE CRECIMIENTO

EL crecimiento corporativo —ya sea vía concentración de mercado, diversificación o internacionalización— se ha

VAYA DONDE VAYA.



CAJA DE
MADRID

1.150 OFICINAS A SU SERVICIO.

realizado básicamente mediante crecimiento orgánico (apertura de nuevas tiendas) y adquisición. Las actividades de "joint venture" han sido menos importantes que en cualquier otro país europeo; mientras que las fusiones y adquisiciones son mucho más habituales en Gran Bretaña, debido a la cotización en bolsa de la mayor parte de las empresas británicas de distribución minorista.

En una estrategia crecimiento de los líderes del mercado, los pequeños y medianos operadores se convierten en objetivo de compra, mientras que también se incrementan las adquisiciones entre las propias grandes empresas. Entre 1985 y 1991, el Grupo de Inteligencia Corporativa identificó más de 550 adquisiciones en el comercio minorista británico, con un valor declarado de 18,7 billones de libras. El coste de algunas de estas adquisiciones fue muy elevado, con valores de más de 500 millones de

libras en 11 casos, y las dos más importantes —la adquisición de Gateway por Isósceles, y la fusión de British Home Stores y Habitat-MotherCare, formando Storehouse— se valoraron en 2,2 y 1,52 billones de libras, respectivamente.

MARKETING MINORISTA

La creciente competencia y la necesidad de retornar dividendos a los accionistas, ha producido una toma de conciencia de la importancia del marketing en el sector. El papel de los departamentos de marketing en las empresas minoristas británicas ha cambiado sustancialmente y la necesidad de identificar segmentos de consumidores y objetivos para estos grupos de consumidores —mediante gamas de productos, formatos de venta, niveles de servicio y políticas de comunicación— se

acepta ya como estrategia inexcusable.

Muchos minoristas, particularmente del sector de moda, han identificado a sus distintos clientes y elaborado fórmulas de comercio para dar respuesta a las distintas necesidades, valores y comportamiento de estos grupos. Empresas como Burton y Sears representan ejemplos significativos de esta estrategia multi-segmento, en la que un determinado mercado de producto, como la moda o el calzado, se segmenta en grupos diferenciados de clientes y se desarrollan conceptos comerciales para cada uno de estos grupos. Ejercicio de segmentación que no solo contempla factores demográficos o socio-económicos, sino también factores referidos a la forma de vida.

Otras empresas han reposicionado sus estrategias comerciales, de acuerdo a una definición de sus mercados más transparente. Durante la década





de los 80, la metamorfosis de la cadena Hepworth, que pasó de minorista tradicional especializado en moda masculina a convertirse en el Grupo Next, cuyo objetivo es el mercado del joven profesional, fue considerada como un gran éxito.

Un buen número de empresas de similares características decidieron identificar un segmento concreto de clientes e intentaron proveer a este grupo, con una amplia gama de productos adecuados y una estrategia extensiva de segmentación. Después de un tiempo, Next no sólo ofrecía moda masculina y femenina a su mercado de clientes, sino también mobiliario doméstico y artículos para el hogar, calzado, accesorios, joyería, moda infantil, cafeterías e incluso peluquerías.

Una tercera estrategia de marketing, común durante los años 80 en Gran Bretaña, era el comercio detallista basado en nichos de productos. Con esta estrategia, el núcleo de la actividad de la empresa se centraba en un producto es-

pecífico o un determinado valor social y, por tanto, el objetivo era suministrar a todo tipo de clientes, sin diferencia de edad o estilo de vida, una amplia gama de un grupo concreto de productos (por ejemplo, Sock Shop and Tie Rack, dedicada exclusivamente a calcetines y corbatas) o de productos relacionados con un determinado valor social (por ejemplo, Body Shop, en cosmética natural).

LOS NUEVOS ESTABLECIMIENTOS

Para conseguir cambiar los gustos y el comportamiento de los clientes, se han diseñado nuevos tipos de establecimiento. Hay evidencias de una polarización en cuanto a la superficie de las tiendas, con el desarrollo de super-almacenes, tanto en el sector alimentario como en otros, y un abanico de pequeños establecimientos con objetivos concretos.

Estos desarrollos reflejan el segui-

miento de estrategias de marketing. Algunos detallistas suministran a amplios grupos de consumidores, mientras que otros se concentran en segmentos específicos de mercado.

Ambas estrategias reflejan la disponibilidad de sistemas de tecnología e información que permiten una mejor definición de los grupos de consumidores y el control gerencial de gamas de productos dirigidos a estos dos grandes grupos, dentro de las grandes superficies y de una red, dispersa geográficamente, de pequeños establecimientos.

En lo relativo a grandes superficies, en Gran Bretaña ha habido una tendencia a desarrollar los grandes establecimientos especializados, mejor que los hipermercados de todo tipo de mercancías y los almacenes de variedades que se encuentran en el continente.

En el sector alimentario, puede verse esto con más claridad en los grandes supermercados. Solamente la cadena Savacentre, con 9 establecimientos, dirigidos por J. Sainsbury, pueden considerarse hipermercados al estilo continental, otros operadores se dedican exclusivamente a la alimentación.

Otros grandes especialistas de sectores no alimentarios se han diversificado hacia el bricolage, muebles, artículos eléctricos, jardinería y juguetes, y si se examina la gama de productos de este tipo de establecimientos clasificados como "almacenes de variedades" (BHS, Littlewoods, Marks&Spencer) en realidad son especialistas textiles o especialistas textil-alimentarios. Sus gamas de productos no son tan amplias como las de los verdaderos almacenes de variedades del continente.

El crecimiento de los pequeños establecimientos ha requerido el diseño de formatos de tienda muy específicos, dirigidos a satisfacer las necesidades y valores del grupo de consumidores. El cuadro nº 5 ilustra una serie de estos formatos, que responden a valores del consumidor, tales como bajos precios, tiempo, selección, estilo y reafirmación. La clave del éxito ha sido la identificación de un valor o una necesidad del consumidor, que pueda ser satisfecha por medio del diseño y la presentación



de estrategias comerciales claras.

Tanto en los grandes como en los pequeños establecimientos se ha centrado la atención en la competencia por medio de "valor añadido", más que por el precio. El consumidor, como resultado del incremento en sus ingresos, se ha vuelto más discriminador y esta actitud ha sido reforzada por los minoristas líderes ofreciendo productos innovadores e invirtiendo fuertemente en diseño y decoración de sus establecimientos. La competencia basada en el precio, en Gran Bretaña, ha sido limitada esencialmente a la oferta de precios competitivos en determinados productos líderes o de marca, y no en estrategias de descuento general de una gama completa de productos.

MARCAS MINORISTAS

La naturaleza general de competencia sin el factor precio, en Gran Bretaña, queda también reflejada en

los esfuerzos de los minoristas por establecer su propia marca y crearse una imagen corporativa. Estas marcas han representado un componente clave en las estrategias de marketing de los minoristas de los sectores alimentarios y no alimentarios.

En Gran Bretaña, destaca, a este respecto, el crecimiento y papel de las marcas en distribución alimentaria minorista. Las marcas genéricas y de bajo precio/baja calidad han tenido poco éxito y las marcas minoristas tienen ahora la misma, si no mejor, calidad que las marcas de fabricantes. En el sector alimentario es muy común la innovación mediante la creación de marcas minoristas. Al no utilizar las marcas para proveer opciones de bajo precio y a menudo se sitúan marginalmente bajo las marcas líderes, hay beneficios claros para los minoristas, en términos de ampliación de beneficios marginales.

Las principales razones para el crecimiento y cambio de naturaleza de estas marcas en Gran Bretaña están asociadas a intentos de crear imagen y lealtad. Las marcas minoristas transfieren la lealtad del consumidor, de los productos individuales y los fabricantes, a los propios establecimientos. De forma similar, los minoristas han buscado incrementar su control sobre las especificaciones de los productos y los términos de suministro. Finalmente, el poder de la distribución minorista no puede ignorarse. Con su crecimiento en tamaño, se incrementa también su capacidad para obtener marcas bajo condiciones muy favorables.

Los ratios de penetración en el mercado varían según los sectores y las líneas de producto. Las marcas de fabricación más fuertes han resistido y mantenido su posición en la

mente de los consumidores y figuran entre las gamas de productos de los minoristas. También resulta evidente, en el sector alimentario, que la rápida expansión de las marcas minoristas se acerca a su punto máximo y de que la cuota total de marcas está ya establecida (Cuadro nº 6).

De otro lado, la promoción de los minoristas como marcas ha conducido a una expansión en el gasto de publicidad. Cambios de localización geográfica, bien sea dentro de una ciudad (a localizaciones en los suburbios) o de una región a otra, también necesitan publicidad. En la última década, la publicidad en el sector de la distribución minorista alimentaria creció un 120% y en los sectores no alimentarios un 150%. La mayor parte de la publicidad del comercio minorista, entre dos tercios y tres cuartos, se realiza en la prensa escrita. Sin embargo, no todos los minoristas gastan mucho en publicidad y de hecho, empresas importantes (Marks&Spencer, John Lewis y Waitrose) gastan muy poco en esta forma de promoción.

Los efectos del gasto publicitario en las cifras de venta son muy difíciles de valorar, aunque se ha observado cierta correlación entre el gasto publicitario y el número de visitantes en los almacenes de bricolaje, electrodomésticos y muebles. Sin embargo, en el caso de los grandes almacenes y almacenes de variedades, y en el de aquellas empresas que compiten principalmente con su imagen, no se ha observado esta misma correlación.

CONTROL DE LA GESTION

La rentabilidad relativa del comercio minorista británico está generalmente unida a los sistemas de control de gestión empleados. Los minoristas británicos son fuertes defensores de la planificación centralizada en los sistemas de toma de decisión, y estos sistemas se consideran cruciales en la implementación de planes operativos y estratégicos. El control de gestión centralizado se ejercita sobre una amplia



gama de decisiones, no sólo en cuestiones financieras o administrativas.

Localización de establecimientos; elección y negociación con proveedores; gamas de productos, precios promocionales y decisiones sobre exposición de productos son generalmente decisiones centralizadas en la mayor parte del comercio minorista múltiple en Gran Bretaña. El papel de la gestión de almacenes se ha convertido, de forma eficaz, en una de las disciplinas en el mantenimiento de almacenes y en la implementación de decisiones corporativas.

La centralización de la toma de decisiones es uno de los factores que ha permitido a los minoristas múltiples beneficiarse de las economías de escala y réplica. Una imagen de almacén y corporativa consistente puede mantenerse más fácilmente dentro de una gran cadena de almacenes que apoye el proceso de construcción de esa imagen. Hasta cierto punto, los requisitos contractuales de las centrales de compra y de las franquicias intentan incrementar algunos elementos de control sobre lo que deben ser empresas independientes técnicamente, en un intento por obtener beneficios similares de escala y réplica.

A este respecto, se ha discutido ampliamente sobre el efecto negativo general de los sistemas centralizados de gestión, junto con el incremento de los auto-servicios, en la fuerza laboral del comercio minorista.

La distribución comercial minorista es una de las principales fuentes de empleo, registrando cerca del 10% del empleo total en Gran Bretaña, con un 5,5% adicional en la distribución mayorista. En 1991, el comercio minorista empleó 2,2 millones de trabajadores, de los cuales el 45,5% estaban contratados a tiempo parcial y el 62,6% eran mujeres. La distribución minorista británica tiene los costes por empleado/mes más bajos entre todos los países de la CE.

DISTRIBUCION FISICA

La mayoría de las cadenas múltiples en Gran Bretaña han absorbido la función del mayorista, en la búsqueda

CUADRO Nº 5				
FORMATOS COMERCIALES DE LOS PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS				
Formato de tienda	Necesidad a Cubrir	Elementos del producto	Elementos del establecimiento	Ejemplos
Elementos de descuento	Bajos precios	Precios con descuento: gama de producto relativamente amplia con pocas líneas; artículos de calidad baja-variable	Superficie relativamente grande; localización en los barrios o calles secundarias; decoración escasa ambiente frugal	ALDI, ED, KIABI, POUNDSTRECHER
Almacenes de conveniencia	Tiempo/Conveniencia	Precios medios; amplia gama pero pocas líneas de producto; productos de alta calidad generalmente marcas líderes	Generalmente 100-200 m ² ; localización en barrios o carreteras; eficacia de diseño y decoración	7-ELEVEN, MARCHÉ MINUTE, SPERRING
Almacenes de especialidades	Elección	Precios medios/competitivos; gama de productos limitada o muy limitada pero con muchas líneas; calidad variable-alta	En el caso de los superespecialistas el tamaño puede ser muy pequeño; localización en áreas de gran visibilidad, centros comerciales o concesiones en calles principales; énfasis en diseño y decoración, de acuerdo a la naturaleza de la especialidad	ATHLETES FOOT, TIERACK, ODDBINS,
Tiendas de estilo	Diseño/originalidad/exclusividad	Precios medios/altos; gama de productos muy reducida con pocas líneas; calidad alta	Superficie 50/200 m ² ; localización en centros comerciales/calles principales; énfasis en el diseño; calidad alta y exclusividad	BENETTON, NEXT, BALLY LAURA, ASHLEY
Tiendas de artículos de marca	Seguridad y reputación	Precios medios; gama limitada con pocas líneas; calidad alta	Localización concesión "en-tienda" o tiendas muy pequeñas 50-100m ² ; ambiente acogedor basado en la calidad	YVES ROCHER, ESTEE LAUDER
Tiendas de servicio	Servicio como valor añadido	precios medios/competitivos; oferta de servicios limitada calidad, variable, a menudo intangible	Pequeñas tiendas; localización en calles principales o concesiones "en-tienda"; diseño y decoración funcionales	FNAC SERVICE, MR. MINIT, SUPA-SNAPS, SKETCHLEY
Tiendas de localización específica	Impulso/Emociones	Precios y calidad variables; gama reducida relacionada con actividad o tema, pero la elección es amplia	Localización en relación a la especialidad; diseño y decoración tipo bazar	TIENDAS TURISTICAS
Fuente: Burt and Dawson 1990.				

de beneficios operativos y económicos. La entrega directa en el almacén es ya historia, mientras se canaliza la distribución a través de un número limitado de centrales, controlados por el propio minorista. El minorista organiza la distribución combinada a los almacenes individuales. El proceso de distribución puede ser gestionado y operado por el minorista, pero, cada vez más, la función de la distribución se contrata a un tercero, especialista en agencias de distribución.

Un control de este calibre sobre el proceso de distribución no sólo repercute en una reducción de los costes –por ejemplo, permitiendo al minorista determinar los tiempos óptimos de entrega–, sino garantizándole también que la calidad del producto a la entrega corresponde a los estándares requeridos.

Estos cambios en la distribución física, junto con el desarrollo de marcas minoristas, son la evidencia del avance que se ha producido en Gran Bretaña, hacia los canales de marketing vertical coordinados. Los minoristas británicos están utilizando su poder de intermediación, no sólo para conseguir concesiones de sus proveedores, sino para ofrecer un papel líder en la coordinación y gestión de los canales de distribución.

Muchos de los sistemas de control y prácticas operacionales asociadas actuales se han visto favorecidos por la inversión en tecnologías informativas. La propiedad de la información dentro del canal de distribución ha pasado de los fabricantes a los minoristas, junto con sus implicaciones asociadas al poder de canal.

Las inversiones en sistemas de captura de datos, tales como los sistemas de scanner láser EPOS, se han incrementado y, en 1991, 6.000 almacenes habían instalado estos sistemas. También se ha incrementado la inversión en sistemas de comunicación de datos, especialmente de intercambio electrónico de datos (EDI) entre proveedor y minorista.

Como en cualquier otro país de Europa, el incremento de la inversión

CUADRO Nº 6				
CUOTAS DE LAS MARCAS MINORISTAS, PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO PERECEDEROS				
	1977	1980	1985	1990
CADENAS MULTIPLES			29.0	33.0
J. Sainsbury	63.0	54.2	56.0	53.4
Tesco	23.3	28.0	36.2	39.4
Waitrose	40.9	42.4	38.3	38.3
Safeway (Argyll)	31.8	27.6	35.7	33.1
Presto (Argyll)	—	—	26.3	25.9
Allied Supp.	12.8	15.4	—	—
Asda	7.6	6.4	7.6	30.6
Gateway	—	—	16.7	24.4
Fine Fare	24.1	16.8	—	—
International	12.7	19.2	—	—
COOPERATIVAS			33.9	29.4
CRS			31.1	24.4
CENTRALES DE COMPRA				
Spar	21.9	20.1	19.9	13.1
Mace	15.4	13.5	—	—
VG	20.6	16.3	—	—
Notas: * Argyll adquirió Allied en 1982 y Safeway en 1987 * Gateway adquirió Fine Fare en 1986 e Internacional en 1984 * Los datos de 1977-83 y de 1985-89 son de diferentes fuentes				
Fuente: AGB/TCA, 73 Campos de los Productos Alimenticios Empaquetados				

en tecnologías de la información ha permitido pasar de una utilización de formas reactiva –como el control y la gestión de bienes– a usos más proactivos, tales como el desarrollo de estrategias de marketing. De tal forma, muchos minoristas británicos han progresado desde los usos basados en conflictos (por ejemplo, obtener mejores condiciones de compra de los proveedores) a usos basados en la colaboración (por ejemplo, utilización conjunta, entre fabricante y minorista, de información sobre consumidores, para el desarrollo de nuevos productos).

RESPUESTAS DE FUTURO

Con el inicio de los años 90, la distribución minorista británica se enfrenta a una serie de temas que juegan un papel principal, a la hora de dar forma a

la industria de la nueva década. En lo que al entorno de la distribución minorista se refiere, el tema más inmediato es la depresión del gasto del consumidor y su implicación en las cifras de venta. Acostumbrados a una cifra elevada de ventas durante la década de los 80, los minoristas británicos se enfrentan ahora a un entorno comercial muy distinto.

Y, además, a pesar de esta presión sobre las ventas, las instituciones propietarias de las organizaciones minoristas británicas, aún esperan recuperar la rentabilidad de sus inversiones.

Muchos minoristas, particularmente en sectores no alimentarios, fundaron su expansión, durante la década de los 80, en los incrementos de capital y, ahora, la amortización de las deudas será otro factor de presión sobre sus márgenes de beneficio y algunas no po-

drán responder a las expectativas de sus accionistas.

Los minoristas múltiples mantendrán su dominio en las estructuras comerciales británicas. Sin embargo, surgirán temas estratégicos relacionados con la dirección y fuente de futuros crecimientos. En un determinado número de mercados de productos, las empresas están alcanzando cuotas de mercado dominantes. El crecimiento interno potencial está limitado y los pequeños objetivos de adquisición han fracasado.

"¿Y ahora, hacia dónde?" es una pregunta que un gran número de minoristas se harán, en la próxima década. La tendencia puede estar encaminada hacia la diversificación y la internacionalización.

En el nivel operativo, la depresión en el gasto del consumidor obligará a enfocar la atención hacia las estructu-

ras de costes, el nivel de stocks, mientras que los costes de personal serán recortados y aumentarán las presiones sobre los proveedores para mejorar los términos.

A largo plazo, los minoristas británicos querrán evitar la competencia en precio, puesto que precisan altos niveles de margen para cubrir los retornos a la inversión que demandan los accionistas. Un buen número de minoristas británicos son, sin duda, operadores eficaces, y las inversiones en tecnología están alcanzando niveles en los que los usos de control son sobrepasados por los usos orientados al mercado.

A largo plazo, muchas empresas saben que la estandarización de formas operativas, especialmente en mercados minoristas altamente concentrados, están alcanzando su límite máximo. Debe buscarse más flexibili-

dad a nivel local y la tecnología permitirá esta flexibilidad. La distribución minorista es una industria en constante cambio, y los 90 verán, indudablemente, nuevos cambios en el comercio minorista británico.



STEVE BURT.

Profesor del Instituto de Estudios del Comercio Minorista.
Universidad de Stirling.
Escocia. Gran Bretaña.

* Este trabajo se publica en DISTRIBUCION Y CONSUMO con la autorización del autor y

del Profesor Trommsdorff, como editor de

"Handelsforschung 1992". (Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, FJH Berlin 1992).

Todas las fotos corresponden al Mercado de la City, en Londres. El autor es JAVIER CASTRESANA.



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



EL COMERCIO MINORISTA EN EUROPA

LA EXPERIENCIA DE LAS ALIANZAS EMPRESARIALES

■ JOHN A. DAWSON y SUSAN A. SHAW



Tienda especializada en moda. Luxemburgo.

Términos tales como Alianza Estratégica, Coalición, Red Estratégica, Keiretsu y Acuerdo de Colaboración, vienen siendo utilizados extensamente en la literatura sobre gestión estratégica, para describir una serie de arreglos organizativos híbridos, que unen a empresas de forma distinta a la clásica relación transaccional. La gran cantidad de bibliografía sobre este tema, acumulada durante los últimos años, se mueve a menudo, sin embargo, con definiciones

poco claras de los términos utilizados.

Esta falta de definición clara se deja notar, especialmente, en el terreno del comercio minorista -que es el objeto de análisis en este trabajo-, y de ahí que, para empezar, sea necesario perfilar con la mayor precisión posible lo que entendemos como alianza minorista inter-empresarial, a la que podemos definir como "cooperación entre dos o más empresas de distribución detallista, en las cuales cada socio busca aumentar sus competencias mediante la combinación de sus recursos con los de sus socios"

A partir de esta definición genérica, cabe realizar una distinción entre diferentes formas organizativas que pueden considerarse como una alianza minorista. En tal sentido, la relación que se incluye a continuación no pretende ser exhaustiva ni que las formas relacionadas se excluyan mutuamente; se intenta únicamente ilustrar el amplio abanico de posibilidades de alianzas presentes en el sector minorista y que encajan dentro de nuestra definición:

1. Alianzas que pueden ser contractuales cuando la relación se define legalmente. Estas alianzas se producen con

concesiones de espacio "en tienda", en las que un minorista provee una zona, dentro de su establecimiento, para la operación de otra empresa. Estos acuerdos pueden establecerse para un sólo establecimiento o para varios. Tales concesiones tienen una larga historia, con ejemplos en los grandes almacenes desde el siglo XIX. En Gran Bretaña, pueden encontrarse ejemplos en los acuerdos entre Marks&Spencer y Scottish Power para permitir a este último la venta de aparatos eléctricos en el establecimiento del primero en Dunfermline. En Escocia, el acuerdo entre Gateway y Aldi para disponer Aldi de un espacio comercial dentro de los almacenes de Gateway. Otro ejemplo es el creciente número de farmacias, dentro de los grandes almacenes de alimentación fresca británicos, mediante concesiones de espacio. Esta práctica es muy popular en otros países de Europa.

Asimismo, encaja con este modelo el ejemplo de Galerías Preciados, que ha desarrollado una estrategia de utilización de concesiones, para introducir variedad y originalidad en sus almacenes en España, con un número superior a 280 concesiones en sus 30 establecimientos; mientras que en Suecia, NK está siguiendo una política similar en sus grandes almacenes; y en Alemania, Karstadt está realizando concesiones a empresas de productos alimenticios extranjeros, al tiempo que mantienen, desde 1988, un acuerdo con Aldi para que esta empresa gestione un número de plantas de alimentación en su cadena de almacenes.

Estas concesiones constituyen sólo una de las muchas modalidades de alianzas definidas contractualmente. Se dan otros ejemplos en grupos de compra y cooperativas de consumidores, con participación en la gestión de un centro comercial y en esquemas de asociación para el desarrollo de almacenes, como ha ocurrido en el caso de los nuevos centros periféricos entre Marks&Spencer y numerosos mayoristas importantes en el sector alimentario en Gran Bretaña. Los acuerdos contractuales forman parte de un gran número de alianzas que afectan a una gran va-



Grandes Almacenes NK. Estocolmo.

riedad de actividades minoristas.

II. Las alianzas pueden ser no contractuales y representar acuerdos voluntarios. Un ejemplo de este tipo lo constituyen los muchos casos de actividades promocionales cooperativistas de minoristas, las asociaciones comerciales, intercambio de cifras y almacenamiento cooperativista. En Gran Bretaña, un buen número de importantes minoristas han llegado a un acuerdo voluntario para dar a conocer, entre los socios, sus cifras de venta y permitir la creación, bajo los auspicios del Consorcio Británico Minorista, de un índice semanal de ventas minoristas; la retirada de Marks&Spencer, en Abril de 1992, es un claro ejemplo del carácter voluntario de tales alianzas y de su potencial inestabilidad.

III. Las alianzas pueden conllevar inversiones en una de las empresas socias. Este caso se da con gran frecuencia en Francia, con inversiones en empresas cruzadas. Es también un mecanismo de movilidad internacional para los minoristas; por ejemplo, con las inversiones de Carrefour, que ha adquirido un 20% de Costco y un 22% de Office Depot, —ambas en Estados Unidos—, un 25% de Mitiska en Holanda, un 28% de Carpetland en Bélgica y un

30% de Hypermarkets, S.A. de Participations en Holanda.

De igual modo, la lista comparable de holdings minoritarios de Metro en la distribución minorista alemana y holandesa son alianzas típicas con este tipo de estructura; mientras que las asociaciones de tipo "joint venture" se están demostrando como una forma muy habitual para que los minoristas de Europa occidental se trasladen a los mercados de Europa oriental.

IV. Algunas alianzas conllevan la creación de una tercera organización. Esto suele ocurrir con la creación de asociaciones comerciales, con los grupos de compra y con ciertos acuerdos para operaciones conjuntas. En Gran Bretaña, se dan ejemplos como el de Sainsbury y Brithish Home Stores, con la creación de Savacentre (más tarde Sainsbury compró la participación de British Home Stores), y también el caso de Boots y W H Smith reestructurando sus operaciones de DIY (Bricolage) con un esquema de "joint venture", con la consolidación de DO IT ALL. Algo similar a lo ocurrido en el sector independiente del juguete, también en Gran Bretaña, donde el grupo de compra Toymaster, creado por sus miembros, es una organización separada con su

propio órgano ejecutivo. Esta es también la situación típica de muchos grupos de compra.

V. Las alianzas pueden, aunque no es imprescindible, conllevar una dimensión vertical asociada a un proveedor, a la vez que la dimensión horizontal esencial; por ejemplo, en una central de compra existen eslabones entre minoristas así como eslabones minorista-mayorista. Algunos comentaristas sugieren que las alianzas sólo pueden producirse entre un minorista y varios proveedores, como Weinstein (1992), quien define una alianza como "sentarse con gente con la que se realizan muchas operaciones comerciales, buscando la forma de hacer un mejor negocio". Nosotros sostenemos que este tipo de acuerdo no es una alianza minorista sino un ejemplo de forma dirigida de relación minorista-proveedor. Para que un acuerdo se convierta en una alianza, debe involucrar a más de un minorista y debe existir un acuerdo entre ellos.

VI. Las alianzas se suelen producir entre minoristas que operan en el mismo mercado espacial, aunque en diferentes productos, o bien en el mismo mercado de productos pero en diferentes mercados espaciales. Un ejemplo del primer caso es la actividad de la Asociación Oxford Street en el Centro de Londres, mientras que un ejemplo del segundo caso lo constituyen la mayoría de los grupos de compra. Sin embargo, tampoco aquí parece haber reglas para algunos tipos de alianza, produciéndose a veces entre empresas que operan en el mismo mercado de producto y espacio.

VII. También existen alianzas que funcionan como redes de comunicación informal entre individuos de un sector, o como uniones de individuos más formales, como es el caso de la asociación diádica de consejos de administración de empresas y mediante la asociación con consejos de otras organizaciones. Otra fórmula para este tipo de alianzas puede ser una red de asesores, contables y grupos financieros existentes que pueden facilitar alianzas entre individuos.

EL ORIGEN DE LAS ALIANZAS

Las alianzas, definidas en estos términos, tienen una historia sustancial en la distribución minorista, particularmente en lo que se refiere a acuerdos para centralizar la experiencia en compra y consolidar otros procesos para incrementar el poder de negociación con los proveedores. Ya a finales del siglo XIX aparecieron en Alemania los primeros grupos de compra, creados por los minoristas del sector textil y alimentario, y antes de 1914 la idea había tomado forma también en Suiza y Finlandia.

Por su parte, en Estados Unidos, durante los años 20, en la zona de Los

1926; en Holanda, Spar data de 1932 y Centra de 1935, y ambas fórmulas existían también en Suiza y Francia.

En Gran Bretaña, el informe del Consejo de Productividad Británico (1953) sobre la distribución minorista, —que tuvo una gran influencia en el inicio de la reestructuración del sector minorista— llamó la atención, específicamente, sobre la importancia de las alianzas para la compra conjunta en la industria de los grandes almacenes. Los beneficios productivos de las actividades de compra conjuntas y de las centrales de compra minoristas, se incrementaron en los informes OEEC de 1954 y 1960, siendo el primero un esti-



Galería Grand Rue Beaumont. Luxemburgo.

Angeles, los grupos de compra tenían un impacto suficiente en los mayoristas, para animarles a la creación de las centrales de compra.

En Europa, los grupos de compra estaban ya consolidados en los años 30. En Alemania, Edeka data de 1907, y en 1913 tenía ya 6.400 minoristas en alimentación, mientras que Rewe data de

mulo importante para el establecimiento y el último para la difusión de los grupos de compra en Francia (Centre d'Etudes du Commerce 1955, GREDDIMO 1970), Dinamarca (European Productivity, 1956) y en la propia Gran Bretaña (Fulop, 1962).

La actividad y alcance del desarrollo de los grupos de compra minoristas es



LO QUE SABE LA NATURALEZA

Sol, tierra y olivos, la naturaleza no necesita más. Y si al origen se suma la tradición y el cuidado de las Cooperativas del Sur, el resultado es Coosur. Aceite de oliva sembrado, cosechado y cuidado siempre por las mismas manos. Como manda la naturaleza. Porque nadie sabe lo que sabe la naturaleza.



COOSUR®

EL FRUTO DEL SUR

considerable. Tager y Weitzel (1991) estiman que la cuota de mercado de empresas constituidas formalmente en grupos de compra en Alemania era de un 30,5% en 1988, con una cuota adicional del 14,2% registrada por las centrales de compra. Estas cuotas habían aumentado ligeramente desde los años 70, aunque sólo desde una cuota combinada del 42%. El EDC de la Distribución Comercial (1973) establece una cuota del 40% en 1971 y del 34,5% en 1961. Las cifras para 1988 excluyen las actividades de los minoristas de alimentación alemanes, involucrados en grupos de compra Pan-Europeos, que comenzaron su actividad en ese mismo año.

Si se incluyen estas organizaciones en las cifras de principios de los años 90 la cuota de mercado de alianzas horizontales ascendería por encima del 50%, en todo el comercio detallista en Alemania. En España, también han adquirido fuerza los grupos de compra, en ciertos sectores. Por parte del Estado se ha promovido la creación de estos grupos y su ampliación hacia la formación de grupos de marketing (IRESCO 1984), con el resultado de que, por ejemplo, el 45% de las ventas de la distribución minorista del sector de electrodomésticos se canalizan por minoristas integrados en grupos de compra.

En Francia, el grupo Leclerc, fundado en 1949, figura en segundo lugar en cifra de ventas del país. La superficie comercial se incrementó desde 98.129 m² a principios de 1971 hasta 443.585 m² en 1981, y era 1.279.353 m² el 1 de Enero de 1991. Leclerc es una organización formada por miembros individuales, ninguno de los cuales puede poseer más de 2 puntos de venta y cuyos miembros deben acatar ciertas normas referentes a precios, márgenes, condiciones laborales y reparto de beneficios.

En Italia se ha producido un crecimiento importante, en los sectores alimentario y no alimentario, con un incremento de los grupos de compra desde un número de 36 en 1972 hasta 133 en 1987; mientras que, por su parte, el grupo de compra ICA, en

CUADRO Nº 1					
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE SPAR EN 1991					
	Menos de 250 m ²	250- 400 m ²	400- 1000 m ²	1000- 2500m ²	Más de 2500m
Argentina	135	58	5	1	—
Austria	964	236	250	37	25
Bélgica	123	61	42	—	—
Dinamarca	285	15	10	—	—
Finlandia	764	350	245	37	34
Francia	470	80	—	—	—
Alemania	4854	855	525	221	69
Grecia	—	—	3	26	13
Korea	63	15	8	—	—
Irlanda	236	20	4	—	—
Italia	1653	250	245	65	11
Japón	1576	64	65	1	—
Holanda	—	76	62	148	4
Eslovenia	—	—	3	—	—
Sudáfrica	5	85	272	94	2
España	1254	500	189	10	2
Suiza	5	11	4	1	—
Gran Bretaña	2336	131	—	—	—
Zimbawe	43	5	13	—	—
Fuente: Spar					

Suecia, es el mayor grupo minorista del país, con una cuota de mercado del 33% en el sector de la alimentación fresca.

Grupos internacionales como, por ejemplo, Intersport, Spar, Expert, Ironside y Euro Buro, han emergido como fuerzas principales en sectores particulares, a menudo extendiendo sus actividades a una variedad de funciones de marketing, partiendo de la base original como grupo de compra. Intersport reúne a casi 4.000 establecimientos en 16 países. Spar cubre más de 20.000 establecimientos en todo el mundo (cuadro nº 1), con más de 6.500 establecimientos en Alemania. Expert opera en el sector de los electrodomésticos en 13 países europeos. Ironside en productos pesados en 10 países y Euro Buro une a 10 firmas del mercado de la papelería en Reino Unido, Alemania, Francia, Holanda y Suiza. Las alianzas basadas en acuerdos de compra conjunta son

una parte importante de la estructura minorista en la mayoría de los países.

Alianzas minoristas de otros tipos tienen una larga y similar historia y un desarrollo actual expansivo. Las concesiones "en tienda" han sido, durante más de un siglo, una característica del comercio en los grandes almacenes. Los esquemas primarios de centros comerciales, durante el siglo XIX, en Gran Bretaña, París y Bruselas, también involucraban alianzas, con la firma de acuerdos entre diversos minoristas que operaban en el mismo mercado espacial, acuerdos referidos a compromisos para la práctica comercial.

Acuerdos similares se firman hoy en los centros comerciales para limitar las actividades, y en algunos casos los productos a vender, por los minoristas del centro. Tales acuerdos, reforzados mediante los alquileres y los esquemas de gestión de los centros comerciales, crean alianzas horizontales entre los minoristas.



Calle peatonal en el centro de Estocolmo.

TENDENCIAS DE FUTURO

Por tanto, las alianzas no son características nuevas del sector minorista, pero, al revisar sus desarrollos, parece haber habido dos tendencias principales en los últimos años. En primer lugar, ha habido un aumento de importancia en las alianzas a gran escala, que cruzan las fronteras nacionales. En segundo lugar, ha habido una extensión en el ámbito de funciones y actividades de las alianzas.

En Europa, ha habido una reciente actividad en la formación de alianzas entre grandes minoristas del sector alimentario y discusiones sobre su formación por minoristas de otros sectores. Los estudios que sugieren que estas asociaciones de compra pan-europeas en el sector alimentario son conceptos nuevos, ignoran las muchas décadas de desarrollo de este tipo de alianzas. El gran tamaño de las firmas que participan en estas alianzas puede ser simplemente una función de la concentración estructural del comercio minorista en las últimas décadas, que ha resultado

en la presencia de grandes empresas, más que en la aparición de nuevas formas de alianzas o nuevas soluciones a la gestión estratégica. Sin embargo, según refleja el cuadro nº 2, desde finales de los años 80, se han creado muchas nuevas alianzas y muchas de ellas incluyen a los líderes en la distribución minorista alimentaria en Europa.

Los miembros de las mayores alianzas juntos registran una cuota sustancial de mercado de los alimentos frescos en Europa. Siendo originalmente una forma de asociación para favorecer a las pequeñas empresas, estas alianzas de compra han resultado ser de mayor interés para las grandes firmas. En Francia, la creación de grupos de compra conjunta por grandes minoristas se produjo en los 80, pero durante algún tiempo con un éxito limitado, en parte por la resistencia de los fabricantes. Desde finales de los 80, los movimientos para la creación de alianzas internacionales a través de Europa han sido más prominentes, aunque debe recordarse que Inter-Coop ha esta-

do operando desde 1971.

La segunda tendencia que se advierte es la extensión en el ámbito de actividades desarrolladas por las alianzas. Esto se ha producido tanto en alianzas nacionales como internacionales. Desde los tiempos iniciales en los que había un limitado número, a menudo sólo una, de funciones en la mayoría de las alianzas (especialmente, pero no sólo en las de compra), el ámbito de las funciones ha aumentado considerablemente, aunque las actividades de compra continúan siendo de gran importancia en muchos casos. Las funciones potenciales que puede desarrollar una alianza minorista, pueden agruparse en una serie de categorías:

I. Compra

- productos de reventa: marcas de fabricantes y marcas de minoristas
- otros productos y servicios: equipamiento, mantenimiento, seguridad, servicios contables, etc...

II. Merchandising

- sistemas de exposición, formatos comerciales, etc.

III. Programas de Comunicación

- publicidad
- producción y distribución de catálogos

IV. Investigación de mercados

- estudios de multi-clientes

V. Desarrollo de nuevos productos, especialmente marcas minoristas

VI. Operaciones minoristas

- adquisición de terrenos, provisión y desarrollo, construcción de edificios
- seguros, control de créditos, etc...
- diseño y apoyo de sistemas de almacenamiento
- gestión de una tienda modelo

VII. Logística

- gestión y mantenimiento de stocks
- gestión de distribución física

VIII. Representación legal y tramitación

IX. Beneficios sociales

- fondos de pensiones

X. Desarrollo de la gestión y formación de personal

XI. Servicios financieros y comerciales

- seguros comerciales, suscripción de deuda, seguro de créditos, etc...

En cada una de estas áreas de actividad pueden darse distintos grados



CUADRO Nº 2

ALIANZAS INTERNACIONALES Y GRUPOS DE COMPRA EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACION FRESCA EN EUROPA

Grupo	fecha de origen	Miembros iniciales		Otros grupos vinculad.	Grupo	fecha de origen	Miembros iniciales		Otros grupos vinculad.
ASSOCIATED MARKETING SERVICES (AMS)	1989	Ahold (H)	Kesko (FI)	ERA	EUROPEAN MARKETING DISTRIBUTION (EMD)	1989	Markant (A, H)	Nisa Today's (GB)	NAF
		Argyll (GB)	Rinascente (I)				Selex (I, E)	Superkob (DK)	
		Casino (F)	Mercadona (E)				ZEV (AU)	Uniarne (P)	
		Hagen Gruppen (N)	Migros (S)						
		ICA (SU)							
BUYING INTERNAT. GEDELF / SPAR (BIGS)	1990	Spar (A, GB, D, AU, I)	Unil (N)	Intergroup Trading	EUROPEAN RETAIL ALLIANCE (ERA)	1989	Ahold (H)		AMS
		Dagab (SU)	Gedelfi (A)				Argyll (GB)		
		Unigro (H)	Dansk Supermarked				Casino (F)		
		Tuko (FI)	(A)						
COOPERATION EUROPEENNE DE MARKETING (CEM)	1989	Conad (I)	UDA (E)		INDEPENDENT DISTRIBUTORS ASSOCIATION (IDA)	1989	Centra (E)	Karsten (H)	
		Cral (I)	Booker C&C (GB)				Distributa (A)	Superquin (IR)	
		Edeka (A, D)					Huyghebaert (B)	Tiuron (E)	
DEURO	1989	Metro (A, S)	Makro (H)		INTERBUY (IBI)	1988	Intermass (S)	Bergendahl (SU)	
		Asda (GB)	Carrefour (F)				Asdeka (Asko)(S)		
					INTER-COOP	1971	Konsum (AU)	EKA (FI)	
							CRS, CWS (GB)	+ 15 pequeñas coop. nacionales	
							FDB (D)		
DISTRIBUTEURS FRANÇAIS (DIFRA)	1968	Casino (F)	Francap (F)	AMS ERA	INTERGROUP TRADING (IGT)	1973	Centrales de Spar en 10 países		
		Casal (F)	PG (F)						
		Catteau (F)	Rallye (F)						
		Louis Delhaize (B)	SCA (F)						
EUROGROUP	1988	GIB (B)	Coop (S)		NORDISK ANDELSFORBUND (NAF)	1918	Coop (I)	Konsum (AU)	Inter-Coop
		Vendex (H)	Paridoc (F)				CWS (GB)	NKL (N)	
		Rewe (A)					EKA (FI)	SOK (FI)	
							FDB (D)	SIS (IS)	
EUROCOOP	1957	17 cooperativas en Europa					KF (SU)		

(A) Alemania; (F) Francia; (GB) Gran Bretaña; (I) Italia; (E) España; (S) Suiza; (H) Holanda; (B) Bélgica; (D) Dinamarca; (AU) Austria; (P) Portugal; (SU) Suecia; (N) Noruega; (FI) Finlandia; (IR) Irlanda; (IS) Islandia.

de cooperación. Por ejemplo, la compra o promoción, puede realizarse directamente o en nombre de los socios de la alianza; alternatively, sólo podrá producirse intercambio de información entre compradores independientes. Aunque una alianza puede constituirse formalmente para una función específica, por ejemplo la compra, se pueden realizar otras actividades que no

forman parte del acuerdo contractual. Como resultado, las inter-relaciones funcionales en las alianzas suelen ser muy complejas.

LAS VENTAJAS DE CAMINAR JUNTOS

Hagedoorn y Schakenraad (1991) ofrecen un estudio sustancial del sector

de la fabricación, sobre las razones para las alianzas, incluyendo la cooperación tecnológica. Relacionan 20 posibles motivos y muestran cómo en 4.986 alianzas investigadas, un tercio de ellas son el resultado de razones que pueden definirse como acceso a mercados, por ejemplo, entrada en mercados internacionales o expansión de la gama de productos para alcanzar nuevos mercados. Otro 29% se producen por

CUADRO Nº 3

MOTIVOS PARA LOS ACUERDOS DE COOPERACION TECNOLÓGICA Y SUS IMPACTOS ESTRATÉGICOS

1. Costes y riesgos: altos costes y riesgos en I & D de industrias de tecnología
2. Falta de los recursos financieros suficientes
3. Complementariedad tecnológica con el incremento de complejidad y naturaleza inter-sectorial de las nuevas tecnologías
4. Reducción en el tiempo entre la invención y la introducción en el mercado
5. Realización de investigación básica
6. Influencia en la estructura del mercado, especialmente mediante la combinación contra un tercero
7. Monitorización de la evolución de las tecnologías y oportunidades
8. Forma oculta de obtención de conocimientos competitivos, extracción de habilidades para formar varias alianzas a la vez o mediante el cambio rápido de asociación
9. Economías de escala asociadas a la racionalización de la producción
10. Expansión y entrada en nuevos mercados
11. Reestructuración defensiva con la introducción de actividades periféricas
12. Circunstancias nacionales, beneficiándose del estatus preferente de uno de los socios
13. Consorcio de puja/subasta
14. Fortalecimiento como cliente, relaciones con los proveedores y garantías del suministro de componentes
15. Inversiones en otras firmas para favorecer los rendimientos
16. Monitorización de posibles nuevas entradas
17. Control sobre otros socios para evitar adquisiciones hostiles
18. Obtener competencias tecnológicas de otros socios
19. Compartir actividades importantes específicas
20. Compartir canales de marketing

Fuente: Basado en Hagedoorn y Schakenraad (1991)

razones de complementariedad tecnológica, y otro 25% para acelerar la innovación. La lista completa de posibles motivos se muestra en el cuadro nº 3. Debe recordarse que esta lista se refiere a alianzas en base a tecnología, entre fabricantes y, ciertamente, no sería muy relevante en el contexto de la distribución minorista y no todas están en la dimensión horizontal.

Muchos de los estudios recientes sobre alianzas en el sector de la fabri-

cación apuntan que éstas se producen como respuesta a la globalización de los mercados. La Business International Corporation (1987) sitúa a la cabeza de una lista de seis razones para creación de alianzas, la de llegar a ser líder del mercado global, y añade a su lista la necesidad de establecer estándares mundiales.

Otros autores sugieren que las alianzas verticales son normalmente más fuertes bajo condiciones inciertas,

y ésto puede también ser cierto para alianzas minoristas horizontales, que los eslabones estratégicos permiten a las empresas resolver la incertidumbre competitiva mediante el establecimiento de ambientes de negociación, así como que las alianzas se forjan como medida para reducir riesgos.

La búsqueda de economías de escala y alcance, reflejada en estudios empíricos en el sector de la fabricación parece ser una razón importante para la formación de alianzas, como ocurre también con la reducción de costes.

Según Borys y Jemison (1990), la complementariedad de la necesidad y uso de recursos, que conducen a la utilización efectiva de los mismos en marketing, aplicaciones tecnológicas, gestión y abastecimiento de materias primas, es un estimulante para la formación de alianzas. En resumen, las alianzas tienen como motor objetivos específicos a relativamente corto plazo, relacionados con un incremento de eficacia.

Los beneficios generales del intercambio de experiencias en mercados muy similares también parecen ser considerados como una de las razones para la formación de alianzas, ya sean alianzas formales o bien sólo un conjunto de contactos personales entre gerentes de una industria en particular. Parece más común el intercambio de impresiones en temas tecnológicos que en financieros o de marketing.

Merece la pena considerar estos factores, sugeridos como razones de peso para la formación de alianzas entre empresas fabricantes, en relación con su relevancia para el sector minorista. Los fuertes argumentos de los factores de globalización han de ser tenidos en cuenta considerablemente, ya que los mercados en la distribución minorista son aún principalmente nacionales e incluso locales. Aunque los aprovisionamientos se están globalizando y algunos de los grupos de compra parecen haber sido creados con esta idea (ver cuadro nº 2). La ausencia prácticamente total de I+D en las empresas minoristas significa que el intercambio de tecnología, como razón es-

pecífica, no es aplicable, pero la reducción de costes operativos sí parece ser un motivo posible para la formación de alianzas minoristas, como puede serlo la idea de acelerar los ciclos de los productos, especialmente para las marcas minoristas.

Asimismo, la reducción de incertidumbres y riesgo aparece como una posible razón para la formación de alianzas horizontales en el sector minorista, y ésto resulta especialmente visible en los intentos de crear alianzas con el objetivo de asegurar autorizaciones, de las agencias de utilización del terreno, para el desarrollo de nuevos centros, etc... Este factor de reducción de riesgos puede verse también en alianzas formadas entre minoristas, para probar nuevos productos en el mercado. Sin embargo, el riesgo puede ser incrementado si, como resultado de la alianza, los minoristas ralentizan su respuesta ante los bruscos cambios del mercado o ante nuevas

oportunidades de mercado.

Por su parte, la búsqueda de economías de escala y alcance es realmente relevante en el contexto minorista. En este sector, las economías de escala organizativas son una forma especialmente potente de obtener ventajas competitivas en diversas áreas del funcionamiento minorista, y no menos en compra, logística o publicidad. La explotación de economías de alcance es un proceso primordial en el marketing minorista, mediante la gestión y selección de gamas. Las alianzas que ayuden en la gestión de gamas, ayudarán a las empresas a obtener mayores economías de alcance.

Finalmente, el papel de los contactos personales puede ser de gran importancia en las alianzas entre minoristas, especialmente entre empresas pequeñas que no tienen gran acceso a los servicios de intercambio formalizado y comercial de consultoría y asesoría.

A continuación se detalla una lista de razones para la formación de alianzas, resultado de consultas a minoristas y publicaciones al respecto. No todas las razones enumeradas son relevantes en todos los casos, y hay una variación considerable en la importancia de los distintos factores con relación a alianzas específicas. Algunas de estas razones son similares a las que hemos señalado anteriormente, comparables a factores que se dan en empresas fabricantes, otras se refieren más concretamente al sector de la distribución minorista.

I. Búsqueda de economías de escala organizativas. Este ha sido considerado como el factor más importante de las alianzas de los grupos de compra. También se considera relevante para la ampliación de las actividades de estos grupos a una amplia gama de funciones de marketing. Los nuevos sistemas logísticos hacen inalcanzables los beneficios de escala a empresas de tamaño

→



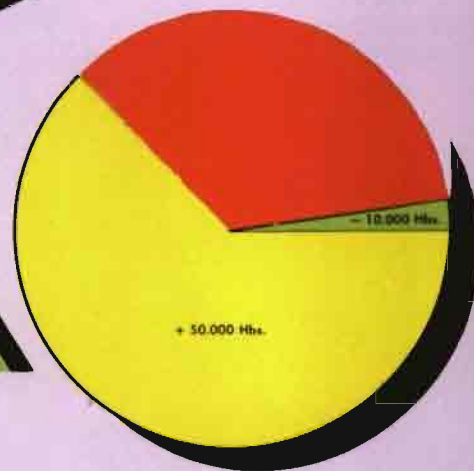
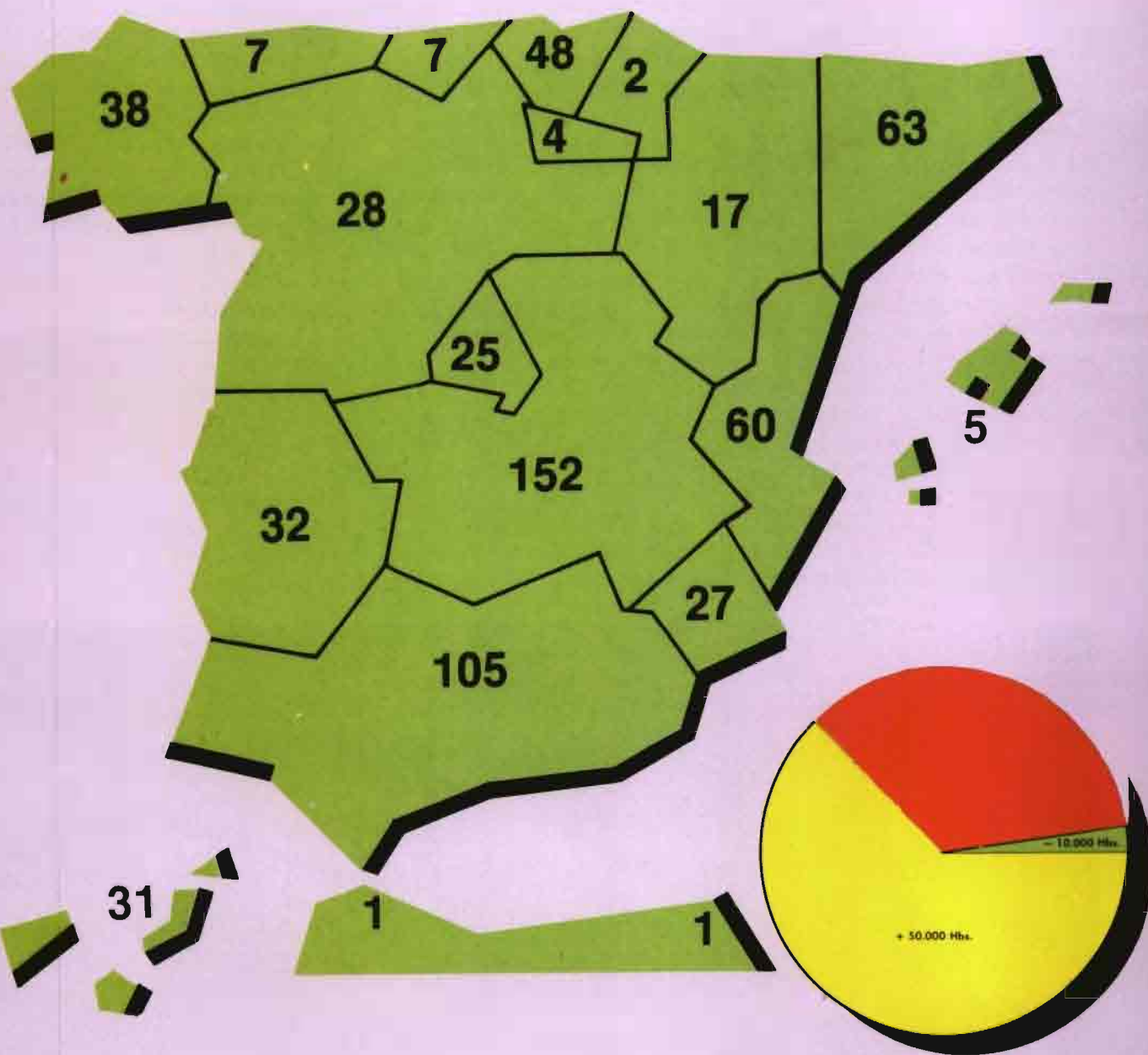
Area peatonal de Luxemburgo.

OFICINAS MUNICIPALES DE INFORMACION

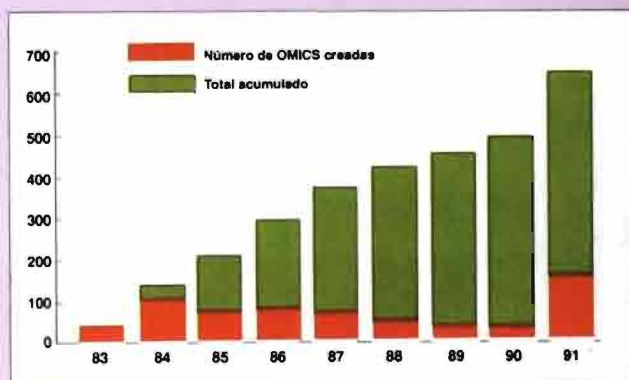
AL CONSUMIDOR



(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





Tienda de confección en Chelsea. Londres.

medio, a menos que se unan mediante acuerdos cooperativistas.

II. La defensa de un mercado existente o el enfrentamiento a una amenaza competitiva. Los pequeños minoristas aliados ven en esta una razón importante y un mecanismo que les permite competir con grandes cadenas de distribución. Las alianzas entre grandes empresas se producen como respuesta a la creciente concentración de la fabricación.

III. Compartir costes y recursos. Algunos grupos comparten almacenes de stockage, otros gastos publicitarios y costes de preparación de catálogos.

IV. Mejorar la capacidad de innovación. El desarrollo centralizado y la provisión de productos con etiqueta de minorista, como ocurre en Intersport, permite una inversión mayor en el desarrollo del producto, que sería posible de otra forma. La utilización de sistemas de software para la gestión de stocks puede facilitarse con la participación en una alianza.

V. El acceso a nuevas oportunidades de mercado (espacial, sectorial y temporal).

VI. Intercambio de experiencias. La organización de las alianzas permite la

celebración de reuniones entre gerentes de las empresas participantes, en las que se intercambian experiencias de modo formal e informal. La creación de material de merchandising, para uso general de toda la organización, suele derivarse de la experiencia de varios de sus miembros. Asociaciones comerciales europeas tales como la CECD, FEWITA, GEDIS y CIES, celebran reuniones cuyo objetivo principal es el intercambio de información y estas asociaciones se combinan cada año, para celebrar seminarios y difusión de información en el Día Europeo del Comercio.

VII. La defensa frente a depredadores corporativos. Se dice que el intercambio de cuotas producido en ciertas alianzas entre grandes empresas, ha tenido como efecto la reducción de las cuotas disponibles en el mercado y por lo tanto la reducción del alcance de los depredadores corporativos.

VIII. Pasos iniciales hacia la total integración corporativa. En ciertos casos, el resultado de "joint ventures" entre minoristas ha sido la compra de la totalidad de la participación por uno de los miembros. El desarrollo de Carrefour fuera de Francia ha seguido esta tendencia. De un acuerdo de "joint

venture", Carrefour se hace con el control total o se retira, dejando al socio local con dicho control.

IX. El aumento de las barreras a las nuevas entradas. La formación de una alianza puede ser el método más rápido de levantar barreras a las nuevas entradas. Esto puede darse en mercados nacionales, para impedir la entrada a algún nuevo empresario doméstico o bien como mecanismo de defensa frente a los nuevos entrantes extranjeros.

X. El apoyo gubernamental, a veces mediante ayudas financieras. En algunos países, para ayudar a los pequeños minoristas a mejorar su capacidad de gestión y aumentar su competitividad y eficiencia, se anima a las pequeñas empresas a aliarse. En Francia existen nuevas formas legales, establecidas para apoyar a las asociaciones de minoristas, y a la creación de tiendas de gestión conjunta por comerciantes independientes. En Holanda existen garantías gubernamentales de crédito, para ciertos tipos de alianzas.

La gama de razones que favorecen la formación de alianzas es, por tanto, sustancial e ilustra la extendida naturaleza de esta forma híbrida de organización que, en el caso concreto del comercio minorista en Europa, registra cuotas crecientes de mercado, con una actividad que se dirige hacia la creación de más alianzas internacionales y hacia la ampliación de la gama de actividades, particularmente actividades de marketing, desarrolladas por alianzas previamente establecidas.

□

JOHN A. DAWSON. Profesor de Marketing. Universidad de Edimburgo.

SUSAN A. SHAW. Profesora de Marketing. Universidad de Strathclyde.

* Este trabajo se publica en

DISTRIBUCION Y CONSUMO

con la autorización del autor y

del Profesor Trommsdorff, como editor de

"Handelsforschung 1992". (Jahrbuch der

Forschungsstelle für den Handel, FfH Berlin 1992).

Fotos: JAVIER CASTRESANA

HABITOS DE CONSUMO EN NAVIDAD

LA ALIMENTACION EN TIEMPOS DE FIESTA

■ ESTEBAN LOPEZ



Los hábitos alimentarios del consumidor español han ido modificándose a lo largo de los últimos años, al ritmo impuesto por las nuevas culturas gastronómicas y las modas imperantes en el mundo occidental, donde el auge de conceptos como el ideal de salud, el deporte y la estética corporal han dejado irreconocible la dieta

alimentaria española tradicional vigente hasta hace pocos años.

Sin embargo, lo que no han podido cambiar las modas y las estrategias de marketing son las costumbres alimentarias de los españoles en períodos muy concretos, cuando el calendario festivo impone su ley rompiendo las estadísticas y el retrato robot conformado por los expertos en consumo a lo largo de todo un año.

Es la excepción que confirma la re-

gla, y se produce siempre, de manera muy especial, en las tres o cuatro semanas que rodean a las fiestas de navidad.

Uno de los tópicos más sobados en las fiestas navideñas es que los españoles gastamos más, comemos y bebemos desaforadamente y consumimos productos que habitualmente no forman parte de nuestra cesta de la compra en otras épocas del año. El análisis que vamos a desarrollar sobre el consumo en el mes de diciembre está realizado a partir de



los datos de los paneles de consumo alimentario, que elabora el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, correspondientes a 1991, que vienen a confirmar, en este caso, que el tópico y la realidad se confunden.

NAVIDAD ES NAVIDAD

Durante las fiestas de navidad, el consumo global tiene como características más destacadas un mayor gasto generalizado en todos los hogares, ya que durante el mes de diciembre se realizan compras de alimentos que superan el 11% del gasto anual, lo que representa un aumento del 33% sobre la media del resto de los meses, con la sola excepción de Canarias, donde, por razones climatológicas, no alcanza el 10%.

De igual modo, el alza de precios afecta prácticamente a la totalidad de los alimentos, con algunas excepciones como la carne de cerdo, el pavo, la sidra y algunas bebidas alcohólicas que, debido a un fuerte aumento de la demanda, experimentan una reducción de precios; mientras que, en cuanto a las cantidades consumidas, existe una tendencia prácticamente general a consumir más de todos los alimentos, aunque no sean propiamente productos navideños.

Teniendo en cuenta esta tendencia, sólo se van a analizar aquellos alimentos cuyo consumo en el mes de diciembre sea superior al 10% en relación a la media de los once meses restantes. También quedan fuera de análisis alimentos específicos de áreas geográficas muy concretas o determinados productos de consumo masivo en navidad, como los langostinos o el besugo que están integrados en familias alimentarias más generales.

El grupo de alimentos más consumido es el de carnes transformadas (jamón y embutidos) con casi 1,7 kilos por persona y un crecimiento del 31,4% respecto a la media anual, mientras que la carne de cerdo fresca —a pesar de no ser un producto típico de las fiestas— es el tercer alimento más consumido en diciembre, con 1,2 kilos por persona y un aumento del 90%, si bien en este caso



concreto influye de manera determinante la coincidencia de la época con las tradicionales matanzas y el aumento espectacular del autoconsumo, sobre todo en las zonas rurales.

Los productos de pastelería, entre los que se incluyen los turrones y chocolates aumentan un 48,3%, con un consumo por persona de 1,6 kilos. Las compras de mariscos, moluscos y crustáceos aumentan en un 115,6% respecto a la media anual, situándose en 1,1 kilos por persona/mes, siendo más importante el consumo de marisco congelado, por razones de menor precio, frente al fresco o cocido.

A este respecto, cabe destacar que, durante este mes, el marisco supera el índice de consumo de carne de cordero, que se sitúa en 506 gramos por persona, a pesar de aumentar un 79% respecto a la media anual y ser considerado como uno de los platos "estrella" de la navidad.

La carne de vacuno, por su parte, que es una de las más consumidas, tan sólo experimenta un incremento del 15,2% sobre la media anual, detectándose, a lo largo de los últimos años, un

ligero estancamiento, ya que en 1987 el consumo por persona en diciembre era de 766 gramos y en 1991 llegó a 789 gramos.

El rey de las carnes sigue siendo el pollo con 1,38 kilos por persona y mes, pero se bate en franca retirada de las mesas navideñas, siendo sustituido por otras materias "más nobles". Otro tanto ocurre con su hermano mayor el pavo, antiguo emblema de las cenas de navidad que, aunque incrementa su consumo por encima del 700% durante este mes, apenas tiene incidencia en el consumo, y tan sólo llega a 190 gramos por persona en diciembre, mientras que a lo largo del año su incidencia es mínima.

Hay una serie de productos que también experimentan importantes aumentos en su consumo debido a que coincide la época de su recolección con las celebraciones festivas y se confunden como alimentos típicos de la navidad. Este es el caso de los frutos secos, con un aumento respecto a la media anual de un 183% y un consumo en diciembre de 394 gramos por persona; así como en el champiñón y diversas clases de setas, que incrementan su



CUADRO Nº 1

EL CONSUMO ALIMENTARIO EN NAVIDAD

ESTRUCTURA DEL GASTO (% Participación sobre total gasto en alimentos de los hogares)				EVOLUCION DE PRECIOS MEDIOS	
PRODUCTOS	MEDIA ANUAL SIN DICIEMBRE	DICIEMBRE	INCREMENTO MEDIA ANUAL	DICIEMBRE Pts/Kg. ó litro	VARIACION % MEDIA ANUAL
Pastelería y turrones	4,17	6,67	60	632	41
Carnes transformadas	9,53	10,35	9	925	9
Carne de cerdo	3,34	4,05	21	488	-16
Moluscos y crustáceos	3,11	7,55	143	999	49
Carne de vacuno	6,17	5,45	-12	1.046	1
Carne de ovino y caprino	2,25	3,71	65	1.117	22
Frutos secos	0,52	1,16	123	446	3
Conservas de frutas y verd.	0,80	1,24	56	359	11
Chocolate y turrón	0,98	1,67	71	703	33
Champiñón y setas	0,45	0,61	36	504	3
Vinos espumosos	0,20	1,99	890	615	8
Sidra y bebidas alcohólicas	0,63	1,82	188	501	-29
Vinos de calidad	0,21	0,71	240	378	42
Otros vinos	0,13	0,28	108	385	10
Datos de 1991					

consumo un 39,2%, con una media en este mes –aún así, bastante modesta– de 105 gramos por persona.

Otro tanto ocurre con las frutas tropicales –como la piña, la chirimoya, el mango o la papaya– que, durante el mes de navidad, aumentan su consumo en un 71,5%, manteniendo un ritmo de crecimiento progresivo en los últimos años hasta alcanzar en 1991 un peso global de 464 gramos por persona en diciembre.

LOCOS POR LA BEBIDA

Pero si el consumo de alimentos en el período navideño resulta disparatado, el consumo de bebidas “revienta” cualquier clase de estadística comparada respecto a otras épocas del año. Beberse la navidad no es un lema publicitario, sino que se acomoda perfecta y literalmente a la realidad. La fiebre alcohólica alcanza niveles de incremento

espectaculares con el cava, que durante el mes de diciembre aumenta su consumo en un 1.105,6%, estableciendo una media mensual cercana al medio litro por persona.

La sidra y otras bebidas alcohólicas –como el coñac, las bebidas blancas y los licores– experimentan también fuertes subidas, para llegar a un consumo medio mensual superior al medio litro por persona, lo que supone un crecimiento del 436,8% sobre el resto de los meses.

Una de las pruebas más evidentes de que los españoles cada vez tienen el paladar más fino es la tendencia a beber más vinos de calidad, y aunque el consumo medio en el mes de diciembre es tan sólo de 0,3 litros por persona, representa un alza del 217,5% respecto al resto del año. Esta desviación del consumo va en detrimento de los vinos de mesa corrientes, que no sufren variación en relación al resto del año, mientras que otros vinos como los finos

y dulces mantienen un crecimiento del 154%, aunque el nivel de consumo por persona es bastante modesto, superando levemente el 0,1 litro por persona. Parece evidente, en todo caso, que, al menos durante navidad, el consumidor español prefiere comprar vinos de mayor calidad aunque su precio sea considerablemente más caro.

LA GEOGRAFIA DE LAS FIESTAS

Las fiestas navideñas presentan un mapa de consumo que no altera en exceso el que se produce a lo largo del año. Las tradiciones gastronómicas características de las distintas áreas geográficas no se ven modificadas sustancialmente por las celebraciones festivas, y únicamente, con carácter generalizado, se produce un incremento masivo de los alimentos que se consumen habitualmente.

Las preferencias alimentarias en el mes de diciembre dibujan la silueta de alguno de los productos claves con el perfil más acentuado en función de las distintas zonas geográficas. De esta forma, como características más destacadas, cabe señalar el alto consumo de cordero en Castilla y León, Castilla-La Mancha y áreas de la zona Centro y Sur de España; mientras que con los niveles más bajos se encuentran las zonas de Levante y Canarias.

La carne de cerdo tiene un índice mayor de consumo en el Noroeste, Castilla y León y Andalucía; mientras que el pavo es consumido masivamente en territorios donde el cordero es minoritario, como es el caso de Levante, Andalucía y Noreste.

El marisco es el único producto que presenta aumentos de consumo generales en todas las Comunidades Autónomas, a excepción de Andalucía y Canarias, que arrojan niveles de incremento más reducidos.

Los turrone y dulces tienen sus mayores adictos en Cataluña, Levante, Centro-Sur, Castilla y León y zona Norte, mientras que Andalucía, Noroeste y Canarias presentan menores consumos. Es necesario destacar las características especiales que presenta el consumo alimentario en Canarias, donde los productos típicos navideños tienen un consumo cinco veces menor que en el resto de España, si bien se contrarresta con los mayores niveles de consumo en el apartado de frutas tropicales (primera zona de producción española) y en chocolates.

El consumo de bebidas se dispara durante el mes de diciembre en toda España, a pesar de que durante todo el año se observan índices bastante elevados. En vinos de calidad, las zonas de Cataluña, Noreste y Norte marcan el listón más alto de consumo, refrendando las posiciones que mantienen durante el resto de los meses, si bien el hecho de que se trate de regiones tradicionalmente productoras importantes influye poderosamente en sus cifras de consumo.

El mismo factor determina el alto consumo que registra Andalucía en el apartado de otros vinos, donde se inclu-

yen los "finos", y en el mismo sentido, sucede con los espumosos donde la zona productora de cava por excelencia, Cataluña, es también la mayor consumidora, con 1 litro por persona en el mes de diciembre; seguida por la zona Norte, donde la tradición de consumo "champanero" justifica el consumo de 0,7 litros por persona durante el mes de diciembre. Por su parte, el resto de las zonas registra consumos inferiores en este apartado, aunque se ven compensados con niveles muy altos de consumo en un producto alternativo como es la sidra.

Las otras bebidas alcohólicas se consumen con fruición en Levante, Centro-Sur y Canarias; en esta última región se registra el mayor índice de consumo debido a su menor precio y al fenómeno de la importación.

LA NAVIDAD TIENE UN PRECIO

Uno de los factores característicos de las compras alimentarias en diciembre es el alto incremento de los precios respecto al resto del año. Esta tendencia alcista afecta a la práctica totalidad de los productos, aunque el fenómeno repercute más en los alimentos típicamente navideños y en aquellos que tienen una fuerte demanda.

En el ranking de mayores presiones alcistas, figura en primer lugar el grupo de mariscos y crustáceos, con un 50% de incremento sobre la media anual; con una tónica habitual que, sin embargo, registra una tendencia a la baja en los precios navideños durante los últimos años, pasando de un precio medio de 1.061 pesetas/kilo en diciembre de 1990 a 999 pesetas en 1991.

Otro de los grupos de productos que altera sensiblemente sus precios es el de pastelería y turrone, con un 41,5% de aumento, tendencia que se viene manteniendo en los últimos cuatro años de manera imparable. En diciembre de 1987, el precio medio de un kilo de turrón era de 507 pesetas, para situarse en 632 pesetas/kilo en la navidad de 1991.

La carne de cordero incrementa su precio medio en diciembre, respecto al resto del año, en un 22,4%; las conser-

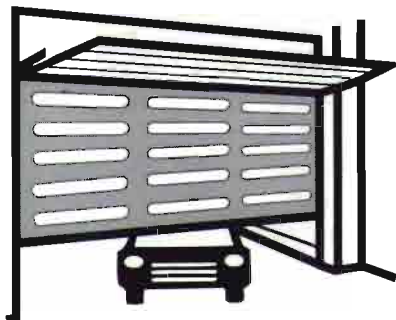
ANGEL[®] MIR
FABRICACION PROPIA
MAS DE 25 AÑOS EN PUERTAS Y AUTOMATISMOS

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

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

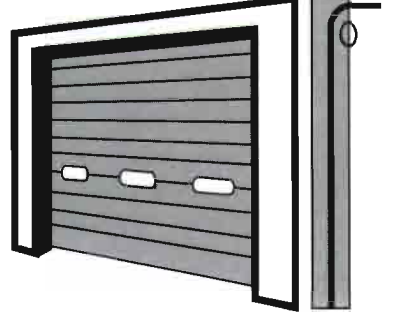
INSTANT-PASS

- 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



CUADRO Nº 2

HABITOS DE COMPRA EN NAVIDAD

(% sobre total cuota de mercado. Datos de 1991)

Productos	Tiendas Tradic.		Autoservicios Supermercados		Hipermercados		Economatos y Coop.		Mercadillos	
	Dic.	Resto Año	Dic.	Resto Año	Dic.	Resto Año	Dic.	Resto Año	Dic.	Resto Año
Pastelería y turrone	37,1	42,3	44,0	44,8	12,4	9,6	1,3	1,5	1,3	1,1
Carnes transformadas	43,2	47,8	32,0	37,1	9,4	8,4	1,1	1,8	0,6	0,8
Carnes de Cerdo	30,4	48,8	14,5	25,4	3,6	5,1	0,3	0,6	0,1	0,1
Moluscos y crustáceos	63,4	66,7	23,5	21,2	9,5	7,2	0,9	0,5	1,5	1,7
Carne de vacuno	61,6	66,6	26,1	26,3	4,7	4,0	0,5	0,7	0,1	0,2
Carne ovino y caprino	62,8	64,0	19,4	21,4	6,9	5,6	1,0	0,7	1,4	0,2
Frutos secos	38,1	38,2	36,5	25,9	8,9	6,1	0,8	1,4	5,8	5,4
Conservas frutas/verduras	14,6	15,7	56,9	62,0	19,5	16,8	3,1	3,5	1,1	1,0
Chocolate y turrón chocolate	13,1	15,2	59,8	61,7	20,9	19,4	3,1	2,7	0,8	0,7
Frutas tropicales	47,4	45,8	30,2	23,2	9,5	4,8	0,4	0,3	7,8	6,6
Pavo	62,3	80,1	24,6	24,4	9,1	7,2	—	—	—	—
Champiñón y setas	63,1	60,1	25,0	26,6	4,8	3,9	0,0	0,9	7,1	6,8
Vinos espumosos	9,4	24,8	54,6	46,2	19,3	17,9	1,8	2,5	0,2	0,2
Sidra y bebidas alcohólicas	11,5	16,9	58,2	52,7	19,3	21,8	1,5	3,0	0,5	0,5
Vinos de calidad	9,5	24,6	56,0	50,9	15,1	14,7	2,5	3,3	0,0	0,8
Otros vinos	22,3	33,8	50,0	46,0	15,2	13,0	0,9	3,1	0,9	0,4
Total productos navideños	39,0	47,9	35,1	35,3	10,7	8,4	1,1	1,4	1,3	1,2

vas de frutas y verduras en un 11,1% y las carnes transformadas un 8,7%; mientras que la carne de vacuno, los frutos secos y las frutas tropicales apenas experimentan variación.

Por el contrario, el pavo disminuye de precio, al dispararse la oferta y también por ser un producto con un alto nivel de consumo en origen. El autoconsumo y la compra directa de este producto se acerca al 40% del total, lo que repercute de manera decisiva en el precio final.

En los mismos parámetros se mueve la carne fresca de cerdo, que reduce su precio en diciembre en un 16%, con una tendencia acusadamente bajista en los últimos cuatro años.

En el sector de bebidas, debido al fuerte aumento de la demanda, en el mes de navidad se produce un incremento de precios igualmente importante, que llega casi a un 42% en los vinos de calidad, y se sitúa en torno a un 8% para cava y los vinos de mesa, siempre en relación a la media del resto del año.

Como excepción, dentro del grupo de bebidas, la sidra y la mayoría de los licores bajan sus precios en un 29,4%, con respecto a la media anual.

HOGAR, DULCE HOGAR

Uno de los indicadores que explican el aumento del consumo en el mes de diciembre viene determinado no sólo por el incremento en el volumen global de cantidades compradas, sino también por el porcentaje de hogares que compran cada uno de los productos analizados.

Una lectura rápida de los datos estadísticos permite asegurar que hay un grupo importante de familias que en esta época del año realizan compras de productos diferentes al resto del año, lo que viene a reflejar un cambio coyuntural muy generalizado de cambios respecto a las costumbres alimentarias del resto del año.

Los ejemplos más significativos se

dan, lógicamente, en los productos que mejor simbolizan la tradición gastronómica de navidad, como ocurre con los mariscos, que son comprados en diciembre por un 85,8% de los hogares españoles, con un aumento del 20% respecto al resto del año.

Algo similar ocurre con el grupo de chocolates y turrone, que, durante el mes de diciembre, están presentes en el 75,9% de hogares, con un incremento del 7% sobre el resto de los meses. Asimismo, hay un grupo de productos —entre los que se encuentran frutos secos, frutas tropicales y conservas— que experimentan una fuerte incorporación de nuevos hogares compradores durante el mes de diciembre, si bien el porcentaje global no supera el 60%.

Entre las bebidas, los mayores incrementos se deben fundamentalmente a la masiva incorporación de hogares que habitualmente no son compradores de estos productos. El crecimiento más importante se produce en los vinos espumosos, donde el porcentaje de hoga-

Venta Domicilio		Autoconsumo		Compra directa	
Dic.	Resto Año	Dic.	Resto Año	Dic.	Resto Año
0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	10,6	2,4	0,7	0,7
0,0	0,0	27,2	11,9	22,5	6,1
0,0	0,1	0,3	1,9	0,1	0,0
0,0	0,0	0,9	1,0	6,0	0,9
0,0	0,0	2,8	2,4	4,7	5,6
0,0	0,0	7,6	20,4	1,0	1,6
0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	3,9	17,8	0,2	0,7
—	—	1,5	1,0	3,5	0,3
0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,2
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,2	1,1	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	1,1	0,0	0,1
0,0	0,0	0,9	0,2	0,0	0,2
0,0	0,1	5,7	3,7	3,6	1,3

res se multiplica por nueve situándose en un índice del 53,3%; mientras que en vinos de calidad (31,6%), bebidas alcohólicas (57,5%) y otros vinos (24%), se triplica el número de hogares compradores.

El estrato social es determinante, como no podía ser de otra forma, en el incremento de hogares compradores de los productos navideños y varía su proporción según los distintos alimentos. Los estratos sociales con rentas más bajas incrementan de forma masiva las compras de mariscos, conservas de frutas, vinos de calidad y espumosos; mientras que los grupos con mayor poder adquisitivo, que habitualmente son consumidores de esos mismos productos, aumentan proporcionalmente las compras de chocolates, turrónes, carne de cordero, vinos de calidad y licores.

De forma general, el gasto por persona siempre es menor en los estratos más bajos, que gastan un 4% menos que la media; mientras que los

estratos más altos aumentan en un 2,5% sus gastos, siendo las clases medias las que incrementan más sus compras, llegando hasta el 3%.

Otro factor que influye en las compras de navidad es el tamaño del hábitat, estableciéndose notables diferencias entre las compras en las zonas rurales —donde se incorporan un mayor número de productos, destacando las bebidas de calidad, la carne de vacuno fresca y otras bebidas alcohólicas—, y en los grandes núcleos de población, donde es más notable el incremento de mariscos, chocolates y carne de cordero.

Las poblaciones de mayor tamaño gastan más en las compras navideñas, oscilando entre un 1% por encima de la media nacional para las que tienen entre 100.000 y 500.000 habitantes y un 11% para las de más de 500.000, en relación al resto del año. Las poblaciones entre 10.000 y 100.000 habitantes son las que realizan un menor gasto en diciembre, mientras que las zonas rurales de menos de 2.000 habitantes son las que más incrementan su gasto en relación a la media,

modificando la tendencia que mantienen el resto del año.

El carácter familiar de estas fiestas nos permite entender el acentuado descenso del consumo, entre el 12 y el 14%, respecto al resto del año, que se da en los hogares de personas más jóvenes; mientras que el aumento de consumo mayor, con un 28%, se realiza en el segmento de hogares con personas de mayor edad, como respuesta a la tradición de las reuniones familiares navideñas en el hogar de padres y abuelos.

LA CESTA DE NAVIDAD

Uno de los elementos que permite tener una visión más completa sobre el cambio radical en los hábitos alimentarios que se produce en el mes de diciembre respecto al resto del año, es el análisis del porcentaje que las familias destinan a cada uno de los grupos de alimentos que componen la cesta de la compra y específicamente los considerados como típicos de navidad.

En el segmento de bebidas, los vinos espumosos son los que experimen-



CUADRO Nº 3

EVOLUCION DE PRECIOS SEGUN LUGAR DE COMPRA

(Precios medios en pesetas/kilo, o litro; comparación noviembre y diciembre en 1991)

Productos	Nacional		Tiendas tradic.		Autoservicios. Supermercados.		Hipermercados		Economatos y Cooperativas	
	Nov.	Dic.	Nov.	Dic.	Nov.	Dic.	Nov.	Dic.	Nov.	Dic.
Pastelería y turrones	485	632	563	673	431	590	444	638	501	692
Carnes transformadas	846	925	866	972	833	922	781	892	751	855
Carne de cerdo	560	488	616	660	579	620	523	584	555	600
Moluscos y crustáceos	664	999	640	978	670	1.070	861	1.093	975	1119
Carne de vacuno	1.023	1.046	1.044	1.098	1.010	1.034	944	1.015	738	997
Carne de ovino y caprino	1.021	1.117	1.106	1.177	980	1.104	772	980	878	1461
Frutos secos	342	446	342	462	388	444	540	486	422	458
Conservas frutas y verduras	320	359	388	407	318	346	271	344	380	426
Chocolate y turrón choc.	588	703	674	884	585	685	544	631	550	714
Frutas tropicales	190	200	183	203	206	200	196	207	153	172
Champiñón y setas	526	504	525	515	581	516	467	481	519	714
Vinos espumosos	567	615	400	698	601	618	560	560	594	658
Sidra y bebidas alcohólicas	677	501	714	578	660	464	697	573	756	604
Vinos de calidad	294	378	303	442	295	382	288	366	299	274
Otros vinos	331	385	304	319	327	412	366	392	418	387

tan mayor variación, con un aumento de casi el 900%, para llegar hasta el 2% del valor total de la cesta de la compra, mientras que la media anual es tan sólo del 0,2%.

Los vinos de calidad crecen un 240%, representando en Diciembre el 0,71% de las compras totales y la sidra y otras bebidas alcohólicas se incrementan un 188%, pasando de un índice del 0,63% anual al 1,82% en diciembre. Y, de forma más modesta, el grupo de otros vinos aumenta un 108%, aunque su importancia relativa en el valor total de las compras es del 0,28%, si bien la media anual sólo es del 0,13%.

En alimentos se lleva la palma el grupo de moluscos y crustáceos, donde se incluyen los mariscos, con un alza del 143% que sitúa la aportación global en el 7,55%, frente al 3,11% del resto de los meses. Los frutos secos aportan el 1,16% del total de gasto en diciembre –frente a una media anual del 0,52%–, con una subida del 123%. Los chocolates crecen el 71%, con un nivel de aportación en este

mes del 1,67%, cuando el resto del año es tan sólo del 0,98%.

De forma más moderada varían positivamente su índice de gasto la pastelería y turrones (60%) que representan el 6,67% del valor total; la carne de cordero (65%) con una aportación del 3,71%; las conservas de frutas y verduras (56%) y el 1,24%; el champiñón y las setas (36%) y el 0,61%; la carne de cerdo fresca (21%) y el 4,05%; y la carne transformada (9%) y el 10,35% del valor total de la cesta de la compra de diciembre.

En este grupo, únicamente se produce un descenso en la carne de vacuno, que reduce su aportación en la estructura final de gasto del mes en un 12%, pasando del 6,17% de media anual al 5,45% en diciembre.

El grupo de alimentos analizados representa globalmente, con carácter anual, el 32,5% del gasto total de la cesta de la compra, mientras que en el mes de diciembre su participación se eleva hasta el 47,26%, lo que significa una modificación importante en las costumbres alimentarias, ya que el resto de

alimentos que componen las compras experimentan un estancamiento o una reducción significativa respecto a su aportación a lo largo del año.

DOS SEMANAS Y MEDIA

Aunque el aumento de las compras es general en diciembre, prolongándose desde la última semana del mes anterior hasta la primera semana del mes de enero, resulta curioso observar como la mayor parte de las mismas se concentran entre el 18 y el 24 de diciembre, semana que coincide con la de mayor consumo. Sin embargo hay que realizar algunas consideraciones en función del carácter perecedero de los productos.

El consumo de cordero, mariscos y pavo se prolonga hasta finales de año, si bien con una intensidad decreciente en relación a la semana de navidad, tendencia que se da también en las compras de turrones y vinos espumosos que inician su carrera consumista a primeros de mes, alcanzan su máxima cota en la tercera semana y mantienen el



Mercadillos		Venta domicilio		Autoconsumo		Compra directa	
Nov.	Dic.	Nov.	Dic.	Nov.	Dic.	Nov.	Dic.
481	647	440	422	—	—	—	—
920	993	750	—	863	721	886	721
671	805	—	—	532	440	179	215
495	706	—	649	448	570	156	2.787
036	1.224	—	—	1.051	1.177	697	564
—	837	—	—	685	901	630	757
337	384	—	381	241	402	96	139
435	404	256	347	—	—	413	484
588	624	—	—	—	—	—	—
158	176	103	—	197	199	108	142
494	501	—	—	543	470	243	75
—	645	—	—	—	—	—	—
639	428	—	—	733	516	600	463
—	409	—	—	279	—	—	—
477	417	225	—	226	167	227	—

el máximo nivel de precios con la semana en que se realizan el mayor número de compras, entre el 18 y el 24 de diciembre—, aunque la escalada de precios se prolonga sobre todo en el segmento de bebidas (espumosos y vinos de calidad) hasta el 1 de enero; el resto de las semanas anteriores presenta incrementos progresivos para en las semanas posteriores iniciar un descenso hasta los niveles medios.

VENEDORES FESTIVOS

nivel hasta la primera semana de enero. La carne de cerdo fresca presenta su mayor nivel de compras en las dos primeras semanas de diciembre coincidiendo con la época de la matanza.

La evolución de los precios sigue también la misma tónica alcista que se produce en el consumo, coincidiendo

Las opciones que barajan los consumidores a la hora de decidir el lugar donde realizan sus compras en diciembre no se modifican excesivamente en relación al comportamiento que mantienen a lo largo del año. Las tiendas tradicionales, los autoservicios y supermercados siguen siendo los es-

tablecimientos donde los españoles efectúan de manera masiva sus compras navideñas, aunque reducen su cuota de mercado en favor de los hipermercados, la compra directa y el autoconsumo.

Las tiendas tradicionales ven disminuida su cuota de mercado en el grupo de productos típicos de navidad en un 9%, pasando del 47,9% de media anual al 39% durante el mes de diciembre, aunque mantienen, por su condición de establecimientos especializados, un alto índice de ventas en productos como el marisco (63,4%), la carne de vacuno (61,6%), carne de cordero (62,8%), pavo (62,3%) y champiñones y setas (63,1%). Los descensos más acusados se producen en el segmento de bebidas, donde la cuota de mercado se reduce de manera ostensible en vinos espumosos del 24,8% hasta el 9,4%; así como en los vinos de calidad, donde baja del 24,6% al 9,5%; en el capítulo de otros vinos, que desciende del 33,8% al 22,3%; y en carne de cerdo, donde pasa del 48,8% al 30,4%.

Los autoservicios y supermercados mantienen sus niveles de ventas de forma global en un 35%, siendo los preferidos por los consumidores en productos como las conservas de frutas y verduras, con un porcentaje del 56,9%, y los chocolates, con el 59,8%, a pesar de que experimentan ligeros descensos respecto a la media anual.

En vinos espumosos (54,6%), sidras y otras bebidas alcohólicas (58,2%), vinos de calidad (56%) y otros vinos (50%), autoservicios y supermercados refuerzan su hegemonía durante el resto del año, con incrementos de cuota de mercado en diciembre que oscilan entre el 4% y el 8%.

Los hipermercados también se ven favorecidos por la fiebre consumista del mes de diciembre, aumentando su cuota global de mercado desde el 8,4% hasta el 10,7%, destacando los incrementos en la venta de turrón—con un 12,4% de cuota de mercado—; las conservas de frutas y verduras, con el 19,5%; las frutas tropicales, con el 9,5%; los vinos espumosos, con el 19,3%; y el grupo de otros vinos, con el 15,2%.



Por su parte, los economatos y cooperativas reducen en tres décimas su ya de por sí exigua cuota, situándose en el 1,1%; mientras que los mercadillos suben una décima y se colocan en un 1,3%, y la venta directa pasa en diciembre de una media anual del 1,3% a un 3,6%

Cabe destacar, por último, el fuerte aumento del autoconsumo durante el mes de navidad, pasando de un porcentaje medio anual del 3,7% a un 5,7%. En este último apartado hay que precisar que las carnes transformadas (embutidos, jamones, etc.) y la carne de cerdo fresca, con índices respectivos del 10,6% y el 27,2% incrementan de manera espectacular el autoconsumo, si bien las razones hay que buscarlas en la coincidencia de las matanzas rurales con la época de mayor consumo navideño.

En relación a los precios, se da la

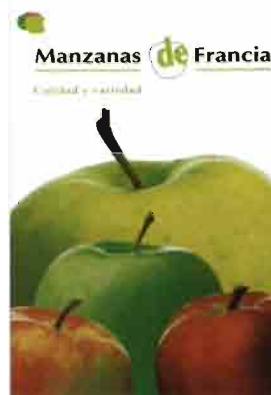
circunstancia de que son los hipermercados los establecimientos donde se produce un mayor índice de subida en un amplio grupo de productos respecto a la media nacional en el resto del año, destacando incrementos importantes en turrones, carnes transformadas, carne de cerdo, cordero, conservas de frutas y verduras, setas y champiñones, sidras y otras bebidas alcohólicas.

Por su parte, las tiendas tradicionales destacan por los incrementos de precios en mariscos, frutos secos, chocolates, frutas tropicales, vinos espumosos y vinos de calidad.



ESTEBAN LOPEZ. Periodista.

* La elaboración de este trabajo ha sido posible gracias a la aportación de datos estadísticos realizados por M^a Carmen Fuentes y Mercedes Soler, que trabajan en la Dirección General de Política Alimentaria, en el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.



SOPEXA PROMOCIONA EN ESPAÑA LAS MANZANAS DE FRANCIA

SOPEXA-España está desarrollando una amplia campaña de promoción de las manzanas de Francia de cara al mercado español.

Francia es el tercer productor europeo de manzanas –tras Italia y Alemania–, con un volumen de producción que asciende a unos 2 millones de toneladas anuales.

La producción francesa tiene, además, una clara vocación exportadora, y las manzanas de Francia cuentan con una presencia tradicional en mercados de todo el mundo.

En tal sentido, España se presenta como una buena alternativa de futuro para las manzanas de Francia.

Actualmente, las exportaciones francesas de manzanas a España se sitúan en unas 70.000 toneladas, y el objetivo es incrementar esta cifra durante los próximos años.

La estrategia de los productores franceses se centra en ofrecer manzanas de gran calidad, incluyendo variedades hasta ahora desconocidas en el mercado español.

En esta línea trabaja SOPEXA, facilitando el camino a productores y exportadores de manzanas de Francia.

CONSUMIR CON LA CABEZA

■ MARIA RODRIGUEZ.

Presidenta de la Confederación Estatal de Consumidores y Usuarios (CECU).

Durante la época de navidad, pocas son las personas que no ven cómo sus hábitos de compra se trastocan. La mayor o menor reflexión de la que hacemos gala antes de adquirir un producto o contratar un servicio, la selección cuidadosa de un regalo según la personalidad o necesidad de su destinatario, el comparar precios en distintos establecimientos antes de decidimos por el más ventajoso, etc... parecen premisas válidas para nuestro consumo cotidiano, pero no así en navidades.

Cuando nos metemos en navidad, el consumidor, debido a múltiples factores psicológicos y sociológicos, bien conocidos por los responsables de marketing de las grandes cadenas comerciales, modifica su comportamiento, le aparecen nuevas supuestas necesidades de compra, la elección de un producto determinado se debe más a la publicidad recibida sobre el mismo que a la información detallada y veraz de la que dispone sobre sus características y cualidades.

La literal locura que se desata en estas fechas, el consumismo en el que nos vemos sumergidos, obliga a que desde las Asociaciones de Consumidores doblemos o tripliquemos nuestros esfuerzos, en aras a dotar al consumidor final de la información suficiente que le permita realizar sus actos de compra con los niveles de reflexión adecuados, así como diferenciar lo que pueda resultar una publicidad exagerada o engañosa, huir de los precios abusivos de algunos establecimientos y exigir sus derechos si éstos se han visto vulnerados.

Tradicionalmente, las campañas de información en los periodos navideños

se han centrado en aspectos tales como los de alimentación, productos pirotécnicos y juguetes; si bien, durante los últimos años, estas campañas han de verse ampliadas a otras esferas del consumo, propio de esas fechas, como son los viajes y la adquisición de viviendas en régimen de multipropiedad.

ALIMENTACION

Ante el hecho incuestionable de que determinados artículos ven incrementados sus precios de cara a las fiestas navideñas, así como que algunos alimentos no guardan relación alguna equilibrada entre precio y calidad, resulta indispensable formar al consumidor en este aspecto, de modo que sus conocimientos e información sustituyan la labor de inspección tan necesaria en estas fechas.

Ante el aumento de precios de los productos alimenticios típicamente navideños, -cordero, besugo, mariscos y moluscos-, no queda más remedio que adelantar las compras y proceder a una adecuada congelación, teniendo en cuenta la capacidad y potencia de cada frigorífico, teniendo en cuenta que no han de ser nunca introducidos cuando aún estén calientes.

Si se pretende congelar carne, es aconsejable deshuesarla y retirarle la grasa y los tendones. Respecto a pescados y mariscos, aquéllos deben limpiarse antes del proceso de congelación, retirándoles las agallas, las tripas, descamarlos e introducirlos en bolsas de plástico.

Si el consumidor ha optado por la compra de pescado fresco y está dispuesto a pagar por ello, ha de tener presente que en algunos establecimientos esta frescura se perdió hace

días; por ello, debe fijar su atención en que las escamas estén bien adheridas, los ojos sean turgentes y transparentes, los colores brillantes y vivos, y no adquirir nunca pescado que se esté conservando en agua.

Si se opta por productos congelados, ha de observarse que los envases no presenten escarcha ni desgarros, que las cámaras frigoríficas no tengan temperaturas superiores a los 18 grados bajo cero y no adquirir nunca aquellos productos que estén situados por encima de la línea de carga, práctica frecuente en fechas de compras masivas.

PRODUCTOS PIROTECNICOS

Pero el consumo navideño no solo es alimentación. Y, así, tenemos otro tipo de productos típicos de las fiestas navideñas, que requieren de una atención especial. Este es, por ejemplo, el caso de los productos pirotécnicos, que han ocasionado en los últimos años graves accidentes, sobre todo en los menores de edad, a quienes nunca deben ser vendidos, ni permitir su utilización. El consumidor ha de tener en cuenta que buena parte de estos artículos, junto a los de broma, no resultan inocuos pese a que así se exprese en su etiquetado y que muchos de ellos son comercializados por vendedores que no han recibido la preceptiva autorización.

JUGUETES

En el caso de los juguetes, habríamos de destacar que si bien el juguete ha de servir para aumentar el grado de conocimientos del niño, aumentar su destreza, divertirlo y posibilitarle la relación con otros niños, la adquisición de un juguete debe, valorando todo lo anterior, efectuarse también y de forma primordial en cuanto al grado de seguridad que ofrece.

El respeto a la legislación vigente, en el que destacan positivamente los fabricantes españoles frente a produc-



tos provenientes de otros mercados extranjeros, es un factor clave para que un juguete, que se adquiere con el fin de producir alegría, no se convierta en vehículo de accidente.

Asimismo, si lo que se pretende jugando es que el niño desarrolle su capacidad física, su emotividad y afectividad, el juguete debe ir en consonancia con su edad.

AGENCIAS DE VIAJE

Ante el aumento de personas que aprovechando las vacaciones navideñas deciden desplazarse a otros lugares, ya sea dentro del país o fuera de él, las precauciones y consejos que han de tomarse antes de contratar estos servicios son:

- Comprobar que el catálogo que utilicen las Agencias de Viaje contienen las mencionadas condiciones generales de contratación, que revisten la misma validez que las cláusulas de un contrato y que constituyen el principal

instrumento de prueba para exigir el cumplimiento de lo pactado.

- Informarse sobre el precio, en especial si existen cláusulas de subidas o alteraciones del mismo.

- Cerciorarse de que los gastos de penalización que impone la Agencia al cliente si éste se ve en la necesidad de anular el viaje no sobrepasan los límites establecidos, es decir, de un 5, un 15 y un 25% del importe global según la fecha del desistimiento se produzca con más de diez días y menos de quince al comienzo del viaje; entre tres y diez días o dentro de las 48 horas anteriores a la salida, respectivamente.

- Comprobar que la jurisdicción de los tribunales a los que se somete la agencia en el catálogo, en caso de posibles litigios, resulta beneficiosa para el usuario ya que muchos de estos catálogos establecen un sometimiento a los tribunales de Madrid o Málaga lo que dificulta el reclamar si el cliente no tiene su domicilio en estas ciudades.

- Requerir información sobre el se-

guro de viaje, si este aparece determinado o incluido, analizar su cobertura, limitaciones y posibilidades.

Finalmente, en este tema hay un aspecto novedoso, al que acuden muchos españoles pensando en las vacaciones de navidad: la multipropiedad. Una fórmula de acceso a la propiedad entre varias personas para el uso de un mismo inmueble en el tiempo; mediante un sistema de turnos que generalmente se fracciona en semanas, de manera que cada comprador adquiere el derecho de goce del período que le interesa.

Ante la expansión de este fenómeno en nuestro país y la aparición de empresas que no actúan precisamente con una política comercial y legal intachables y la carencia de una normativa específica que otorgue al consumidor las garantías adecuadas, es preciso reforzar la vigilancia sobre las condiciones de los contratos, para evitar sorpresas desagradables.



EL MERCADO MAYORISTA EN NAVIDAD

COMERCIALIZACION Y PRECIOS EN LA RED DE MERCAS

■ **LORENZO REYERO.**
Economista.

En el mes de diciembre, como ocurre también en el período julio-agosto de cada año, los flujos de mercancías y el ritmo de variación de los precios de determinados productos sufren alteraciones, que alcanzan en algunos casos considerable magnitud. Estas alteraciones, que se advierten con claridad en la comercialización mayorista que se concentra en la red de Mercas, están motivadas por la modificación de los hábitos de consumo durante las fiestas navideñas y las vacaciones estivales.

Y también –sobre todo en el segundo caso– por la frecuencia y la prolongación de los desplazamientos de la población con las consiguientes repercusiones sobre la demanda en los mercados.

Tales fenómenos merecerían sin duda una mayor atención a la vista de sus consecuencias socioeconómicas y de su influencia sobre los flujos comerciales y las alteraciones de los precios.

Hay que decir, en todo caso, que –como ya se hizo constar en otro trabajo publicado en el número 6 de **DISTRIBUCION Y CONSUMO**– en la red de Mercas se viene consiguiendo una gradual moderación de las variaciones ocasionales y estacionales de los precios y las cantidades comercializadas de la gran mayoría de los productos. La experiencia de los mayoristas profesionales de los grandes mercados centrales y la existencia en éstos de una amplia capacidad de almacenamiento permiten atender satisfactoriamente la demanda final,



incluso en los contados períodos cortos en que esta última se dispara.

CONSUMO FESTIVO

Sin embargo, en el período de Navidad, el mayor consumo de unos determinados productos se traduce en un incremento selectivo de la compra de los mismos por parte de los detallistas. Esta presión compradora es de mayor intensidad en los pescados que en las frutas y aún más elevada que en las hortalizas. También da lugar a elevaciones de precios importantes en los

pescados, sin que apenas se note su incidencia en los precios de las frutas y las hortalizas.

En el actual estado de la información sobre los flujos comerciales y sobre los precios en la red de centros mayoristas de MERCASA, no es posible proceder a un análisis suficientemente pormenorizado y fiable de la cuestión, dada la inadecuada desagregación de los datos disponibles y su referencia a períodos mensuales o de mayor amplitud incluso.

Se ha procedido, de tal forma, a seleccionar seis Mercas, –Madrid, Barce-

lona, Sevilla, Bilbao, Valencia y Zaragoza—, que son, evidentemente, las que realizan un abastecimiento más amplio y voluntario.

Efectuando un examen de la composición de dicho abastecimiento en los Mercas mencionados, durante el mes de diciembre se advierte que no



se producen alteraciones significativas respecto de los flujos comerciales observados en las mismas fechas para la totalidad de la red de Mercas. Esto hace pensar que los hábitos de consumo de las zonas urbanas de cierta entidad en las fiestas de fin de año presentan una notable uniformidad, lo que corresponde con la imagen que se ofrece habitualmente del patrón del consumo en navidad.

Con objeto de acercarnos un poco más al conocimiento de lo que sucede en los Mercas durante navidad, se han tomado en consideración ciertos datos

procedentes de algunas encuestas realizadas en los seis Mercas citados.

FRUTAS

En tal sentido, las frutas cuya demanda experimenta un mayor aumento relativo a finales de diciembre son, por este orden, la piña, la chirimoya, la mandarina, la uva y la naranja. A pesar de todo, los dos primeros no tienen cuantitativamente un peso demasiado relevante sobre el total de la comercialización de frutas. Los mercados no suelen tener ningún problema para soportar la presión de esta mayor demanda. Los precios, con alguna posible excepción no muy acentuada que puede presentarse en el caso de las uvas y en fechas muy concretas, se mantienen estables o incluso con tendencia a la baja.

HORTALIZAS

Entre las hortalizas, pueden señalarse los habituales aumentos puntuales de la demanda de lombarda, coliflor y, en más escasa medida, de judías verdes. Los precios de esta gama de productos tienden a crecer suavemente durante el mes de diciembre hasta la llegada de las navidades. Durante las fiestas, el precio de las hortalizas se estabiliza y hasta desciende, salvo en el caso de las especies señaladas, que concitan las preferencias de los consumidores. El consumo del resto de las hortalizas pasa a ser sustituido en buena medida por el de otros bienes alternativos transitoriamente más apetecidos.

PESCADOS Y MARISCOS

En los pescados frescos, la demanda se decanta hacia la lubina, el salmón y el besugo, cuyas ventas son las que más crecen en términos relativos, así como hacia la merluza, que lo hace de manera más suave. El abastecimiento de estos artículos está normalmente asegurado, pero ello no impide que las puntas que muestran la

afluencia de compradores y la importancia de sus compras den lugar a importantes elevaciones de precios, especialmente del besugo.

El marisco fresco es otra familia de productos cuya demanda crece con cierta intensidad durante navidad. Sobre todo, son de destacar los aumentos relativos del langostino, la gamba y, con menor intensidad, de los calamares. En cuanto a los precios, hay que decir que la oferta muy activa y previsora del langostino hace frente con eficacia a la demanda de este producto en particular, lo que no excluye ciertos aumentos transitorios y poco sostenidos del precio. En los demás mariscos frescos, sobre todo en el caso de la gamba, pueden darse algunos incrementos de precios algo más destacados, pero también fugaces.

El pescado y el marisco congelados actúan como mecanismos de regulación de la comercialización del pescado fresco. Al irse introduciendo los congelados en los hábitos de consumo españoles y, sobre todo, al estar presentes en ellos como artículos de calidad apreciada, —no solo como meros sucedáneos o sustitutivos del pescado fresco—, se consigue luchar eficazmente contra la perecibilidad de este último y contar con un flujo de oferta ampliado y continuo.

El crecimiento de la demanda de pescado y marisco congelados (sobre todo de langostino, mejillón, gamba y calamares) corre parejo con el aumento de la demanda de pescado fresco. La comercialización de pescado fresco y de pescado congelado, durante el mes de diciembre, se sitúa en un 50% o más por encima de la media mensual alcanzada durante todo el año. Los precios de los congelados suelen alcanzar en diciembre cotas entre el 30 y el 40% por encima de los precios medios anuales.

En cuanto a las carnes, la tónica es la estabilidad en los flujos comerciales y también en los precios.



SECTOR TEXTIL

LA APUESTA DE LA COMERCIALIZACION

■ TONI GARGANTE



El sector textil tiene planteados profundos cambios en los años que quedan para finalizar este siglo, tanto a nivel de producción industrial como de distribución comercial. El futuro del sector se debate entre la redefinición de las manufacturas a fabricar, frente a la inexorable presión de las importaciones, y el acercamiento definitivo al consumidor final, en lo que ya se ha calificado como la década de la distribución.

El sector textil agrupa a multitud de industrias que presentan intereses dife-

rentes y, en ocasiones, contrapuestos. Cuando el productor de medias tiene una buena temporada, el fabricante de pantalones vaqueros sufre un descenso importante de ventas, y viceversa. Incluso en un mismo subsector, los comportamientos de la moda afectan de diferente forma a diversas empresas. Esta situación queda reflejada en otro ejemplo, el de los fabricantes de fibra acrílica, que en estos momentos atraviesan un ciclo de actividad alcista, mientras que la industria de fibra de poliéster toca fondo.

Las diferentes estrategias de producción convierten al textil en un sector complejo. Sin embargo, a nivel de los diversos canales de distribución, existen

dos tipos básicos de modelo: los subsectores de cabecera, con unos canales comerciales más estables y con clientes más o menos fieles; y las compañías de acabados y confección, que mantienen un contacto mucho más estrecho con el consumidor final, y en las que inciden directamente las innovaciones comerciales y el marketing de ventas.

El sistema comercial del común de empresas confeccionistas no ha variado excesivamente en los últimos años, aunque se han observado unas tendencias que convergen en una mayor concentración de los aparatos de distribución. El peso que mantienen los comercios detallistas independientes sigue



siendo la clave para entender el funcionamiento de la distribución comercial de productos textiles en España.

Al contrario de lo que ya empieza a ocurrir en otros sectores de productos de gran consumo –alimentación, droguería, menaje del hogar...–, el pequeño comercio independiente de productos textiles acapara en la actualidad un 60% del mercado de la columna vertebral del sistema de distribución en España, mientras que los grandes almacenes, cadenas de tiendas e hipermercados controlan una cuota inferior al 17%, a pesar del crecimiento experimentado en los últimos tiempos.

En el caso concreto de las grandes cadenas de hipermercados, hay que destacar que el predominio de otro tipo de productos, limita la oferta de textiles a apenas un 10% del volumen global de negocio en este tipo de establecimientos; mientras que los supermercados apenas si se aventuran a ofrecer algún tipo de complemento textil, como medias, calcetines y ropa interior.

Aunque a esta relación de fuerzas medida en porcentajes haya que añadir otra valoración sustancial en sentido contrario, porque los grandes almacenes y las nuevas formas comerciales ejercen, de cara a los detallistas de menor dimensión, una influencia muy superior a su cuota de mercado, tanto en la configuración de la oferta como en tendencias de moda y precios.

LA ATOMIZACION DE LA PRODUCCION TEXTIL

Un análisis del sector textil y de sus canales de distribución pasa necesariamente, en cualquier caso, por la constatación de dos premisas básicas: la existencia de subsectores entrelazados y la composición de una red empresarial formada por multitud de pequeñas y medianas sociedades, que justifican de alguna forma el predominio del comercio al detall.

Según datos del Centro de Información Textil y Confección (Cityc), el censo del sector alcanza las 3.500 empresas, aunque el listado aumenta hasta las

4.200 añadiendo las compañías del subsector de confección. La atomización de las compañías confeccionistas es uno de los aspectos que las definen como más vulnerables. Sólo hay 1.700 compañías con más de veinte trabajadores.

La cadena de producción simplificada de una manufactura se inicia en los productores de materia prima (seda, lana, algodón y fibras), para pasar luego al subsector de hilatura, después a la tejeduría, y terminar, por último, en los acabadores, confección y venta final. Todos estos eslabones mantienen una fuerte relación de dependencia, aunque las estrategias de distribución son distintas en la mayoría de los casos.

Sin embargo, en los últimos años se ha observado una concentración de las estrategias de crecimiento empresarial en un acercamiento de la gestión al cliente. En la actualidad, son habituales, en tal sentido, las tendencias de empresas fabricantes a aumentar inversiones en la mejora de los canales de distribución, dejando en un segundo plano a las inversiones puramente in-

dustriales, para tratar de acoplar las disfunciones de un exceso de producción.

Se constata así, por tanto, una progresiva transformación de la industria textil en un sector de oferta, con una sobreproducción y stocks que distorsionan la planificación y los resultados empresariales, agravados por el continuo aumento de las importaciones y una desaceleración gradual de la demanda, habitual en tiempos de crisis.

La mayor parte de las empresas españolas optan por acercarse a los gustos del cliente y a la moda para seguir estando presentes en el mercado y asegurar unas ventas que de otra forma quedarían en los estantes de los almacenes. El grueso de las inversiones se destinan a la mejora de la red comercial.

CONFECCION Y ACABADOS

Aunque el esfuerzo comercial agrupa a todos los subsectores, los de confección y acabados son los que mantienen un mayor contacto con el consumi-



CANALES DE DISTRIBUCION DE LOS ARTICULOS DE VESTUARIO (% sobre total mercado)

	1990	Tendencia 2000
Detallistas independientes	60	↓
Cadenas especializadas y franquicias	8	↑
Grandes almacenes	17	=
Hiper-supermercados	3	↑
Correspondencia	1	=
Otros (1)	10	↓

(1) mercados no estables. Venta ambulante, etc...

Fuente: Cityc

dor final y, por tanto, los que muestran un interés más acentuado en la innovación de los sistemas de distribución.

El subsector de confección emplea en España a 152.000 personas, de las cuales 131.000 son asalariadas. Aporta un 3,9% al producto industrial y un 4,5% al empleo, proporción elevada si la comparamos con la media de la Comunidad Europea, que se sitúa en el 3%, muy cercana a la de países del sur europeo: Italia, Portugal y Grecia.

Los tres polos pioneros en la confección fueron Madrid, Barcelona y Valencia, aunque la necesidad de la reducción de costes ha forzado un traslado progresivo de las inversiones industriales hacia otras zonas como Galicia, Castilla-La Mancha y Andalucía.

Según los datos del Cityc, las empresas confeccionistas que comercializan su producción son el primer tipo de compañías de este subsector, y representan la mitad de las existentes. Estas sociedades disponen de secciones de diseño, patronaje, costura y acabados, aunque descentralizan las operaciones de costura en talleres auxiliares. Una sección de costura asegura la manufactura de colecciones y pedidos de entrega rápida, difíciles de realizar a través de subcontratación.

En segundo lugar, están las sociedades que trabajan para otros talleres,

principalmente en la etapa de costura. Por último, un tercer tipo agrupa las iniciativas comerciales que, con diseño propio, descentralizan la totalidad de la escala de fabricación a terceros. Esta modalidad representa un 12% de la facturación del subsector y en los últimos años ha experimentado un notable crecimiento, debido a la importante reducción de costes que supone. Dentro de este último grupo se incluyen los distribuidores que encargan los artículos para su propia red comercial y las empresas que venden a detallistas bajo la denominación de "moda pronta", que supone la fabricación a corto plazo, lo que permite una mayor adaptación a las exigencias del mercado.

REDUCCION DE COSTES

La necesidad de acercarse a los gustos del cliente —al contrario de lo que sucedía hasta hace unos años— y la tendencia a la reducción de los costes han revolucionado los sistemas de distribución del subsector de la confección. Claro está que gran parte de este aminoramiento de gastos se produce en los procesos productivos y en la subcontratación a terceros de parte de la fabricación.

Pero la reducción de costes también se plantea de forma significativa en los

canales de distribución, siempre con el objetivo de llegar más barato al consumidor final, dentro de una nueva dinámica que, al menos en teoría, pretende no perjudicar a nadie, y especialmente a los distribuidores, siempre que estos últimos sean capaces de tener más beneficios vendiendo más barato con una mayor eficiencia en la compra, venta y costes, a través de la calidad total y el servicio rápido.

Nadie discute, a este respecto, que la reducción de costes es importante para aumentar la competitividad empresarial, pero el ahorro de esfuerzos en la potenciación de los canales de distribución puede ser un error. La obsesión en alcanzar unos costes fijos reducidos no puede ocultar la necesidad de volcar la gestión en la mejora de la comercialización de los productos. La principal ventaja de una estrecha relación con el escalón distribuidor es la disponibilidad de información fiable e inmediata sobre lo que ocurre en el mercado. La moda, el diseño y la respuesta rápida son la mejor garantía de una buena gestión.

El nivel de descentralización es elevado en las compañías confeccionistas y se ha situado sobre el 50%, según la documentación del Cityc. Esta estructura ha permitido reducir costes operativos y ha proporcionado un elevado grado de flexibilidad y capacidad de respuesta a las exigencias de los clientes. Sin embargo, se han detectado algunas contradicciones, como la adopción de sistemas de calidad del producto eficientes y la funcionalidad del servicio.

La descentralización de parte de la producción ha variado su significado en los últimos veinte años. Durante los sesenta y principios de los setenta, este tipo de organización se utilizó para complementar la capacidad productiva de las empresas, justo al contrario de la tendencia actual, centrada en la subcontratación de partes básicas de la producción.

En lo que respecta a la descentralización en los canales de distribución, el sistema de franquicia es el más utilizado. Este tipo de organización es uno de los puntos de encuentro con la in-



dustria, dado que la mayoría de franquicias están integradas en un grupo empresarial.

EL INDUSTRIAL COMERCIANTE

Los cambios en la distribución de los productos textiles se han generado por parte de los fabricantes más que por los propios comerciantes. Efectivamente, es curioso que el aparato comercial del sector textil en España esté controlado por grupos industriales, a diferencia de otros sectores de consu-

mo. La preocupación de los distribuidores por su negocio se centra en los casos de los grandes almacenes y comercios medios. Los industriales han aumentado su interés por la distribución al comprobar que los detallistas han disminuido su fidelidad hacia los proveedores tradicionales y, en cambio, cada vez son más sensibles a la oferta extranjera.

El empresario, además, tienen planteados problemas como la morosidad en los pagos –agravada por la movilidad de la distribución textil–, con un continuado rosario de cierres y aperturas de tiendas, lo que provoca que mul-

titud de comercios trabajen una sola temporada y cierren antes de pagar el producto.

El acercamiento del industrial a los subsectores más cercanos al consumidor se observa, además, por la realidad de que los resultados de las empresas son más holgados a medida que descendemos por la cadena textil. Al entender el negocio a la comercialización, el industrial evita los roces con el detallista y mayorista. Este es el caso de los grupos industriales que fundaron su negocio comercial para controlar mejor su producción.

Sin embargo, también existe el caso contrario: comerciantes que crearon sus fábricas, como es el caso de El Corte Inglés, Cortefiel, o el ejemplo más cercano de Massimo Dutti. Esta modalidad busca una respuesta eficiente y rápida a los pedidos, con lo que la fórmula buscada ha sido el “fabríqueselo usted mismo”, además de la acuñación de un estilo propio de moda.

El principal peligro que origina una diversificación vertical –tanto en el industrial que distribuye, como en el caso contrario– es el desconocimiento del nuevo negocio y los riesgos de un fracaso. Entonces cabe una certera posibilidad, que pasa por la búsqueda de un socio industrial o financiero que aporte conocimientos, experiencia o dinero, dependiendo del caso.

Ejemplos recientes en esta línea se han dado, entre otros casos, con el acuerdo entre el fabricante español de medias Manufacturas Antonio Gassol y el productor británico Coats Viyella para extender las ventas a los países sudamericanos; o con la entrada de Mercapital como socio financiero en el capital de la productora de corsetería y artículos de baño Vives Vidal (Vivesa) para potenciar la implantación de sus productos en Francia y otros países europeos.

Sin embargo, estas aventuras suponen un riesgo elevado, dada la situación inestable de la industria del sector; y otras empresas apuestan por el control de la red propia de distribución. En este caso, cabe destacar el cambio de actitud del empresario español Armand Lasauca, impulsor inicial de las tien-

LAS GRANDES CIFRAS DEL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA

INDICADORES DE ACTIVIDAD

(% Variación sobre el mismo período del año anterior)

	1898	1990	1991	1992 (*)
Producción Textil	+4,9	-2,4	-6,6	-2,0
Prod. Confec. y calzado	+0,1	+0,3	-6,3	-0,8
Consumo electr. (T+C)	+7,9	-2,7	-1,8	-1,4
Consumo Ind. de Fibras	+2	-6	-1	+10,8
Importaciones de Fibras	+10,6	-12,2	+5,2	+14,4

EVOLUCION DE PRECIOS

(% Variación sobre el mismo período del año anterior)

	1898	1990	1991	1992 (*)
Precios industriales				
– Textil	-0,8	+2,6	+1,7	+0,6
– Confección	+3,7	+3,6	+4,6	+4,3
Precios consumo				
– General	+6,9	+6,5	+5,5	+6,2
– Vestido y calzado	+4,8	+5,4	+5	+4,9

COMERCIO EXTERIOR TEXTIL/CONFECCION

(% Variación sobre el mismo período del año anterior)

	1988	1990	1991	1992 (*)
Importaciones	+35,1	+17,6	+28,3	+22,7
Exportaciones	+0,5	+9,4	+5,1	+4,3
Saldo comercial (000 Mill.)	-135	-174	-274	-149

(Incluye materias primas+manufacturas)

(*) Los datos de 1992 corresponden a la evolución durante los primeros meses del año.

Fuente: Cityc

das Massimo Dutti –en las que se controlaba directamente producción y distribución–, que promueve ahora una nueva cadena de establecimientos de ropa masculina, bajo la marca “Polo Sur”, en las que se ha desechado la fabricación propia, concentrando todos los esfuerzos en la distribución.

LA FRANQUICIA

Las empresas que pretenden entrar en el negocio de la distribución escogen en muchas ocasiones la apertura de una red de tiendas con el sistema de la franquicia. Pero, no se trata de intervenciones directas, sino más bien de fabricantes que cuentan con una comercialización concertada.

Esta fórmula funciona en el sector textil con los mecanismos clásicos de este sistema de comercialización, mediante la firma de un contrato a través del cual el franquiciador cede al franquiciado el derecho a la explotación de la co-

mercialización de un determinado producto, a cambio de una compensación financiera directa o indirecta. Las reglas de oro de este sistema se basan en una tecnología comercial que se diferencia de los competidores, y en que los activos (marcas, slogans, rótulos comerciales) son propiedad del franquiciador.

Este sistema comercial permite realizar un seguimiento intensivo de los cambios de gustos de la moda, información muy valiosa para el franquiciador. En España existen un total de 16.270 establecimientos franquiciados, que suponen una media del 84% de las cadenas.

El sector que domina este tipo de negocio en nuestro país es el de equipamiento personal, con 83 cadenas, lo que representa un 43% del total, según los datos publicados en el Anuario Español de Franchising y del Comercio Asociado 1991. El subsector de equipamiento del hogar se sitúa en cuarto lugar, con 16 franquicias, un 8% del global. En cuanto al número de establecimientos que forman las cadenas, el pri-

mer lugar está ocupado por el sector del gran consumo con el 64,8% del local de establecimientos de las cadenas, seguido por el comercio especializado, con un 14,4%.

El mercado de la franquicia tiene grandes posibilidades de crecimiento en España, y más teniendo en cuenta que gran parte de las tiendas textiles franquiciadas están concentradas en la venta al detall. Efectivamente, el sistema de franquicia ha revolucionado a los detallistas, introduciendo un nivel de seguridad en las pequeñas tiendas y aumentando la modernización y profesionalidad de las prácticas comerciales en el mercado.

Esta fórmula permite controlar una parte de la distribución sin tener intereses directos en la misma. Sin embargo, no todas las experiencias han funcionado. La imagen de marca está perfectamente cuidada en este tipo de negocio, pero no siempre va asociada con el concepto de calidad de los productos que se vende.



Hay quien piensa, como Armando Lasauca, que cuando una empresa que cuenta con una red de tiendas piensa en el sistema de la franquicia es que el negocio va mal. Además, en multitud de ocasiones, esta fórmula significa la aceleración de la penetración de las marcas extranjeras, que han optado en muchos casos por esta fórmula de comercialización, que supone una exclusión para la oferta de los demás fabricantes y proveedores, al tratarse de una distribución mono-marca.

Uno de estos casos es el de la firma italiana Benetton, que ha descentralizado al máximo su cadena de fabricación, y ha basado su sistema comercial en las tiendas exclusivas franquiciadas. Benetton cuenta en España con dos factorías en Cataluña (Castellbisbal y Cervera) en las que elabora los patrones de las prendas que luego montan multitud de talleres independientes que trabajan en exclusiva.

Las prendas confeccionadas vuelven a la factoría donde reciben el tinte final, si es necesario. Luego, Benetton reparte su producción entre 480 puntos de venta, de los que 440 son tiendas en régimen de franquicia. Se trata de un sistema casi feudal, en el que Benetton asume los mínimos riesgos. La compañía ha centrado su atención en los controles de calidad de los talleres y de las tiendas. Tal y como explicábamos más arriba, la compañía italiana ha puesto en práctica una férrea política de control de costes. Quizás a raíz de esta organización los resultados previstos para este año rondarán los 600 millones de pesetas, con un incremento del 60% respecto a 1991.

La estrategia de Benetton es muy sencilla: primero gestiona el pedido y después fabrica. De esta forma, se evita la acumulación de stocks sin vender. Aunque, para el buen funcionamiento de esta fórmula, los responsables de Benetton en España aseguran que disponen de "una buena estrategia y capacidad de respuesta", con el objetivo de no tardar más de dos semanas en atender un pedido en plena temporada.

En Benetton, además, han optado por la inexistencia de contratos firma-

dos para la apertura de tiendas en régimen de franquicia, por entender que esta fórmula permite una mayor libertad de actuación por las dos partes, incluida la capacidad de intervención del franquiciador sobre la gestión de algunas tiendas con problemas.

En todo caso, de cara al futuro inmediato de las redes de franquicia en las grandes ciudades, todas las opiniones coinciden en prever la implantación de tiendas más grandes, con una superficie media de entre 200 y 300 metros cuadrados y una progresiva especialización en líneas concretas de producto, capaces de competir con la oferta mayor y más variada de los grandes almacenes.

MEJORAR LA COMERCIALIZACION

La experiencia de las franquicias viene a confirmar que todas las líneas de futuro para el sector textil pasan por mejorar los procesos de comercialización. Esta situación supondrá una evolución más rápida de los canales de distribución en España. Las últimas tendencias y la evolución del mercado hacia la respuesta rápida del suministro de productos a las redes comerciales marcará la diferencia. La competencia entre empresas y modos de distribución es una de las características más definidas del comercio textil de este fin de siglo.

La potenciación del papel de los hipermercados y el desarrollo de la franquicia han introducido nuevos aspectos de mayor competencia en los últimos años. Todo ello, sin olvidar un aspecto fundamental: la liberalización del comercio internacional (la apertura definitiva de fronteras en la CE desde enero de 1993 y las negociaciones en el seno del GATT), que supondrán una mayor accesibilidad a nuevos proveedores.

El surgimiento de nuevos detallistas con pocos recursos ha enriquecido la situación de la competencia recientemente, pero el endurecimiento del mercado inmobiliario se ha encargado de frenar muchas de estas iniciativas, por lo que la única solución es el asociacionismo o el cie-

rrer final.

Otra tendencia clara son los intentos de internacionalización. De momento, los resultados son más bien escasos, y están protagonizados por los grupos con mayor potencial inversor. En este sentido, destacan, en el caso de España, los intentos de Zara y Cortefiel, con la apertura de comercios en Francia, y la de otros ejemplos más puntuales, como la apertura de tiendas de algunos diseñadores. Sin embargo, los casos reseñados de Zara y Cortefiel responden más bien a una estrategia planeada de expansión en el extranjero.

Las exportaciones españolas del subsector de confección son reducidas en cifras absolutas. Un estudio realizado por el Ministerio de Industria destaca este aspecto, con unos niveles de ventas fuera de España del orden del 6% de la producción, mientras las importaciones suponen un 40%. El informe cita como aspectos positivos la buena penetración experimentada por el diseño español de moda en el conjunto del panorama europeo y un diferencial de costes cada vez menor.

En sentido contrario, la instalación de cadenas de distribución extranjeras en España, con o sin fabricación propia, es un hecho. Aparte de la tienda de un creador foráneo, el desembarco de Benetton, C&A, diversos franquiciadores y los grandes almacenes británicos, como Marks&Spencer, confirman esta tendencia.

La mínima penetración en el extranjero se basa en la escasa dimensión de las empresas españolas. Nuestro país es el segundo de Europa en número de puntos de venta, con 540.000, sólo precedido por Italia, que cuenta con 871.000. Otros países como Francia y Alemania tienen un gran número de puntos de venta, pero atienden una media de consumidores más elevada, al tener más habitantes.

CONCENTRACION

Otro aspecto relacionado con el anterior es la concentración comercial, tendencia que permite conseguir eco-





nomías de escala en las compras y en la gestión comercial y financiera. Más que fusiones entre diferentes comercios, se trata de la integración de detallistas o tiendas medianas a una red franquiciada. En otros casos, se crea una asociación para centralizar compras y alcanzar precios ventajosos con la suma de pedidos.

Un escalón más avanzado en la concentración permite alcanzar la estrategia común de servicios de logística, como regulación de stocks, promoción, marketing, etc... En España existen pocos ejemplos y, en ocasiones, vienen amparados por las administraciones públicas.

En tal sentido, cabe destacar, por ejemplo, que la Generalitat de Cataluña aportará 250 millones de pesetas para la creación del complejo comercial Barcelona Moda Centro. Esta iniciativa, que se ubicará en la población cercana a la Ciudad Condal de Sant Quirze del Vallés, pretende potenciar las ventas de las prendas de confección fabricadas en Cataluña. La inversión total prevista alcanza los 5.000 millones, que en su mayoría procederá de los socios priva-

dos locales. Este centro comercial no es más que una imitación de otros proyectos puestos en práctica en Alemania. El centro tendrá funciones de complejo de negocios del sector de acabados textiles y complementos donde un gran número de fabricantes y comercios instalarán sus puntos de venta para mejorar la oferta de mayoristas y comerciantes. Las primeras valoraciones han previsto una demanda de 7.000 detallistas que generarán alrededor de 20.000 visitas anuales en Barcelona Moda Centro.

Los especialistas del sector distribución han detectado otra tendencia que se refiere a la mayor concentración de las compras en áreas determinadas. Ya no se trata de comprar moda en las grandes ciudades, ahora se delimita una zona más concreta dentro de estas urbes, en detrimento del comercio de barrio. Esta situación vendrá acompañada de una mayor segmentación de la oferta, con tiendas y comercios orientados hacia clientelas específicas (en función de segmentos de edad, poder adquisitivo, etc...).

Todos estos aspectos confluyen en

una serie de condiciones finales. La pérdida de cuota de mercado del comercio independiente, la venta ambulante y, en definitiva, los detallistas, que verán reducida su penetración del 60% en la actualidad hasta el 40% en el año 2000. Si unos pierden cuota de mercado, otros distribuidores la ganan. Los hipermercados y las cadenas especializadas sumarán clientes en los niveles medios y bajos del mercado, a costa del comercio independiente. Como ejemplo, basta citar que el crecimiento anual del departamento de vestir de los hipermercados Pryca es del 50%. El margen comercial de este tipo de superficies es habitualmente del 60%.

Mientras, el peso de los grandes almacenes se mantendrá, con unos márgenes comerciales que oscilan entre el 70 y el 100%. Finalmente, se observa una tendencia de crecimiento de las cadenas especializadas y franquicias, con sus ya comentadas características de especialización y de economías de escala.



TONI GARGANTE
Periodista

EL FUTURO DEL TEXTIL EN LA CE

■ **ANTONIO CIVIT.**

Presidente del Consejo Intertextil Español.

La preocupación política de la Comunidad Europea por el futuro de las industrias textiles de los estados miembros se puso claramente de manifiesto en el acuerdo del Consejo de Ministros de Industria de la CE, celebrado el pasado mes de Junio, con el objetivo de potenciar el futuro de este sector dentro de la Comunidad, admitiendo que es uno de los más afectados por la apertura de los mercados internacionales.

La naturaleza conjunta del problema ha hecho que los ministros comunitarios hayan decidido afrontarlo con interés aunque sería conveniente que de esta atención inicial se pasase a la actuación práctica con medidas de apoyo sectorial concreto, como es un buen ejemplo -aunque muy tímido- el plan Retex.

Es, en cualquier caso, destacable esa preocupación política que lleva a la Comunidad a definirse en relación con una problemática sectorial que hoy afecta a tres millones de personas en el ámbito de los Doce, pero que, si no se articulan medidas específicas, puede ver reducido su nivel de empleo en un 30% en el curso de esta década.

El Consejo subrayó la necesidad de concluir lo antes posible las negociaciones de la Ronda Uruguay para establecer un marco seguro y previsible, a largo plazo, para el comercio mundial del sector textil y para el futuro ajuste estructural de esta industria. Por su valor de principio, cabe destacar que la CE advierte que los resultados de la Ronda Uruguay deben suponer una apertura de todos los mercados y una transparencia en las condiciones de los intercambios mundiales, así como el fortalecimiento de las nor-

mas liberalizadoras del GATT en el sentido de luchar por el acceso a los mercados, la lucha contra el dumping, las subvenciones y el fraude.

Pero, quizás, el aspecto más relevante del acuerdo del Consejo comunitario es aquel que señala que la Comunidad y sus estados deben continuar favoreciendo y estimulando a las empresas textiles a través de una serie de actuaciones. Entre ellas conviene resaltar los esfuerzos por garantizar condiciones eficaces de competencia, la intensificación de los programas de I+D, el fomento de la formación profesional, la diversificación de las empresas y la adaptación de las zonas de fuerte peso textil en su esfuerzo por realizar el ajuste de sus empresas, así como para el desarrollo de actividades alternativas.

VOCACION DE APOYO

España ha apoyado plenamente la resolución del Consejo comunitario y esta decisión debe valorarse positivamente. Nuestro país está atravesando una dura etapa desde su integración europea que se está traduciendo en un creciente desequilibrio de la balanza comercial textil.

La industria española se está resintiendo de las masivas importaciones a cualquier precio y se muestra impotente para contrarrestar con éxito mediante una adecuada promoción exportadora. De todo ello se deriva una disminución de nuestras capacidades productivas y un progresivo goteo de bajas empresariales y de reducciones de plantillas.

La empresa textil española vive, además, cautiva de una política económica interior que no ayuda a la competitividad de la industria manufacturera. El alto coste del dinero, los

elevados precios de la energía o la imposibilidad de adaptar una movilidad a un sector tan de temporada como es el textil, son factores extraordinariamente perjudiciales para nuestro futuro.

En los últimos años, el Ministerio de Industria y Energía también ha sido sensible a la problemática del textil, aunque posiblemente haya visto coartada su disponibilidad por el enfoque comunitario. Con la nueva actitud solidaria adoptada por el Consejo de los Doce, nuestras autoridades tienen el camino más fácil para actuar, dentro del respeto a las normas comunitarias, en apoyo de un sector tan tradicional y de tanto impacto económico y social como éste. El plan propuesto por la Administración prevé la utilización de 16.000 millones de pesetas de aplicación directa a la mejora de la competitividad del ramo textil, siendo ampliables en otros 16.000 millones más en programas de tipo horizontal que puedan ser aplicados por esta u otras ramas de actividad.

No parecería, pues, coherente con la postura defendida conjuntamente en la CE que nuestro Ministerio de Industria introdujera algún tipo de recorte en una cantidad que en sí misma no representa ni una mínima parte de las aportaciones que precisa este sector para mejorar su competitividad de cara a la integración en el contexto internacional.

También es cierto que las incógnitas que planean sobre el sector textil español no se resolverán definitivamente con este tipo de planes, por mucho que ayuden, sino que tienen que ver mucho más con la definitiva regulación del comercio mundial y la posible aplicación de las normas del GATT. Y, en este sentido, es importante que Europa haya alzado la voz unida para hacer valer una postura conjunta. Constatemos, pues, con esperanza que Europa, y también España dentro de Europa, han seguido apostando por el futuro del sector textil.

EL MUNDO DE LAS FIBRAS QUIMICAS

■ GUILLERMO GRAELL.

Secretario General de la Asociación Española de Productos de Fibras Químicas.

La industria europea de las fibras químicas, industria cabecera de la larga y compleja cadena textil-confección, representa hoy el 18% de la producción mundial, que es de 20 millones de toneladas anuales, sobre un total de 40 millones correspondientes a la totalidad de las fibras textiles (química y naturales).

La industria europea de fibras químicas se caracteriza por sus empresas de proceso continuo, de capital intensivo, y por la alta tecnología en su proceso de producción, que comprende dos tipos básicos: las fibras artificiales o celulósicas (a partir de la madera) y las fibras sintéticas (a partir del petróleo). Las empresas europeas ocupan a 92.000 personas, generan una cifra de negocios de unos 8.000 millones de ECUS y dedican entre el 3 y el 5% de la misma a I+D.

El sector ha seguido un crecimiento constante en la producción desde su creación a principios de siglo, con las únicas excepciones de los años coincidentes con las dos crisis del petróleo. Así, en 1974 y 1975 el volumen de producción descendió un total del 8% y entre 1980 y 1982 sobre un 7%. Sin embargo, la producción se ha estancado globalmente en 1990, con un ligero aumento de las fibras sintéticas (+0,5%) compensando la baja de las celulósicas. Esto ha sido consecuencia de la caída del dólar, que favoreció las importaciones masivas de textiles y de confección en la Comunidad, las cuales han crecido de manera alarmante el último año. Este efecto "dominó", que incide sobre toda la cadena textil/confección, ahonda la diferencia entre el consumo europeo de produc-



tos transformados y el consumo de fibras químicas de origen comunitario.

El retroceso coyuntural del último trimestre de 1990 se vio agravado en el transcurso del primer trimestre de 1991, sobre todo como consecuencia de la Guerra del Golfo. El consumo aparente alcanza 6.950.000 toneladas en 1991 (equivalente a unos 18,3 Kgs. per cápita), frente a 7.049.000 en 1990 (con 18,7 Kgs. per cápita).

LA SITUACION ESPAÑOLA

En nuestro país, la industria de fibras químicas está formada por nueve

compañías, con una capacidad de 382.000 toneladas de producción, equivalente a un 12,5% de la capacidad europea. La situación a que tiene que hacer frente cuenta con los mismos desafíos que el resto de empresas europeas, agravados por todo el proce-

so de incorporación al Mercado Único. Las productoras españolas ocupan a 7.400 personas y tienen una facturación de unos 100.000 millones de pesetas anuales.

Las importaciones directas e indirectas sobre toda la cadena textil han hecho que exista en los mercados una gran presión de oferta, y los precios se han reducido de forma drástica, frecuentemente debido a prácticas desleales. Así, durante 1991, la evolución de la balanza comercial textil (todos los productos) ha llegado a un déficit de 275.000 millones de pesetas.

Las productoras españolas son, desde siempre, empresas exportadoras, y enviamos un 36% de nuestra producción a otros países europeos. Noventa países reciben nuestros productos, que alcanzan las 100.000 toneladas. Pero, así y todo, las importaciones siguen siendo muy altas y tenemos productos con tasas de penetración del 41%. En nuestros mercados están presentes todas las empresas europeas y, además, productos de terceros países (de forma especial los del lejano Oriente) cuyos precios son tan bajos que las empresas europeas han iniciado procedimientos antidumping para combatir los comportamientos desleales.

Estas realidades comerciales, junto a las rigideces de tipo estructural, laboral y financiero, están provocando en muchas partes de la cadena textil, un proceso de desindustrialización progresiva, altamente preocupante.

La cadena de distribución de los productos se realiza, habitualmente, mediante agentes y delegaciones propias, en el caso de las empresas multinacionales. Es frecuente que en las fibras para fabricar textiles técnicos exista una relación directa entre empresa productora y cliente, por la naturaleza propia del producto.

La colaboración con los clientes es, desde siempre, importante entre las productoras, proporcionando tres servicios distintos: el producto, la financiación y el servicio de asistencia técnica. Este último representa un importante valor añadido al producto, realizando un auténtico flujo de transferencia tecnológica, con lo que se eleva el conjunto del sector Textil/Confección, y al mismo tiempo, se establece un conocimiento real de las necesidades técnicas; mientras que la empresa que importa de terceros países se arriesga a tener problemas, sin olvidar que debe adquirir con antelación y pago previo un stock que tenga un volumen mínimo.

Asimismo, alguna productora ha realizado operaciones de tipo "barter", pero son conocidas las dificultades



que hay que superar para llevar a buen fin y éxito esta fórmula comercial.

EL FUTURO DE LAS FIBRAS QUÍMICAS

El consumo de fibras se incrementa a un ritmo anual estimado en torno a un 2%. Pero al mismo tiempo, las importaciones de textiles y productos manufacturados de todos los orígenes seguirán presionando sobre los países de la Comunidad. Solo los países del este de Europa tienen una capacidad textil equivalente a tres veces la de la CE, junto con una necesidad perentoria de ingresos, lo que conllevará nuevas dificultades para la cadena textil. Por ello, las negociaciones del GATT son otro importante objetivo sobre el futuro del Acuerdo Multifibras. Es vital que en las negociaciones en curso y en las futuras, la Comunidad se mantenga con rigor y vigor en la posición de integración progresiva de los productos textil-confección en las reglas del GATT (antidumping, cláusula de salvaguardia), pero a condición de que estas reglas

sean suficientemente reforzadas para suprimir las prácticas de concurrencia desleal que perjudican gravemente, y dar los medios para combatir con eficacia dichas prácticas.

Desde 1977 la Comunidad Europea instauró una "disciplina" compensando la imprecisión del artículo 92 del Tratado de Roma para la Industria de Fibras Químicas. Esta "disciplina" prohíbe toda subvención a la creación de capacidades. Esta problemática es muy importante, puesto que si la demanda a medio y largo plazo es más que probable que permanezca relativamente estable –y en el mejor de los casos, ligeramente creciente–, puede hacer que la tasa de utilización media de la capacidad productiva permanezca baja (sólo del 80% de las capacidades netas en 1990/91, mientras que la tasa óptima es del 90%). Si se llevan a término los diferentes proyectos de creación de nuevas capacidades, creadas con ayudas públicas, y la influencia sobre el equilibrio del mercado será fuertemente negativa.



LA MODA QUE VIENE

■ **FERNANDO DIAZ ALONSO.**

Analista de inversiones.

Nuestra economía no presenta síntomas de recuperación a corto plazo, y el sector del que hablamos a continuación es uno de los que más va a sufrir la crisis. Pese a que los salarios crezcan a una tasa superior a la del IPC o el gasto de las familias muestre resistencia a la baja, la disminución de la creación de empleo, el escaso incremento de las inversiones y las malas expectativas de los empresarios, van a tener una clara incidencia tanto en los productores como en los importadores y exportadores de artículos de confección y éstos, a su vez, en el consumidor final.

EL MARCO COMUNITARIO

España se encuentra ubicada en el mercado de la Comunidad Europea, en el que operan 28.000 unidades que emplean a unos 850.000 trabajadores, con una producción en 1991 cercana a los 50.000 millones de ECUs, aproximadamente el 90% del valor del mercado interno.

Alemania encabeza el ranking de productores, con una producción algo superior a los 12.000 millones de ECUs, seguida en orden de importancia por Italia, Francia, Gran Bretaña y España.

La evolución del sector textil apunta hacia una mayor automatización del proceso productivo mediante la introducción de mejoras técnicas, como por ejemplo los sistemas CAD, cuya utilización comienza a extenderse en las fases de diseño y realización de patrones.

En lo que respecta a nuestro país, es difícil que las empresas imiten el proceso de apertura que otras compañías extranjeras están completando, debido a las características del sector español en lo referente a dimensiones de plantilla

y facturación, escasa capacidad financiera y comercial, falta de organización e incapacidad de reducir los costes hasta los niveles internacionales.

LA OFERTA

En España, existen 180.000 trabajadores empleados en las 8.000 empresas legalmente identificadas en el registro. Pero debemos tener en cuenta que el empleo sumergido juega un importante papel en este sector, puesto que entre un 20% y un 30% de los puestos de trabajo generados por este sector, han sido creados de forma clandestina.

Tras la crisis experimentada por el sector en la década de los 70, el Plan de Reconversión Textil de 1982 trató de inyectar capital a un sector tradicionalmente descapitalizado, de modernizar una maquinaria obsoleta y convertir una industria intensiva en trabajo en otra intensiva en capital, pero las empresas de confección apenas se beneficiaron de él, puesto que se desatendió un capítulo tan importante como el de activos intangibles (diseño, marca, promoción, imagen y estructura comercial).

Posteriormente, en 1985 se aprobó el Plan de Promoción de Diseño y Moda (PPDM), con la intención de subsanar las lagunas dejadas por el anterior, pero los resultados volvieron a ser insatisfactorios. Pese a que se consiguió un aumento en el consumo de prendas, no se ha logrado transmitir un incremento paralelo en la producción.

La tendencia actual apunta hacia un estancamiento tanto del consumo como de la producción, que paulatinamente se está viendo sustituida por la importación de prendas. Ello lo demuestra el continuo déficit que presenta la balanza comercial del sector, más de 100.000 millones de pesetas en 1990, provocado por el excesivo creci-

miento de las importaciones, frente al preocupante estancamiento de las exportaciones desde 1988.

El principal origen exterior es, y seguirá siendo, Italia, con un 23,5% en 1990 sobre el total de las importaciones, seguida de Alemania, si bien es interesante destacar el incremento de los productos sudasiáticos, dado sus escasos costes. A su vez, Francia es el principal destino de nuestra producción, absorbiendo un 25,3% de las mismas.

En relación al grado de concentración de la oferta, la atomización del sector es la nota dominante, provocado por el carácter tradicional de industria artesanal de propiedad familiar, con casi total ausencia de capital extranjero. Por ello, podríamos afirmar que se trata de un mercado de competencia perfecta, donde los productores no pueden influir en el precio, y con ausencia de barreras de entrada o salida. Pero no todas las empresas han podido sobrevivir a la apertura de las fronteras, lo que ha provocado que en tan sólo dos años hayan desaparecido casi un 15% de los productores. Y es el PPDM quien ha decidido actuar en este apartado, mediante la potenciación de marcas comerciales y la consolidación de grupos empresariales sólidos a través de fusiones y capitalizaciones.

No podemos dejar sin mencionar un tema tan importante como es la estructura de costes, máxime cuando España ha contado históricamente con una ventaja comparativa frente al resto de países desarrollados en lo que respecta al precio del factor trabajo.

Para los importadores extranjeros, ya ha dejado de resultar interesante que España tenga un coste salarial de 7 dólares/hora, pese a que se encuentre por debajo de los 8,2 dólares de Gran Bretaña, los 9,7 de Estados Unidos o los 12,2 de Alemania; por la sencilla razón de que países como Portugal, con 2 dólares/hora; Marruecos, con 1 dólar/hora o Singapur, con menos de 1 dólar/hora, pueden ofrecer precios mucho más competitivos.

Por último, mencionar la importante variación de las ventas en lo que respecta a los canales de distribución: Los hi-

permercados han pasado del 8% del total en 1986 al 12% en 1990, y con perspectivas de continuar absorbiendo mercado. Los grandes almacenes, con un 25%, también han contribuido a sustraer clientela de los comercios tradicionales, y las franquicias, con un 5%, se han consolidado como el sistema de venta con la mayor tasa de crecimiento interanual (en torno a un 30% anual), lo que no significa que este año no vaya a sufrir las consecuencias de la crisis.

LA DEMANDA

La producción que hemos comentado anteriormente se va a enfrentar a un difícil mercado, saturado y maduro, con escasas posibilidades de experimentar un crecimiento en el consumo. No por ello se van a desanimar los productores, quienes cuentan con una serie de apoyos provocados indirectamente por la coyuntura.

Si bien la situación económica está influyendo en un menor consumo, ha provocado también que los jóvenes permanezcan durante más tiempo en el domicilio familiar, lo que eleva su poder adquisitivo. Por otra parte, la mujer ha comenzado ya a emanciparse, y, además con contar con mayores posibilidades para sí misma, ha obligado al hombre a comprar más, debido a la ausencia de ésta del hogar.

Psicológicamente, existen una serie de factores que los productores no deberán olvidar. La moda, el aspecto personal, la cultura de un consumidor cada vez más informado y la segmentación tanto de prendas como de tejidos, puesto que, a parte de las familias de productos en crecimiento o madurez, de las cuáles se puede aún sacar provecho, existen otras en fase de declive que pueden ser revitalizadas, o que directamente hay que desechar hasta que se puedan volver a "poner de moda".

ANÁLISIS DAFO

Este método se suele utilizar para poder evaluar tanto el impacto de cier-

tas amenazas y oportunidades para un sector, como la probabilidad de que se produzca el mismo, o el plazo en el que se podrá consolidar su efecto. Con él, se podrán obtener una serie de conclusiones que ayuden a tomar una decisión a los inversores o a las empresas del sector.

En el mercado de la confección existen una serie de factores positivos y negativos que pueden influir en su desarrollo. Son los siguientes :

* Amenazas

– Sector muy desprotegido y sujeto a la competencia internacional. La apertura de mercados conllevará un efecto negativo por la falta de competitividad de nuestra industria. La diferencia de ciertos costes, como son los financieros, el IPC, o el de la mano de obra, tiende a ser cada vez más elevada.

– Entrada en el mercado de productos confeccionados a muy bajo precio, incluso por debajo del coste de las materias primas para el productor español.

– Inexistencia de marcas de prestigio internacional, frente a la tendencia de ciertos segmentos de la población a vestirse a la moda.

– Grandes carencias comerciales, manifestadas en una falta de profesionalidad de algunos productores, mano de obra clandestina, etc...

– Los países del sudeste asiático ya no producen únicamente con diferencia de precio, sino que empiezan a mejorar su calidad, lo que les hace altamente competitivos.

– Los países del Este europeo, hacia los que la CE acaba de abrir sus fronteras, van a suministrar, en cuanto se produzca la libre circulación de capitales y personas, una mano de obra barata y cualificada.

– Algunos representantes han acusado la falta de publicidad en general de las empresas de este sector. Buena prueba de ello han sido las dificultades de la campaña publicitaria "Moda de España", porque no existían empresas españolas suficientes dedicadas a la producción de artículos de confección como para apoyar dicha campaña.

* Oportunidades

– Prestigio de la moda española en productos de gama alta.

– El efecto de la moda pronta, que representa un 35% del mercado. Ello supone una respuesta rápida y eficiente a una demanda potencial.

– Actualmente se está infrautilizando la capacidad de la maquinaria y se está ofreciendo un servicio deficiente al cliente. La mejora de estos dos aspectos supondrá la reconciliación con la clientela y la posición frente al exterior.

– La revitalización del estilo de vestir formal, frente a la informalidad que venía siendo característica en los últimos 80.

– La consolidación, incluso a nivel internacional, de algún grupo español. Empresas de la dimensión de Iditex o Induyco otorgan a España un reconocimiento a nivel internacional y confirman la teoría de la posibilidad de hacer cuajar la moda española en el extranjero.

TENDENCIAS

Los puntos comentados en el análisis DAFO van a conformar la tónica general para los próximos años. La apertura hacia el Este o la inclusión de los nuevos países industriales asiáticos en la estructura comercial europea, van a hacer daño a un mercado estancado. Se intentará luchar con la implantación de tecnología punta en el proceso productivo, la gestión y los canales de distribución, o especializando dichos canales mediante una fuerte segmentación de producto y consumidor.

Las diferentes marcas tenderán a intentar diferenciarse por precio más que por calidad, presentando imágenes de marca creadas con mayor política de marketing, aunque se tiendan a disminuir los gastos en publicidad.

Estamos hablando, por tanto, de un sector muy "tocado" por la coyuntura. La crisis está servida, y el que no tome las medidas pertinentes lo más pronto posible, se verá eliminado del mercado.



CONSUMO Y MEDIO AMBIENTE

MARKETING DEL RECICLADO

■ JOSE ANTONIO PUELLES Y LADISLAO GONZALEZ



El desarrollo de los procesos de comunicación, unido al desarrollo económico ha dado lugar a una sociedad basada en el consumo masivo como medio de expresión de la riqueza. Sin tratar de juzgar esta actitud de la sociedad, sí es interesante conocer la repercusión que está teniendo so-

bre el medio ambiente, con objeto de valorar los posibles procesos de comercialización que pueden desarrollarse en el futuro.

La generalización de productos de un solo uso, como medio de expresión de ese carácter consumista, está basado en dos pilares fundamentales; uno de ellos, los avances tecnológicos generados a partir de la segunda guerra mundial, que han permitido el desarrollo de

productos más baratos, más fáciles de obtener y con diseños más atractivos.

El otro factor es de orden comercial, pues el producto de un solo uso aporta ventajas en las diversas técnicas utilizadas en los procesos de comercialización; ventajas que van desde los distintos estímulos que el consumidor puede recibir en los procesos de comunicación, hasta los de orden económico, que se aprovechan en la distribución al

evitar el proceso de retorno de todo tipo de envases y embalajes desde el consumidor al productor de los bienes. Situación aceptada por el propio canal de distribución, que ha visto favorecida su logística al evitar el coste de ese proceso de retorno. La globalización de los mercados posibilita el alejamiento físico entre productor y consumidor. Esto aporta incrementos de coste que el sistema de un solo uso evita.

Estas ventajas, sin duda capitalizadas por las compañías ofertantes de los productos, han sido valoradas positivamente por el consumidor, que ha adoptado favorablemente el producto de un solo uso.

Un sistema de consumo que tiene como consecuencia no deseada, la generación de una gran cantidad de residuos sólidos urbanos, producidos fundamentalmente por la alta tasa de utilización de envase y embalaje por unidad de producto consumido.

EL MARKETING COMO ELEMENTO INDUCTOR

El marketing, que según Stanton puede contribuir a agravar el problema de la contaminación al estimular la demanda de productos y satisfacer las necesidades de los consumidores, colabora en la formación de montañas de desperdicios sólidos. La fabricación y uso de estos productos contamina el agua y el aire. Los esfuerzos promocionales del marketing han dado origen a una sociedad que todo lo deshecha y ha favorecido la aparición de una conducta tendente a la obtención de productos sin depósito y no retornables.

De esta forma, han quedado obsoletas actividades con cierta importancia en los procesos de comercialización, tales como la consigna, señal y devolución, inherentes a los conceptos de distribución, envases y embalaje, que habían venido siendo una forma natural de reutilización y reciclado en épocas de baja capacidad productiva y con escasez de medios de producción.

En cualquier caso, el marketing por



si solo no es el responsable de la contaminación, la tecnología de los productos es la responsable de la contaminación del aire, del agua, del medio ambiente. La conducta del consumidor agrava más el problema.

Los avances tecnológicos que permitieron el desarrollo de productos más baratos, con mayor durabilidad y con mayor resistencia a la degradación ambiental, aportan propiedades favorables en los procesos de transformación, distribución y manipulado, pero se tornan en desventajas si atendemos al tiempo necesario para que se descompongan una vez producido el residuo.

Materias que como característica principal aportan su larga duración o su imputrescibilidad, son difícilmente compatibles con el ciclo de vida de los materiales en la naturaleza. Sin que podamos olvidar, a este respecto, el poder de asimilación, fagocitación o reciclado de la propia naturaleza al transformar los restos de materiales en parte de su ciclo vital. La naturaleza es un sistema circular tan cerrado que no existen deshechos. Todo lo que se produce en una parte del ciclo va a parar a otra y es utilizado como materia prima en una fase posterior hasta volver a cerrar el circui-

to. Pero este poder de reciclado, por grande que sea, no está preparado para destruir y asimilar la cantidad ingente de materiales complejos producidos por la tecnología actual.

LOS COSTES DEL DESARROLLO

La sociedad ha aceptado este problema como parte del tributo al desarrollo, y los poderes públicos han intentado dar respuesta a la demanda de los ciudadanos incrementando el servicio de recogida, almacenamiento y destrucción de los residuos sólidos urbanos; es decir, han tratado de activar una política que siempre va detrás del problema.

Efectuar un cálculo de la cantidad de residuos producidos en la Comunidad Europea como marco geográfico social, político y económico en el que nos tendremos que desenvolver, resulta no ya difícil, sino imposible, debido principalmente a la falta de nomenclatura única común a todos los Estados miembros. En un informe de 1987 la Comisión del Medio Ambiente del Parlamento Europeo ha-

→

cía alusión a una cantidad de 2.200 millones de toneladas.

Solo en términos de residuos sólidos urbanos (RSU), Europa produce anualmente cerca de 115 millones de toneladas, de los que unos 50 millones corresponden a residuos de envases generados en los países de la CE (25 millones de toneladas procedentes de hogares, 15 millones procedentes de servicios y 10 millones procedentes de la industria).

La generación de residuos sólidos urbanos en los países desarrollados presenta un abanico que va desde los 301 kilos por habitante y año de Italia hasta los 864 de Estados Unidos, donde la producción diaria de residuos urbanos es de unas 400.000 toneladas y los ratios que presentan su evolución preveen 3 kilos por habitante y día para el año 2000.

El problema del deterioro ambiental producido por la escalada de residuos generados, se ha ido abriendo paso a lo largo de los últimos años, favorecido por movimientos de organizaciones ecologistas, medios científicos o de comunicación.

Esta compleja realidad ha impulsado a los poderes públicos a mostrarse beligerantes frente al problema, promoviendo una legislación que pretende establecer unas reglas de juego a las que han de someterse todos los agentes actuantes en el mercado.

Se favorece así un nuevo marco de actuaciones, obligando por igual y de forma clara a todos los agentes, que producirá sin duda y a corto plazo un incremento en los costes que se trasladarán a los precios de los bienes; aunque, a medio y largo plazo, tales sobrecostes se diluirán por el desarrollo tecnológico que acabarán impulsando y al final se producirá probablemente un efecto socialmente conveniente y necesario.

Las reglas antes citadas deberán afectar por igual y claramente a todos los concurrentes en un mismo mercado y las autoridades las deberán hacer cumplir con rotundidad y sin fisuras para impedir una competencia desleal entre aquellos que al no cumplirlas tendrían unos menores costes que les situarían en una mejor posición competitiva, y aquellos otros



que al cumplirlas se quedarían solos en el empeño, debiendo finalmente abandonar su esfuerzo.

Lo expuesto en el párrafo anterior tiene una especial relevancia en los doce países que integran actualmente la CE y en los que existe una distinta sensibilidad social frente a los problemas ecológicos y una diferente respuesta de los poderes públicos al establecer las reglas de juego.

En la CE se constata una gran convicción en torno a la necesidad de arbitrar sistemas que sean económicamente rentables, de manera que a un primer impulso de carácter público se añada, inmediatamente, el compromiso firme de los agentes económicos y sociales.

EL ENTORNO LEGISLATIVO

Hay, sin duda, legislación promulgada suficiente como para aceptar que los poderes públicos tratan de encontrar alternativas que permitan compatibilizar el desarrollo económico, el consumo y el medio ambiente, en un nivel

aceptable para el futuro de nuestro planeta.

El Tratado de Roma, como base de la CE, y su última modificación, el Acta Unica Europea, elevan la política de medio ambiente al rango de las políticas oficiales de la Comunidad, asignándola una triple finalidad:

- 1) Preservar, proteger y mejorar la calidad del medio ambiente.
- 2) Contribuir a la protección de la salud de las personas.
- 3) Garantizar la utilización prudente y racional de los recursos naturales.

El artículo 130 R. del Tratado de Roma, en su apartado 2, precisa que la política comunitaria sobre medio ambiente debe basarse en los principios de acción preventiva, de corrección -prioritariamente en la fuente de los daños del medio ambiente- y en la premisa de que "quien contamina, paga". Por tanto, la gestión de los residuos en la CE debe centrar primero sus esfuerzos en la prevención de la generación de residuos, antes de pensar en su aprovechamiento y en las modalidades de eliminación definitiva. El principio funda-

mental de la actuación europea debe ser evitar y reducir en cantidad y en nocividad los residuos. En el transcurso del trabajo se tratará de profundizar en qué medida este principio afecta al diseño del producto y de su envase.

De los cinco ejes estratégicos de la CE: prevención, aprovechamiento, eliminación final, reglamento de transporte y acción reparadora; es el primero de ellos, la prevención en torno a la generación de residuos -que equivale a no tener que eliminarlos- al que se debe considerar como vía principal de esta política, apoyada en dos campos de actuación, la tecnología y los productos.

La tecnología tiene que jugar un papel básico para facilitar los procesos mediante los cuales se generen productos que en su fabricación no produzcan residuos; son las llamadas tecnologías limpias. Para prevenir la formación de residuos, es también vital que los productos y sus envases y embalajes tengan presente las repercusiones sobre el medio ambiente de la totalidad del ciclo de vida de los productos.

Ciclo de vida o estado de vida que trata de valorar la relación entre la cantidad de recursos naturales utilizados, la energía necesaria para su producción y la polución y desechos generados

en todas las fases de la vida del producto; es decir, desde la cuna a la tumba. Las fases que considera son: aprovisionamiento, producción, distribución, utilización y eliminación después de usado; por tanto, su tratamiento y reciclado.

Estos aspectos inciden tanto en el diseño del producto como en el envase, almacenaje, distribución, etc. Es decir, inciden de forma directa sobre las técnicas y variables que el proceso de comercialización utiliza. Y el principal implicado en todo este proceso, junto a la tecnología, es el marketing.

Por este motivo, el marketing, tanto como conjunto de técnicas a aplicar como filosofía de conducta, debe adaptarse a las nuevas características del mercado, para tratar de dar respuesta a los seguros cambios que el consumidor va a solicitar y valorar. Cambios que deben venir sustentados por un proceso de concienciación del consumidor y por un desarrollo legislativo que, al menos en la CE, ya está en marcha.

En cuanto al segundo de los ejes estratégicos de la política de la CE, el aprovechamiento, su filosofía descansa en un planteamiento muy sencillo: si no es posible evitar el residuo, la mejor forma de reducir el impacto negativo en el

medio ambiente es aprovecharlo de nuevo; y así aparecen conceptos como reutilización, reciclado, sinónimos en todo caso de reintegración del residuo en el circuito económico que lo generó, permitiendo restablecer el sistema circular cerrado del ecosistema natural.

Puesto que las reservas de materias primas son finitas, el camino que recorren las sustancias o productos a lo largo de las distintas fases de elaboración, distribución y consumo, tendría que gestionarse de forma que se facilitase su reutilización o reciclado para evitar el despilfarro de los recursos naturales. Se deberán, por tanto, cambiar las pautas de comportamiento y consumo de la sociedad.

A este respecto, desde el punto de vista del marketing, cabe reflexionar sobre la diversidad de nuevos procesos o formas de conducta dentro de los procesos y las estrategias de comercialización, tales como diseño de envases menos contaminantes, productos menos voluminosos, simplificación de dobles envases, etc...

Todo un proceso de cambios que hay que comunicarse al consumidor mediante un etiquetado adecuado (etiquetado ecológico), al tiempo que se elaboran diferentes mensajes que lleguen al consumidor para intentar obtener respuestas positivas, que en algunos casos deberán ser modificadores de conductas, hacia el nuevo sistema de consumo que se trata de imponer.

Varios son los frentes a los que el envase debe responder:

- Autoservicio. El aumento del autoservicio significa que el envase debe desempeñar muchas tareas de venta; debe atraer a los consumidores, describir los beneficios del producto, inspirar confianza y dar una impresión global favorable. El envase es el último paso importante en el intento de obtener la venta.

- Poder adquisitivo del consumidor. La elevación de este significa que el consumidor está dispuesto a pagar algo más por un conjunto de variables que dan como resultado la decisión de compra.

- Sin duda, debe producirse un cambio en la presentación del producto. Como ejemplo, en el sector de de-





tergentes y suavizantes de ropa, el cambio de concentración de la materia activa del producto ha reducido considerablemente su volumen; en el caso de los suavizantes, ya se ha introducido el concepto de reutilización de un envase de plástico que se va rellenando con sucesivas compras de producto concentrado en envase mucho menos voluminoso y menos contaminante.

Dentro de la CE, y al amparo de la legislación común, cada país miembro ha ido construyendo su propio sistema de recuperación-reciclado de los envases y embalajes, fundamentalmente mediante el establecimiento de la responsabilidad compartida entre fabricantes, usuarios y distribuidores, junto con los poderes públicos y los consumidores, en relación con la gestión de los envases. Medidas que están conformando un marco legislativo en el que las acciones de marketing deben integrarse inevitablemente, y al que deben adaptarse las empresas que deseen comercializar sus productos dentro de la CE.

Lo que podríamos definir como medio ambiente exterior del marketing va a plantear retos importantes, tanto a nivel de investigación doctrinal como a

nivel de actividades específicas del marketing relacionados con sus elementos fundamentales.

Los costes económicos y sociales que el concepto medio ambiente va a aportar se tendrán que incorporar como conceptos nuevos a las actividades clásicas del marketing. Estos conceptos podrán asumir definiciones como reciclado o canal de retorno dentro de las actividades del marketing, como objetivos a satisfacer o actividades a incorporar dentro del proceso de comercialización.

Los nuevos procesos que se van a desarrollar incluyen el concepto de retorno de los envases y embalajes a través del canal de distribución, como medio de asegurar el reciclado. Reflexionando sobre su aplicación más extrema, cabría decir que, en este sentido, el consumidor se puede convertir en un suministrador del producto (envases vacíos) a un canal de distribución (en sentido contrario al flujo normal de mercancías) para acceder a un nuevo comprador (fabricante, envasador, etc.) dentro de lo que se denomina en inglés como "reverse distribution process", donde está última operación se genere no solo en base a intereses económicos

(rentabilidad de la propia operación) sino en base al marco legislativo que obliga a cumplir con dicha transacción para poder seguir operando en el mercado; puesto que productos, envases y embalajes no podrán ser comercializados si no cumplen determinados requisitos de tasas mínimas de reciclado.

Los productos que no cumplan estos requisitos podrán ser comercializados, pero con unas trabas económicas y, sobre todo, de enfrentamiento con el canal de distribución que harán poco menos que imposible su comercialización, quedando por tanto reducida esta gama de productos a situaciones específicas o de una aplicación muy concreta.

EL CONCEPTO DE RECICLADO

Antes de profundizar en las implicaciones que el concepto de reciclado tendrá sobre los elementos fundamentales del marketing, es necesario realizar un análisis de la posición de algunos autores relevantes sobre el tema para confirmar si las concepciones clásicas del marketing aceptan en su seno estos conceptos en toda su extensión.

En la primitiva definición de marketing suministrada por la AMA "la ejecución de las actividades empresariales que encauzan la corriente de mercancías del productor al cliente o usuarios", no parece que se tuviera presente ni tan siquiera vislumbrado el concepto de marketing de reciclado. La definición suministrada en 1985 supone una adecuación a la evolución conceptual producida en la década de los 60 y 70, superando su primitiva definición e intentando ofrecer un concepto más extenso y más generalmente aceptado, cuando se dice que "el marketing es el proceso de planificación y ejecución, de concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización".

Es de destacar que esta definición mantiene el concepto social del marketing en cuanto a la orientación al consumidor, pero queda parcialmente limi-



tada por la explícita mención a los objetivos de la organización, es decir, el marco social en el que se desarrolla la actividad del marketing. Sería, por tanto, este objetivo social en el que cabría el concepto genérico del medio ambiente y el que debería ser definido para poder contemplar en él la actuación de la empresa y el marketing de reciclado como objetivo social de disminución del derroche de recursos naturales escasos y evitar el deterioro del medio ambiente.

Kotler regresa a la definición de marketing "como la actividad humana tendente a satisfacer los deseos y necesidades mediante procesos de intercambio". También destaca que los consumidores hacen Márketing cuando buscan los artículos que quieren comprar; no es por tanto difícil de aceptar

que también harán marketing cuando se conviertan en suministradores de productos para reciclar. También incide Kotler en la necesidad de reducir el derroche de recursos cuando dice "la meta del marketing consiste en satisfacer al consumidor, no el consumo".

Por su parte, Paul Mazur nos transmite una definición afirmativa de lo apuntado por Kotler cuando define al marketing como "el suministro de un nivel de vida a la sociedad"; mientras que Udell y Lacznia apunten que el marketing puede ser usado para fomentar causas que preserven los recursos naturales.

W. Stanton plantea que "es difícil que los consumidores busquen metas de orientación social. El público no ha abandonado el deseo de las cosas, pero los consumidores se han complicado

con un interés social; este conflicto entre metas del consumidor es el punto clave que debe tenerse en cuenta y debe tratar de entenderse para poder modificar el comportamiento de los consumidores"; al tiempo que insiste en la conducta egoísta del consumidor que quiere seguir manteniendo su nivel y forma de consumo y a la vez no quiere padecer los efectos negativos de ese consumo. Para apuntar, finalmente, la responsabilidad social de la empresa como elemento que ayuda a solucionar la polución, y aportar algunas ideas de las posibilidades que tiene el Márketing para cumplir con esta responsabilidad social y a la vez obtener beneficios, dando preferencia al aspecto de la no generación de residuos, por lo que aboga por la comercialización de productos biodegradables y reciclables y envases de devolución o reutilizables.

La clave del éxito del reciclaje es desarrollar un sistema de distribución que lleve los productos de residuos de envases de los consumidores de vuelta al productor, quien puede utilizarlos como materia prima en la fabricación de nuevos productos. "El reto del marketing consiste en encontrar el incentivo necesario para estimular al consumidor a fin de que inicie este movimiento de inversión".

UNA NUEVA DIMENSION

Las aportaciones doctrinales, la propia constatación de la realidad y el nuevo marco legislativo que se impulsa, al menos, en los países más desarrollados, permiten valorar, por tanto, que nos encontramos ante una nueva dimensión del marketing, aplicada a los procesos de comercialización en torno al reciclado.

En primer lugar, el cuadro legislativo que se está dibujando, y que va a marcar el contexto de actuación en el futuro, plantea toda una serie de restricciones y condicionantes que van a obligar a las empresas a modificar y ajustar sus actividades de marketing de forma importante.

Desde el punto de vista doctrinal,



es importante resaltar que el marketing de reciclado, si no con este nombre sí como concepto, está presente en las ideas y exposiciones de importantes investigadores del marketing. No obstante, en todos ellos se denota solo una cierta delineación del tema sin encontrar continuación en sus investigaciones, debido, entre otras razones, a que el reciclado es el efecto necesario de unas determinadas circunstancias socio-económicas que en estos momentos están resurgiendo con toda su crudeza a nivel mundial.

También es de destacar la gran preocupación por el tema en los diversos sectores económicos implicados, donde se valora, entre otros aspectos, la necesaria y gran oportunidad de negocio que está comenzando a generar el concepto de reciclado.

En la actualidad, la industria del medio ambiente en la CE emplea entre 1,2 y 1,5 millones de personas. Cifra que se duplica si tenemos en cuenta el empleo inducido.

Una actividad en la que se pueden

realizar ya previsiones ajustadas de futuro, en torno a varios aspectos:

– PRODUCTO

Las oportunidades vendrán condicionadas desde el tipo de material a emplear, rediseño de piezas y su montaje para el posterior desmontaje selectivo, estudio de volumen para evitar tasas de utilización de envase, estudio de los residuos generados en su utilización o consumo, etc...

Atendiendo a este concepto de producto, definido como un conjunto de atributos físicos e intangibles que permiten satisfacer las necesidades y deseos del consumidor, el marketing trata de resaltar la dimensión útil y el valor atractivo del producto para el consumidor.

¿En qué medida se tendrá que resaltar o no la dimensión útil para el reciclado? Todo dependerá de si esa dimensión es en si misma atractiva para el consumidor, si se ha potenciado previamente la conciencia ecológica, y se han cambiado las pautas de conducta para que el consumidor analice sus pre-

ferencias en otra escala de valores.

Los esfuerzos para resaltar cualidades de todo tipo de los productos han estado basados en la dimensión "ida", es decir, considerando solamente el camino hacia el consumidor; pero nos vamos a encontrar una dimensión diferente, de "vuelta", que deberá ser tenida en cuenta en todos los aspectos del producto y que habrá de estudiar como se incardinará esta nueva dimensión en todo el proceso de comercialización.

Un aspecto donde creemos que se van a desarrollar investigaciones importantes es en el envase, o de forma más genérica en el packaging, que se verá influido en su diseño para minimizarle, evitar embalajes múltiples, adaptarle a los requisitos del reciclado y a algunos condicionantes técnicos de materiales. Todo esto, manteniendo y tratando de incrementar su acción de atracción, información y venta.

– PRECIO

Es el resultado del estudio y decisión respecto a diversas variables, tales



como costes que genera el producto y todo el sistema de comercialización, situación competencial, lugar y posición que se desea ocupar en el mercado, entorno legislativo, etc... No obstante los costes, modulados por las otras variables, condicionan el precio.

En el marketing del reciclado, el coste de adquisición no va a condicionar el precio, pues en la primera etapa, fase de transferencia de residuo en el punto de generación (consumidor) el coste es cero, o quizás puede llegar a ser negativo, si se implanta un sistema que grave al consumidor en la generación del residuo.

El precio sí que se va a ver afectado por los costes generados en la actividad de recogida selectiva, retorno y reciclado; si bien es posible, y sobre todo deseable, que en el futuro este coste se vea compensado por el ahorro de materias primas, de la energía necesaria para su obtención y de la rentabilidad en el mercado del producto reciclado.

– DISTRIBUCION

Es otra de las actividades que más se van a ver afectadas, desde el volumen de envase a manipular, pasando por la posible instauración del canal de retorno o "reverse channel". Un nuevo poder adicional se va a poner en disputa entre los agentes del canal, es el poder discriminante que va a tener la distribución hacia los productos que no se adapten a la normativa. La aparición, todavía con carácter experimental, pero que, sin duda, se desarrollará en el futuro, de conceptos como máquinas para recoger residuos de envases con operaciones de venta o regalos ("reverse vending machines"). Más conflictos a negociar entre los miembros del canal, fabricantes y minoristas para el control y manipulación de los envases.

– COMUNICACION

Es quizás donde el marketing tendrá que ejercer una acción más decisiva, pues como se ha comentado a lo largo del trabajo y especialmente en el apartado del producto, el objetivo es cambiar las pautas de conducta y los hábitos de consumo. Se tendrán que ejercer



esfuerzos importantes para cambiar la escala de valores del consumo, en especial en lo referente a productos de un solo uso. Se deberá transmitir la idea, por ejemplo, de "once is not enough" (una vez no es suficiente), como mensaje de utilización racional de los recursos; quizás se extenderá la aplicación del concepto de marketing a productos hasta ahora insospechados.

Se deberán transmitir los efectos positivos ecológicos y de reciclado de los productos y de sus envases como única forma de rentabilizar los esfuerzos que se van a invertir en el producto y por lo tanto en los costes que se van a generar y que de alguna forma de deben transmitir. En este sentido, es de destacar que la comunicación interpersonal no tiene presumiblemente incidencia, viéndose concentrados todos los esfuerzos en la comunicación masiva.

El campo de investigación se amplía de forma gradual según se va profundizando; con una ampliación que incluye las dos vertientes en que la investigación de mercado puede ser útil al marketing, la que permite ampliar el conocimiento de los fenómenos y el

comportamiento de los consumidores y la que nos permite influir en los procesos de decisión de éstos.

En definitiva, creemos que en un futuro ya presente vamos a asistir a un gran desarrollo del término y concepto de reciclado y desde luego ello va a tener una dimensión trascendental en el marketing.



JOSE ANTONIO PUELLES.

Catedrático de Organización Comercial y Análisis de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

LADISLAO GONZALEZ.

Profesor Asociado de Organización Comercial y Análisis de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

* Este trabajo sobre "Marketing del Reciclado" está elaborado a partir de la ponencia presentada por los autores en el 4º Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, celebrado en septiembre de 1992 en San Lorenzo del Escorial (Madrid).

* Todas las fotos que ilustran este trabajo han sido realizadas en la planta de reciclaje de basuras de Valdemingómez (Madrid)

MARKETING PARA LA AUSTERIDAD

■ JOAQUIN FERNANDEZ. Periodista.

Hace apenas tres años, el papel reciclado sólo se encontraba en tiendas especializadas o en la feria anual de Biocultura. Era suficiente para satisfacer una demanda raquítica compuesta, en su mayor parte, por la avanzadilla ecologista.

De repente, a los medios de comunicación comienzan a llegar convocatorias impresas en papel reciclado y el Banco de Santander anuncia a bombo y platillo que, en sus oficinas, se generalizará el uso de este papel en breve plazo. Todo un gesto que imitarían otras muchas empresas y organismos. Hasta el Ministerio de Defensa hace público un comunicado anunciando el cambio de bando.

Hoy ya es moneda corriente y la empresa MAYASA, promotora de una polémica incineradora en Almadén, explica los detalles del proyecto en auténtico papel reciclado.

Ha sido, pues, un éxito más que surge desde colectivos minoritarios para ser asimilado por el conjunto de la sociedad.

ECOLOGISMO "NAIF"

De esta experiencia pueden extraerse algunas conclusiones interesantes. En primer lugar, que iniciativas de este tipo, próximas a lo que algunos denominan ecologismo "naif", suponen primeros pasos efectivos en esta nueva pedagogía que tiene como objetivo prioritario el respeto por el medio ambiente, aunque la mayoría sólo busquen supuestas rentabilidades de imagen. Yo soy muy escéptico en ese sentido y, en el mejor de los casos, creo que estos gestos tienen una relativa eficacia en la medida que sean únicos, minoritarios. Cuando todo el mundo usa papel reciclado ¿qué sen-

tido tiene señalarlo? Sin embargo, es evidente que se abren nuevas perspectivas en las que "lo verde" entra también, aunque tímidamente, en el juego de la competitividad.

Por lo demás, la moda del papel reciclado, confirma la teoría del pensador francés Gilles Lipovetsky, cuando señala: "Todo el mundo parece estar de

acuerdo con el deber de respetar el medio ambiente, pero se trata tan sólo de consumir más razonablemente, de cuidar la atmósfera, de no tirar pilas al suelo. Nada, en definitiva, que se parezca a morir por la patria, por la revolución o planteamientos de ese estilo. Se trata de un nuevo estadio de la moral laica, de una ética sin dolor, de una moralidad sin sacrificio..."

En efecto, y esta es la segunda conclusión, nos preocupa el medio ambiente y estamos dispuestos a hacer algo, pero sin pasarse, sin grandes sacrificios. Es decir, usamos papel reciclado, pero



los vertidos tóxicos van directamente a la alcantarilla. Evitar esta situación no se hace con un simple gesto, sino con inversiones importantes que puedan modificar un sistema de producción, lo que entraría ya en la moralidad del sacrificio de la que habla Lipovetsky. Lo que debemos preguntarnos a continuación es si la ecología "naïf" o "light" resulta suficiente para responder a la crisis ecológica del planeta.

Podríamos concluir, por último, en un tono más positivo, que estas iniciativas, aún en su inocencia, suponen los primeros pasos por un camino que re-

quiere de mayores compromisos. Es, se quiera o no, una dinámica imparable: primero el papel reciclado, luego el papel ecológico (sin cloro), después la adopción de programas de ahorro, etc...

El cambio ecológico ha superado ya la categoría de anécdota. Dentro de muy poco, serán las leyes quienes lo exijan. Estamos ahora en una etapa de transición de la que pueden sacar provecho los más atrevidos, como esos diseñadores de California que han empezado a fabricar bolsos, cinturones y mone-deros con materiales reciclados de tapi-cerías de coches, cinturones de seguridad o telas de sacos.

Pero, dentro de nada, la gasolina sin plomo, el catalizador del coche, el vidrio retornable o el detergente sin fosfatos, nos parecerán pecata minuta.

EL RECICLADO COMO ETAPA DE TRANSICION

El reciclado será una práctica común a medio plazo y difícilmente podrá utilizarse como reclamo publicitario en la medida en que sea requerido por la ley y, por tanto, generalizable a la mayoría de los productos.

El debate sobre un nuevo "marketing del reciclado" debería contemplar ya, en realidad, un concepto aún mas atrevido, el de "marketing para la austeridad", a poco que aceptemos las teorías que hablan del nuevo modelo de sociedad "desarrollada" que surgirá tras la crisis de la actual sociedad "de consumo".

Un nuevo márketing que más que productos, nos venda ideas, culturas, estéticas y hasta éticas. Las grandes urgencias ecológicas, la diáspora del sur hacia el norte, el racismo... ¿tiene algo que hacer el márketing en todo ésto? Probablemente sí.

Se habla de "la nueva austeridad", una austeridad, más asumida que resignada, que propugna otra forma de consumo muy diferente al actual. Sin despilfarros histéricos, con responsabilidad. Consciente de la finitud de las cosas, recuperando la durabilidad y la consistencia como valores del mercado. Es otra

sensibilidad, otra onda diferente en dirección hacia esa expresión emblemática -desarrollo sostenible- que aún tenemos a medio definir. Recientemente, se presentó en España un documento en el que se propugnan nuevos criterios para la contabilidad nacional. Lo que los expertos llaman la internalización de los factores medioambientales que ya debemos de empezar a tomar en serio.

EL PODER DE LA PRODUCCION

Cuando hablamos de modificar los hábitos de consumo, nos olvidamos en ocasiones, no sé si intencionadamente, de la otra parte, de los productores. Como si el consumidor fuera totalmente autónomo y no existieran conductas inducidas, necesidades generadas, sugerencias tentadoras... ¿es éso el márketing? ¿podrá seguir así, con idénticos planteamientos, por tiempo indefinido? Parece que no.

El pretexto de que un determinado producto se justifica porque tenga una demanda mayoritaria empieza a no ser tolerable, por mucho que tropiece con los sacrosantos principios del liberalismo imperante. El tiempo vuela y los catecismos envejecen a un ritmo trepidante. Parece que el mercado no es capaz de resolver por sí mismo todas las contradicciones y que la batalla por el medio ambiente requiere de la intervención de los poderes públicos.

Muchos dudan de que la economía de mercado, tal como ahora se entiende, sea capaz de adaptarse a las nuevas necesidades y asumir la moral emergente y la nueva estética que parecen imprescindibles en la etapa de racionalidad ecológica que se avecina.

No sólo se trata de reciclar, aunque la cualidad reciclable, sea condición ineludible para salir al mercado. La garantía de que la vida de un producto determinado es "limpio" de principio a fin, en todas sus fases, será imprescindible. Y seguramente que muchos productos desaparecerán simple y llanamente por ser agresivos para el medio ambiente.

No tendrán sentido, por ejemplo,



esas pastillas desodorizantes para retretes y lavabos que son puro veneno. Y el tópico eslogan de lavar más blanco deberá ser sustituido por el de lavar más limpio. ¿A costa de qué o de quién nuestra ropa está más blanca?

La trinidad de las "erres" (reducir, reutilizar, reciclar) deberá ser ampliada con una "r" más, la de rechazar. Y, a lo mejor, la mayoría de los productos llevarán en sus envases un eslogan similar al de las cajetillas de tabaco: consuma menos, sabe mejor.

El boicot será un arma decisiva del consumidor y los fabricantes no tendrán más remedio que asumir las contradicciones de determinados productos. El sector del automóvil, por citar uno de los más conflictivos, tendrá que admitir, sin llevarse las manos a la cabeza, el uso racional (limitaciones, en una palabra) del coche como la única alternativa seria para reconquistar nuestras ciudades y nuestros cielos limpios.

Dentro de nada, nadie se atreverá a poner en el escaparate esa oferta insólita de máquinas de fotos de usar y tirar por el módico precio de mil pesetas. Tampoco estarán bien vistas las maquinillas de afeitar de un solo uso, los platos de cartón o los vasos de plástico. Será una reconversión total.

LA GESTION DE LOS RESIDUOS

Sin embargo, todavía falta tiempo para el cumplimiento de estas profecías, que solo en algunos países empiezan a convertirse en una tímida realidad. En España, hay retrasos históricos con los que no puede ni siquiera la maquinaria comunitaria. Y eso que tampoco Bruselas es un caso ejemplar. El parón preocupante de la normativa de ecoetiquetado indica una pereza evidente de la CE por abrirse a estos retos. Aunque también es verdad que algunos países ya tienen en marcha su propio sistema de ecoetiquetaje y, según los expertos, no es en absoluto contradictorio el mantenimiento de dos sistemas que podrían complementarse perfectamente.

En nuestro país, los mayores esfuerzos, desde que la administración medioambiental comenzó a tener cuerpo, se han centrado en el problema de los residuos, en el que todavía está casi todo por hacer.

En la actualidad, se está elaborando una Ley marco de residuos que, como principio general, pretende que cualquier persona que ponga en el mercado un producto estará obligada a montar su propio sistema de gestión de residuos o a participar en otros colectivos. Toda la industria deberá estar incluida en programas de minimización, una de las iniciativas que se promoverá desde el Centro Tecnológico Nacional de Gestión de Residuos -que será creado en la nueva ley-, y que también tendrá como función el impulso de tecnologías más limpias.

Se han acabado las subvenciones (el sector de aceites usados se llevará las últimas) y el dinero del Estado será empleado en la construcción de infraestructuras comunes que sean más difíciles de abordar desde la iniciativa privada: plantas para el tratamiento de PCBs o de pilas botón, o para el reciclaje de los coches, por ejemplo; incluida la posibilidad de aplicar una tasa al comprador de determinados productos que sería recuperada cuando, al finalizar su vida útil, fueran entregados en el sitio oportuno.

Por otra parte, la administración pretende llegar a acuerdos sectoriales con las grandes superficies comerciales, que son fundamentales en la creación de los modelos de consumo. También se pedirá a la industria que empiece a cobrar las bolsas de plástico. La recogida selectiva de la basura va a ser moneda corriente y la propia industria estará obligada a comprar los residuos reciclados para usarlos de nuevo como materia prima.

Hay otras muchas propuestas, todavía teóricas, que podrían dar un vuelco importante a la actual situación, pero para ello sería imprescindible una revolución mental en el mundo de la empresa. Y desde la propia Administra-

ción se lamenta la escasa colaboración de las empresas más allá de las lamentaciones de rigor o del afán por las subvenciones.

Y todo esto, sin olvidar que, a corto plazo, lo que ahora nos parece un objetivo revolucionario -el reciclado- se quedará obsoleto. Como se decía al principio, no se trata sólo de encontrar alternativas para el tratamiento de residuos, algo que casi vendrá por sí solo; hay que hacer mucho más.

UN NUEVO MODELO

El mundo de la producción y del consumo sufrirán cambios profundos para ir definiendo un modelo radicalmente distinto al actual.

Habrà llegado el momento de la verdad, haciendo valer el concepto de "desarrollo sostenible", una expresión todavía comodín, que sirve para rotos y descosidos, pero que supondrá en su cumplimiento una revolución.

Cuando ahora hablan muchos del marketing ecológico pensando en el detergente sin fosfatos, el yogur bajo en calorías o el envase reciclable, ni sospechan siquiera lo alejados que están de esa realidad. El marketing del futuro o se enfoca en esta perspectiva del desarrollo sostenible o no será nada. Tenemos que empezar a comprender que la crisis ecológica a la que parecemos avocados sólo empezará a solucionarse con esta nueva mentalidad que está todavía en fase de conformación.

No se trata de enmascarar ineficiencias con un nuevo lenguaje ni de una política de gestos (el mecenazgo ecológico), sino de una transformación total.

Otra cuestión diferente es si este camino se emprende de forma dispersa o se consiguen puntos de encuentro. En los últimos años se lanzó con cierta frivolidad la idea de un pacto socio-ambiental. Ahora se considera ya imprescindible. Es muy probable que, de cara al año 2000, haya pocos retos tan difíciles y, a la vez, tan sugerentes como éste.





Mercado del Val. (Valladolid).

MEMORIA DE LOS SENTIDOS

■ LUIS MIGUEL DE DIOS

Fue un impacto seco, cálido, sensual, como el chorro de sangre que brota de una cuchillada. Me dejó inmóvil, paralizado, los músculos tensos, el cerebro girando hacia atrás desbocado. El griterío, aquel griterío tan alejadamente familiar; la mezcla de olores, sacada de un compendio de vida, llamativa, electrizante, casi autónoma, como si se hubiera desgajado de sus orígenes animales o vegetales para caminar por sí sola...

Todo era una conocida novedad, un hallazgo sabido, un descubrimiento mil veces repasado. Cerré los ojos para adentrarme con mayor fuerza en aquel universo turbador, en aquel semillero de sensaciones recuperadas. Me bastaba con oler y escuchar.

Me despertó de varios segundos de ensimismamiento la voz de una mujer joven.

—Señor, ¿le ocurre algo? ¿se marea?

Le dije, con la mejor de las sonrisas, que no, que me hallaba bien. Observé que sus ojos negros se volvían de vez en cuando para escudriñar la extraña actitud de un anciano de aspecto venerable varado en la puerta del Mercado del Val que da a San Benito.

Los jirones de niebla que retozaban junto a la mañana no hacían sino añadir un toque surrealista a la silueta, como se la proporcionaban al templo y a la hospedería que había dejado atrás minutos antes. (A toro pasado tengo que reconocer que la alarma de la



señora estaba justificada: mi gorra, mis cejas, las cuatro guedejas blancas de mi pelo y mi barba desordenada estaban cubiertas por motas de censella: la gabardina raída, los pantalones amplios, la mirada perdida... No era, sin duda, lo que se entiende por normal. La verdad es que no fue normal durante varias horas.

El impacto me había dejado anonadado, naufrago en un mar conocido, peregrino en tierra propia. Jamás pensé que pudiera sucederle algo similar a alguien curtido en cientos de bregas acostumbrado a casi todo. Entre el océano de golpes emocionales que estaba recibiendo, recordé la frase que gustaba decir al "Tío Pitarro" tras el primer sorbo de orujo: "con este clima y esta ciudad, los de Valladolid estamos vacunados contra todo; si vamos al ecuador, nos parece que no calienta mucho y, si nos llevan al polo, decimos que hace fresquito". Le di la razón muchas veces. Hoy, sin embargo, comprendí que la dosis no servía para casa. Sí me había alterado. Y mucho.

El Mercado del Val volvió a parecerme un inmenso embutido: alargado, con infinitos matices dentro de un color homogéneo. No había perdido vida ni dinamismo pese a los cambios. Cuarenta años se convertían en un simple suspiro, en un paréntesis intemporal.

Por unos instantes me sentí el adolescente que madrugaba para coger el carro y apilar cajas con las manos engañadas, los bolsillos vacíos y el deseo, siempre satisfecho, de toparme con otro grumetillo para soltarnos una parrafada sobre fantasías pasadas, presentes y futuras. Por entonces, todos andábamos entre los 12 y los 16 años. Eramos críos de los barrios, colocados por amistades paternas y por la necesidad, felices por llevar unas perras a casa y malhumorados por las broncas, la dureza de los madrugones, las tiritonas, los sabañones y la escasez. Recordé a "Peterete", que aseguraba que las mujeres parían por el ombligo; al "Mustio", que nos inició a

varios en la masturbación entre las choperas del río; al "Verdades", el mejor fabulador que he conocido, capaz de inventarse un viaje en tren a Barcelona y describirnos los barcos; al "Avispa", punzante e ingenioso, el primero que me bautizó como "Cerebritito" por mi afición a la lectura y mi tendencia a discutir de política incluso en los juegos más inocentes... Aparecían en mi mente mientras demoraba el caminar para seguir empapándome de aquel mundo recuperado.

Me detuve en varios puestos, temeroso de que el lenguaje, el trato, hubiera cambiado. Pero no. Allí también estaba mi universo: "tengo unas acelgas que se comen solas", "ni aunque recorra usted, amigo, el imperio austro-húngaro dará con estas patatas", "va-





mos, jefe, que si no coge estas naranjas se tirará de los pelos hasta el Juicio Final”, “Ilévele estas sardinas a la parienta y verá como lo mima por saecula saeculorum”.

Me sentía a gusto, sin nada que rompiera una felicidad plena, intensa, desconocida. ¡Quién me iba a decir a mí que alguna vez estaría de acuerdo con que la patria es la infancia! Pero ahí estaba, en los casi inmaculados delantales de las pescaderas; en los puestos minúsculos atiborrados de productos; en el misterioso orden que rige las pilas de frutas; en la legendaria habilidad de quienes descuartizan en cuestión de segundos una merluza o un pollo; en el maremagnum de voces, conversaciones, llamadas, en los lapiceros sobados colocados, casi como parte de la anatomía, sobre las orejas...

Hice un alto en el bar. No era el mismo, pero no me resultó extraño. Acodados en la barra se hallaban los que habían finalizado la tarea, los que se tomaban un pequeño descanso y un par de habituales. Caras

distintas para una misma filosofía vital. Hablaban del Real Valladolid; de lo mala que se va a poner la vida; despotricaban contra el Gobierno, aunque también había quien lo defendía y echaba la culpa a lo vagos que somos, a que aquí no trabaja ni Dios; falta de vigilancia; juraban que no votarían a los mismos ni a nadie porque van todos a lo que van y a los pobres que nos den por saco; ojeaban las esquelas del diario y movían la cabeza al toparse con algún conocido; arremetían contra los periodistas...

El túnel del tiempo me condujo una vez más hacia el pasado. Me vi en los corrillos donde, décadas atrás, hacíamos conspiraciones de tabernas, programábamos salidas en pandilla, nos cabreábamos si las noticias no coincidían con nuestra visión humana y política de la vida, criticábamos a los señoritos, las derrotas del equipo, la marcha de una ciudad provinciana, cerrada, asfixiante.

Por entonces yo era ya el “intelectual” del grupo, el “Cerebritito” que interpretaba los hechos por encima de



las versiones simplistas, el que andaba en movimientos obreros, el que recibía las advertencias de "cuidado, chaval, que siempre pagamos los mismos". Me llegaban quejas de otros dependientes, protestas de pequeños propietarios, broncas de los mandamases.

Todo quedaba aplazado para cuando hiciéramos la revolución, para la hora del pueblo. Casi sin pretenderlo, aunque ahora reconozco que me gustaba, pasé a ser el rojo oficial del Mercado. Contaban conmigo cuando había que organizar paros, sacar gente a la calle, saber si el Val podía sumarse a tal o cual huelga.

Me abandoné, definitivamente, a los recuerdos. No era ni nostalgia, ni dolor, ni placer, ni siquiera autoafirmación. ¡A mis años!. Era impotencia consentida. El ambiente del Mercado me arrastraba como a aquellos trozos de palo que arrojábamos a la Esgueva para disputarnos un botón brillante, un caramelo manoseado o las briznas de tabaco y el librito sustraído al abuelo.

Cada puesto era un fogonazo nuevo que alimentaba la corriente y me bamboleaba sin poder asirme a ningún saliente. Vi la fuente, punto de reunión obligado cuando había que buscar una disculpa para forzar la tertulia. "Tengo que ir por agua", "voy a beber". Un guiño cómplice y de los mostradores brotaban otros muchachos con cubos. ¡Cuántas aventuras amorosas inventadas, cuantos planes!, ¡tantas y tantas ensoñaciones sentidas, recreadas, muertas sin nacer, nacidas solo para ser contadas!. Ahí sí noté variaciones. La fuente se había trocado en simple zona de paso, ya no era espacio para la charla. Cosas de los tiempos, me dije, de los bares, quizás de cierta incomunicación, de que la gente prefiere pegarse a la tele, al transistor o a los cassettes antes que contar sus pesares al de al lado.

La reflexión duró solo unos instantes, los justos para que reparara en una figura arrugada pero altiva, vieja como la plata vieja, venerable como un patriarca indiscutido. El corazón me latió bastante más aprisa. Hasta ahora el reencuentro había sido conducido por las sensaciones, por un paisaje sin figuras conocidas,



hombres y mujeres que habían estado siempre allí pero con rostros anónimos.

Aquel anciano les ponía cara a todos. Era la hilazón definitiva, el espíritu del Val hecho carne. Vigilaba con ojos escrutadores todo lo que pululaba alrededor de aquel puesto eterno, situado junto a la puerta que se abre a la Plaza del Val. Lo identifiqué enseguida, como si fuera cualquier día de cualquier mes de los años treinta. El "Tío Zamparreales" seguía firme en su bastión, exactamente igual que cuando despistó a los agentes para que no pudieran seguirme. El, tan de derechas, como recordaba a cada minuto, me había librado de la detención y quizás de algo mucho peor.

Temí que no me reconociera, que a sus ochenta y muchos años le fallara la memoria, que se encarara con aquel otro anciano que iba a visitarle con el ademán que se guarda para los clientes desconocidos. Por eso me acerqué despacio, sin atreverme a saludarle, sin presentarme. Pero me engancharon sus ojos.

No pude apartar la mirada de aquellos surcos profundos, de las cejas pobladas, de las manos callosas. Me iba recorriendo un estremecimiento, como la memoria de una noche de amor, cuando escuché un vozarrón torrencial, un huracán.

—¡Coño!, "Cerebritito", ¿qué te trae por aquí?

Y lo dijo como si me saludase horas después de una despedida rutinaria, con la sencillez del que sabe que íbamos a volver a vernos, sin extrañeza, con familiaridad no fingida.

—¿Qué tal, señor Remigio? Le encuentro joven.

—¡Joder!, que fino te has vuelto. Llámame "Zamparreales", hombre, ya sabes que no me ofende. ¿O es que ya no te acuerdas?

No supe que responder. Tampoco hacía falta. El, con el laconismo de esta tierra, seguía allanando el camino.

—¿Dónde te has metido todo este tiempo? Por aquí se te ha echado de menos, aunque sólo fuera para que alguien te llevara la contraria porque estos de ahora, ni para discutir valen. Claro que para lo que ha habido que discutir.

—He andado por ahí, "Zamparreales", (y la palabra me siguió sonando a ofensa). Es largo de contar. Francia, Argentina, Venezuela. Han sido casi 40 años. Da tiempo a todo. Hasta me he hecho viejo.

—¡Hostias!, pues sí has corrido tú. Y ¿qué hay por el mundo? Ya me contarás, porque me imagino que te quedarás por estos andurriales. Uno no vuelve a Valladolid solo para saludarme a mí. En cuanto acabe con cuatro bobadas que me ha encasquetado el chico nos vamos donde la cantina del "Cencerro" y le pegamos al clarete. Tiene un vinillo de Cubillas que quita el hipo. Porque tú habrás corrido mucho pero morapio



como el de aquí, seguro que ni flores.

Se había vuelto locuaz. A él, se le notaba, también le gustaba recordar.

—Gracias, pero tengo mucha prisa. He venido sólo por un par de días. Me voy esta tarde y quería hacer otras cosas.

Hizo un gesto de contrariedad y me tendió la mano.

—Como gustes, “Cerebrito”. Ya sabes donde nos dejas. Con Dios, hombre.

Salí a la calle, pero un impulso me hizo retroceder. No podía despedirme así de un mercado que volvía a ser mío. Esperé que “Zamparreales” no mirase y retorné por la otra galería. Caminé relajado, satisfecho, ahito de una paz interior que parecía olvidada. Sin embargo, al compás de nuevos gritos, olores recuperados, rostros que ya me decían algo [aquel tiene que ser hijo de la “Cuchi Cuchi”, es clavado a ella; ese se parece al “Mandangas”; leches, esa es la Tía “Ay Dios”...] me fue brotando una comezón que me laceraaba el alma.

Tuve ganas de llorar, de meterme en algún puesto a descargar cajas, de vocear que allí estaba “Cerebrito”, pobre como se habla ido, de descargar algún puñetazo en las paredes de tablas, de comprar algo... Me subían borbotones de sangre a la cabeza, me temblaban las piernas en una simbiosis de rabia, miedo, dolor, felicidad y tormento. Huí despavorido, sin volver la vista hasta que aterricé en la Plaza de la Rinconada. Entonces giré los ojos. Entre la bruma, el Mercado del Val estiraba los brazos hacia mí. Con la punta de la bufanda me sequé dos lágrimas solitarias.

La Estación del Campo Grande tampoco estaba muy cambiada. Más limpia, más ordenada, moderna, pero con idéntico sabor. Del bar salía un vapor denso, caliente, fácilmente reconocible. Tomé un café mien-



tras repasaba la experiencia de la mañana. Las grietas interiores se habían agrandado hasta amenazar con derrumbar mi almacén vital. Tenía el estómago aplastado, la boca reseca, la cabeza, al borde del estallido. El tren hacia Madrid salía dentro de quince minutos. Noche en la capital, nuevo tren hasta Alicante, taxi a la residencia... Me desagradaron las perspectivas.

De repente, me vino una de esas bofetadas viscerales que antaño me alarmaban tanto porque rompían, o eso me parecía, mi deseada racionalidad. No quise reflexionar más y me dejé llevar por el ciclón. Rompí en pedazos el billete.

Al otro lado del teléfono, la voz del Tío “Zamparreales” sonó como un estruendo. Me saludó sin emociones, como si me esperara.

—“Zamparreales”, ¿hacen unos vasos donde el “Cenarro”?

—Que hacen, chaval.



LUIS MIGUEL DE DIOS.

Periodista. En la actualidad es Director de “El Mundo de Valladolid”.