



Competencia y nuevas estrategias en el sector de la distribución especializada no alimentaria

■ MARÍA PUELLES GALLO

Universidad Complutense de Madrid

■ RESUMEN

Dada la progresión de los distribuidores que hemos denominado Grandes Especialistas No Alimentarios (GENAS), tanto en España como en el resto de la UE y EEUU, el presente artículo pretende poner de relieve los factores de su éxito y desarrollo, a través de un recorrido comparativo con sus competidores actuales. Se describen sus particularidades con respecto a otros formatos, sus peculiaridades en lo referente al empleo de las variables de marketing y novedades en cuanto a su estrategia. Por último, se destacan las conclusiones más relevantes, así como las perspectivas de futuro, según la autora.

El formato de distribución al que se refiere este artículo, los grandes especialistas no alimentarios, está mostrando una gran progresión en cuanto a número de enseñas presentes y a número de aperturas de nuevos establecimientos para cada enseña, no sólo en España, sino en el resto de Europa y EEUU. En función de estos datos, parece interesante profundizar en el conoci-

to de sus peculiaridades y estrategias que ya avanzábamos en un artículo anterior (Puelles, M. 2004), para así poder establecer los factores de su actual éxito, e intentar predecir algunas pautas de su futuro. El cuadro 1 recoge información del crecimiento, en número de establecimientos, desde 2004 a 2006, de algunas de las enseñas más relevantes en nuestro país, que puede servirnos de orienta-

ción para contrastar el crecimiento anteriormente mencionado.

Como punto de partida de este artículo hemos considerado interesante comenzar con la descripción de las particularidades de cada uno de los distribuidores considerados como competencia de los GENAS para, posteriormente, proceder a destacar sus peculiaridades en los elementos del marketing.

En el cuadro 2 se exponen las mencionadas particularidades de este formato, comparadas con las de otros tipos de establecimientos que compiten en las mismas categorías: establecimientos tradicionales, grandes almacenes, hipermercados, cooperativas de fabricantes e Internet.

Puede observarse cómo cada tipo de establecimiento posee una ventaja com-

CUADRO 1

Evolución de las enseñas más relevantes de grandes especialistas no alimentarios en España

ENSEÑA	AÑO	Nº ESTABLEC.	Nº ESTABLEC.	INCREMENTO
	IMPLANTACIÓN	(2004)	(2006)	
Boulangier España S.L.	1999	5	9	4
Décathlon España S.A.	1992	40	48	8
Fnac	1993	10	12	2
Ikea Ibérica S.A.	1996	5	14	9
Jardiland España S.A.*	1990	10	4*	-6
Leroy Merlin S.A.	1989	28	35	7
Media Markt Saturn S.A.	1999	19	29+4**	10-14
Menaje del Hogar S.A. (megacentros)	1999	27	42	15
Sprinter Megacentros del Deporte S.L.	2000	39	44	5
Toys'R'Us Iberia S.A.	1991	35	43	8
Urende S.A.***	1960	-	23	-

* Teniendo en cuenta que parte de los establecimientos de la enseña Jardiland se han transformado en Verdecora, al cesar la franquicia que mantenían. ** Nuevas aperturas previstas para 2006. *** Se refiere sólo a sus megacentros, no al resto de sus formatos de venta (almacenes mayoristas y tradicionales). Previstas 25 nuevas aperturas hasta 2010.
Fuente: Elaboración propia basada en datos de e-informa.com, S.A.B.I., MERCASA y en las webs oficiales de cada enseña.



petitiva que los diferenciaría de los GENAS:

En el caso de los tradicionales, su idónea ubicación en el interior de las ciudades y centros comerciales es uno de sus puntos más fuertes, junto con la atención personalizada. Observamos que, además, están reaccionando a la competencia del resto de formatos ampliando sus superficies de ventas y, en cuanto a su política de compras, consiguen mejorar sus márgenes con la creación de cadenas como Imaginarium, Juguettos o Intersport, que centralizan las compras y aumentan sus pedidos, consiguiendo mejores acuerdos con sus proveedores. Su política parece orientada a converger con la de los GENAS.

Los grandes almacenes disfrutan de similares ventajas a los tradicionales pero, además, pueden igualar su oferta en cantidad y variedad a los grandes especialistas.

Por último, los hipermercados, aunque no dedican un esfuerzo anual continuado a las categorías en que son fuertes los GENAS, fundamentalmente basan su éxito en el precio y la comodidad que supone para los consumidores la reunión de la oferta de distintos sectores en el mismo establecimiento. La variable precio pare-

ce ser un atractivo cada vez más importante para el consumidor, según desvelan investigaciones como la realizada por LSA (2005) en Francia referida, especialmente, al enorme auge de la MD en ese país. Según esos datos, los consumidores encuentran no sólo aceptable comprar barato, sino que para ellos este comportamiento denota una personalidad inteligente y “avispada” (sic). El mayor o menor peso de los hipermercados frente a los GENAS dependerá, en gran medida, de que sean capaces de transmitir su política de precios competitivos a los consumidores. La desventaja que puede suponer no dedicar un esfuerzo continuado e intenso a las categorías en que compiten con los GENAS puede interpretarse como una debilidad, o como una fortaleza, puesto que muchos grandes especialistas tienen unas ventas muy estacionales (jardinería, juguetes, etc.) y deben dedicar enormes esfuerzos a conseguir rentabilidad en los períodos de bajas visitas. Los hipermercados, por su parte, pierden las posibles ventas que se producirían en los momentos en que el interés en la categoría es más bajo, pero al mismo tiempo no incurren en tantos gastos para mantenerla y dedican esfuerzos a otras que produzcan mayor interés y márgenes. De hecho,

de las investigaciones que realizamos, parece deducirse que los GENAS que están teniendo más problemas de subsistencia son aquellos basados en categorías muy estacionales, como la de juguetes y jardinería (los centros Jardiland de Madrid han sido transformados en Verdecora, al cesar la franquicia que tenían establecida). Ello explicaría el interés de estos formatos en incluir nuevas categorías que consigan desligar la demanda de unos períodos determinados y, por lo tanto, nuestro cambio de denominación de “category killers” (asesinos de otros formatos en esa categoría concreta) por el de GENAS.

Un dato que nos parece de enorme interés es el de la creación de GENAS a partir de cooperativas de fabricantes, como en el caso de los ferreteros de Francia que han fundado enseñas como Master Pro y Brico Pro (superficie media de venta de 1.300 m²) que están haciendo frente al resto de las enseñas tradicionales. La primera apertura se realizó en 1991 y en la actualidad poseen 354 establecimientos en toda Francia. No se trataría por tanto de un nuevo competidor, sino de una nueva GENA con orígenes diferentes a otras ya conocidas.

A modo de ejemplo, y por su especial re-

Competencia y nuevas estrategias en el sector de la distribución especializada no alimentaria

CUADRO 2

Cuadro comparativo de competidores en el sector de la distribución no alimentaria

ASPECTOS GENERALES	HIPERMERCADOS	ALMACENES POR SECCIONES O DEPARTAMENTOS	PEQUEÑO Y MEDIANO COMERCIO ESPECIALIZADO	GENAS
1. Titularidad	Generalmente grandes organizaciones corporativas, muchas veces transnacionales o multinacionales.	Organizaciones corporativas con nivel nacional o transnacional.	Propietarios individuales en forma societaria o personal. También franquicias como Beep, Expert, etc.	Cadenas corporativas con nivel nacional o supranacional, a veces con diversas enseñas en un mismo país, como en España el Grupo Auchan (Décathlon, Aki, Leroy Merlin y Boulanger).
2. Gama de productos comercializados	Fundamentalmente tres familias: alimentación, artículos para el hogar y bazar, vestido y calzado. Con creciente participación de productos competidores con los GENAS como electrodomésticos, informática, equipamiento del hogar, juguetes, etc. Continúa ampliación de la gama para incorporar categorías como muebles de interior y exterior, música, libros, papelería, etc.	Surtido amplio y muy profundo. Tienden a evolucionar hasta tomar la forma de conglomerados de GENAS.	Usualmente una categoría de productos, con bastante profundidad en la línea. Poco stock disponible.	Pocas categorías de productos, pero con gran profundidad en las líneas. Mucho stock disponible. Se tiende a complementar la oferta con líneas de productos relacionadas como ropa infantil y premamá en GENAS de juguetes. En la actualidad, algunas enseñas como Toys'R'Us vuelven a concentrarse en las categorías más rentables de forma individualizada, con formatos más pequeños y en el interior de las ciudades o de grandes centros comerciales.
3. Localización	En la periferia de las grandes ciudades y cerca de las vías de comunicación.	En el interior de las grandes ciudades.	En el interior de las ciudades y en centros comerciales.	En la periferia de las ciudades, con tendencia a la formación de conglomerados. Pueden estar en el interior de las ciudades con formatos más pequeños o de grandes centros comerciales (PC City, Fnac, Babys'R'Us, etc.)
4. Superficie de ventas	Más de 2.500 m ² .	Mínimo de 2.000 a 3.000 m ²	Establecimientos pequeños y medianos. Existe una tendencia a ampliar la superficie de ventas para competir con los GENAS (King Jouet: 80 a 1600 m ² , Diverdrak: 700 m ²).	Cercanas aunque inferiores a los 2.500 m ² (para evitar la doble licencia) y superiores (incluso más de 10.000 m ²). Actualmente formatos más pequeños, semejantes a los supermercados medianos y grandes, en el interior de las ciudades, buscando mayor competitividad (PC City, Fnac, etc.).
5. Técnica de venta	Autoservicio con pago al contado o tarjeta y de una sola vez en las cajas de salida. Utilización sofisticada de la publicidad en el punto de venta y del merchandising.	Autoselección asistida por personal especializado por departamentos. Pago fraccionado por departamentos. Utilización sofisticada del merchandising.	Asesorada por personal especializado.	Autoselección en su mayor parte. Asistencia personalizada si se requiere. En algunos casos, como en deportes, los jefes de sección suelen ser deportistas federados.
6. Política de compras	Gran importancia de las adquisiciones en origen. Supresión generalizada del mayorista tradicional. Su considerable poder de compra les permite configurarse como capitán del canal.	La mayoría de las compras son directas en origen. También pueden actuar como fabricantes de sus propios productos.	La mayoría directas al fabricante o a la cadena (como en el caso de Intersport).	Directas al fabricante. En muchos casos como marcas de distribuidor e incluso actuando a través de organizaciones propias de fabricación. Considerable poder de compra en las categorías que manejan debido al volumen de las mismas. Adaptación al país de influencia mediante adquisición de una parte de los productos a las industrias nacionales (Toys'R'Us el 60%, por ejemplo, según Urcelay 2004).
7. MD	Elevada y creciente utilización de Marcas de Distribuidor (MD), que cada vez ocupan mayor espacio en los lineales y que se extienden a nuevas categorías continuamente.	Importante utilización de MD, fundamentalmente bajo nombres de marca no coincidentes con la enseña y especializados por categorías.	Escasa, aunque creciente y desigual utilización de MD.	Desigual por sectores. En algunos casos pueden alcanzar más del 90% como en algunas enseñas de muebles y en otras proporciones muy elevadas (deportes). Coincidentes o no con la enseña. En algunos casos, la enseña no admite utilizar MD, pero realmente comercializa productos exclusivos para ésta con una marca de su propiedad.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2000; Puellas, M., 2004; Santesmases, 2004) e investigaciones propias.



levancia, queremos transcribir algunas opiniones y datos ofrecidos en 2004 por el presidente de Toys'R'Us en España, Antonio Urcelay, quien ya señalaba como principal competidor por cuota en España, de ese GENA del sector juguetero, a los hipermercados: "...los jugueteros han realizado en los últimos años un trabajo muy importante de integración al hacer una política de compras conjunta que les permite ser más competitivos y obtener muy buenos precios a la hora de comprar. Desde esa perspectiva son un rival muy duro porque juega con tus propias armas. El vendedor ocasional, como el hipermercado, busca el momento puntual de la Navidad, lo que le hace un rival porque tiene dimensión, pero no tanto..." Según Urcelay, la cuota de mercado en 2004 en España, en lo que al sector de juguetes se refiere, se repartiría así: hipermercados (30%), tradicionales (30%), grandes almacenes (10%) y GENAS (16%).

Aunque no hemos detallado un apartado específico en el cuadro comparativo a la venta a través de Internet, queremos destacar que éste es un medio que está cobrando cada día mayor auge en cuanto a visitas y como vehículo y sistema de

compra. Las obvias ventajas que supone en ahorro de tiempo, visita y capacidad de comparar precios se oponen, sin embargo, a las preferencias de los habitantes de España y de muchos otros países de tocar y probar los artículos personalmente y, en muchos casos, al miedo a utilizar la red para realizar transacciones monetarias. La percepción general parece ser que la compra por Internet es más barata que mediante otros sistemas, pero si debemos atenernos a ejemplos como el que aquí presentamos en torno al sector del juguete, deberíamos replantearnos esa idea, que retomaremos con mayor profundidad más adelante ya que, en EEUU, las mismas enseñas que en Europa utilizan Internet como "escapate", tienen plenamente desarrollada la venta "on line".

De las afirmaciones anteriores y la comparativa realizada entre los principales posibles competidores con los GENAS podemos, además, resaltar cuáles son las principales ventajas comparativas que hacen de este formato un gran rival de mercado en los sectores en los que compiten y que están permitiendo su rápido crecimiento en la actualidad.

1. Se trata de establecimientos con

una gran profundidad en las líneas que ofrecen, frente a los tradicionales cuyas posibilidades son, en principio, menores debido al tamaño de sus salas de venta. Sin embargo, competidores como algunas enseñas de hipermercados son auténticos estrategas de categorías estacionales, capaces de relegar algunas de éstas para aumentar enormemente su oferta en aquella más demandada en cada momento.

2. Aunque la profundidad de las líneas es menor que en un principio (al incluir más categorías en cada GENA), los productos incluidos dentro de cada línea están cada vez más adaptados a la demanda concreta de los consumidores de su zona de influencia.

3. La oferta está disponible con una amplitud más o menos similar durante todo el año, mientras que en algunos otros formatos, como hipermercados, supermercados y grandes almacenes, no es así.

4. La disponibilidad del producto está garantizada, respaldada por un gran stock en el propio establecimiento, en lo que superan también a los tradicionales, aunque en ocasiones no a los hipermercados y grandes almacenes. Pondremos como ejemplo que una mesa de cocina puede estar disponible para el consumidor en un gran almacén en un plazo de un mes, mientras que en Ikea esto es inmediato.

5. Los costes de aprovisionamiento son más bajos que los de tradicionales, gracias al volumen de compra.

6. Se establecen acuerdos de exclusividad con los proveedores en casi la totalidad de las enseñas que permiten proteger la imagen de ELP (siempre precios bajos).

7. Conocimiento del mercado y de las nuevas tendencias gracias al tamaño y carácter internacional en la mayoría de las enseñas.

8. Agrupación de la oferta de GENAS del mismo y distinto sector en parques comerciales que aseguran al consumidor la posibilidad de reunir compra y ocio en un mismo espacio, compensando el desplazamiento.



9. Adaptación del formato al cambian- te escenario de la distribución y a los re- querimientos y necesidades de los con- sumidores, reduciendo el tamaño de sus salas de venta para permitir ubicarse en el interior de las ciudades y centros co- merciales.

10. Acuerdos cada vez más ventajo- sos y rentables con los fabricantes y dis- tribuidores gracias a la expansión y acep- tación del fenómeno en España y el resto de los países europeos.

11. Mantenimiento de una política de “siempre precios bajos percibidos” (ELP), a través de las ofertas “gancho” y una agresiva política de mensajes publi- citarios en ese sentido, que el consumi- dor interpreta como extensible a toda la oferta.

12. Orientación a un cliente “medio”, excluyendo a profesionales (por disminu- ción de la profundidad de las líneas) y a aquellos que buscan precios muy reduci- dos, centrando la mayoría de su oferta en productos y precios de gama media. Esta orientación empieza a cambiar (Chétochi- ne, 2004) con la inclusión de nuevos GENAS específicamente orientados a es- tas clientelas que podrían retomar las ca- racterísticas iniciales de los “category ki- llers” originarios, como BricoDépôt (Fran- cia), orientada a profesionales, y Tobog- gán (enseña de Décathlon con productos de primer precio).

En general, su sistema de comercializa- ción tiende a converger con el de sus competidores de mayor formato, como hi- permercados y grandes almacenes, ante los que, fundamentalmente, destaca en espacio destinado a la categoría principal y a las complementarias.

Las ventajas competitivas reseñadas se basan en una peculiar y distintiva utili- zación de las variables de marketing, por lo que procedemos a analizarlas de for- ma independizada. Para acometer esta empresa, nos centraremos fundamental- mente en el escenario de España, aun- que incluiremos avances o tendencias que se están desarrollando en otros paí- ses y que pudiéramos ver implantadas próximamente en nuestro país.

SURTIDO

Antes de acometer la revisión de la es- trategia de surtido de los GENAS, cree- mos conveniente aclarar que la mayor parte de los productos comercializados por estos distribuidores son, según la clasificación de Kotler (2000), bienes de compra (para los que el consumidor re- quiere un mayor tiempo para comparar variables como la calidad, precio y esti- lo) y bienes de especialidad (que requie- ren por parte del consumidor un gran es- fuerzo en tiempo y dinero debido al inte- rés que tienen los mismos para ellos). Es decir, por lo general estamos ante un tipo de compra no habitual y de mayor implicación por parte de los consumi- dos

res que marcará su comportamiento y la estrategia de las enseñas presentes en el mercado, no sólo en lo que respecta al producto, sino a todas las variables del marketing.

En sus primeros momentos (1990-1995), los GENAS presentaban unas ca- racterísticas derivadas principalmente de la escasa evolución del fenómeno y del desconocimiento de las necesidades de los consumidores de nuestro país. En la actualidad, el panorama ha evolucionado considerablemente. En el cuadro 3 se ex- ponen de forma ordenada y comparativa los escenarios inicial y actual, así como las características de los GENAS corres- pondientes a cada periodo. Para definir la situación de partida se ha analizado la

CUADRO 3

Variable surtido

SITUACIÓN ACTUAL (2006)	SITUACIÓN DE PARTIDA (1990-1995)
Una o pocas líneas principales y varias secundarias relacionadas con éstas. En algunos casos llegan a competir en líneas tradicionalmente ex- plotadas por otros sectores (como en el caso de informática que desarrolla Media Markt en competencia con PC City, Leroy Merlin en jardinería con Jardiland o Jardiland en equipamiento del hogar con Ikea). En la actualidad se observa una tendencia a la reespecialización de las líneas más rentables, utilizando para ello formatos más peque- ños situados en el interior de las ciudades o en centros comerciales.	Una sola línea de productos.
Menor profundidad en cada línea, agrupando la oferta fundamen- talmente en torno a calidades y precios medios (que corresponden a su demanda real).	Mayor profundidad dentro de la línea.
Mayor adaptación a las necesidades y estilos de vida de los com- pradores españoles (o del país en el que se ubiquen) y los del área de influencia de cada establecimiento.	Poca adaptación de la oferta a las ne- cesidades y características especifi- cas de los consumidores.
Exposición más atractiva (en algunos casos muy atractiva, como en Ikea, Jardiland, etc.), con un importante desarrollo de las técnicas de merchandising.	Exposición de tipo almacén, con poco desarrollo del merchandising.
Disminuye la disponibilidad del producto al ampliarse el número de referencias y líneas. Se sustituye en la mayoría de los casos por la entrega o recogida de los artículos a la salida del establecimiento, en zonas especialmente acondicionadas para ello.	Elevadas existencias en la sala de ventas.
Los productos expuestos por cada enseña suelen ser distintos de los de otras del mismo sector, debido a la proximidad entre las mis- mas y para que el cliente no pueda establecer comparaciones entre precios fácilmente.	Similitud entre la oferta de las distin- tas enseñas de un mismo sector.
Mayor desarrollo de las MD, que pueden coincidir o no con las de la enseña.	Poca o nula presencia de las marcas de distribuidor.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puelles, 2004; Santesmases, 2004) e investigaciones propias.

doctrina disponible procedente de diversos autores.

Creemos que entre las características señaladas existen algunos puntos especialmente destacables, como son la reducción de la amplitud de gama y profundidad de líneas, para adaptarse al tipo de consumidor que busca un surtido de calidades y precios medios. Los especialistas no suelen acudir a este tipo de establecimientos para realizar sus compras, porque muchas veces no encuentran los artículos que les son necesarios o, si los localizan, sus precios pueden ser más elevados. Por otra parte, surgen nuevas enseñas especializadas en productos más profesionales y a precios menores como las mencionadas enseñas Brico Dépot o Tobogán.

Además, como destacaremos en el factor precio, en determinadas categorías como los electrodomésticos, las referencias que se encuentran en unas y otras enseñas no son comparables más que en una pequeña proporción, dado que no coinciden. Esta estrategia que dificulta o imposibilita la comparativa de precios en muchos casos, se refleja en una disminución en las posibilidades de elección por parte del consumidor. En este sentido, podemos comprobar cómo se incorpora el concepto de trade marketing, y se adaptan “a las necesidades de los distintos clientes” (Díaz, 2000), en este caso los distribuidores, ayudando y amparando la política anteriormente mencionada.

Para explicar mejor la anterior afirmación nos basaremos en una investigación preliminar realizada por la autora en cuatro enseñas (Carrefour y El Corte Inglés versus Media Markt, Urende, Menaje del Hogar y Miró). Supongamos que un visitante interesado en comprar artículos de gama blanca (lavadoras, neveras, lavaplatos) visitara estos establecimientos y GENAS para comparar precios. El resultado sería que prácticamente no encontraría en la exposición artículos comparables ya que, aunque dos neveras de la misma marca parezcan iguales, el modelo concreto (referencia del fabricante) indicará lo contrario. Es posible que la diferencia



radique en algún detalle menor (color de algún panel o decoración de una balda de una nevera), pero, en definitiva, el modelo no será el mismo y los precios, por lo tanto, tampoco serán comparables salvo por un experto. Según la información proporcionada por los distribuidores y GENAS que han aceptado colaborar en esta investigación (Urende, Expert, Carrefour, Miró), la justificación la encontraríamos en los siguientes datos:

- Existen acuerdos entre fabricantes y distribuidores para comercializar algunos artículos en exclusiva para cada enseña.
- Las enseñas estudian la oferta de sus competidoras del mismo y distinto formato, para comercializar una diferente y poco o nada comparable. Tan seguros están en muchas ocasiones, que ofrecen devolver hasta diez veces la diferencia a aquellos consumidores que encuentren algunos de sus productos más baratos en otro establecimiento.

No en todos los casos y categorías se produce el fenómeno descrito anteriormente. En el caso de los juguetes, las preferencias concretísimas de los niños por este o aquel modelo determinado hace muy difícil, por no decir casi imposible,

establecer este tipo de acuerdos con fabricantes o poner a la venta artículos diferentes. Los compradores no cambiarán su elección en función de que exista o no el juguete deseado, sino que buscarán aquel establecimiento que les asegure el acierto pleno de acuerdo a los concretísimos deseos de los pequeños solicitantes.

Las marcas de distribuidor (MD) son utilizadas de forma desigual, aunque creciente y de dos formas muy distintas. Existen establecimientos con un elevado porcentaje de MD, coincidentes o no con la de la enseña, como Ikea, Décathlon (esta última enseña con doce MD que conforman el 55% de sus ventas, según LSA, 2006), etc. Sin embargo, en otros sectores como el de electrodomésticos, la MD no es tan evidente, aunque el estudio realizado demuestra que existen modelos bajo una marca propiedad de esa enseña y exclusivos para el GENA que los comercializa; podríamos afirmar que sería el caso de una utilización de MD no evidente, pero extendida. Se están produciendo movimientos en la utilización de la MD en el sector de los GENAS que consideramos de gran trascendencia y a los cuales dedicaremos un análisis detallado en posteriores investigaciones. Como

avance, queremos apuntar el surgimiento de marcas de primer precio en los mismos establecimientos que ya tenían su MD consolidada, dando lugar a una segunda calidad de MD y siguiendo la estela de los grandes especialistas de la alimentación (Puelles y Puelles, 2003).

Las marcas de distribuidor podrían permitir a los GENAS hacer frente incluso a los establecimientos de descuento duro, como en el caso de Décathlon frente a Aldi en Alemania (LSA, marzo 2006).

PRECIO

Según la percepción más o menos generalizada de los consumidores, estaríamos ante un tipo de establecimientos que siguen una política de “precios siempre bajos”. Ya en 1991, Ortmeyer, Quelch y Salmon señalaban una serie de ventajas para la tienda, que se asociaban a esta estrategia y que en la actualidad siguen vigentes. Estas ventajas fueron de alguna forma reafirmadas por Vázquez y Trespalacios (1997), quienes destacaron los principales puntos fuertes para acogerse a esta estrategia; entre éstos querríamos destacar por su importancia con respecto a los GENAS, los siguientes: su capacidad para la fidelización de los clientes, la reducción en el consumidor de la tensión que produce encontrar, a los pocos días de haber hecho una compra, los mismos productos a un precio mucho más bajo (Suri, Manchanda y Kohlí, 2002) y que los consumidores perciben los establecimientos que tienen un precio constante como de mayor calidad que los que hacen fuertes descuentos (Suri, Manchanda y Kohlí, 2002). Sin embargo, estos mismos autores señalan la existencia de una serie de riesgos como que la estrategia debe mantenerse en el tiempo para que el cliente la perciba como constante y por tanto confíe en ella, que su validez implica que los clientes sean sensibles al precio y que enfatizar el precio en exceso puede producir una percepción de reducción de calidad y servicios.



CUADRO 4

Variable precio

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DE PARTIDA
Variable “gancho”, sólo aplicada a algunos artículos.	Precios comparativamente menores a los de otros formatos en gran parte del surtido.
Se tiende en otros países como Francia y Gran Bretaña a volver a una política de precios bajos para todo el surtido con nuevas enseñanzas como Brico Dépot.	
Precios del resto iguales o superiores a otros tipos de establecimientos.	
El precio es un “precio bajo percibido”, más que real.	Precios bajos reales.
Procuran no competir en precios utilizando referencias distintas o packs.	Competencia escasa debida a la poca generalización del formato y escasez y aislamiento físico de enseñanzas.
Desarrollo cada vez mayor de la MD junto con la mejora de la imagen del establecimiento y su marca.	Baja implantación de MD, salvo en determinadas enseñanzas.
Se transmite la idea al consumidor de que se ahorra dinero realizando por sí mismo algunos servicios.	Se transmite la idea al consumidor de que se ahorra dinero realizando por sí mismo algunos servicios.
Los precios de los servicios adicionales son bastante elevados, comparados con los que se podrían obtener de empresas dedicadas a cada uno de estos servicios.	Los precios de los servicios adicionales son bastante elevados, comparados con los que se podrían obtener de empresas dedicadas a cada uno de estos servicios.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puelles, 2004; Santasmases, 2004) e investigaciones propias.

Partiendo de estas afirmaciones sobre la política de ELP, querríamos señalar una serie de circunstancias que, a nuestro juicio, hacen replantearse la afirmación o percepción de que es la estrategia seguida por los GENAS en la actualidad y que

quedan reflejadas en la comparativa expuesta en el cuadro 4.

Si bien se ha señalado como característica inicial para este formato los bajos precios de la oferta de forma continuada (ELP), como podemos comprobar por



ejemplo en Rondán (2003) para la enseña Toys'R'Us, no queremos dejar pasar la oportunidad de señalar que en la actualidad, y según varias investigaciones, esto no deja de ser una mera percepción subjetiva. Esta percepción estaría basada en productos que actúan como reclamo, pero que rara vez suelen ser de marcas conocidas o, si lo son, no corresponden a los últimos modelos del mercado. Un estudio preliminar que hemos realizado y que se pretende completar con mayor profundidad, unido a las informaciones provenientes de países como Francia, donde el fenómeno está más desarrollado (LSA, 2004), parece apuntar que de los precios que se ofrecen por los distintos competidores citados al mercado, los más bajos serían los de los establecimientos de descuento duro, seguidos de los hipermercados y los tradicionales, y no los de los GENAS para productos iguales de marcas y modelos iguales.

Para apoyar esta información, analizaremos en este artículo una investigación realizada por AVACU (Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios) en noviembre de 2005 en torno al sector concreto de los juguetes y en el ámbito específico de la Comunidad Valenciana, que ha sido completada en algunos aspectos y analizada con mayor profundidad por la autora con permiso de dicha asociación.

La investigación de AVACU se ha realizado sobre 100 referencias de distintas subcategorías en doce establecimientos enmarcables dentro de: jugueterías, GENAS, hipermercados, grandes almacenes y compra a través de Internet.

No se incluyeron en el informe los precios de las videoconsolas porque, al ofrecerse en lotes de contenido variable, la comparación de precios no resultaba factible.

Los nombres concretos de los establecimientos analizados han sido sustituidos por códigos, debido a que consideramos que la esencia de la información es la comparativa entre formatos y no entre enseñas. No obstante, esta información está disponible en el estudio de AVACU.

Los resultados de este estudio se han trabajado y resumido en el cuadro 5.

El número de referencias indica los artículos encontrados en cada establecimiento, dato que podría aproximarse al de profundidad de línea. En cuanto al porcentaje de precios mínimos, los datos se han obtenido por división del número de referencias cuyos precios son los más baratos de los encontrados en esos establecimientos (teniendo en cuenta que el mismo precio puede encontrarse en una o varias enseñas y que se admiten como semejantes aquellos precios cuya diferencia por arriba o por abajo no sea superior a 0,01 euros con respecto al de comparación, que es el mínimo para esa referencia) entre el total de referencias para ese establecimiento/enseña. El porcentaje de precios máximos sigue el mismo procedimiento, pero para los precios más elevados.

CUADRO 5

Cuadro de resultados del análisis de precios de juguetes por enseña

REFERENCIAS	T1	T2	T3	T4	S1	H1	H2	H3	H4	GA	GE	INT
Nº referencias	17	46	94	30	64	69	66	55	66	90	67	62
Nº precios mínimos	1	12	8	2	7	40	36	11	33	3	2	0
% precios mínimos	5,9	26,1	8,5	6,7	10,9	58,0	54,5	20,0	50,0	3,3	3,0	0,0
Nº precios máximos	5	1	7	11	11	0	0	2	1	13	21	43
% precios máximos	29,4	2,2	7,4	36,7	17,2	0,0	0,0	3,6	1,5	14,4	31,3	69,4

Tn= tradicionales; Sn= Supermercado; Hn= Hipermercado; GA= Gran Almacén; GE: GENA; INT= Internet. % precios mínimos: nº referencias menor precio/total referencias establecimiento. % precios máximos: nº referencias mayor precio/total referencias establecimiento.

FUENTE: Elaboración propia con datos de AVACU.

Del análisis del cuadro comparativo de precios podemos extraer la siguiente información:

- En este sector concreto (juguetes), los precios más elevados se encuentran en la venta a través de Internet, seguida de los tradicionales y GENAS. Es especialmente relevante añadir que al precio de los juguetes comprados en la Red, hay que añadir una importante cantidad por el envío al domicilio de la mercancía.
- Los precios más baratos se agrupan en torno a los hipermercados.
- La mayor amplitud de oferta la encontramos en el formato gran almacén y en un tradicional (aunque es un caso puntual y corresponde a una enseña que está abriendo establecimientos de mayor tamaño, siguiendo la estrategia de los GENAS), seguida por los hipermercados. Los tradicionales suelen tener por lo general una

amplitud de oferta menor, aunque es muy variable. Internet también parece ofrecer grandes posibilidades de elección.

Queremos señalar que, paralelamente a esta investigación en el sector de juguetes, se ha llevado a cabo otra en el sector de electrodomésticos, cuyos resultados apuntaban en la misma dirección que los que aquí se presentan; sin embargo, los datos no han podido ser completados de forma suficiente debido a las dificultades que ya apuntábamos en el artículo anterior (Puelles, 2004) y en este mismo en el apartado referente al producto (opacidad en la información, modelos aparentemente exclusivos para cada enseña, intento de no competencia con los mismos artículos entre enseñas próximas, obsolescencia rápida de los artículos, etc.), por lo que preferimos centrarnos en el sector de los juguetes, con las limitaciones que ello conlleva y de las que somos conscientes.

Sin embargo, sí destacamos que pueden existir diferencias entre los precios ofrecidos por los tradicionales y grandes almacenes con respecto a los de hipermercados y GENAS. En algunos casos, la diferencia en el precio de electrodomésticos de línea blanca (lavadoras, lavaplatos, neveras) es entre 50 y 100 euros menos en los GENAS y hasta 200 euros menor en hipermercados (en productos como lavadoras y neveras). No obstante, reiteramos que esto se produce en referencias muy concretas y no extensibles a toda la oferta, porque en la mayoría de los casos no podemos encontrar los mismos modelos en unas y otras enseñas, incluso ni siquiera las mismas marcas. Un intento de comparativa de precios de artículos realizada a partir de un amplio catálogo de una red de tradicionales con dos enseñas de GENAS y un hipermercado dio como resultado un muy escaso índice de coincidencias en las referencias.

Por otra parte, las enseñas analizadas muestran una imagen que ofrece una gran amplitud de servicios, y ello no deja de ser cierto, aunque la mayor parte de éstos corren a cargo del cliente si los solicita. Estamos hablando, por ejemplo, de transporte, instalación, mantenimiento, etc., servicios que tradicionales y grandes almacenes suelen incluir como parte del producto. No obstante, observamos cómo cada vez son más los servicios que se están incorporando a la oferta de forma gratuita para los clientes, en un intento de mejorar su competitividad.

Frente a este panorama, tenemos la estrategia de algunas enseñas que, como ya hemos comentado, vuelven a la original de los denominados “category killers”, verdaderos asesinos por precio en las categorías a las que se dedican. Entre ellas, Leroy Merlin posee establecimientos bajo la denominación BricoDépot y Décathlon ha desarrollado los Tobogán (con marcas de primer precio). Pensamos que no se trata de un giro en la estrategia actual, sino más bien de una adición a la misma, ya que intentan llegar a un tipo de público más preocupado por el precio y, en ocasiones, más profesional, con lo que consiguen ampliar su mercado hacia los clientes originales que podían haberlo abandonado.

COMUNICACIÓN

En el cuadro 6 se resume la evolución seguida en la gestión de la variable comunicación para los establecimientos objeto del presente estudio. Aunque el medio de comunicación por antonomasia de los GENAS ha sido y sigue siendo el buzono y los folletos con ofertas, se observa una utilización cada vez mayor de los medios masivos (televisión, radio, prensa nacional...). De hecho, Ikea es un anunciante muy asiduo que intenta con sus mensajes desestacionalizar las visitas a sus establecimientos, saturados desde el viernes por la tarde hasta el domingo. Leroy Merlin tiene acuerdos con televisiones para emitir programas de bricolaje y deco-



CUADRO 6
Variable comunicación

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DE PARTIDA
Utilización cada vez mayor de los medios masivos (TV, radio, prensa nacional...)	Escasa utilización de medios masivos, salvo excepciones como patrocinio de algunos programas (Ej: Leroy Merlin con Bricomanía), destinados a estimular nuevos hábitos como el “hágalo usted mismo”.
Las vallas proliferan comunicando mensajes más allá de la localización.	La señalización es escasa.
El merchandising está transformando interiores y exteriores del establecimiento. Se empieza a introducir conceptos como “soluciones por categorías” (facilitar la elección y agrupar la oferta para cada problema o necesidad”).	Escasa o nula utilización del merchandising en lo referente al embellecimiento del establecimiento. La orientación persigue una imagen de “almacén”, que concuerde con la idea de precios bajos.
Utilización de catálogos de enorme éxito y no gratuitos.	Escasa utilización de catálogos, salvo en casos puntuales como Ikea.
Utilización cada vez mayor de Internet, fundamentalmente como “escaparate”, no como medio de venta.	Internet es una herramienta de escasa utilización. En los casos puntuales que la utilizan, a veces se posibilita la compra “on line”.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puelles, 2004; Santemas, 2004) e investigaciones propias.

ración en que se utilizan y publicitan sus productos. La misma enseña publica y vende catálogos de enorme éxito y no gratuitos que se encuentran entre las publicaciones más leídas en el mundo.

Las vallas proliferan comunicando mensajes más allá de la localización, con productos a precios excepcionalmente bajos y mensajes alusivos a la intelligen-

cia del consumidor que acude a sus centros (“Porque yo no soy tonto”, “Yo sí sé dónde comprar”).

El merchandising está transformando interiores y exteriores del establecimiento, destacando el empleo de colores corporativos muy llamativos y específicos que faciliten la localización y recuerdo de la enseña. Los recorridos y presentacio-



nes cada vez están más estudiados y los interiores más acogedores. Un buen ejemplo de esto sería el caso de la enseña BHV, en Francia, que presenta una gestión del interior del establecimiento muy novedosa, apoyada en las “soluciones por categorías” (facilitar la elección y agrupar la oferta para cada problema o necesidad). Según el director general de las Galeries Lafayette y del PDG de la enseña BHV, “esta nueva generación (de GENAS) ha sido concebida con una voluntad clara de valor añadido” (LSA nº 1946, 2006).

Utilización cada vez mayor de Internet. En pocos años han pasado de ignorar este canal como medio de comunicación y venta a utilizarlo masivamente. Quere- mos destacar que hemos detectado dos etapas desde el comienzo del uso de Internet por los GENAS, que son las siguientes: una primera en que se pusieron los artículos y precios a disposición del internauta y la posibilidad, en muchos casos, de realizar la venta por el mismo medio y una, más reciente, en que no se ofrecen los catálogos y precios de sus productos, salvo de los productos “gancho”, y se utiliza el portal fundamentalmente como “escaparate”. Es destacable que hasta 2003 no ha existido una página web de Toys'R'Us y que las revisadas en la actualidad no permiten realizar una revisión de la oferta, sino que se limi-

tan a presentar algunas referencias atractivas en precio y la localización de los centros. Existen algunas excepciones, como la de Ikea y Jardiland, que sí muestran el catálogo de productos, aunque no al completo, y los precios correspondientes.

La explicación que creemos que se puede dar ante este particular uso de Internet en una sociedad que avanza hacia la compra “on line” es que las enseññas intentan dificultar, en la medida de lo posible, la comparación de los precios por las razones apuntadas en apartados an-

teriores; sólo en casos como los de Ikea y Jardiland, al no tener una competencia clara, o al menos con referencias comparables, es posible ofrecer mayor información al consumidor por este medio.

DISTRIBUCIÓN

En el cuadro 7 se resume la evolución seguida en la gestión de la variable distribución para los establecimientos objeto del presente estudio.

La superficie de ventas actualmente es variable, desde las próximas a los 2.500 m² (para evitar la doble licencia), hasta las que superan los 15.000 m².

Generalmente se sitúan en la periferia de las ciudades, pero agrupadas en áreas comerciales y muchas veces asociadas con hipermercados, supermercados o centros comerciales, que en principio actúan como locomotoras. Sin embargo, se está observando que, en la actualidad, cada vez es menor la necesidad de los híper y/o supermercados como atractivo, y que pasa a tener protagonismo el sector del ocio y de la moda e, incluso, la propia atracción de los GENAS.

Muchos de estos grandes especialistas están intentando reintegrarse en las ciudades con formatos más pequeños,

CUADRO 7

Variable distribución

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DE PARTIDA
Generalmente en la periferia de las ciudades, pero agrupadas en áreas comerciales y muchas veces asociadas con hipermercados, supermercados o centros comerciales y de ocio y moda, que en principio actúan como locomotoras.	Aisladas en la periferia de las ciudades.
Superficie variable desde las próximas a los 2.500 m ² (para evitar la doble licencia), hasta las que superan los 15.000 m ² .	Superficie entre los 2.500 m ² y los 5.000 m ² .
Gran crecimiento de puntos de venta, que se extienden a la mayor parte de las capitales de provincia e incluso a otras ciudades de suficiente población.	Escaso número de puntos de venta.
Utilización de Internet como “escaparate” de su oferta	Escasa utilización de Internet como medio de distribución, pero en su caso si se posibilita la compra por este medio.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puellas, 2004; Santesmases, 2004) e investigaciones propias.

como PC City, Toys'R'Us (con su enseña Babys'R'Us), e incluso en el interior de grandes centros comerciales, como es el caso de FNAC, para poder competir con los formatos tradicionales, grandes almacenes y tiendas de descuento ya presentes y los que puedan instalarse en un futuro. Esta tendencia ya se observa en EEUU, donde Toys'R'Us ha abierto tiendas de formato mediano y pequeño en la ciudad como respuesta al gran competidor no especialista que es Wal-Mart, quien aumenta imparablemente su cuota de mercado en juguetes frente al gigante internacional especialista del sector. Por su parte, algunos tradicionales están reaccionando con la creación de establecimientos de hasta 1.500 m² de superficie de ventas en el interior de las ciudades y centros comerciales, convergiendo en estrategia con los GENAS, como se puede comprobar en el sector de los juguetes.

Algunas enseñas, como Décathlon, abren tiendas de formato mediano allá donde pueden tener mayor demanda específica, como al pie de las estaciones de esquí o en zonas de atractivo para el submarinismo.

Por otra parte, el número de GENAS está creciendo a un ritmo imparable. Una vez aceptado el concepto por parte de los consumidores, las enseñas realizan varias nuevas aperturas cada año y prevén un rápido crecimiento a corto y medio plazo, puesto que se está comprobando que también son rentables formatos más pequeños para poblaciones con suficiente número de habitantes. La aplicación de nuevas tecnologías como los SIG (sistemas de información geográfica), apoyados en la información que dan los clientes de los establecimientos actuales (tarjetas de pago y/o fidelización, códigos de población, preferencias, etc.), permiten seleccionar las ubicaciones más idóneas para nuevas aperturas, evitando "canibalización" de su propia clientela, a la par que presentar la oferta más adecuada para ese tipo de cliente/zona concreto.

La utilización de Internet como medio de distribución está muy limitada, ya que



no se permite la compra ni el acceso al catálogo completo de productos y precios en la mayoría de los casos, salvo en el sector de libros y música (Fnac, Virgin Megastores), por razones obvias de evolución de la demanda (descargas a través de Internet de música y literatura). Su utilización sirve, por lo general, como "escaparate" de su oferta, por lo que hemos desarrollado este aspecto en el apartado de comunicación. Sin embargo, como ya explicamos con respecto a la anterior variable, en países como EEUU, la compra a los GENAS a través de Inter-

net sí está generalizada, y es previsible que pueda extenderse a Europa si se dan las circunstancias oportunas que hemos mencionado.

SERVICIO

En el cuadro 8 se resume la evolución seguida en la gestión de la variable servicio para los establecimientos objeto del presente estudio. Como ya hemos comentado anteriormente, los GENAS iniciaron su andadura con una imagen de precios ba-

CUADRO 8

Variable servicio

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DE PARTIDA
Régimen de ventas en autoservicio. En algunas secciones, se ofrece un tratamiento más personalizado.	Régimen de ventas en autoservicio.
Tendencia a aumentar el personal de atención al cliente.	Poca atención al cliente.
La formación del personal sigue siendo clave.	Personal especializado y formado.
Numerosos servicios adicionales gratuitos como formación, folletos informativos, conferencias, tarjetas de fidelización, etc.	Pocos servicios gratuitos adicionales.
Numerosos servicios de pago como estudios previos, porte, montaje, simulaciones de escenarios, alquiler de vehículos y maquinaria, etcétera.	Pocos servicios de pago adicionales.
Horario amplio y adecuado a las necesidades de los consumidores con respecto a las categorías de productos comercializados. En ocasiones no cierran prácticamente ningún festivo (ej.: Jardiland).	Horario semejante al de los Grandes Especialistas Alimentarios.

FUENTE: Elaboración propia utilizando como base datos de otros autores (Casares y Rebollo, 2000; Díez de Castro, 1997; Kotler, 2000; Martín Dávila, 2000; Miquel, 2006; Puelles, 2004; Santesmases, 2004) e investigaciones propias.



jos, apoyada en el concepto de que era el cliente el que realizaría una buena parte del trabajo adicional necesario para el uso y disfrute de los productos. Por ello, los servicios adicionales ofrecidos no pasaban de ser básicos y relativamente costosos. Sin embargo, el cambio en el comportamiento del consumidor español en concreto no es tan claro hacia el “hágalo usted mismo”, sino que sigue inclinándose por contratar todo aquello que no está incluido en el artículo. Instados en cierto modo por esta demanda, los GENAS ofrecen en España un mayor número de servicios adicionales que en otros países y a un precio más elevado, por lo general. El comprador parece no percibir la cuantía total del gasto en que incurre, sino que se centra en el precio del producto adquirido, de forma aislada. Algunas enseñas todavía no presentes en España, como BHV (Francia), intentan con la gestión del interior del establecimiento y de las “soluciones por categorías” (cfr. variable comunicación) atraer a colectivos todavía poco interesados en algunas categorías, por ejemplo las mujeres y el bricolaje.

Esta estrategia no es extensible a todos los establecimientos, y se observa que, en la actualidad, existen algunas enseñas que intentan diferenciarse incluyendo el precio de los servicios que se

suponen básicos, en el precio de sus artículos. Tal es el caso de algunas enseñas de electrodomésticos.

Es destacable, no obstante, que la incorporación a la sociedad española de un importante contingente de inmigrantes, con mayor tradición en realizar determinadas tareas por ellos mismos, validaría la estrategia de separar el precio del producto del de los servicios adicionales.

Un aspecto que consideramos especialmente relevante es el que afecta a los horarios comerciales ya que, como ya hemos comentado, las categorías de productos a las que se dedican fundamentalmente los GENAS son aquellas de compra más esporádica y meditada. Según Aranda, Casares y Martín (2002), “en relación con los consumidores, se ha podido observar que éstos conciben el horario comercial como un servicio desarrollado por una organización que influye en la flexibilidad con la que pueden realizar sus compras, puesto que es uno de los principales factores para determinar el período de contacto entre sus necesidades y deseos y la oferta que presenta el establecimiento; además, se ha podido comprobar que la repercusión de los horarios comerciales sobre las compras de los individuos requiere distinguir entre compras cotidianas, compras periódicas y compras esporádicas”. Por ello, considera-

mos de especial relevancia que los GENAS hayan ampliado sus horarios, extendiéndolos a la mayor cantidad de festivos permitidos y equiparándolos en extensión a los de los grandes especialistas alimentarios por los siguientes motivos:

- Las visitas a los no alimentarios dependen todavía en gran medida de la atracción de la compra diaria (supermercado, hipermercado).
- Las categorías comercializadas por los GENAS están constituidas por productos cuya compra requiere mayor tiempo y meditación que la de los cotidianos (Aranda, Casares y Martín, 2002). Por lo tanto, son los fines de semana y festivos los momentos idóneos para proporcionar ese tiempo necesario.
- Las categorías de productos comercializadas por los GENAS están constituidas asimismo por muchos productos de ocio y disfrute, por lo que se asocia su compra a estos momentos. De acuerdo con esta premisa, los horarios para su compra deberían coincidir con los de ocio y para ello se observa una tendencia a formar conglomerados de GENAS asociados con cines, centros comerciales de moda, etc., e incluso a incorporarse en el interior de esos centros comerciales (ej. Fnac).

CONCLUSIONES MÁS RELEVANTES

El concepto GENAS se presenta como una realidad bien asentada en España y en continua evolución y crecimiento tanto en nuestro país como en el resto de la Unión Europea y EEUU.

Sus principales competidores son los pequeños especialistas, hipermercados y grandes almacenes, junto con la venta a través de Internet. Surgen, sin embargo, nuevos actores en el mercado como las agrupaciones de fabricantes que fundan sus propios GENAS.

Aunque nacen con vocación de ser líderes en profundidad de línea, se están consolidando como especialistas en el grupo de consumidores de su radio de acción, centrando ésta en un comprador no profesional y excluyendo las referencias más especializadas, así como aquellas con calidades y/o márgenes demasiado bajos. La importancia que dan a las diferentes categorías o subcategorías en cada sector, depende en gran medida de su rentabilidad, como en otros formatos.

Por otro lado, su origen como "category killers" parece presumir que dispondrían, junto con la amplitud de las líneas que trabajan, de unos precios menores que la competencia en la oferta en general. La realidad es que se pueden conseguir precios más baratos en otros formatos como hipermercados, con diferencias aun mayores si sumamos al precio del artículo algunos conceptos, muchas veces no incluidos en los productos de los GENAS o cuyo precio es superior, como transporte, instalación, ampliación de garantías, financiación, etc.

Uno de los rasgos que más destacan en este tipo de establecimientos es la enorme dificultad para el consumidor que supone realizar una comparativa de precios entre diferentes enseñas, puesto que no suelen coincidir salvo en categorías muy específicas (como juguetes). Amparados en este hecho, los GENAS comunican mensajes a los compradores cuyo fondo suele coincidir en torno al hecho de que se les devolverá entre una y diez veces la diferencia del precio si encuen-



tran el artículo más barato en otro establecimiento, porque, como hemos indicado, es difícil que puedan encontrar la misma marca y modelo.

Es indudable que el gran atractivo y crecimiento de este formato parece basarse actualmente en bastiones distintos a aquellos que promovieron su origen, pero igualmente válidos, entre los que podríamos citar:

- Oferta menos amplia pero más centrada en las preferencias del tipo de consumidor de su radio de acción.
- Mayor número de categorías complementarias de la principal original, para que el consumidor perciba mayor comodidad y recompensa en su visita.
- La disponibilidad del artículo seleccionado suele estar garantizada por un gran stock en los propios establecimientos o almacén. El comprador percibe este hecho como una recompensa necesaria al esfuerzo del desplazamiento.
- Mayor concentración de GENAS y de éstos con centros de ocio y moda, para presentarse como oferta alter-

nativa para pasar los fines de semana y festivos. Adicionalmente se amplían los horarios para hacerlos concordar con los de ocio y moda anteriormente destacados.

- Mejora del merchandising para convertir el momento de la visita al centro en ratos de placer e incitar a un mayor volumen de compras por impulso. Se aprovecha muy eficientemente el espacio disponible para adaptarse a la estacionalidad de las ventas de las distintas subcategorías que componen la oferta. En algunos casos con técnicas muy sofisticadas y novedosas de merchandising (LSA, marzo 2006).
- Ofertas puntuales continuadas muy atractivas, que actúan como imán para los consumidores y consolidan la imagen de establecimientos ELP (insistimos en el carácter más percibido que real de esta estrategia).
- Un gran abanico de servicios adicionales, desde los puramente ligados al producto, como transporte, instalación, financiación, etc., que, aunque no son gratuitos en la mayor par-

- te de las enseññas, empiezan a estar incluidos como parte del producto en algunas de éstas como forma de diferenciación. Existen además otros servicios que fomentan la parte de ocio y formación en el hágalo usted mismo, como catálogos, cursos, conferencias, asesoramiento, guardería, gimnasio, masajes, etc., también de pago, pero que convierten la visita al GENA en toda una experiencia.
- Excelentes sistemas de fidelización que dan acceso a garantías adicionales, facilidad en las compras, descuentos, información privilegiada, servicios adicionales a menor coste o incluso gratuitos.
 - Ampliación y adecuación de horarios para acomodarlos a los momentos de compra de los tipos de productos en los que son especialistas los GENAS.
 - Reintroducción en las ciudades con formatos más pequeños con el fin de no perder aquella clientela que considera difícil o poco rentable trasladarse a la periferia donde tradicionalmente se sitúan los GENAS. Apertura de tiendas más pequeñas en lugares estratégicos de uso y disfrute de las categorías en las que son especialistas.
 - En casos puntuales y con introducción de nuevas enseññas (Brico Dépôt, Tobogán, etc.), se observa una vuelta a la generalización de precios bajos a toda la oferta y ampliación de la profundidad de la línea para incluir artículos tanto para profesionales como para novales. Se traduce en una vuelta a los orígenes de estos formatos pero sin abandonar la política actual. En definitiva, se intenta ampliar el mercado con nuevos segmentos de consumidores.
 - Cada vez toma mayor relevancia y presencia la MD (marca de distribuidor), tanto de forma explícita como encubierta, con tanto éxito en algunas enseññas que pasan a ser referente de mercado frente a las de MF. Tal es el caso de Ikea y Décathlon.

- Desarrollo de la MD en formato de MPP (marca de primer precio), para dirigirse a segmentos más sensibles al precio.
 - Utilización de la MD para hacer frente a los "hard discount" como en el caso de Décathlon frente a Aldi en Alemania (LSA nº 1946, 2006).
 - Creación de GENAS a partir de cooperativas de fabricantes, como en el caso de los ferreteros de Francia que han fundado enseññas como Master Pro y Brico Pro para hacer frente a otros grandes especialistas. La primera apertura se realizó en 1991 y en la actualidad poseen 354 establecimientos en toda Francia (LSA nº 1943, 2006).
- Una vez destacadas la fortalezas de estos grandes especialistas no alimentarios, también queremos poner de relevancia que las mayores debilidades de los GENAS podrían ser el centrarse en categorías muy estacionales y en mantener una imagen de precio "percibido bajo". Con respecto a esto último, si la tendencia actual de valorar y comparar más los precios antes de la compra continúa, estos formatos verán dificultades, al menos a medio plazo, para mantener su posicionamiento como establecimientos ELP (más percibido que real), que es uno de sus mayores atractivos para el consumidor. Sin embargo, reforzando otras cualidades que son percibidas como atractivas, como adaptación de la oferta a las características del consumidor al que sirven, mejora en los servicios y creación de ambientes agradables que propicien y justifiquen el desplazamiento, tanto en el interior del establecimiento como a través de la agrupación de GENAS con moda y ocio, probablemente encuentren una nueva vía para continuar su andadura y expansión. Adicionalmente la creación de nuevas enseññas dirigidas a los públicos más sensibles al precio puede ayudar a mantener, e incluso acrecentar, su participación en el mercado. ■

MARÍA PUELLES GALLO
Universidad Complutense de Madrid

BIBLIOGRAFÍA

- ARANDA, E, CASARES, J. y MARTÍN, V.J. (2002). "Los horarios en la distribución comercial. La importancia del tiempo para consumidores, empresas y decisores públicos". *Distribución y Consumo* nº 64. Julio-Agosto. Mercasa.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2000). *Distribución Comercial*. Segunda Edición. Ed. Civitas.
- CHÉTOCHINE, G. (2004). *Brico Dépôt reste un modèle envié* LSA nº 1856 pp. 116-117.
- CRUZ, I. (1999). "Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia". Ed Pirámide. Madrid.
- DÍAZ, A. (2000). "Gestión por Categorías y Trade Marketing". Ed Prentice Hall.
- DÍEZ DE CASTRO, E. (1996). "Merchandising. Teoría y práctica". Ed. Pirámide. Madrid
- DÍEZ DE CASTRO (COORD.) y OTROS. (2004). "Distribución Comercial". Ed. McGraw Hill.
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. (2000). "Las marcas de primer precio : ¿segundas marcas de distribuidor?". *Distribución y consumo*, nº 53, pags. 75-88
- KOTLER, PH. (2000). "Dirección de Marketing". Edición del Milenio. Ed. Prentice-Hall.
- LSA Francia nº 1943, 1944, 1945 y 1946. (2006). Varios artículos.
- MARTÍN, M. (COORD.) y OTROS. (1997). "Marketing Fundamental". Ed. McGraw Hill.
- MIQUEL, S. y OTROS (2006). "Distribución Comercial". 5ª Edición. Ed. Esic.
- ORTMEYER, G; QUELCH, J.A. y SALMON, W (1991). "Restoring credibility to retail pricing". *Sloan Management Review*. Otoño. Pp. 55-66.
- PUELLES y PUELLES (2003). "Marcas de Distribuidor. Más de 30 años de un proceso dinámico e imparable". *Distribución y Consumo* nº 69. Mayo-Junio.
- PUELLES, M. (2004). "Los Grandes Especialistas no Alimentarios (GENAS)". *Distribución y Consumo* nº 78. Noviembre-Diciembre.
- RONDÁN, F.J. (2003). "Estrategias de precios siempre bajos. Ventajas e Inconvenientes". *Distribución y Consumo* nº 65. Septiembre y Octubre..
- SANTESMASES, M. (2004). "Marketing. Conceptos y Estrategias". Ed. Pirámide.
- SURI, R.; MANCHANDA, R.V. y COOLÍ, C. S. (2002) "Comparing fixed price and discounted price strategies: the role of affect on evaluations". *Journal of Product and Brand Management*. Vol 11 (3), pp. 160.173.
- VAZQUEZ Y TRESPALACIOS (1997) "Distribución Comercial: Estrategias de fabricantes y detallistas. Editorial Civitas. Madrid.



Diferenciación y valorización de los productos pesqueros

Retos ante las nuevas estrategias alimentarias

■ FERNANDO GONZÁLEZ-LAXE

Instituto Universitario Estudios Marítimos. Universidad de A Coruña

La globalización se asocia a la internacionalización de las empresas y a una homogeneización de los comportamientos alimentarios. Los cambios y las modificaciones en las estrategias por parte de la oferta van ligadas a la mayor extensión y penetración en los mercados mundiales por parte de las firmas industriales. Por tanto, las industrias agroalimentarias desempeñan un papel clave en presentar respuestas adecuadas a las demandas del mercado internacional. Se asiste a una nueva organización industrial de las mismas al objeto de adaptarse a los distintos objetivos de crecimiento.

En los últimos años, las grandes firmas alimentarias han diseñado diferentes estrategias para responder a los nuevos planteamientos de la oferta, ya sea en lo que afecta a los procesos de concentra-

ción empresariales, ya sea en lo que respecta a la diversificación y segmentación de ofertas por medio de una amplia panoplia de diferentes gamas.

Se puede afirmar que la internacionalización de las industrias agroalimentarias en la década de los setenta respondía a un desarrollo empresarial específico centrado en las ventajas derivadas de la localización de las empresas multinacionales al amparo de la utilización de los potenciales de producción explotables de los recursos locales y del acceso a las materias primas próximas. Esa decisión se fundamentaba en que existía una cierta correspondencia entre las potencialidades de los recursos a explotar con los escasos y medianos niveles de desarrollo de aquellos países en los que se ubicaba la empresa, así como de las am-

plias posibilidades de crecimiento de dichos mercados, notas esenciales que permiten auspiciar una creciente alza de los niveles de oferta.

Posteriormente, las firmas industriales se inscribieron en un posicionamiento derivado de los aumentos de demanda y, por lo tanto, las inversiones de las multinacionales se amparaban en las mejoras relativas a las técnicas de producción y sobre los mecanismos de regulación sectoriales. De esta manera, las tendencias mundiales de las firmas empresariales y de los grupos agro-pesquero-alimentarios se especializaron por producir para un mercado interior; por la necesidad de formalizar mecanismos de coordinación en "aval" con las firmas de distribución, y en la utilización de los recursos locales para la exportación.

Este razonamiento es lo que denomina P. Veltz (2000) el “dominio de las organizaciones”, donde predomina la formación de oligopolios nacionales, en la que se conjuntaban los espacios de producción, los espacios de consumo y los espacios de financiación; dando lugar y creando unos determinados “espacios regionales”, relativamente autónomos. Sus características eran, por lo tanto, explotaciones poseedoras de elevadas economías de escala y estrategias de integración vertical. O, lo que es lo mismo, las firmas multinacionales se beneficiaban de los rápidos crecimientos de las economías locales y sus objetivos radicaban en ampliar sus cuotas de mercado e instalarse en estructuras económicas débilmente concentradas.

LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES Y EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS

Los cambios estructurales llevados a cabo en los últimos años han significado que los mercados han aumentado su potencial y los flujos correspondientes a las inversiones directas lo han hecho a una mayor intensidad, reforzando el carácter de la alta movilidad en lo que respecta a la circulación del capital. En este sentido se inscriben las estrategias de las multinacionales y sus decisiones de orden global (UNCTAD, 2005).

En la década de los noventa, las orientaciones se caracterizaron por los siguientes aspectos: a) la inversión directa extranjera es cada vez más voluminosa en el campo del sector de la distribución, debido a la rápida integración de las economías y a las mayores tendencias a importar nuevos productos agro-pesquero-alimentarios; b) los prolongados déficit comerciales agrícolas, pesqueros y alimentarios de los países desarrollados se alinean con las modificaciones ostensibles de los comportamientos y nuevos hábitos de los consumidores, y c) el aumento de la renta de los consumidores y la mayor disponibilidad de productos en



el mercado han supuesto un notable aumento de las elasticidades-renta de la demanda.

Frente a este comportamiento, la oferta está siendo más rígida, mostrando asimismo un auténtico gap entre las estructuras comerciales y las estructuras productivas, aspecto que nos permite explicar ciertos desequilibrios de las balanzas comerciales.

La inversión directa extranjera en Europa tenía por objetivo responder a las necesidades de mercado. A lo largo de la última década, se ha llegado a presenciar un amplio proceso de adquisición de las empresas locales, que reforzaron las dinámicas de adaptación de la oferta a la demanda, en un contexto de crecimiento de la demanda y con una mayor diferenciación de las calidades de los productos ofertadas. En segundo lugar, se advirtió una dinámica de mayor participación del capital extranjero en las grandes empresas de alimentación, a la vez que adquirirían una posición muy determinante en términos de cuota de mercado (Beltrán & Montero, 1994).

Se asiste, pues, a un mayor proceso de integración en un mercado cada vez más amplio y extenso; a una mayor racionalidad productiva al objeto de reducir los costes y acentuación de los valores de

bienes y servicios ofertados, y a una definición de estrategias de carácter global.

Una forma de explicar los comportamientos sería la siguiente:

- Conformación de sectores amont de la agro-pesca-alimentación. Se plasmaría por la nueva organización y coordinación de las filiales. Las estructuras de producción son relativamente homogéneas con escalas de producción elevadas; están basadas y orientadas hacia una mayor expansión sobre los mercados interiores, con lo que las escalas óptimas tienden a disminuir. Al objeto de mantener los costes de las empresas líderes se asistirá a una mayor dinámica de la fusión y adquisición de empresas y a una integración vertical creciente en lo que concierne a la organización de los procesos productivos. La mayor competencia internacional presenta una mayor rivalidad de empresas y una mayor concurrencia de productos para una demanda muy especializada, y en segundo término, los diferentes costes de producción, las desiguales implicaciones derivadas de las infraestructuras de transporte y las disímiles dotaciones tecnológicas muestran distintos márgenes de competitividad.

- La situación es diferente para las industrias que producen productos muy elaborados. En estos supuestos, la presencia y extensión de las multinacionales es muy vasta, poseen tecnologías muy “performances” y son altamente competitivas. Sus estrategias están basadas en captar la mayor cuota del mercado interior y en la flexibilidad de sus estructuras productivas.
- Finalmente, un tercer apartado es el correspondiente a las firmas multinacionales propietarias de grandes marcas. Están implantadas en todo el mundo, por lo que los mercados globales son el marco de referencia de las mismas, estando orientadas a mercados muy amplios y preferentemente homogéneos.

Bajo estas hipótesis, las estrategias empresariales proponen una oferta diversificada para ajustarse a los comporta-

mientos de los consumidores. Tratan de responder a un consumo que presenta dinámicas y tendencias en aumento, con una cierta estabilidad de los precios y una amplia variedad de calidades y de gamas. Busca la adaptación de los medios de producción a las demandas de los compradores (ya sean de la industria o de la distribución), siempre que se solventa el problema de la competitividad. Por eso, resulta necesaria la puesta en práctica de nuevos planes de organización industrial, nuevas formas de coordinación vertical y una mayor formación de los cuadros de dirección.

LOS MODELOS DE ESPECIALIZACIÓN

En esta última década hemos presenciado un cambio radical en los procesos de producción y acumulación de bienes. Las nuevas transformaciones se han visuali-

zado con la emergencia de nuevos procesos productivos que han contribuido a modificar la antigua geografía y la distribución de la producción agroalimentaria.

El proceso de acumulación fordista (producción en masa) ha dejado paso al proceso de especialización flexible. Ello ha supuesto varios e importantes cambios: se ha fragmentado la cadena de valor, permitiendo aumentar la división del trabajo; hemos presenciado una mayor flexibilización de los procesos de producción; los productos adquieren distintas y variadas gamas, y se han establecido nuevas relaciones y acuerdos entre las empresas.

Estas características se unen a la nueva utilización de los espacios periféricos en los que el aumento de sus correspondientes cuotas de producción obtenidas a través de pequeños establecimientos descentralizados, capaces de ejecutar y desarrollar determinadas funciones es-



pecíficas, han permitido aumentar no sólo el volumen de bienes producidos, sino extender sus interrelaciones hacia otros espacios y hacia otras gamas de productos (Charles & Boude, 2001).

Esta nueva dinámica, la de la especialización flexible (Piore & Sabel, 1984), está basada y constituida por equipos cualificados capaces de adaptarse a unos movimientos y a unas dinámicas de innovación permanente, permitiendo la creación de unidades de producción bajo la perspectiva del desarrollo de las regiones periféricas con abundantes recursos y bienes primarios.

En este modelo, las características más específicas se constatan en los siguientes aspectos: son unidades de producción especializadas, conocen todos los instrumentos disponibles para efectuar los intercambios comerciales y para formalizar condiciones de partenariado con otras empresas; y se basan en productos diferenciados para poder competir con las unidades procedentes de centros de producción en masa.

Ante esta nueva coyuntura no es difícil establecer las distintas estrategias de desarrollo que siguen las empresas de mayor éxito. De una parte, asistimos a un intenso proceso de especialización; en segundo lugar, a una descentralización de la producción, y en tercer lugar, a una especialización de carácter geográfico, sobre la especificación de un grupo determinado de productos y de bienes. Es de-

cir, sus objetivos radican en la búsqueda de “nichos de mercados” marcados por la especialización y enfatizados sobre la valorización de los recursos específicos de un país.

Es evidente, por lo tanto, que el desarrollo de estas estrategias requiere la existencia de: redes de transferencia de tecnología y formación profesional; de agencias y oficinas de apoyo y promoción, y de plataformas logísticas para distribuir de manera más eficiente, segura y rápida los productos.

Para lograr estos objetivos es preciso lograr una mayor eficiencia en lo tocante a la utilización de las ventajas competitivas. La incorporación de nuevas condiciones tecnológicas y de novedosos modelos de organización y de gestión se convierte en el panel de los requisitos básicos, a la vez que es preciso apuntalar la definición de las nuevas formas productivas.

En consecuencia, la estrategia de las firmas multinacionales en sus orientaciones y decisiones de implantarse en las regiones más periféricas radican en desarrollar y disponer de una capacidad para estimular los aumentos de la oferta de productos de calidad, de incorporar nuevas competencias tecnológicas de alto nivel y de servir de apoyo a los desarrollos de implantación de las firmas multinacionales.

¿Qué observamos? En resumen, una mayor dinamización de las filiales, unos

mayores niveles de competitividad de las mismas y una mejor posición para afrontar los procesos de globalización o, lo que es lo mismo, una mayor capacidad para exportar o para mejorar las cuotas de mercado en los mercados más globalizados por medio de productos más sofisticados y más diferenciados, aprovechando las mejoras en las ventajas competitivas y en la localización geográfica.

DESARROLLO DE LA LOGÍSTICA: CRECIMIENTO INTERNO O DESARROLLO DE REDES

La dinámica de la internacionalización de las empresas agro-pesquero-alimentarias se ha apoyado en el desarrollo de las ventajas competitivas constituidas bien desde la configuración de las actividades específicas y determinadas, bien desde la presión que se ejerce al conjunto de los competidores. Por tanto, los objetivos insisten en la necesidad de valorizar al máximo los procesos productivos y a extender las experiencias exitosas desarrolladas a nivel local y trasladarlas a una escala más internacional (Saives, 2001).

Con objeto de lograr tales objetivos es preciso desarrollar nuevas formas de coordinación de las actividades logísticas, sobre todo en aquellos aspectos que tienen relación con los niveles de aprovisionamiento y en lo tocante a las relaciones entre distribuidores y transportistas.

Varias estrategias se han desarrollado:

- La centralización de compras constituye una de las tendencias más utilizadas por parte de la gran distribución. Busca incrementar su poder de negociación cara a cara con los suministradores. Esta dinámica ha supuesto, por lo tanto, incrementar la concentración y se efectúa en un contexto en el que se lleva a cabo un proceso de reagrupamiento de la mayor parte de las marcas de la gran distribución, logrando, por lo tanto, la configuración de “supercentrales” o de “euro-centrales”, en los ámbitos europeos.

- En la segunda mitad de los años ochenta, los grandes distribuidores dejan de agruparse en ámbitos europeos, para concentrarse en enseñas de distribución de carácter nacional, para beneficiarse de los poderes de negociación frente a las firmas multinacionales. Por tanto, asistimos a una intensa y fortísima concurrencia inter-firmas y a procesos de concentración sectoriales.
- En la década de los noventa se asiste a una mejora en las compras a nivel internacional de las grandes empresas de la distribución junto a una mayor especialización de la distribución nacional; esto es, una hibridación en la que la especialización sobre productos determinados es cada vez más específica. Ello ha facilitado la idea de difundir una “cultura de empresa” diferente para cada grupo multinacional, a través de las dife-



rentes concepciones en la adquisición de productos, el comportamiento de las empresas, la movilidad del personal, etc.

Es evidente, por lo tanto, que a partir de la década de los noventa la distribución alimentaria adopta distintas decisio-

nes estratégicas y se conforman estrategias de grupo siguiendo diferentes modos de coordinación interna.

Estas circunstancias son las que nos permiten contemplar los nuevos niveles de centralización, la emergencia de nuevas relaciones de partenariado, los con-

tratos y las dinámicas de fusiones de empresas y, finalmente, la puesta en práctica de la nueva conceptualización de la logística, tanto en amont como en aval; coordinando todo el complejo sistema de la agroalimentación y la distribución (F. Nicolas, 1999).

Se ha tratado, por tanto, de seguir una tendencia en la que las empresas de pesca-alimentación se han guiado por los siguientes aspectos: a) por utilizar sus propios activos; b) por mejorar la continuidad y la regularidad de los flujos físicos entre suministradores y detallistas; c) por combinar la logística comercial con la financiera; d) por reducir los costes de la logística del transporte; e) por mejorar la organización del trabajo, y f) por conformar un complejo sistema de partenariado que permita resaltar tanto la funciones logísticas con las correspondientes a la especialización de tareas y la externalización de las mismas.

La logística no está alejada ni es independiente de la estrategia global de las empresas pesqueras y de distribución. Los últimos años han servido para comprobar la aceleración de la internacionalización y, en consecuencia, la necesidad de disponer de mecanismos que pudieran servir para incrementar la distribución de productos vinculados a marcas propias de las fábricas.

En la actualidad, este desarrollo productivo y esta dinámica son, si cabe, más importantes por la exigencia de singularizar el concepto de la trazabilidad y de evitar los retrasos y los suministros de inputs intermedios garantizados por las ventajas competitivas derivadas de localización geográfica de la producción, rasgos que son decisivos para afrontar el desafío global de la competencia.

Las actuales prácticas de la logística nos permiten comprender los rápidos desarrollos comerciales de ciertos productos, ya sean procedentes de áreas geográficas muy alejadas de los lugares de consumo y transformación; ya sea de productos de menor calidad que compiten en el mercado global con productos tradicionales y ampliamente reconocidos

(Boude & Charles, 2000). De ahí que la competencia logística se nos antoja primordial y supone un elemento clave para el desarrollo tanto de las empresas como supone un aporte esencial en el potenciamiento económico del territorio.

Ante este panorama, una de las cuestiones más candentes son las relativas a las modificaciones de los espacios de competencia. Antes, las compras eran de carácter local, aunque existían suministros de orden internacional que postulaban la necesidad de conseguir una optimización de los costes de aprovisionamiento y una disponibilidad de medios de transporte. En la actualidad, los suministradores son de ámbito internacional, la capacidad de aprovisionamiento ha de estar asegurada de manera regular y el problema de la logística en lo que atañe a los niveles de aprovisionamiento constituye algunos de los requisitos básicos.

Ello supone que se recurra al papel de las “marcas propias” y son cada vez más relevantes las apelaciones a la noción de “trazabilidad”.

LAS ESTRATEGIAS DE LOS ACTORES EN LA INDUSTRIA PESQUERA

El sector pesquero tiene como objetivo valorizar su producción y obtener productos con signos inequívocos de calidad. Todas sus actuaciones están en un continuo proceso de adaptabilidad a nuevos contextos. Entre las características del sector pesquero resaltamos su heterogeneidad, su especificidad técnica y territorial, y sus intensos cambios estructurales. La disparidad de los lugares de pesca y la dificultad de las condiciones de acceso a los recursos, los distintos grados de especialización técnica ateniéndonos

CUADRO 1

Tipologías del sector pesquero

Mundo pesquero artesanal y costero	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizado por su vinculación territorial y enraizado en la tradición y las relaciones de vecindad local. • Mantiene una forma de jerarquía específica, que presupone una relación de estima que garantiza la autoridad a lo largo del ciclo productivo. • Responde a dispositivos asociados a la familia que se rigen por la fórmula de la “casa-empresa” familiar.
Mundo pesquero industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Se rige acudiendo a un sistema de selección de inversiones y de cálculo de rentabilidades (costes de oportunidad). • Existen reglas y ejes que definen las coordenadas. • La eficacia constituye el objetivo superior común. • Depende de la capacidad de organización para responder útilmente a las necesidades. • Puede presentar homogeneidades de carácter espacial y relaciones sincrónicas en la modalidad industrial.
Mundo pesquero globalizado	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia en calidad y en diferenciación del producto subraya el precio. • El espacio es mundial, sin límites ni distancias. • La circulación de bienes, capitales, tecnologías y personas es libre. • Los agentes son todos clientes, competidores, compradores o vendedores. • Las relaciones están marcadas por las condiciones de oportunidad y la asunción de los riesgos empresariales. • Las relaciones comerciales y las correspondientes a las de espacio-coste son los elementos que construyen la “territorialidad” del mundo mercantil.

FUENTE: F. González-Laxe.



a los artes y modos de producción y a los procesos tecnológicos, la amplia diversidad productiva en lo tocante a las especies capturadas, permiten apuntar que el creciente “grado de especialización” impulsa a corto plazo a nuevas recomposiciones y delimita nuevas estrategias empresariales y de grupo, ya sea de tipo organizativo ya sea de tipo funcionamiento (González-Laxe, 2004).

El amplio mosaico de realidades, posicionamiento y comportamientos podemos reflejarlo de manera sintética en el cuadro 1, en el que se plantean las distintas vinculaciones y posibilidades de estrategia.

Los problemas estructurales del sector se pueden resumir en cuatro apartados:

1. Sobreexplotación de los recursos, en la medida que se aprecian descensos notables de la biomasa reproductora de los stocks, una alta mortalidad por pesca y un evidente desajuste entre los recur-

sos disponibles y la capacidad productiva. Por tanto, afecta a la viabilidad económica de las unidades de pesca.

2. Atomización de la oferta. Predomina el comportamiento individual en la adopción de decisiones; esto es, no suele existir una solidaridad de grupo, de ahí el concepto de “race to fish” o “la carrera por pescar”; insuficiencia organizativa para regular o proponer planes de captura por áreas, por especies o por temporadas; en lo tocante a la naturaleza de los comportamientos prevalecen las actuaciones a corto plazo, y se basa en la extracción de un recurso común, sobre el que se puede actuar y donde un comportamiento racional y de captura sostenible por parte de un productor no implica una mejora a medio plazo del total de la pesquería siempre que los demás actúan de manera individual, bajo perspectivas de corto plazo y rehusando mantener un comportamiento colectivo previamente

adoptado entre los productores de la zona y/o del mismo modo de pesca.

3. Una oferta inadaptada a la nueva demanda, que se plasma en que frente a una demanda cada vez más centralizada, ante la dificultad de contractualizar acuerdos con los compradores, y sobre la base de una reducida capacidad de integración de las actuaciones y políticas de los productores, la distribución de los productos pesqueros no supone garantía de fiabilidad, regularidad y de precios conocidos de antemano, con lo que, en lo que atañe a los productos frescos, las fuertes oscilaciones en la oferta y el carácter perecedero de los productos incide sobre las rentabilidades de los productores; en tanto que en los productos congelados, las fuertes corrientes de intercambios mundiales alteran los precios y desplazan las matrices del comercio internacional.

4. Situación económica frágil, donde dadas las alzas en los costes de produc-

ción (el gasóleo y la mano de obra son rúbricas que sobrepasan el 60% de los costes de explotación), la debilidad de la rentabilidad económica viene motivada por los elevados niveles de amortización y de la imposibilidad de actuar con devaluaciones competitivas para defender los productos nacionales.

Por parte del sector de la distribución, el análisis muestra los siguientes procesos:

1. Estrategia de la concentración. Se ha producido un amplio agrupamiento, redefiniéndose las estrategias de las grandes empresas industriales al objeto de reducir los costes, ganar economías de escalas y ampliar cuotas de mercado (Monfort, 1998). Los propietarios están cada vez más concentrados y son menos numerosos, y las razones se derivan de buscar una mayor rentabilidad y de poder responder a los estándares de la competencia europea e internacional de

las firmas rivales tanto en cuestión de tamaño como de competitividad. En el caso de las industrias pesqueras de transformación y distribución también se debe a la necesidad de garantizar los suministros y, por lo tanto, asegurarse ciertos niveles de aprovisionamiento vía importaciones.

Es decir, la estrategia de la concentración resalta el hecho y el objetivo de obtener y acceder a poseer una cierta influencia, una mejor capacidad negociadora con la cadena de distribuidores y una significativa mejora en lo que concierne a los accesos a los mercados europeos y mundiales.

De ahí que se tienda a una mayor industrialización y procesado como parte de las dinámicas de los grupos innovadores y líderes. Este proceso ya se ha planteado en Francia, en la medida que los 5 primeros grupos de distribución controlan el 95% del mercado pesquero (el 25% en

1980), además de haber cerrado una central de compras para ciertos distribuidores, lo que acarreó la concentración de varias empresas en tal cometido (Carrefour, Lucie, Opera e ITM constituyen en la actualidad el póquer de las supercentrales de compra). (Boude & Charles, 2005).

2. Estrategia de la integración. Los actores y los agentes económicos, con el objetivo de controlar los precios y en consecuencia los resultados económicos, tratan de ofertar calidad y cantidad de manera regular, sostenida y garantizada. Tal proceso se lleva a cabo para conseguir abordar una integración mercantil en las distintas fases de la industrialización pesquera: captura, desembarco, procesado, transformación y distribución. Para ello, es preciso completar desde los inputs hasta los productos finales. Los objetivos finales radican en la materialización de contratos directos entre propietarios e hipermercados, así como la puesta



en común de la integración de ciertos negocios industriales, comerciales y financieros.

3. Estrategia de la diversificación. Consiste en poseer una mejoría en el campo de la distribución, reduciendo los costes a lo largo de los procesos, amortizando las inversiones a corto plazo, desarrollando productos propios y ganando las oportunidades que ofrecen las nuevas demandas.

Las dificultades actuales vienen derivadas de los problemas que acechan al sector pesquero: disminución de los desembarcos, agotamiento de recursos, dificultades de condiciones de acceso a los recursos y disminución de cuotas de pesca, ya sea en aguas gestionadas por la Unión Europea, ya sea en aguas internacionales gestionadas por países terceros o por organismos internacionales. Ello ha alimentado las importaciones de pescados procedentes de otras latitudes y ha alterado las decisiones estratégicas de las distribuidoras.

Los resultados advertidos hasta el momento ponen de manifiesto un descenso de los márgenes de beneficios obligando a resituar a ciertas actividades pesqueras en diferentes áreas geográficas dados los altos niveles de fragilidad y vulnerabilidad económica y comercial (Sineiro, González-Laxe, Santiso, 2004). De ahí que para algunos autores significa “una situación caracterizada por la dominación de los distribuidores” (S. Guoin & A. Fady,

2000), así como una especialización de las áreas de distribución de los productos pesqueros y una modificación de las condiciones de competencia/rivalidad (Green, Noronia, Schaller, 1999).

El funcionamiento de las distribuidoras y los mecanismos de aprovisionamiento de productos permiten realizar un posicionamiento de las empresas atendiendo a su carácter centralizado/descentralizado; independiente/integrado; franquiciados/afiliados, según que analicemos la estructura, el funcionamiento o su condi-

ción. Según sea su connotación así sabremos cómo incide en los niveles de precios, en las estrategias de explotación de las empresas productoras, en las opciones de pesca, en las políticas de producto.

Si las empresas desarrollan una estrategia integrada supone una centralización de los aprovisionamientos, entonces, se demandan productos más homogéneos pudiendo sostener las especificaciones territoriales. Por el contrario, las estructuras independientes tienen como característica propia su vocación a estar vinculadas con el sector extractivo, tratando de consagrar su estrategia hacia la libertad de elección de suministro, de aprovisionamiento y de precios con ventajas competitivas, pero siempre asegurando los márgenes pero con funcionamientos muy descentralizados.

Bajo este contexto los principales criterios de referencia los expresamos en el cuadro 2.

El proceso de valorización requiere dos elementos:

- Calidad, o sea obtener una performance superior. Significa un signo de calidad distintivo, designa la pro-

CUADRO 2

Criterios de referencia de los productos pesqueros

PUNTOS DE REFERENCIA	INDICADORES DE REFERENCIA
Suministradores	<ul style="list-style-type: none"> • Historial del suministrador. • Notoriedad e imagen de marca.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Calidades organolépticas. • Trazabilidad. • Adaptación de las demandas de los consumidores. • Posición de los productos en relación a las demás gamas.
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña promocionales y de publicidad. • Velocidad de rotación de productos.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de suministros en tiempo y cantidad. • Modos de pago. • Posibilidad de reposicionamiento. • Mínimos ventas garantizados
Nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> • Nichos de nuevos productos. • Innovación tecnológica y composición del producto. • Innovación marketing y packaging
Colaboración y alianzas con partners.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración privilegiada partenaire. • Adaptación política merchandising.

FUENTE: F. González-Laxe.

iedad singular de un producto (es sinónimo de identificación propia) y muestra una nota intrínseca (derivada de su concepción, de su tecnología, entre otros aspectos); por tanto, cuando se quiere explicitar la calidad se debe ampliar el análisis no solamente a la performance (especificación que corresponde a la demanda) sino a la conformidad (rasgos específicos del propio producto).

- Tipologías de calidad. Esto es, referenciadas a valores subjetivos y/o afectivos (se usa para ello argumentos no-tangibles e inmateriales); referencias a las decisiones de compra (incluye todo tipo de argumentaciones), e referencias objetivables (descripción del producto, evaluación y coste de la conformidad del productos, así como competitividad del producto).

versificación productiva a la vez que se mostrarían las diferentes categorías de calidad, certificados de origen, identificación de productos y trazabilidad de las especies (Boude & Charles, 2000).

En suma, lo relevante vendría del análisis de la “coordinación entre los diferentes actores en el ámbito de la industria”; bien sea, en primer lugar, desde el plano productivo, esto es, analizando las diferentes flotas y evidenciando la divergencia de intereses entre las distintas modalidades de pesca. En segundo lugar, los objetivos deben evaluar si los comportamientos de los productores evitan actuar bajo la perspectiva del corto plazo, esto es, no ceñirnos a lograr el máximo beneficio y rendimiento de manera inmediata, sino buscando la forma de articular y ampliar una cadena de valor más amplia, incrementando el valor añadido de manera progresiva y captando mayores cuotas de mercado tanto en los productos clásicos como en los nuevos productos. Y, en tercer lugar, experimentar las relaciones y

los partenariados entre los distintos agentes, ya sea favoreciendo la integración ya sea acrecentando la presencia de consorcios y acuerdos con empresas multinacionales.

Un claro ejemplo de la posición del sector pesquero es aquel que se revela del análisis de los mercados finales. Si escudriñamos entre los distribuidores presentes en los mercados gallegos la presencia de productos pesqueros y sobre ellos nos interrogamos sobre la procedencia de tales productos (especies), características de los mismos (condiciones organolépticas) y su vinculación con firmas gallegas, las respuestas no son nada halagüeñas.

En primer lugar reflejamos las políticas del producto pesquero, entre las que destacamos las condiciones del frescor, calidad, origen, exposición y gestión de ventas. El análisis de estas notas ayuda a reflejar y a subrayar los distintos itinerarios de los productos pesqueros (ver cuadro 3).

LA PERSPECTIVA DEL SECTOR PESQUERO ANTE EL NUEVO PANORAMA

El objetivo de nuestro trabajo trata de evaluar cómo se lleva a cabo la implementación del proceso de venta y distribución de los productos pesqueros. Para ello los interrogantes son, en primer lugar, si el pescado o el producto pesquero disponible para su comercialización subraya el criterio de la especificidad de la región/zona; si es utilizado por los operadores regionales, y si está controlado por la organización existente en el mercado regional y por las industriales locales/regionales. En segundo lugar, nuestros inquéritos se centran en si existen relaciones básicas entre los operadores/actores locales/regionales y las estructuras territoriales próximas, pues ello definiría básicamente determinados linkages que afectarían a las producciones locales, a las dimensiones y al tamaño de las explotaciones industriales o empresas; y contribuirían a incrementar los grados y niveles de atractividad de un territorio (Bouchoucha, 2003). Y en tercer lugar, atenderíamos a los distintos gradientes de la di-

CUADRO 3
Características del producto pesquero

CARACTERÍSTICA	REFERENCIAS Y VALORACIONES
Frescor	• Especificando el tiempo entre la descarga y la puesta en el centro de venta. Incide en la calidad y en el volumen de pescado contratado.
Calidad	• Expresa la relación particular con el productor. Incide en el precio y fideliza una clientela.
Exposición	• Es preciso medir el tiempo de la exposición y la rotación del mismo.
Gestión de los no-vendidos	• Dada la laxa y poco clara legislación en relación a los productos de libre-servicio resulta difícil averiguar el porcentaje de utilización del pescado en sus distintas presentaciones para los productos no-vendidos. Incide en la demanda, cuestiona la puesta en marcha de las iniciativas relativas al origen del pescado y a la trazabilidad.
Origen	• No hay una clara distinción en los mercados entre productos importados, los procedentes de la acuicultura y los capturados por flotas españolas en caladeros litorales, comunitarios o de terceros países. El consumidor exige información detallada sobre el origen y trazabilidad.
Marcas	• Permiten fidelizar al consumidor. Representan una noción de calidad. Pocos productos indican denominación de origen y existen pocas “marcas colectivas protegidas”. En cambio emergen “marcas-insignias” de empresas que representan sus estrategias, a la vez que segmentan el mercado por gamas de producto.
DNI del producto pesquero	• Mediante un chip o un código de barras se incluyen las características del barco, zona de pesca, puerto de descarga, fecha descarga, comprador, características del producto. Fomenta la calidad y la diferenciación productiva, incorpora valor añadido y evita confusión y competencia desleal.

CUADRO 4

Elementos distintivos de los productos pesqueros

PRODUCTO	MODO DE COMERCIALIZACIÓN	MUNDO	RELACIÓN PRODUCTOR-CONSUMIDOR	GARANTÍA	TERRITORIO
Estándar	Grandes distribuidores	Industrial	Despersonalizado	Sobre la base de marca y reputación	Espacio homogéneo
Específico	Pequeños y grandes distribuidores	Costero	Interpersonal o de: Identidad regional o local	Sobre la base de su origen y etiqueta	Espacios de proximidad con inserción en espacios internacionales de venta

FUENTE: F. González-Laxe.

CUADRO 5

Evaluación de los elementos de diferenciación empresarial

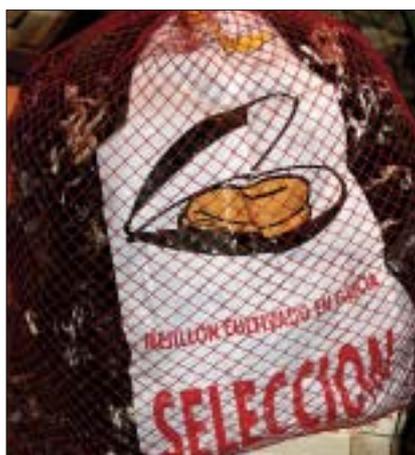
	ALCAMPO	CARREFOUR	EL CORTE INGLÉS	EROSKI	GADIS	SUPERCLAUDIO
Especifica productos gallegos	No	No	No	No	No	No
Especifica productos de una OOPP o de asociación determinada	No*	No*	No*	No*	No*	No*
Especifica productos de una empresa determinada	No*	No*	No*	No*	No*	No*
Especifica trazabilidad	No	No	No	Sí	No	No
Existen campañas e información en mostradores	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Existe campaña de animación al consumo	No	Sí	Sí	No	No	No
Existe promoción de productos importados	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No

** Sí para los moluscos (almeja, ostra y en algunos casos mejillón).*

En segundo lugar, este trabajo no desea abordar una evaluación del cumplimiento de las normas para el control de la primera venta de los productos pesqueros (R. D. 2064/2004 de 15 octubre, BOE nº 261 de 29 de octubre de 2004) y de las normas que hacen referencia a la identificación de los productos de pesca, acuicultura y del marisqueo vivos, frescos, refrigerados o cocidos (R. D. 12/2004, de 13 enero, BOE nº 31 de 5 de febrero de 2004) que, como es bien sabido, subrayan como objetivo las siguientes notas: a) que el consumidor posea adecuada información sobre el producto que va a consumir, y b) que se establezcan aquellas normas comunes de comercialización referidas a la clasificación y etiquetado.

La finalidad de nuestra aproximación radica en observar si los productos de la pesca fresca afianzan su especificidad regional, atendiendo a la puesta en funcionamiento de procesos de valorización y diferenciación que mejoren su posición competitiva.

Los resultados obtenidos son esca-



sos. Frente a un competencia exacerbada e intensa, con una multiplicidad de productores que buscan captar una demanda poco o mal informada, se constatan varias conclusiones: a) la atomicidad y la diferenciación de la oferta no impiden que el consumidor aprecie una oferta homogénea, en la que la competencia sólo se manifiesta en el precio; b) para captar una diferencia en los signos de calidad, el consumidor ha de conocer y poseer información adicional; c) la situación actual

del mercado permite la libre entrada de cualquier operador y productor en la medida que los productos son perfectamente sustituibles; d) difícil es la tarea para el consumidor de fidelizar su comportamiento a un productor y/o un producto; e) estamos ante un mercado de competencia imperfecta a pesar de la libre entrada y atomización de oferta, no es cierta la homogeneización del producto y la información es asimétrica; f) la calidad es diferenciada; g) el carácter diferenciado de la oferta permite a cada empresa la posibilidad de vender sus productos a un precio por encima o por debajo (siempre diferente) del coste marginal de producción; h) difícil encontrar una "renta de diferenciación" y un "mecanismo de reputación" que incremente el proceso de valorización del producto; i) son incipientes las empresas productoras poseedoras de estrategias y productos con certificación.

Recogiendo estas indicaciones se puede advertir una distinción básica entre los productos homogéneos y aquellos específicos y diferenciados. El cuadro 4 trata de esquematizar dicha secuencia.



Finalmente, para poder verificar los niveles de cumplimiento referidos a la diferenciación y valorización de los productos pesqueros frescos y de la acuicultura se procedió a visitar, de manera continua y en épocas anteriores y posteriores a la campaña navideña de 2005, aquellos establecimientos en los que el volumen de ventas de dichos productos es considerable y destacable. El seguimiento y evaluación se han llevado a cabo en una ciudad pesquera (A Coruña, tercer puerto español en lo tocante a desembarcos pesqueros en 2004 –25.366 toneladas–, y segundo puerto en el período enero-octubre 2005, con crecimientos notables en los últimos años) y para aquellas especies de elevada demanda. En peces seleccionamos las siguientes especies: merluza, pescadilla, rape, rodaballo, lenguado, dorada y lubina; en lo tocante a los crustáceos, el seguimiento lo hicimos a la cigala, camarón y percebe; y finalmente en el ámbito de los moluscos, a las almejas, ostras, mejillón, pulpo y calamar.

Este procedimiento de seguimiento y evaluación muestra la fuerte debilidad que posee la oferta frente a los distribuidores; subrayando el hecho de que los esfuerzos desplegados por los productores en lo que atañe tanto a los métodos de pesca como a las normas de etiquetado de los productos no poseen, por el momento, un vector diferencial en los circuitos de distribución de los productos pesqueros y de la acuicultura.

CONCLUSIONES

El modo de funcionamiento y el posicionamiento de las empresas operantes en Galicia nos indican varias notas de interés: a) cada empresa, industria y distribuidor adopta una posición diferente; b) las estructuras de oferta no son nada favorables a la integración de las firmas; c) la capacidad centralizadora de la demanda y de las decisiones no consiguen resultar atractivas para modular los precios; d) existe una amplia capacidad descentralizadora en lo que respecta a la oferta.



CUADRO 6

Tipologías de los procesos de valorización

ESPECIFICIDAD POR EL ARTE DE PESCA	CALIDAD DE ORIGEN DEL PRODUCTO	PROCESO DE PRODUCCIÓN	SELECCIÓN DEL PRODUCTO DE CALIDAD EX-POST
Calidad específica determinada por las técnicas de pesca y el conocimiento del productor.	Calidad intrínseca del producto, determinado por su origen y localización geográfica.	Calidad del trabajo de los operarios en las tareas de manipulación, acondicionamiento y conservación.	Calidad seleccionada por la apreciación y el conocimiento, así como por la fidelización del producto.

FUENTE: Elaboración propia, siguiendo Boude, Charles y Gouin (2005).

Una forma de esquematizarlo de manera subdividida en lo tocante a las distintas fases de captura, origen del producto, proceso de producción y nivel de apreciación y demanda, arroja determinaciones muy básicas.

Recapitulando sobre los cuadros expuestos anteriormente, destacamos la coexistencia de diversas fórmulas que actúan de manera diferente. Existen: a) firmas integradas, que buscan adquirir de manera centralizada los productos pesqueros y que posteriormente adoptan una actitud descentralizada, pero tratando de homogeneizar los stocks, adaptándose a las condiciones que regulan la oferta de pescado (esto es, en función del TAC), y, también en ciertos supuestos, mostrando las distintas disparidades regionales; y b) firmas inde-

pendientes, en las que los modelos de funcionamiento aplicados hasta la fecha se limitan a estar posicionados de manera centralizada o descentralizada, aceptando distintas condiciones de la oferta al objeto de lograr alcanzar los máximos niveles de competitividad vía precios y vía homogeneización de los productos.

En este sentido, tanto en uno como en el otro supuesto se presencia una mejora de las condiciones de comercio y del aumento del valor del producto pesquero, pero no la especificación diferenciada de los productos ofertados por empresas o asociaciones determinadas, localizadas en el área geográfica próxima. La razón estriba en que todavía le falta al sector productor dar pasos adelante en la identificación de sus productos, distinguiendo

de manera clara las distintas gamas de calidad y las diferentes formas de presentación. De igual forma, el sector productor no ha desarrollado una política de “marcas” que permita distinguirse tanto de su competencia nacional como de aquellos productos importados. ■

FERNANDO GONZÁLEZ-LAXE

Instituto Universitario Estudios Marítimos
Universidad de A Coruña

BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN I FOS, E. y MONTERO, V.M. (1994). “Las inversiones exteriores de las empresas alimentarias”. *Inversiones españolas en el exterior*. ICE. Madrid.

BOUCHOUCHA, D.(2003). “L’attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux”. Rapport au Premier Ministre.

BOUDE, J.P.& CHARLES, E. (2000). “Improving the Quality of Fishing Products and Fishermen’s Income, Economic Incentives and Fishing Strategies”. Xª IIFET Conference. Corvallis.

BOUDE, J.P. & E.CHARLES (2005). “Exploitation d’une ressource naturelle et politique de valorisation par des signes de qualité: la pêche de bar de ligne de Bretagne”. AMURE. Doc. Travail nº D-03-2005.

BOUDE, J.P.; E.CHARLES; S.GOUIN (2005). “Valorisation des produits de la mer, revenus des pêcheurs et pratiques de pêche”. Rapport Final Ofimer 2002.Programme Valpêche. AMURE. Doc. Travail, nº R-4-2005.

CHARLES E.& BOUDE, J.P.(2001). “Enhancement Strategies, artisanal fishing products quality and the theory of conventions”. XIIª EAFE Conference. Salerno.

GREEN, R.; NORONIA, M.T.; SCHALLER, B.(1999). “Supermarket and Coordination forms in the Food Sector”, in Galizzi,V. *Vertical Relationships and Coordination Forms in the Food System*. Physica Verlag. Heidelberg.

GONZÁLEZ-LAXE, F.(2004). “Onte e hoxe da pesca en Galicia”. Consello da Cultura Galega. Congreso Galicia-Irlanda: duas fisterras.Santiago de Compostela. 23, abril.

GOUIN,S.& FADY, A. (2000). Seafood products enhancement:The case of artisanal fishing in France. Xª IIFET Conference, Corvallis.

MONFORT, M.C. (1998). “Le marché européen de produits de la mer. Changements structurels et réponses de l’industrie”. *La pêche maritime*. janvier-février, pg. 264-270.

NICOLAS,F. (1999).“Globalization’s Consequences for Vertical Coordination and Competititon in the Food System”, in Galizzi,V. *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*. Physica Verlag. Heidelberg.

PIORE, M.J. & SABEL, Ch.F. (1984). *The second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. Basic Books. Nueva York.

SAIVES, Anne-Laure. (2001). “De la Localisation à la territorialisation: la compétitivité à base territoriale des firmes agroalimentaires en Pays de la Loire”. Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique. Université Laval. Montreal.

SINEIRO, F.; GONZÁLEZ-LAXE, F.; SANTISO,X.(2004). “La industria agroalimentaria en Galicia”. Instituto Estudios Económicos de Galicia. Fundación Pedro Barrié de la Maza. A Coruña.

UNCTAD (2005). “Informe sobre las inversiones en el mundo. Las empresas trasnacionales y la internacionalización de la investigación y el desarrollo”. Naciones Unidas. Nueva York y Ginebra.

VELTZ, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Ed.Gallimard. Paris.



Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales

Resultados del informe nacional elaborado por el MAPA

■ MARÍA JESÚS RUBIO SANZ

Jefa del Área de Industrias. Subdirección General de Industrias, Comercialización y Distribución Agroalimentaria. Dirección General de Industria Agroalimentaria y Alimentación. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

La industria agroalimentaria desempeña un papel clave en el sistema agroalimentario, actuando de eslabón de unión entre el sector productor y el consumidor.

El Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales es una iniciativa que ha puesto en marcha el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) para profundizar en el conocimiento y necesidades de la industria alimentaria y abordar, desde una visión más próxima a la realidad, una política de apoyo al sector.

Uno de los objetivos del MAPA es mejo-

rar el intercambio de información y su difusión entre todos los relacionados con los sectores. A ello responde la elaboración y divulgación de este informe, que el Ministerio quiere convertir en un trabajo permanente, mejorándolo y enriqueciéndolo en aquellos aspectos que lo necesitan, así como incorporando los que sean de interés a corto y medio plazo.

Para acometer el trabajo ha sido necesario contar con la colaboración de otros departamentos y organismos de la Administración General del Estado y de las comunidades autónomas, así como de las principales asociaciones empresariales

y, de manera muy especial, con las propias empresas que cumplimentaron los formularios.

En el primer informe sobre el Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales, relativo a 2004, se recogen de forma expositiva, completa y detallada los resultados obtenidos, tanto desde una perspectiva descriptiva como, cuando ha sido posible, analítica.

Durante el año 2001, se llevó a cabo la puesta en marcha de los trabajos relacionados con la elaboración del Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales que finalizaron en 2002.

Con el objeto de mantener la vigencia de la información recopilada tras la creación del Fichero Coordinado, el MAPA realizó una primera actualización de los datos, distribuida en dos ejercicios (2003 y 2004). Por otro lado, el MAPA ha logrado que el Fichero se haya incluido como operación estadística del Plan Nacional de Estadística, lo que contribuye a la continuidad del trabajo, además de hacer obligatoria la colaboración por parte de las empresas.

La partición de las empresas se decidió sobre la base del criterio “actividad principal” de la empresa/establecimiento. Además de contemplar la verificación de los datos de las empresas y establecimientos censados en el Fichero original (2001-2002), se desarrolló un trabajo de detección de todas las industrias de nueva creación con respecto a las existentes.

Para llevar a cabo la actualización, se dividió en dos partes aproximadamente iguales la base de datos del Fichero, cada una de las cuales se ejecutó en cada uno de los dos años antes citados.

El enfoque del trabajo parte de la premisa de considerar conjuntamente los resultados de dicho proceso de actualización como si dicha labor hubiese sido desarrollada en un mismo año. Debe añadirse que en el presente Informe se ofrecen:

- Por un lado, datos de carácter “registral” o relativos al universo, asociados a los campos de información básica citada (actividad, ubicación, figura jurídica y empleo). Esta información se expone en el capítulo I: “Las empresas y los establecimientos”, y en parte del capítulo VII, sobre empleo.
- En el resto de ocasiones, los datos que figuran en el informe proceden de una muestra de empresas y establecimientos, obtenida tras el trabajo de campo, que permite disponer de información ampliada (respuestas al impreso-formulario), adicional a la de carácter básico ya citada.



En suma, el Fichero de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales cuenta con un total de 31.632 empresas y 32.702 establecimientos industriales. De ellos, se dispone de información adicional o ampliada de una muestra procedente de 20.165 cuestionarios de empresas y de otros 20.943 de establecimientos.

METODOLOGÍA

El Fichero Coordinado incluye única y exclusivamente a empresas que tengan, al menos, un empleado asalariado en el año de referencia para el que se toman los datos. Por lo demás, puede definirse a través de los siguientes ámbitos, que conformaron su creación y que se han observado en los procesos de actualización.

- **Ámbito territorial.** Contempla las 17 comunidades autónomas, además de Ceuta y Melilla.
- **Ámbito funcional.** Actividad principal de la empresa titular o de sus establecimientos incluida en alguno de los 25 sectores antes citados. En relación con otros aspectos del ámbito funcional de actuación, cabe añadir que, aunque inicialmente se descartó a las empresas con un bajo nivel industrial (las que sólo utilizaban procesos artesanales, las de muy baja producción, etc.), debido a que era preciso acotar el uni-

verso por cuestiones presupuestarias, lo cierto es que se han ido incluyendo luego muchas de ellas, siempre que cumpliesen con el requisito de tener un asalariado, maximizando así la información empresarial disponible en el Fichero.

- **Ámbito temporal.** El Fichero contiene actualmente información básica sobre todas las empresas y establecimientos operativos detectados (razón social, actividad, ubicación y empleo, fundamentalmente). Se dispone también de información adicional o ampliada (estructura, instalaciones, funcionamiento, etc.) para todos los casos que completaron el impreso-formulario de registro (en torno a dos terceras partes del universo), aunque la fecha de referencia varía según el último año en que se aportaron los datos

Las variables de análisis que más frecuentemente se han utilizado como posibles variables discriminantes de los resultados son las siguientes:

- **La actividad principal.** Se trata de un desglose en 25 sectores, de los que 23 corresponden a actividades industriales vinculadas al ámbito alimentario, más otra “agraria” y una última “forestal”. En algunas ocasiones se facilitan datos por “subsectores”, generados como agregaciones más desglosadas de la actividad principal o sector y mediante los que se pretende disponer de información procedente de gru-

pos formados por empresas más homogéneas entre sí.

- **La ubicación** de la sede social: las 17 comunidades autónomas españolas, más Ceuta y Melilla.
- **La naturaleza jurídica** de las empresas titulares de los establecimientos industriales considerados, que se han agrupado en cuatro categorías: “empresas individuales” (básicamente: autónomos, comunidades de bienes, empresarios individuales y sociedades irregulares), “sociedades mercantiles tradicionales” (sociedades anónimas y limitadas), “sociedades cooperativas y afines” (también denominada en los informes como “economía social”: básicamente, sociedades cooperativas, sociedades anónimas laborales, sociedades limitadas laborales y sociedades agrarias de transformación) y “otras figuras” (públicas, órdenes religiosas, etc.).
- **La variable tamaño** de las empresas y de los establecimientos se ha elaborado a partir de los datos sobre personal asalariado, procurando adaptar los tramos a los establecidos por la recomendación de la Comisión Europea de mayo de 2003 (la variable facturación no se dispone para el 100% de los casos, por lo que sólo se utiliza la variable empleo) y a los utilizados por el Directorio Central de Empresas (DIRCE, publicados por el INE). La clasificación resultante es la siguiente: “microempresas” (de 1 a 9 asalariados), “pequeñas” (de 10 a 49 asalariados), “medianas” (de 50 a 249 asalariados) y “grandes” (de 250 y más asalariados). Dado el reducido número de casos en este último grupo, se han contemplado las dos últimas categorías (medianas y grandes) de manera agregada.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

En el Fichero Coordinado de enero de 2002 había registradas un total de 26.576 empresas que cumplían con las características y requisitos necesarios para figurar en el mismo. En el Fichero de



CUADRO 1

Datos Generales del Fichero Coordinado y Transformaciones Registradas

	TOTAL
TOTAL	
Enero 2004	31.632
Enero 2002	26.576
ALTAS ENERO 2004	
-Nuevas Altas (entran en el Fichero)	7.513
-Modificaciones por cambio de Sector*	170
BAJAS ENERO 2004	
-Bajas puras (salen del Fichero)	2.457
-Modificaciones por cambio de Sector *	170
SALDO TOTAL ENERO 2004	5.056

* Se trata de empresas que estaban en el Fichero Coordinado de enero de 2002 y siguen estando en el Fichero Coordinado de enero de 2004, pero cuya actividad principal ha variado, lo que ha motivado un cambio en la asignación del sector.

enero de 2004, esa cantidad se ha visto aumentada en 5.056 empresas, hasta completar un total de 31.632 empresas.

Este importante aumento en el número de registros del Fichero Coordinado no se debe sólo al comportamiento “vegetativo” de los sectores analizados, dado que no sería consistente asumir un crecimiento del 19% en el lapso transcurrido, sino que se debe también, y tal vez en buena medida, a la metodología utilizada para la actualización del Fichero. Así, en lo que afecta al componente explicativo de índole metodológica, la utilización de algunas fuentes de información diferentes o con diferente contenido, por un lado, y el trabajo de campo, por otro, serían factores condicionantes del resultado obtenido.

En todo caso, el Fichero Coordinado de enero de 2004 cuenta con la información más completa y actualizada sobre el universo empresarial objeto del mismo: el de las industrias alimentarias, agrarias y forestales, cuyas actividades figuran en el ámbito de competencias del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

El Fichero Coordinado es en la actualidad una de las fuentes informativas sectoriales más importantes de que se dispone, entre otros, por los siguientes motivos:

- Porque, junto con las 31.632 empresas registradas, existe también información específica sobre 32.702 establecimientos industriales.
- Porque contiene información básica sobre todas estas empresas y esta-



blecimientos (denominación, localización completa, actividad principal, asignación sectorial y tamaño de su plantilla y algún otro dato identificativo).

- Y porque, además, incluye información ampliada, proveniente de los impresos-formulario recogidos desde la creación del Fichero, sobre 20.165 empresas y sobre 20.943 establecimientos industriales: esto

es, el 63,7% y el 64,0%, respectivamente, sobre el número total de casos.

Por otro lado, pueden señalarse las siguientes conclusiones principales derivadas de los resultados que se exponen a lo largo del presente Informe:

- El conjunto de actividades alimentarias es el que más peso tiene dentro del Fichero, con más de 30.000 unidades (el 95,4% de las que se reco-

gen en el mismo). Y, entre las industrias alimentarias, cabe señalar la alta proporción que representan las incluidas en el sector de pan, bollería, pastelería y galletas, lo que tiene una indudable influencia en los resultados obtenidos; otros sectores de importancia, en función de su tamaño en el Fichero, son los sectores cárnico, preparados y transformados de frutas y hortalizas, industria vitivinícola, aceite de oliva y orujo de oliva y lácteo.

- Las industrias del Fichero presentan una relación de 1 establecimiento por empresa, donde destaca muy por encima del resto el dato, las 3,5 plantas por empresa del sector azúcar y, muy por detrás de éste, las 1,3 plantas industriales por empresa en el sector cerveza y malta de cerveza.
- De la distribución territorial de las sedes sociales de estas empresas se aprecia la fuerte presencia en el Fichero de empresas radicadas en Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana. Les siguen, en este orden, Castilla y León, Castilla-La Mancha y Galicia. Madrid no figura entre las comunidades con más empresas, pero debe señalarse que el 10,7% de las que tienen su sede en dicho territorio tienen alguna planta fuera de la misma (cuando ese dato a nivel nacional es de sólo el 1,2% de las empresas con plantas en otras comunidades).
- Existe una cierta especialización territorial de las actividades desarrolladas en los establecimientos contempladas en el Fichero Coordinado. Los casos más claros son los siguientes: el 55,4% de las plantas industriales de aceite de oliva y orujo de oliva y el 36,9% de las de otros aceites y grasas están en Andalucía, el 42,1% de las de arroz y legumbres en la Comunidad Valenciana, el 42,9% de las de azúcar en Castilla y León y el 40,7% de las de preparados para regímenes, dietéticos y/o especiales en Cataluña.

CUADRO 2

Empresas y establecimientos en el Fichero Coordinado, según sector de actividad principal

SECTOR DE ACTIVIDAD *	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS
1. Aceite de oliva y orujo de oliva	1.298	1.336
2. Otros aceites y grasas	148	157
3. Cárnico	4.838	4.966
4. Lácteo	1.128	1.201
5. Preparados y transformados de frutas y hortalizas	3.766	3.943
6. Transformados de productos de la pesca y acuicultura	670	702
7. Productos de molinería, almidones y productos amiláceos	433	450
8. Arroz y legumbres	38	38
9. Pastas alimenticias	91	94
10. Pan, bollería, pastelería y galletas	10.608	10.874
11. Azúcar	4	14
12. Cacao, chocolate y productos de confitería	687	704
13. Alimentación animal	934	999
14. Cereales en copos o expandidos	14	14
15. Aperitivos: frutos secos y snacks	302	318
16. Sopas preparadas, extractos y condimentos	842	868
17. Café, té y otras infusiones	294	307

* Actividad principal propia, en cada caso, de las empresas titulares y de los establecimientos industriales.



- Normalmente, las empresas del Fichero tienen actividad directa y exclusiva en el sector en el que están asignadas, salvo el 2,3% de ellas que tienen también actividades pertenecientes a otros sectores; la mayor parte de ellas son empresas de los sectores de pan, bollería, pastelería y galletas, industrias vitivinícolas y aceite de oliva y aceite de orujo de oliva.
- El 56,6% de las empresas son sociedades mercantiles tradicionales: el 42,4% del total son sociedades limitadas y el 14,2% sociedades anónimas. Otro 30,8% son sociedades unipersonales, bajo distintas fórmulas.
- La estimación de empleo de las industrias del Fichero Coordinado se sitúa entre 495.000 y 540.000 asalariados. Poco más del 5% de las empresas contribuyen con más de la mitad del empleo. El promedio global por planta industrial se sitúa en 14,8 asalariados, mientras que por empresa está en 17 asalariados (pues aglutina a todas las plantas de una misma empresa); las sociedades mercantiles y las cooperativas registran un promedio algo superior a 25 empleados por empresa. Por otro lado, en el 61,9% de las empresas hay empleados eventuales, los cuales

suponen el 36,19% del empleo total. A su vez, en el 68,9% de las empresas hay contratadas mujeres, que representan el 41,6% del empleo total.

- La asistencia reciente de los empleados a cursos de formación se da en el 28,3% de las empresas; se trata en general de cursos organizados o realizados por empresas e ins-

tituciones privadas, a las que siguen los cursos del INEM; se trata en general de formación de pago, en cuya financiación se suele comprometer la empresa.

- Las empresas suelen trabajar con un promedio de 67,6 proveedores de materias primas principales (213,4 en el caso de las sociedades coope-

CUADRO 3

Empresas y establecimientos en el Fichero Coordinado, según comunidad autónoma

COMUNIDAD AUTÓNOMA *	EMPRESAS	ESTABLECIMIENTOS
Andalucía	5.781	5.970
Aragón	1.204	1.262
Asturias	641	663
Baleares	560	587
Canarias	1.172	1.213
Cantabria	358	374
Castilla-La Mancha	2.262	2.406
Castilla y León	2.827	2.971
Cataluña	4.308	4.455
Ceuta	21	21
Comunidad Valenciana	3.229	3.357
Extremadura	1.396	1.449
Galicia	2.473	2.542
La Rioja	557	592
Madrid	1.553	1.468
Melilla	30	32
Murcia	1.358	1.411
Navarra	628	642
País Vasco	1.274	1.287
TOTAL	31.632	32.702

* Comunidad autónoma de ubicación de la sede social de la empresa o del establecimiento industrial, según el caso.



rativas). Casi todas adquieren dichas mercancías en la propia comunidad de implantación de la sede social y cerca del 10% lo hace (además) fuera de España. Lo habitual es destinar sólo, 3,4% a esas importaciones directas, pero debido al poder de compra de las medianas y grandes empresas se estima que esa proporción se sitúa en torno al 7,6% del gasto total incurrido por dichas compras. El 72,1% de las empresas compran las materias primas según necesidades, mientras que el 23,4% lo hace mediante acuerdos previos con sus proveedores. En cuanto al pago de dichas compras, se dividen casi a partes iguales las opciones de contado y a plazos.

- En cuanto a las ventas, el comercio exterior es más frecuente que en el caso de las compras: exportan directamente cerca del 20% de las empresas, preferentemente a otros países de la UE. Por canales, las ventas varían mucho en función de la actividad empresarial; considerando conjuntamente todas las empresas del Fichero,

se aprecia que una importante cantidad de ellas venden directamente a distribuidores mayoristas (el 46% de ellas) y otra parte importante a clientes finales (el 55,2%). Ambos son los que suelen alcanzar un mayor peso en la distribución del valor comercializado, pero si se pondera por el comportamiento de las medianas y grandes empresas, en realidad el 55,7% del valor total de las ventas se obtendría del canal mayorista, quedando el resto de los contemplados por debajo del 20%. Sobre la modalidad de cobro más implantada, cabe decir que predominan las ventas al contado, pero las ventas a plazos son mayoritarias en el caso de las empresas más grandes.

- Los establecimientos industriales del Fichero presentan una antigüedad media de 22,2 años; prácticamente la mitad están ubicados en la trama urbana, aunque, si se elimina el peso del sector de pan, bollería, pastelería y galletas, la proporción de plantas en el casco municipal es

similar a la de industrias que están en ubicaciones periféricas distintas de polígonos industriales. El 84% suelen estar operativos todo el año, presentando un promedio de 9,1 horas por día trabajado (para 281,4 días/año trabajados).

- En el 73,1% de los establecimientos el agua que se utiliza en los procesos industriales proviene de la red pública, en otro 11,1% procede de pozos o sondeos. En el 22,3% de los casos se hace depuración previa al proceso industrial del agua obtenida, en el 8,5% desmineralización; el 6,1% reutilizan o hacen recirculación del agua empleada.
- La potencia energética media instalada en las plantas industriales del Fichero Coordinado es de 685,2 kw; el 19,1% tiene transformadores, el 3,7% dispone de generadores de vapor y el 1,7% dice hacer cogeneración. Además de la energía eléctrica, en el 39,8% se utilizan fuel-oil/gasóleo/gasolina.
- En materia de calidad, en el 51,1% de los establecimientos industriales del Fichero se dispone de al menos un tipo de certificación, verificación o sistema normalizado, que suele ser en la mayor parte de los casos el de riesgos laborales (46,4% del total). A su vez, el 36,6% habría implementado el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control. En el 8,8% de las plantas industriales se elaboraría algún producto amparado por una denominación de origen o distintivo de calidad. Finalmente, cabe añadir que el 3,1% de las empresas participan en algún proyecto de investigación y desarrollo o innovación. ■

MARÍA JESÚS RUBIO SANZ

Jefa del Área de Industrias.
Subdirección General de Industrias,
Comercialización y Distribución
Agroalimentaria.
Dirección General de Industria Agroalimentaria
y Alimentación.
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación



El papel de la distribución comercial en la cadena de valor del aceite de oliva

El ejemplo de Andalucía¹

■ M. DAVID GARCÍA BRENES

Escuela Universitaria de Ingenieros Técnicos Agrícolas. Departamento de Economía Aplicada II

■ RESUMEN

El aceite de oliva tiene un destacado protagonismo en el proceso de especialización que ha seguido la economía andaluza en el pasado más reciente. De este modo, este producto representa el 46% de la producción en la Unión Europea y más del 36% de la mundial. Además, en la cadena agroalimentaria del aceite de oliva participan los productores agrarios, establecimientos agroindustriales y la distribución comercial. Esta investigación analiza el creciente protagonismo que los nuevos formatos comerciales han adquirido en la cadena de valor del aceite de oliva, y el proceso que siguen para la formación de los precios. El trabajo comienza con el estudio de los cambios más importantes de la distribución comercial del aceite de oliva. A continuación se analiza sobre la base de la información aportada por entrevistas semiestructuradas, las manifestaciones de poder más importantes que ha emprendido la gran distribución comercial sobre los demás eslabones de la cadena de valor, y la rentabilidad económica que obtienen los diferentes establecimientos con la venta de los distintos tipos de aceite de oliva. Por último, se presentan las conclusiones más importantes de este trabajo, y se sugieren algunas alternativas para que los productores agrarios y la industria agroalimentaria mejoren sus niveles de competitividad.

A principios de la década de los setenta se advertía que el consumo alimenticio mostraba un elevado nivel de saturación. Buena parte de las producciones agroalimentarias basadas en sistemas de producción estándar dirigidas a un mercado no segmentado van a tener problemas para poder ser vendidas. Además, continúa el proceso de caída de la participación de los gastos en alimentación en los presupuestos familiares. De este modo, en 1995, un español medio destinaba a la alimentación aproximadamente el 24% de sus ingresos, cuando treinta años antes dedicaba en torno al 50% (Marrero, 1998).

A la caída de los niveles de consumo se uniría una serie de cambios sociológicos que, si bien ya eran perceptibles con anterioridad, ahora van a manifestarse de una forma mucho más clara. Es el caso de la incorporación masiva de la mujer al mercado del trabajo. La mujer, que hasta ese momento se había dedicado, preferente y casi exclusivamente, a tareas domésticas (organización de la alimentación, cuidado de la familia, etc.), en adelante, crecientemente va a buscar un trabajo remunerado en el mercado laboral. Así,

en la década de los noventa, el 90% de las nuevas incorporaciones al mercado laboral son mujeres. La población activa femenina aumenta 1.200.000 individuos, superando con creces los 130.000 nuevos activos masculinos (Andrade, 2000).

Además, desde la primera mitad de la década de los setenta, pero sobre todo en los ochenta y noventa, el desarrollo de la distribución comercial conocería un importante impulso gracias, entre otras cosas, al cambio tecnológico que se produciría con la aparición de las nuevas tecnologías de la información. La distribución comercial alcanzaría mayores niveles de competitividad con la difusión de los denominados sistemas de gestión integrada. Con ellos va a conseguirse la reducción de los inventarios, la mejora del servicio y satisfacción al cliente, la disminución de los costes totales, la obtención de información en tiempo real para la toma de decisiones, etc. (Múgica, 1998). Estos nuevos sistemas de información, en buena medida, son el resultado de la adaptación de la distribución comercial a la gestión de una demanda volátil. Son sistemas que permiten captar los diferentes patrones de consumo (alimentos diferenciados, gran variedad de marcas, diversidad de procedencias y lugares de entrega, de precios, etc.), y satisfacerlas de un modo rápido y eficiente.

Uno de los cambios más significativos que ha presentado la distribución comer-

cial española, fue la masiva implantación de nuevos formatos comerciales. Este proceso va a venir de la mano de grandes compañías de distribución de capital básicamente francés, belga y holandés. Desde el punto de vista de estos operadores, un mercado menos maduro como el español en general y el andaluz en particular, tenía mayores oportunidades de beneficio. La lógica seguida buscaba sobre todo acaparar el mercado, ocupar las ubicaciones preferentes e impedir la entrada de sus posibles competidores (Casares y Rebollo, 1991; Soler, 2001).

Además, la gran distribución accedió a nuestro mercado con la implantación de nuevas superficies comerciales, no de establecimientos y marcas ya existentes. Esto es diferente del comportamiento estratégico seguido por el sector agroalimentario extranjero para introducirse en el mercado español, basado en la compra de las marcas más representativas (Sanz, 1997).

El proceso expansivo permite a la gran distribución comercial desarrollar economías de escala y de alcance, donde los costes medios de la distribución decrecen con los aumentos de la cantidad comercializada, y los costes de la distribución conjunta de ciertos bienes son menores que la suma de los costes de estos mismos bienes por separado (Casares et al., 1999).

Sin embargo, la instalación masiva de los nuevos formatos comerciales y su po-

lítica agresiva de precios ha terminado provocando la desaparición de un importante número de pequeños tradicionales, la reducción de su cuota en las ventas totales y profundas alteraciones en los demás eslabones de la cadena agroalimentaria.

A continuación estudiamos la distribución comercial del aceite de oliva, como un caso particular de las transformaciones que se han producido en el sector de la distribución alimenticia en los últimos años. En primer lugar, señalar que el aceite de oliva se consume de forma mayoritaria en los hogares españoles. De este modo, en 2004 el 82% del gasto total en aceite de oliva le corresponde a los hogares, el 16% a los establecimientos de hostelería/restauración y el resto a las instituciones (Herrero, 2005). Además, indicar que fundamentalmente se distinguen dos tipos de aceite de oliva: refinado o "aceite de oliva", que representa más del 64% del valor del consumo total de aceites en España, y el virgen, con el 20% (Aral, 2005). Todo ello hace que el estudio de la distribución comercial del aceite de oliva se centró en el consumo de estos dos tipos de aceite de oliva por parte de los hogares españoles.

En el cuadro 1 se advierte que ya en el período 1987-1990, las nuevas formas comerciales (autoservicios y supermercados, e hipermercados) acaparaban buena parte de las ventas del aceite de oliva refinado, con el 67% del valor total de las



CUADRO 1

Distribución comercial del aceite de oliva (refinado) a los hogares de España (Porcentaje sobre el valor total de ventas)

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	1987-1990	1991-1994	1994-1999	2000-2005
Tiendas tradicionales	19,2	14,1	6,7	2,8
Autoservicios y supermercados	53,6	51,1	48,4	58,0
Hipermercados	13,4	26,2	31,7	28,6
Economatos y cooperativas	6,0	4,0	4,1	2,9
Mercadillos	0,9	0,8	0,4	0,1
Venta domiciliaria	0,3	0,6	0,6	0,5
Autoconsumo	0,0	0,2	3,5	2,3
Otros	6,6	3,0	4,6	4,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

FUENTE: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Subdirección General de Promoción Alimentaria (2006)

ventas de este producto a los hogares españoles. El caso más destacado es el de los autoservicios y supermercados, con el 53,6%. El segundo lugar en el ranking de los canales de comercialización lo ocupaban las tiendas tradicionales con una cuota del 19,2%. El paso del tiempo ha acentuado el papel de los nuevos establecimientos comerciales. De este modo, en el período 2000-2005 a los autoservicios y supermercados les correspondía el 58% de las ventas totales y a los hipermercados el 28,6%. Esto supone el 86,6% del valor total de las ventas del aceite de oliva refinado a los hogares españoles. La cuota de mercado de las tiendas tradicionales ha sufrido una destacada reducción, pues sólo representa el 2,8%.

La distribución comercial del aceite virgen (2) en 1987-1990 presentaba una situación distinta al aceite de oliva (refinado), pues se advierte que a los autoservicios y supermercados les corresponde el 12,8%, a los hipermercados sólo el 3,1%, y que la participación conjunta de los economatos/cooperativas (3) y el autoconsumo representaba el 30,8% del valor de las ventas totales del aceite de oliva virgen a los hogares españoles. Esto significa que los nuevos formatos comerciales tenían un papel secundario entre los canales de distribución de este producto. No obstante, en 2000-2005, esta situación experimentó una importante transformación. De este modo, los autoservi-

cios y los supermercados (52,7%) y los hipermercados (34,3%) concentran conjuntamente el 87% del valor total de las ventas. Los economatos/cooperativas y el autoconsumo han sufrido una importante reducción, pasando a representar el 4% y 0,1%, respectivamente. Además, las tiendas tradicionales, sólo el 2,8%.

Así, los procesos de reestructuración que se han producido en la distribución comercial del aceite de oliva en los últimos años, han significado que la gran distribución concentre la mayor parte de las ventas del aceite de oliva (refinado y virgen) a los hogares, y que los restantes canales de distribución tengan un papel reducido en la comercialización de este producto.

ELEMENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la primera parte de este trabajo se han estudiado los diferentes canales de distribución del aceite de oliva y señalado el importante papel que tienen los nuevos formatos comerciales (supermercados e hipermercados). A continuación, nos detenemos en el estudio del papel de la distribución comercial en la cadena agroalimentaria del aceite de oliva, las relaciones que mantiene con los demás eslabones de la cadena agroalimentaria y la rentabilidad económica que obtienen los diferentes establecimientos con la co-

mercialización del aceite de oliva. Para ello, se han realizado una serie de entrevistas semiestructuradas a los jefes de compra de supermercados e hipermercados. Además, se ha entrevistado a los propietarios de las pequeñas tiendas tradicionales para conocer su estrategia comercial.

El contenido de las entrevistas se divide en tres partes. En la primera se incluyen una serie de preguntas para encuadrar adecuadamente al establecimiento comercial entrevistado, entre ellas se encuentran: proveedor habitual de sus productos, número de marcas con las que comercializa el aceite de oliva, etc. La segunda comprende unas preguntas para conocer la posición que ocupa la distribución comercial en la cadena agroalimentaria. La tercera incluye una serie de preguntas dirigidas a estimar la rentabilidad económica que obtiene la distribución comercial con el aceite de oliva. Con todo ello, se persigue estudiar el papel que tiene el sector de la distribución comercial en la cadena agroalimentaria del aceite de oliva y analizar la estrategia comercial que mantiene en la venta de este producto.

Para la selección muestral nos fijamos en los principales canales de comercialización del aceite de oliva en España. De este modo, se han entrevistado a los jefes de compra de 2 hipermercados y 5 supermercados. Además, se han entrevistado a los propietarios de 9 tiendas

CUADRO 2

Distribución comercial del aceite de oliva virgen a los hogares de España (Porcentaje sobre el valor total de ventas)

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	1987-1990	1991-1994	1994-1999	2000-2005
Tiendas tradicionales	7,5	11,8	7,7	2,8
Autoservicios y supermercados	12,8	26,2	23,1	52,7
Hipermercados	3,1	10,5	15,9	34,3
Economatos y cooperativas	4,8	7,3	22,3	4,0
Mercadillos	0,4	0,6	0,7	0,0
Venta domiciliaria	0,3	1,0	1,9	0,3
Autoconsumo	26,0	13,9	8,9	0,1
Otros	45,1	28,7	19,5	5,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

FUENTE: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Subdirección General de Promoción Alimentaria (2006)



tradicionales, a pesar de que en la actualidad tienen un secundario en la comercialización del aceite de oliva en España. Con la información aportada por estos establecimientos comerciales podemos estudiar la importancia de la distribución comercial en la venta del aceite de oliva, y las implicaciones más relevantes que supone sobre los restantes eslabones de la cadena agroalimentaria de este producto.

RELACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA DEL ACEITE DE OLIVA EN ANDALUCÍA

La creciente concentración en la distribución comercial ha provocado que domine la comercialización de alimentos en Andalucía, y que haya aumentado notablemente su poder de negociación frente a la industria agroalimentaria andaluza, y en particular sobre la del aceite. A continuación analizaremos algunas de las manifestaciones más importantes.

La marca blanca en el aceite de oliva

Entre las iniciativas empresariales más importantes que la gran distribución ha puesto en marcha para mejorar su rentabilidad se encuentra la marca blanca o marca del distribuidor, en la que los productos son comercializados con un nombre comercial controlado por el distribuidor, pese a haber sido fabricados y etiquetados por un industrial que habitualmente lanza al mercado los productos con su propia marca.

El fenómeno de la marca blanca está asociado en gran medida con productos de compra masiva, como son los de la alimentación, y en especial el aceite de oliva, por tratarse de un producto de primera necesidad. La homogeneidad de los mismos, y la escasa innovación de los fabricantes, permite al distribuidor lanzar su producto al mercado, con un precio generalmente más bajo y de la misma calidad que los de las marcas líderes, atra-



CUADRO 3

Mercado del aceite de oliva en España (Porcentaje volumen total)

Marcas del distribuidor	49,1
Grupo SOS	20,4
Grupo Migasa	6,1
Grupo Acesur	5,8
Grupo Hojiblanca	4,3
Resto	14,3
TOTAL	100,0

FUENTE: Oleo (2006).



yendo aquella clientela menos fiel a las mismas, y más sensible a los precios (Recio y Román, 1999).

La implantación de la marca blanca en España en general, y Andalucía en particular, se produjo a finales de la década de los ochenta, y de un modo importante a lo largo de toda la de los noventa, de la mano de los grandes grupos de la distribución, con capital mayoritario francés (Puelles y Puelles, 2003).

La competitividad en precio de las marcas blancas, y la ausencia de diferencias significativas de calidad respecto al aceite envasado bajo "marca comercial" de los principales envasadores, ha hecho que la importancia de la marca blanca en el mercado del aceite de oliva haya crecido. En 1996, la marca blanca representa-

ba el 18,2% de las ventas totales de aceite de oliva. El paso del tiempo ha acrecentado la importancia de la marca blanca en las ventas totales de aceite de oliva. De este modo, en 2004 representaba el 49,1% (cuadro 3).

Los grandes grupos que dominan la distribución comercial desarrollan diferentes estrategias comerciales para los distintos tipos de aceite de oliva. Así, para el caso del "aceite de oliva (refinado)", suele establecerse una política "de aceite a bajo precio", incluso a veces al coste. Esto se justifica porque se trata del tipo de aceite de oliva más consumido en España. El control del precio actúa de esta forma como "reclamo", es decir, como un elemento que le permitirá atraer a un mayor número de clientes, creando una

demanda hacia otros productos del establecimiento.

En la campaña 1997-98, tanto Hiperacor como Continente (Carrefour) vendieron el "aceite oliva (refinado)" con su marca blanca 0,060 y 0,276 euros, respectivamente, más barato que la marca líder, lo que demuestra la competitividad en precios de esta fórmula comercial (4). En este mismo sentido, recientemente AC Nielsen ha realizado el estudio titulado "El poder de la marca de la distribución", concluyendo que el precio del aceite de oliva con marca blanca fue en 2004 un 18,3% más reducido que la marca del fabricante (Oleo, 2006).

En el caso del aceite de oliva de mayor calidad (el aceite de oliva virgen extra), por el contrario, la gran distribución en 1998 mantuvo unos precios más altos, buscando obtener la mayor rentabilidad directa con su venta. Así, los precios de la marca Hiperacor y Continente (Carrefour) superaron en 0,060 y 0,114 euros, respectivamente, al de la marca líder (5). Con esta estrategia comercial por parte de la gran distribución, se está consolidando en España una estructura de consumo que favorece al aceite de oliva (refinado), mientras que el aceite de oliva virgen se convierte en un producto sólo al alcance de los estratos de población de mayor nivel adquisitivo.

Algunas compañías optan por trabajar en régimen de exclusividad con las marcas del distribuidor. Tal es el caso del grupo portugués Sovena, que ocupa el segundo puesto en el ranking de los envasadores de aceite de oliva en España con una cuota del 14,5%, y que ante los problemas para hacerse con un lugar en el mercado, se ha especializado en el envasado de aceite de oliva para la distribución comercial. Sin embargo, esta estrategia no hace más que agravar su situación ante la incertidumbre e inestabilidad de sus contratos. Así, la duración del contrato del 80% de los envasadores andaluces es tan sólo de un año, y en algunos casos es mensual.

Por último, añadir que el hecho de que el distribuidor comercialice con su nom-



bre un producto que otro fabrica, hace que, en la mayoría de las ocasiones, la fabricación de los productos con marca blanca sea encomendada al fabricante líder, que en mayor medida goza de una elevada organización en la producción y un control adecuado de la calidad (6). De este modo, se establecen redes entre grandes distribuidores y grandes industrias agroalimentarias (envasadoras) a las que son ajenos los pequeños y medianos envasadores andaluces.

Aplazamientos en los pagos a la industria agroalimentaria del aceite de oliva por la distribución comercial

Los aplazamientos de los pagos a los envasadores de aceite de oliva son otra de las manifestaciones de la notable capacidad de negociación de la gran distribución frente a la industria agroalimentaria. Así, mientras el comercio tradicional tiene un plazo medio de pago de 30 días, los autoservicios y supermercados lo establecen en 60 días y los hipermercados entre 75 y 90 días (García, 2004). Esta práctica permite a la gran distribución disponer de unos fondos cuya adecuada gestión financiera sirve, en buena medida, para mejorar su cuenta de resultados, con lo cual éstos consolidan su posición en el mercado.

Esta situación excluye a los pequeños y medianos envasadores andaluces de aceite de oliva de los principales canales de distribución, pues tienen menos capacidad para soportar estos desfases en la tesorería. De este modo, se fortalece la tendencia a que en los lineales sólo accedan las primeras marcas, y obliga a aquellos, la mayoría de las ocasiones, a realizar básicamente ventas directas al consumidor.

A los continuos aplazamientos de pagos que sufren los envasadores andaluces de aceite de oliva frente a la gran distribución comercial, les suceden otros tantos, sobre las almazaras en las ventas de su aceite a granel y, por tanto, de éstas sobre los productores agrarios. Así, un estudio realizado a las almazaras jiennenses por Torres (1997) indicaba que el 41,4% del aceite vendido fue adquirido por los principales grupos transnacionales de forma aplazada. De este modo, se confirma que los aplazamientos en los pagos que sufre la industria agroalimentaria (envasadoras) por parte de la gran distribución, terminan repercutiendo sobre la actividad agraria, menoscabando la rentabilidad económica del cultivo del olivar.

Todo este conjunto de factores crea una situación muy especial para los pequeños y medianos agricultores. Por un



lado, su posición en la cadena de valor es lejana a la demanda final, lo que hace que sea necesario pasar por distintos eslabones (industria agroalimentaria, gran distribución) para que su producto llegue al mercado final. Cada uno de estos eslabones se queda con una parte sustancial del precio final del aceite, con lo que la remuneración percibida por el agricultor lógicamente disminuye. Pero es que, además, se imponen condiciones adicionales, como el aplazamiento de pagos, que hace que la situación financiera de éstos se agrave todavía más.

Por último, es importante subrayar que la movilización de importantes saldos financieros por parte de la gran distribución, y el desempeño de funciones propias de las entidades financieras (7), le permite obtener una rentabilidad financiera que supera en muchos casos a la económica (Casares, et al., 1999).

EL MARGEN DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL CON EL ACEITE DE OLIVA

En el sector de la distribución comercial española, básicamente, conviven dos tipos de establecimientos: el tradicional, con escasa participación en las ventas finales, y los nuevos formatos comerciales, que acaparan la mayor parte de las

ventas. Esta estructura dual condiciona sus decisiones a la hora de fijar los precios de venta, y en última instancia sus márgenes comerciales. Así, en el conjunto de los productos de la alimentación, el margen bruto medio del comercio tradicional (30,3%) es sensiblemente superior al 20,1% que fijan las grandes superficies comerciales.

Los nuevos formatos comerciales precisan de un elevado volumen de ventas que compense el reducido margen bruto. Es decir, ante la escasa diferencia entre ingresos y gastos de explotación es preciso un elevado nivel de rotación de la mercadería. En el caso del comercio tradicional la situación es exactamente la opuesta. Se reducen las ventas. La rotación es, por tanto, escasa y obliga a aumentar los márgenes brutos. Así, en la distribución comercial de alimentos se distinguen dos estrategias distintas para determinar los precios de venta. Mientras que los pequeños comercios tratan de compensar sus escasas rotaciones de inventarios maximizando sus márgenes brutos, la gran distribución compensa sus reducidos márgenes con un importante volumen de facturación.

Además, el sector de la distribución comercial no fija siempre el mismo margen bruto para todos los alimentos sino, por el contrario, los márgenes brutos varían

considerablemente de unos alimentos a otros. Esto se debe, en buena medida, a las diferentes políticas de mercadotecnia utilizadas en las ventas de los alimentos.

La gran distribución, para maximizar su nivel de ventas, fija unos precios muy ajustados en una serie de productos de compra masiva y escaso grado de diferenciación (detergentes, aceite, leche, etc.). Son, por tanto, productos con un margen bruto muy reducido, es decir muy inferior a la media (8).

Los clientes realizan la compra de los productos por los que son atraídos, pero también de otros que no tenían en mente adquirir. A ellos será a los que se aplique márgenes mucho más altos (Méndez y Rebollo, 1995). De este modo, se fijan unos precios muy reducidos a estos productos para extender la imagen de establecimiento "barato" al conjunto de productos alimenticios del establecimiento.

Así, se reducen los precios de unos productos en la cuantía suficiente para incrementar sus ventas y las de los restantes productos. Son "productos gancho" o "generadores de tráfico" que incrementan notablemente la capacidad de atracción de los lineales del establecimiento (Rebollo, 1993). El caso más extremo son "las ventas a pérdida (9)" definida por Cruz (1995:111) como "una práctica por parte de los distribuidores de ofertar productos con precios inferiores al coste de adquisición de los mismos".

Con esta estrategia comercial, la gran distribución crea "islotos de pérdidas en océanos de beneficios", consolidando su situación en el mercado y eliminando sus competidores. Además, tenemos que tener presente que el poder de negociación que ha adquirido la gran distribución le permite repercutir parte de estas pérdidas en los fabricantes, a quienes obliga a sufragar una parte importante de las promociones de sus productos (Cruz, 1997).

El aceite de oliva entra totalmente dentro de esta tipología de "productos gancho" o "productos reclamo". El aceite de oliva, junto con el azúcar, los huevos, etc., es uno de los productos de compra más frecuente, y a cuyo precio el consumidor



presta mayor atención y retención. El sector de la distribución comercial de Andalucía, consciente de ello, establece un margen muy reducido a este tipo de productos con la finalidad de atraer a los clientes a sus establecimientos. En este sentido se manifestaba el jefe de compras de un hipermercado que entrevistamos: “El aceite se vende prácticamente al coste, y se coloca en el punto más alejado de las puertas, para que el consumidor recorra el mayor espacio y pueda comprar un mayor número de productos”. A veces, incluso, este producto se vende por debajo de los costes de producción. Así, en 2004, la industria alimentaria denunció a la cadena de distribución Dia por vender el aceite de oliva a 1,75 euros el litro, cuando el precio en origen oscilaba entre 1,89 y 2,30 euros (Maté, 2004).

En el cuadro 4 se observa cómo el margen bruto que tiene la familia de aceites y vinagres de la sección de ultramarinos de una gran superficie sólo alcanza el 6% frente al 18% del total de la misma sección. En el caso del comercio tradicional son 10% y 23%, respectivamente. Con lo que se constata empíricamente la hipótesis de que el aceite es un producto “gancho” en los grandes establecimientos comerciales, que se utiliza para fijar la clientela al mismo y conseguir mayores márgenes en otros productos. Así, por ejemplo, en el extremo contrario se encontrarían los productos infantiles y dietéticos, donde, la retentiva y la sensibilidad de los consumidores al precio son menores, y donde por ello, la gran distribución aumenta su margen bruto hasta el 26,7%.

Pero además, como se advierte en el cuadro 5, los márgenes no son los mismos para los diferentes tipos de aceites. La gran distribución desarrolla una política comercial distinta para el “aceite de oliva (refinado)” respecto al aceite “virgen de oliva”. En el primer caso reduce el margen bruto a su mínima expresión. En el segundo, aunque lo mantiene a un nivel reducido, lo aumenta ligeramente. Esto se debe a que el aceite refinado es un producto de consumo masivo, y a cuyo precio los consumidores prestan una es-



CUADRO 4

Margen bruto medio para la sección de ultramarinos en Andalucía (Porcentaje)

FAMILIA	GRAN SUPERFICIE	% VENTAS EN LA SECCIÓN (GRAN SUPERFICIE)	TIENDA TRADICIONAL
Aceites y vinagres	6,0	20,9	10,0
Atunes, caballas y sardinas	14,0	12,1	25,0
Moluscos y mariscos	16,7	7,9	-
Aperitivos en conservas	22,5	3,7	20,5
Mermeladas y confituras	22,5	16,9	25,5
Salsas, sal, especias	23,5	10,3	-
Sopas, caldos y purés	23,5	5,8	24,5
Platos preparados	24,1	10,4	-
Infantiles y dietéticos	26,7	12,0	-
SECCIÓN TOTAL	18,3	100,0	23,0

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

CUADRO 5

Margen bruto para la familia de aceites y vinagres en Andalucía (Porcentaje)

FAMILIA	GRAN SUPERFICIE	% VENTAS EN LA SECCIÓN (GRAN SUPERFICIE)	TIENDA TRADICIONAL
A. de oliva menos de 0,5º	3,8	43,1	10,0
A. de oliva más de 0,5º	3,0	31,0	10,0
A. de oliva virgen	13,7	9,2	10,0
A. de orujo de oliva	10,9	2,1	-
A. de girasol	7,0	9,3	10,0
A. de semillas	11,7	0,5	-
A. de maíz	13,0	0,0	-
Vinagre común	25,0	2,8	4,0
Vinagre especialidad	32,0	1,5	-
Varios	21,1	0,5	-
FAMILIA TOTAL	6,0	100,0	10,0

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

El papel de la distribución comercial en la cadena de valor del aceite de oliva

CUADRO 6

Margen bruto para las principales marcas de aceite de oliva en Andalucía
(Porcentaje)

FAMILIA	GRAN SUPERFICIE	% VENTAS EN LA SECCIÓN (GRAN SUPERFICIE)	TIENDA TRADICIONAL
Carbonell 0,4°	3,0	27,3	10,0
La Masía	3,7	20,1	-
Ybarra	1,0	2,5	-
La Española	2,8	16,4	-
Guillen	5,8	2,5	-
Coosur	11,7	0,6	-
Marca blanca 0,4°	1,7	1,0	-
Marca del mayorista	-	-	12,0

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

CUADRO 7

Cuenta de resultados de la distribución comercial española para la comercialización de cada uno de los tipos de aceites de oliva
(Porcentaje)

CONCEPTO	HIPERMERCADO		TIENDA TRADICIONAL	
	A. DE OLIVA	O. VIRGEN	A. DE OLIVA	O. VIRGEN
Margen bruto	3,0	13,0	10,0	10,0
Gastos de explotación/ ventas totales	0,5	0,1	0,6	0,1
Gastos financieros/ ventas totales	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos financieros/ ventas totales	0,0	0,0	0,0	0,0
I. de sociedades/ ventas totales	0,0	0,0	0,0	0,0
Margen de beneficios	2,5	12,9	9,4	9,9

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.



pecial atención para recordarlo. Frente a ello, el oliva virgen es considerado como un producto más “selecto”, consumido básicamente por unos consumidores que suelen tener una menor sensibilidad al precio.

Esta política de segmentación de mercados y discriminación de precios actúa también a nivel de marcas. Es decir, no se le aplica el mismo margen comercial a todas las marcas. De este modo, las marcas de aceite de oliva líderes suelen

tener fijados unos márgenes brutos menores, dado que la retentiva del consumidor hacia su precio es mayor. Por ejemplo, a partir de los datos de las entrevistas realizadas se ponía de manifiesto que el aceite procedente de las empresas Carbonell 0,4° y la Masía, cuyas ventas representan el 27,3% y el 20,1% de las ventas totales de la sección, tenía unos márgenes mucho más reducidos que las segundas marcas. Por el contrario, en los comercios tradicionales no existe segmentación de mercados en base a las marcas, de ahí que mantengan el 10% de margen bruto medio, aunque en el caso de las marcas del mayorista alcance el 12%.

Con todo, podemos decir que la estrategia del sector de la distribución comercial en Andalucía de utilizar el aceite de oliva como reclamo se basa fundamentalmente en fijar márgenes mucho más reducidos a las primeras marcas del “aceite de oliva (refinado)” que al resto de productos comercializados. Con ella, junto a otras políticas comerciales, el sector de la distribución en Andalucía atrae a los consumidores a sus establecimientos, a los que vende otros productos con unos márgenes mucho más altos, con lo que mejora sus resultados globales. Por el contrario, el comercio tradicional aplica unos márgenes más altos, para compensar su escaso nivel de rotaciones.

Análisis comparado del margen de la distribución comercial con el aceite de oliva

En este epígrafe profundizaremos en mayor medida en el análisis del margen comercial de la distribución comercial. De este modo, estudiaremos el margen neto que obtiene el sector de la distribución comercial con la comercialización del aceite de oliva en Andalucía. En el cuadro 7 advertimos cómo las participaciones de los distintos conceptos de gastos en las ventas totales son prácticamente insignificantes, dado que las ventas de aceite de oliva sólo representan el 5% del conjunto de ventas. Además, observa-

mos cómo, si bien la tienda tradicional obtiene un margen neto en torno al 9% para ambos tipos de aceite de oliva, los hipermercados obtienen un margen mucho más pequeño para “el aceite de oliva (refinado)”, en torno al 2,5%, que para el aceite de oliva virgen, donde alcanzan cerca del 13%.

Por último, relacionamos los márgenes netos y los niveles de venta que obtienen los distintos establecimientos comerciales en el mercado del aceite de oliva (cuadro 8).

Así, la gran distribución comercial mantiene una estrategia distinta para cada tipo de aceite de oliva, la rentabilidad para “el aceite de oliva (refinado)” la obtiene de la maximización del nivel de ventas y no del precio, y en el aceite de oliva virgen, la obtiene en el precio. Al pequeño comercio, por el contrario, ante la escasa participación en las ventas totales, no le queda más remedio que basar su rentabilidad en la maximización de los precios.

La gran distribución, con el escaso margen neto obtenido con la comercialización del “aceite de oliva (refinado)” y la característica de este producto como creador de demanda, genera una imagen de establecimiento con bajos precios, que le permite atraer al consumidor, y mejorar sus resultados, al aplicar márgenes más altos al resto de productos.



CUADRO 8

Margen neto y participación en las ventas totales de aceite de oliva para la distribución comercial
(Porcentaje)

CONCEPTO	HIPERMERCADO		TIENDA TRADICIONAL	
	A. DE OLIVA	O. VIRGEN	A. DE OLIVA	O. VIRGEN
Participación en las ventas totales	32,9	14,8	9,7	10,6
Margen neto de beneficios	2,5	12,9	9,4	9,9

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta “La participación en las ventas totales”, MAPA (1999).

CONCLUSIONES Y ALTERNATIVAS

Como conclusión general cabe señalar que la presión a la baja en los márgenes comerciales en el aceite de oliva por parte de la gran distribución comercial se ha trasladado a los demás eslabones de la cadena de valor (industria agroalimentaria y productores agrarios). Es decir, se produce un “efecto hacia atrás” a lo largo de toda la cadena agroalimentaria, en base a la presión a la baja en el precio fijado por la distribución comercial. Todo ello dificulta la supervivencia de la industria agroalimentaria y los productores agrarios, pero especialmente de los segundos, por su bajo nivel de competitividad.

Entre las posibles alternativas para cambiar esta situación y competir con la gran distribución comercial se encuentra la concentración de la industria agroalimentaria. Un caso muy reciente es el de las cooperativas Hojiblanca especializadas en la producción de aceite de oliva de calidad, Covap dedicada al sector lácteo, y Agro Sevilla (sector de la aceituna de mesa), que están estudiando la formación de un gran complejo agroalimentario en Andalucía (Maté, 2006). Esto les permitiría mejorar sus abastecimientos, canales de comercialización y aumentar su poder de negociación frente a la gran distribución.

Otra iniciativa consiste en el marketing por Internet, que favorece la comercializa-

ción de forma directa de los productos y servicios a unos precios competitivos, con la eliminación de buena parte de los intermediarios. No obstante, el desarrollo de esta iniciativa requiere de un gran esfuerzo por parte de las empresas del sector del aceite de oliva en Andalucía. De este modo, un estudio del uso de Internet para fines comerciales por las empresas oleícolas jiennenses señala que tiene una escasa incidencia, pues no alcanza el 1% de las ventas totales (Mozas et al, 2005). ■

M. DAVID GARCÍA BRENES

Escuela Universitaria
de Ingenieros Técnicos Agrícolas.
Departamento de Economía Aplicada II

NOTAS

- (1) Este trabajo forma parte de la tesis Doctoral "La reestructuración de la cadena de valor del aceite de oliva en Andalucía. Impactos ecológicos, sociales y económicos". Sevilla. Junio de 2004.
- (2) El aceite de oliva virgen es un tipo de aceite de oliva de extraordinaria calidad y con unas propiedades organolépticas (sabor, olor, gusto, etc.) muy diferentes del Aceite de oliva o Refinado.
- (3) Si bien el Panel del MAPA, intenta reflejar las compras en las cooperativas de consumo, el consumidor a veces se confunde registrando las compras realizadas en almazaras que son cooperativas.
- (4) Se ha consultado la revista especializada *Mercacei*, que recoge la cotización semanal me-

- dia de las marcas Continente (Carrefour), Hiperpor y una marca líder (Koipe sabor) para el aceite de oliva (refinado), durante los meses de marzo-octubre de 1998.
- (5) Se ha consultado la revista especializada *Mercacei*, que recoge la cotización semanal media de las marcas Continente (Carrefour), Hiperpor y una marca líder (Carbonell virgen extra) para el aceite de oliva virgen extra, durante los meses de marzo-octubre de 1998.
- (6) Además, los grandes grupos de la distribución tienen unos laboratorios muy rigurosos, donde se analiza la calidad de los mismos antes de ponerlos a disposición de los consumidores.
- (7) Tal es el caso del grupo distribuidor Eroski, que ha puesto en marcha recientemente en los hipermercados del Parque Comercial Artea en

- Leioa (Vizcaya) y en el centro de Madrid Sur cuatro productos financieros: hipotecas, préstamos personales, ahorro a plazo y libreta familiar (Gómez, 2000).
- (8) El Grupo Carrefour-Promodes ha puesto en marcha una campaña comercial basada en la congelación de los precios de 1.078 productos durante un año, en los 119 hipermercados de su propiedad. Entre estos artículos se encuentran, principalmente, productos de primera necesidad, del sector de la alimentación, bazar, etc. (Hernández, 2000).
- (9) En el artículo 14 de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista (Ley 7/1996) se prohíbe la misma, pues se falsean o restringen las condiciones de libre competencia del mercado (tomado de Cruz, 1995).

BIBLIOGRAFÍA

ARAL (2005): "Consumo estable, valor disparado". Revista *Ara*/Nº 1514. Marzo.

ANDRADE, M. (2000): "La década de los noventa fue de las mujeres". *El País*, 2 de julio, página 45.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (1991): "Distribución e inflación. Competencia, precios y márgenes comerciales". Revista *Distribución y Consumo* Nº 5, páginas: 10-21.

CASARES RIPOL, J., MARTÍN CERDEÑO, V. J. y ARANDA GARCÍA, E. (1999): "Vértigo en la distribución comercial. Concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores". Revista *Distribución y Consumo* Diciembre/Enero, páginas: 5-25.

CRUZ ROCHE, I. (1995): "Promociones entre precios y ventas a pérdida". Revista *ICE* Nº 739, páginas: 110-116.

CRUZ ROCHE, I. (1997): "La venta a pérdida en las relaciones fabricante-distribuidor". Revista *Distribución y Consumo* abril/mayo, páginas: 102-110.

GARCÍA BRENES M. DAVID (2004): La Reestructuración de la Cadena de Valor del Aceite de Oliva en Andalucía. Impactos Ecológicos, Sociales y Económicos. Sevilla.

GÓMEZ DAMBORENEA, P. (2000): "Una hipoteca en el carro de la compra". *El País* 7 de mayo. Negocios, página: 11.

HERNÁNDEZ, S. (2000): "La segunda revolución industrial. El sector en ebullición por el aumento de los horarios, tras veinte años de transformación". *El País* 25 junio.

HERRERO VELASCO J. M. (2005): "El consumo de aceite en España". Revista *Agricultura* Nº 874, páginas: 354-355.

MARRERO CABRERA, J. L. (1998): "La distribución comercial en España en 1997". Revista *Distribución y Consumo* Agosto/Septiembre, páginas: 126-129.

MATÉ V. (2004): "La industria de la alimentación denuncia a Día por vender a pérdida". *El País* 15/03/2004.

MATÉ V. (2006): "Cooperativas por la unidad en el sur". *El País* 30 de abril, página: 10.

MÉNDEZ GARCÍA DE PAREDES, J. L. y REBOLLO ARÉVALO, A. (1995): "Precios minoristas y política comercial de las empresas". Revista *ICE* Nº 739, páginas: 71-80.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2006): Subdirección General de Promoción Agroalimentaria. Documento no publicado.

MOZAS MORAL, A.; BERNAL JURADO, E. y MURGADO ARMENTEROS E. (2005): "Usos de Internet para fines comerciales por las empresas oleícolas jiennenses". Comunicación presentada en el Foro Económico y Social. Expoliva 2005.

MÚGICA, J. M. (1998): "Cambios en los canales de distribución en Europa". Revista *Distribución y Consumo* Diciembre/Enero, páginas: 48-56.

NIELSEN (1992-1999). *Informe Anual*.

OLEO (2006): "Las MDD son de promedio un 44% más baratas que las marcas del fabricante". Revista *Oleo* Nº 111.

ORTEGA, N. (2002): "Tres envasadores concentran el poder en el envasado". Revista *Oleo* Nº 82, páginas: 14-20.

ORTEGA N. (2006): "La marca blanca líder en el aceite de oliva con un 49% del mercado". Revista *Oleo* Nº 105, páginas: 14-18.

PARRAS ROSA, M. (2001): "El lugar de compra de los aceites vegetales en España". Monográfico de la revista *Mercacei*, páginas: 150-154.

PUELLES PÉREZ, J. A. y PUELLES GALLO, M. (2003): "Marcas de distribuidor. Más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable". Revista *Distribución y Consumo* Mayo/Junio, páginas: 55-71.

REBOLLO ARÉVALO, A. (1993): "La dispersión de precios en el comercio minorista". Revista *ICEN* Nº 716, páginas: 45-57.

RECIO MENÉNDEZ, M., y ROMÁN GONZÁLEZ, M. V. (1999): "Posibilidades de gestión estratégica de las marcas del distribuidor". Revista *Distribución y Consumo* Abril/Mayo, páginas: 13-29.

SABE (2000): *Base de Datos de la Universidad de Sevilla*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Sevilla.

SANZ CAÑADA, J. (1997): "El sistema agroalimentario español. Cambio estructural, poder de decisión y organización de la cadena alimentaria". *La agricultura y sociedad en la España contemporánea*. GÓMEZ BENITO, C. y GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, J.J., páginas: 355-396.

SAINZ DE VICUÑA (2005): "La distribución comercial: Opciones estratégicas para el sector del aceite de oliva". Ponencia presentada en Expoliva 2005. Foro Económico y Social.

SOLER MONTIEL M. (2001): "Impactos económicos y territoriales de la reestructuración de la distribución comercial en Andalucía en los años 80 y 90". Revista *Estudios Regionales* Nº 59, páginas: 97-125.

TORRES RUIZ, F. (1997): "La comercialización en origen de los Aceites de Oliva: El caso de las cooperativas jiennenses". Tesis doctoral. Universidad de Jaén.



Ventajas en costes derivadas de la adopción del EDI

Análisis de la distribución comercial española

■ JULIO JIMÉNEZ MARTÍNEZ y M^a JOSÉ MARTÍN DE HOYOS

Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza

En un momento en el que la clave del éxito en la economía está no en la cantidad de información que pueden almacenar las empresas o a la que pueden tener acceso sino en la gestión de esta información, aparece cada vez con más claridad la importancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (en adelante TIC) por su capacidad para agilizar, flexibilizar y simplificar la coordinación de flujos internos y externos, y por otro lado abaratar el almacenamiento y transmisión de la información, de tal forma que facilite las tareas de funcionamiento de la empresa, el control y la toma de decisiones, todo ello en la línea de la estrategia y con el fin último de alcanzar la eficiencia en la organización (Sánchez, 1997; Gorry y Scott, 1989).

Pese a su papel protagonista, indiscuti-

ble en la actualidad, el rápido desarrollo y evolución de las TIC ha hecho que actualmente nos veamos invadidos por infinidad de acrónimos que hacen referencia a la multitud de tecnologías a disposición de las empresas y que giran alrededor de un concepto común, gestión integral. Así aparecen los ERP, CRM, SCM, SFA o CCS, entre otros. Este enjambre de iniciales y conceptos hace que muchas veces, sobre todo las pequeñas y medianas empresas, se vean confundidas ante la elección de implantación de alguna de ellas, siendo la propia vorágine la que impidan ver las ventajas que éstas pueden ofrecer a la empresa.

Es por ello que en este trabajo, mediante el análisis de varios casos prácticos de la distribución comercial española, nos planteamos como objetivo de-

mostrar las ventajas en costes que puede suponer para la empresas el uso de las TIC. Para ello, analizaremos una de las tecnologías que nos hizo empezar a hablar de comercio electrónico, antes de la difusión de Internet, y que resulta mucho más familiar para el lector, el EDI. La razón de ello es que la perspectiva que se adquiere con el paso del tiempo, y que hace que lo que resultaba extremadamente novedoso pase a ser cotidiano, nos enseña a superar los errores cometidos en el pasado y nos anima a reflexionar sobre las ventajas que supone adoptar lo que hoy es lo más novedoso pero mañana, para beneficio de nuestros competidores, será lo habitual.

En este trabajo analizaremos la reducción de costes que experimentan algunas empresas del sector de la distribución





por el uso del Intercambio Electrónico de Datos (EDI) y dentro de ello, en el proceso de facturación. Se analizarán las barreras y los beneficios que en cuanto a costes en la utilización del EDI han sido planteados por distintos autores y se compararán con los resultados obtenidos en nuestra investigación.

LA ADOPCIÓN DEL EDI

Toda transacción comercial supone un flujo de documentos entre las empresas que se origina en el ordenador de una de las partes y que queda registrado en las aplicaciones informáticas de ambas. Sin el uso del EDI todos los documentos tienen que pasar de la aplicación informática a un formato papel, han de ser enviados por correo o fax y han de volver a ser introducidos en las aplicaciones informáticas del destinatario. Este proceso supone la introducción en los ordenadores de los mismos datos varias veces; datos que, además, proceden de otro ordenador. Expertos en la materia (Emmelhainz, 1993) consideran que esta pérdida de tiempo genera, a su vez, otro tipo de posibles ineficiencias como pueden ser la comisión de errores en cualquiera de los procesos de introducción de datos; también pérdida de tiempo por el uso del correo; además, el excesivo coste de la in-

formación hace que se procese el mínimo imprescindible; por último, los posibles errores y los posibles retrasos en la recepción del correo suponen una gran incertidumbre. Con el EDI se evita el paso al formato papel y, por tanto, la reintroducción de los datos, además que, al ser enviados por vía telefónica, se ahorra tiempo.

En definitiva, los beneficios que se pueden obtener del uso del EDI, son muchos y de muy diversa procedencia y, en algunos casos, muy difíciles de identificar y más aún de cuantificar. Dearing (1990) los clasifica en tres grupos:

- Directos: se obtienen por el ahorro en costes de papeleo y son fácilmente tangibles.
- Indirectos: se derivan del ahorro en stocks y son más difíciles de valorar.
- Estratégicos: son los derivados del uso de la información generada por el EDI y su existencia es, en ocasiones, difícil de justificar.

Debido al objetivo de este estudio, nos centraremos en los beneficios directos, que son los más fáciles de identificar, medir y alcanzar. La utilización del EDI evita reintroducir los datos en el ordenador, la conciliación de documentos, los gastos de envío de los mismos (correo o fax) y el archivo y almacenamiento de los documentos, así como el espacio dedicado a ello. Si tenemos en cuenta que algunos

estudios (Emmelhainz, 1993) demuestran que una simple transacción comercial genera entre 5 y 20 documentos (30 si es internacional), este ahorro se hace todavía más patente. Por otro lado, parte de este ahorro es en mano de obra, lo cual no supone necesariamente reducción del empleo, sino que puede llevar a una reasignación del mismo para tareas más productivas.

A pesar de que podría parecer que sólo los beneficios directos serían suficientes para justificar la adopción del EDI, el número de adoptantes, en los distintos sectores y en todos los países, crece de forma lenta. Ello es debido a la existencia en el proceso de adopción de una serie de obstáculos con los que una empresa puede encontrarse. Diversos autores (Sokol, 1989; Emmelhainz, 1993; Pfeiffer, 1992) han estudiado el proceso de adopción del EDI y han establecido que las siguientes barreras son las cuestiones clave que pueden determinar el éxito o el fracaso de dicho proceso. Mención especial merecen las dos últimas, en las que se hace referencia a los beneficios que se derivan de su uso:

1) Necesidad de cambiar los sistemas informáticos y organizacionales internos. El EDI supone pasar de un entorno basado en el papel, mucho más tangible e inteligible para todos, a otro basado en la informática. Para muchas personas el papel es imprescindible como prueba de una transacción o para verificar el pedido con la mercancía recibida. Por otra parte, para aprovechar íntegramente las ventajas del EDI es necesario hacer una integración del mismo en los procesos de la empresa y rediseñar la estructura organizativa (Benjamin et al., 1990).

2) Falta de interés de la alta dirección. Esta es la barrera más importante. La razón estriba, por un lado, por su poder de convicción y de presión sobre los niveles medios e inferiores del personal, de forma que la barrera citada en primer lugar pueda ser obviada (Sokol, 1989), y, por otro, por la necesidad de dedicar cierto volumen de fondos para su implantación.

3) Carencia de conocimientos a cerca

de su funcionamiento. Existe cierto miedo en muchas organizaciones hacia la implantación y uso del EDI por desconocer el funcionamiento del mismo (Sokol, 1989). Un conocimiento en profundidad del EDI requiere saber los distintos niveles de integración en el funcionamiento de la empresa y los beneficios potenciales que pueden derivarse de cada uno de ellos. Cuanto más desconocedora sea una empresa de los beneficios que puede obtener con cada nivel de integración, más rechazo generará el EDI (fundamentalmente porque una vez adoptado no ve satisfechas sus expectativas).

4) Miedo a la falta de confidencialidad en la transmisión. Existe el temor a que la transmisión de documentos por vía telemática pueda dar acceso a los mismos a agentes no deseados.

5) Miedo a fallos en la transmisión. Las posibilidades son varias: que sufra alteraciones por el camino, que no llegue a su destinatario o que llegue a un destinatario erróneo. No obstante, debido a la encriptación y a la validación, se puede garantizar que el mensaje no sea leído y que no sea manipulado. Además, la transmisión en forma de paquetes hace que, caso de ser intervenido, sea interpretado erróneamente.

6) Dificultades legales en cuanto a la validez de las transacciones vía EDI. Al desaparecer el formato papel no queda prueba por escrito que dé fe de que dicha transacción ha tenido lugar. Una solución puede ser enviar el mismo documento en formato papel, de esta forma sólo se pierden los beneficios del ahorro en papel y comunicaciones y se siguen manteniendo las ventajas de no reintroducir la información y de rapidez en la transmisión (1).

7) Dificultad de hacer una valoración económica de la inversión. Debido al desconocimiento sobre los costes y, sobre todo, de los beneficios que reportará su implantación, no es fácil analizar el tiempo que se tardará en recuperar la inversión.

8) Dificultad para demostrar los beneficios que se derivan de su uso. Estrechamente vinculada con la anterior barrera



está la justificación de los beneficios que reporta el uso del EDI, es decir, ya no sólo es difícil traducirlos a cifras, sino siquiera demostrar su existencia, sobre todo cuando ésta se ha de producir en el largo plazo. Este es el caso de los beneficios que podemos denominar estratégicos.

EL EDI EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Vamos a centrarnos más en la importancia que el EDI tiene para el sector de la distribución comercial, para lo cual nos basaremos en una serie de estudios realizados sobre este sector en Estados Unidos.

Dentro de la distribución comercial, el primer subsector que hizo un uso considerable del EDI fue el de alimentación. Los beneficios económicos del mismo estimados por un estudio realizado a finales de los 70 en EEUU (2) indican que tan sólo con utilizarlo en un 50% del ciclo de transacciones se podría obtener un ahorro directo de 84 millones de dólares en costes administrativos para todo el sector. Sin embargo, los ahorros en forma de beneficios indirectos podrían triplicar la cifra anterior, en función de cómo las empresas desarrollaran el software EDI y lo integrarían en sus aplicaciones informáticas. Por otra parte se estimaba que un 42% del ahorro podría revertir en los

clientes, lo cual aumentaría la posibilidad de competir en precios.

El ciclo de transacciones en cuestión se refiere al pedido, albarán, factura, comunicación de pago y cambios en la orden de compra. El pedido lo emite el minorista, quien por medio de la VAN, o bien directamente, lo envía a su proveedor; éste, al recibirlo, lo procesa y contrasta con sus aplicaciones informáticas en las que tiene guardados registros sobre clientes así como registros de sus inventarios de fábrica. Si después de estos chequeos se decide a dar curso a la orden, se enviará el mensaje correspondiente al almacén para que se haga la entrega. También será necesario notificar al transportista los datos correspondientes al producto, almacén donde ha de retirarlo, destinatario y fechas. Éste enviará a la empresa una factura por el coste de sus servicios. Una vez que el pedido está listo para ser enviado, se avisa al comprador de la entrega y posteriormente se le envía la factura. Éste comprueba que lo recibido y lo facturado coincide con lo pedido y da orden de pago, notificándolo al proveedor.

En el proceso anterior ha habido una transmisión de una misma información entre el cliente, el proveedor, el almacén y el transportista, que gracias al uso del EDI no ha hecho falta introducir en el ordenador más que una sola vez. Además de las comunicaciones descritas anterior-

mente, podría haber habido otras adicionales, por ejemplo: confirmación de recepción del pedido, información sobre el estado del pedido, o un envío de la relación de facturas o de pedidos mensuales.

Aunque la teoría dice que los ahorros con este sistema son variados, la experiencia demuestra que no siempre es así. La razón estriba en que en muchas ocasiones el EDI se utiliza con un número limitado de interlocutores o se utilizan muy pocos mensajes (Sokol, 1989; Baker, 1991; Emmelhainz, 1993).

Los beneficios que el uso del EDI puede aportar al sector de la distribución comercial se deben al gran número de referencias que se comercializan en el mismo, de forma que, por ejemplo, un pedido puede incluir gran variedad de datos sobre distintos productos, lo cual lo hace muy proclive a sufrir errores a la hora de ser reintroducido en el ordenador. Además, estos errores tienen el coste añadido de que un pedido erróneo puede demorar la transacción comercial, y una factura errónea el pago de la misma.

Dentro del sector de la alimentación existe la posibilidad del envío directo al minorista. Esta tarea es muy intensiva en mano de obra y exige el control de los espacios en el punto de venta (lineales) mediante el recuento de los inventarios, el reparto del producto al punto de venta y el reabastecimiento de los lineales. En un segundo estudio de Arthur D. Little (1987) se analizaban los beneficios potenciales de implantar el EDI en este sistema de abastecimiento. Se estimó que con 500 millones de entregas efectuadas en un año, que cubrían 10.000 millones de referencias, los minoristas podrían ahorrar 330 millones de dólares y los proveedores 175 millones. Pero incluso se podrían aumentar estas cifras con los beneficios indirectos procedentes de la automatización de la contabilidad y de la mejora de la gestión del lineal.

Para que este sistema funcione es necesario, en primer lugar, introducir en las aplicaciones informáticas de ambos todos los elementos del acuerdo entre las



partes: códigos de los productos, cantidades, precios, descuentos, forma de envío, etc. De esta forma todos los envíos y pedidos serán contrastados con esta información; cualquier excepción a la misma será fácilmente detectable y es posible negociar su corrección o aceptación.

Este sistema, combinado con la lectura óptica de los códigos de barras, permite utilizar un sistema de respuesta rápida, en el que los movimientos en inventarios son registrados en el momento que los productos pasan por caja, un ordenador conectado a ésta lleva el control de inventario, de forma que cuando se llega a un determinado nivel se emite un pedido al almacén central o al proveedor para que se produzca el reabastecimiento.

Entre los beneficios que reporta este sistema de aprovisionamiento que combina EDI y lectores ópticos de códigos de barras, podemos citar un incremento en las ventas, estimado en algunos estudios en un 35% (3). Este incremento se debe, por un lado a una mejora en la gestión de los stocks, puesto que se evitan rupturas, también se reducen los gastos administrativos y en personal de la gestión de los inventarios y de los aprovisionamientos. Finalmente, hemos de hablar, al igual que hicimos anteriormente, de los beneficios que se obtienen por la generación de gran cantidad de información y su obtención a gran velocidad. Esto permite a la empresa poder tomar decisiones más rá-

pidas y modificar sus políticas en función de los cambios que se produzcan en el entorno.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Las TIC crean ventajas competitivas tanto en costes como en diferenciación (Porter, 2002). Algunas de las razones por las que la empresa experimenta una disminución de costes son: la alta disponibilidad de las TIC debido al continuo avance tecnológico que las hace cada vez más accesible para la empresa (Cannon, 1984), la posibilidad de mover información sin tener que mover físicamente ni a los soportes de la misma ni a las personas que la gestionan (Clemmons y Mcfarlan, 1986) o por la ampliación de la cantidad de información disponible (Porter, 1990, 2001).

El presente estudio tiene como objetivo fundamental analizar el caso práctico del sector de la distribución comercial española en cuanto a los beneficios directos que se observan en la implantación del EDI, así como de dos de las barreras para su adopción definidas anteriormente: "Dificultad de hacer una valoración económica de la inversión" y "Dificultad para demostrar los beneficios que se derivan de su uso". Para ello, se realiza una comparativa entre la facturación vía EDI

Ventajas en costes derivadas de la adopción del EDI

frente a la facturación por medios tradicionales.

En primer lugar, se intentará demostrar los beneficios que obtienen las empresas por la utilización del EDI únicamente centrándonos en el proceso de facturación, en el que se incluyen las tareas relacionadas con la recepción, el procesamiento y la casación de las facturas. Esto es debido a que la integración de la facturación es el primer paso seguido por las empresas cuando deciden adoptar el EDI.

En segundo lugar, se compararán los resultados obtenidos con los beneficios propuestos por distintos autores en su investigación.

Un aspecto fundamental será conocer el coste para los distribuidores de recibir las facturas de los pequeños/medianos proveedores en papel, frente a la recepción vía EDI.

También se efectuará un análisis comparativo de dichos beneficios en función del tamaño del distribuidor.

En otro orden de cosas, se intentará conocer la influencia en el número de errores según la forma en que las facturas sean recibidas, EDI o papel. En particular, se analizará si la variación tiene especial incidencia en algún tipo de errores y si los errores afectan de algún modo a los beneficios previsibles del uso del EDI.

La metodología seguida para la obtención de la información necesaria para la consecución de los anteriores objetivos ha sido la entrevista en profundidad a los responsables EDI de empresas de la distribución comercial (4).

A la hora de determinar el número de empresas de la distribución a entrevistar, tuvimos en cuenta dos factores: por un lado; el tamaño de la cadena de distribución, por otro, el uso o no uso de la factura EDI. En la primera de estas variables consideramos tres casos: hipermercado, supermercado grande y supermercado pequeño. Mientras que en la segunda, tan sólo si usa o no.

A pesar de que esta matriz 3x2 nos debería haber llevado a obtener información de 6 empresas distribuidoras, dado que prácticamente todos los hipermercados y supermercados grandes ya han adoptado el EDI, sólo fue necesario obtener información de 4 empresas, 3 usuarias, una de cada tamaño (gran superficie (5), supermercado grande y supermercado pequeño), y un supermercado pequeño no usuario.

Previamente se diseñó un cuestionario que orientara a los investigadores en el transcurso de la entrevista. No obstante, debido a la dificultad que tenían las empresas para ofrecer en el momento de la entrevista personal algunos datos cuantitativos que resultaban de interés

relevante para el análisis desarrollado en este estudio, en particular para el análisis de costes, con posterioridad se realizaron entrevistas telefónicas confirmatorias. Nos estamos refiriendo a cuestiones relativas a salarios por minuto del personal en administración, al número total de trabajadores dedicados a estas tareas, número de albaranes y número de comercios.

En el apartado de análisis de datos pueden verse diversos cuadros que recogen una serie de datos, algunos de los cuales fueron aportados por las empresas (señaladas con el símbolo ♦) y otros calculados a partir de éstos.

Cabe resaltar que las empresas no habían realizado un análisis exhaustivo de los costes y beneficios de la utilización del EDI, por lo que ha sido tarea de este estudio el cálculo y la reducción de éstos a la misma unidad de medida para las distintas empresas investigadas.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este epígrafe se detallan los resultados cuantitativos obtenidos del análisis de la información aportada por las empresas tras la entrevistas. En el cuadro 1, se presentan los datos sobre facturación en EDI y papel de cada una de las empresas analizadas (6).

CUADRO 1

Presentación de las empresas

FACTOR	GRAN SUPERFICIE	SUPERMERCADO GRANDE	SUPERMERCADO PEQUEÑO	SUPERMERCADO PEQUEÑO
				NO USUARIO
♦ Número de comercios	84	353	15*	55
♦ Personas en administración	n.d.	10	3	24
a♦ Número de facturas que recibe al año (b+c)	7.500.000	1.080.000	50.000	360.000
b♦ Vía EDI	750.000 (10%)	240.000 (22%)	15.000 (30%)	0 %
c♦ En papel (P)	6.750.000 (90%)	840.000 (78%)	35.000 (70%)	360.000 (100%)
♦ Número proveedores	n.d.	1.500	800	1.600▼
♦ Número albaranes	6.500.000	1.080.000	50.000	900.000
♦ % facturas proveedores directos	n.d.	11,33%	11,25%	30%
♦ % proveedores factura EDI (nº)	n.d.	15,38% [230]	16,25% [130]	
♦ % compras factura EDI	n.d.	60%	42,5%	
d♦ Personas en administración	n.d.	10	3	24

n.d.: no disponible. * Sin incluir 4 de próxima apertura. ▼ 70% por central de compras, resto directos.



Ventajas en costes derivadas de la adopción del EDI



Debido a que una de las principales ventajas que ofrece la facturación electrónica es la eliminación de errores, se realizó un análisis de la cantidad de los mismos, de las diferencias existentes según la facturación fuera en papel o en EDI y de los sectores donde se presentaban mayores incidencias. Se consideró la siguiente tipología:

- Precios y condiciones comerciales.
- Cantidad.
- Artículo erróneo.
- Condiciones financieras.
- Otros.

La información sólo pudo ser obtenida para el supermercado grande y para los pequeños. Los resultados se presentan en los cuadros 2, 3 y 4.

Se observa que las fuentes más importantes de incidencias son los precios y las condiciones comerciales, seguidas de

CUADRO 2

Supermercado grande

TOTAL de errores en la facturación	TIPOLOGÍA	PORCENTAJE	EDI PAPEL		SECTOR
			EDI	PAPEL	
3% (31.848 facturas)	Precios y condiciones comerciales	75 (24.000)	INDIFERENTE		Droguería
	Cantidad	23 (7.200)			Directos y droguería
	Artículos erróneos	2 (648)			Ninguno
	Condiciones financieras erróneas	0			Ninguno
	Otros	0			Ninguno



CUADRO 3

Supermercado pequeño usuario

TOTAL de errores en la facturación	TIPOLOGÍA	PORCENTAJE	EDI PAPEL		SECTOR
			EDI	PAPEL	
30% (15.000 facturas)	Precios y condiciones comerciales	85 (12.750)	INDIFERENTE		Directos
	Cantidad	5 (750)			Directos y lácteos
	Artículos erróneos	5 (750)			Ninguno
	Condiciones financieras erróneas	1 (150)			Ninguno
	Otros	4 (600)			Ninguno



CUADRO 4

Supermercado pequeño no usuario

TOTAL de errores en la facturación	TIPOLOGÍA	PORCENTAJE	EDI PAPEL		SECTOR
			EDI	PAPEL	
7% (25.200 facturas)	Precios y condiciones comerciales	70 (17.640)	INDIFERENTE		Perecederos (charcutería)
	Cantidad	15 (3.780)			Ninguno
	Artículos erróneos	5 (1.260)			Ninguno
	Condiciones financieras erróneas	5 (1.260)			Ninguno
	Otros	5 (1.260)			Ninguno



las cantidades. Un caso particular, que prueba lo anterior, es el del supermercado grande; el cual, al trabajar con precios netos, ve disminuido considerablemente el número de errores.

Todas las empresas coincidieron en que la integración del pedido con el código de artículo EAN reduciría el número de errores en precios y condiciones comerciales. No obstante, el problema es el número de proveedores con los que se pueda establecer este pedido, ya que si éstos no están preparados para ello se pierden las ventajas que se derivan del mismo.

Asimismo, las personas encuestadas coincidieron en que una vez integrado el pedido resultaría interesante la inversión en un programa que efectuara la casación de los documentos de forma automática. Ello permitiría olvidarse de aquellas facturas que estén correctas, con el consiguiente ahorro en tiempo y, por tanto, en dinero. De esta forma sólo se realizaría de forma manual la casación en el caso de que hubiera incidencias.

Los errores en cantidad son debidos, sobre todo, a los proveedores de directo, por la gran cantidad de referencias con las que actúan.

A pesar de que, a priori, se pensaba en que podían ser una fuente importante de incidencias, las condiciones financieras no son causa de error en facturas.

En cuanto a la relación entre el número de errores en las facturas y su transmisión vía EDI, la opinión general es que la factura electrónica EDI, en sí misma, no disminuye los errores, aunque sí ayuda a detectarlos antes, debido a la mayor rapidez en la transmisión del documento y, además, ahorra el tiempo de casación de la factura. La base para disminuir los errores es, sencillamente, saber quién los comete y por qué.

En los cuadros 6 se presentan los resultados obtenidos en cuanto al análisis de la estructura de costes de la facturación en las empresas, distinguiendo entre coste global (papel y EDI), coste de la facturación EDI y coste de la facturación manual o en papel. También se presenta

CUADRO 5

Resumen de incidencias

TIPO DE ERROR (%)	SUPERMERCADO GRANDE	SUPERMERCADO PEQUEÑO	
		USUARIO	NO USUARIO
TOTAL ERRORES	3	30	7
Precios y condiciones comerciales	75	85	70
Cantidad	23	5	15
Artículo erróneo	2	5	5
Condiciones financieras	0	1	5
Otros	0	4	5



CUADRO 6

Cálculo de costes de la facturación

	GRAN SUPERFICIE	SUPERMERCADO GRANDE	SUPERMERCADO PEQUEÑO	
			USUARIO	NO USUARIO
❖ Minutos/factura (EDI y papel)	1,52	1,0	6,48	7,2
Minutos/factura (EDI)	0,096	0,15	2,44	
Minutos/factura (papel)	1,68	1,24	8,21	7,2
% de ahorro	94,3	87,9	70,3	
❖ Coste mano de obra/factura EDI (en euros)	0,013	0,018	0,330	
❖ Coste VAN por documento	0,033	0,0124	0,2705	
Euros/factura (EDI y papel)	0,2085	0,120	0,877	1,081
❖ Euros/factura (EDI)	0,046	0,030	0,6011	
Euros/factura (papel)	0,226	0,149	1,111	1,0819

❖ Datos.

un análisis de los tiempos dedicados a cada uno de los métodos de procesamiento de las facturas.

El dato más sobresaliente se obtiene al analizar en el cuadro 6 los ahorros en tiempos por recibir las facturas vía EDI, que varían entre 70,3% y el 94,3%, en función del tamaño del distribuidor.

Por otra parte, el hecho de que la le-

gislación actual no considere la validez legal del documento electrónico transmitido vía EDI, salvo en el caso del uso de la factura telemática, la cual por su complejidad apenas es usada, hace que las empresas que reciben el documento de factura por este medio tengan inexorablemente que imprimirlas y, por tanto, archivarlas. Este coste no ha sido conside-

rado en ninguno de los casos analizados, debido a que muchas empresas, entre otras algunas de las encuestadas, trabajan con proveedores que envían relaciones de facturas, por lo que sería muy difícil calcular el coste individual de archivo.

Los costes de facturación del supermercado pequeño no usuario son similares a los costes en papel de su homólogo usuario. Ello nos puede dar una idea del ahorro que podrían experimentar las empresas no usuarias de características similares. Lo que demuestra la existencia de los beneficios directos que se presentaron en la primera parte de este trabajo, obtenidos a partir de estudios de distintos autores.

En los datos del cuadro 6, además de la mano de obra, el coste total de la factura EDI incluye el coste del servicio de valor añadido, VAN. La función de las VAN es similar a la del servicio de Correos, incluso al lugar donde las empresas depositan sus mensajes se le denomina buzón. Así, las VAN reciben los mensajes enviados por las empresas, los clasifican y almacenan en función de los destinatarios, hasta que éstos se conectan con la VAN para retirarlos. Las VAN reciben también el nombre de centros de compensación por el desempeño de esta función de intercambio de mensajes. La única, pero fundamental, diferencia que presenta este proceso con el correo es que en lugar de ser en formato papel, los mensajes tienen un formato electrónico. Las VAN cargan un precio por su uso, así como por cualquier servicio adicional utilizado, el cual varía considerablemente de una empresa a otra, en función del volumen de tráfico y de la tarifa que se negocie con la empresa que ofrece los servicios. Es obvio que a mayor número de facturas enviadas o recibidas, es decir, a mayor tráfico, menores precios por documento (lo cual está estrechamente ligado al poder de negociación de la empresa). Esta discrepancia en el precio contrasta con la unanimidad por parte de los encuestados al afirmar que el precio que cobran las VAN es muy elevado. No obstante, y a pe-

sar de las quejas, se admite la importancia de la existencia de la VAN en cuanto a la seguridad que ofrece en las transacciones.

A partir de los datos del cuadro 6, podemos calcular el ahorro en euros de mano de obra que experimentan las empresas usuarias por recibir las facturas vía EDI, considerando los costes de amortización del software necesario para la misma. También se han calculado los beneficios obtenidos actualmente por las empresas usuarias y los que previsiblemente se podrían obtener en caso de una facturación totalmente automatizada, medidos éstos en ahorro en costes, cuadro 7.

Así, encontramos que en los supermercados pequeños, el ahorro en mano de obra por factura asciende a 0,781 euros, mientras que en los grandes y en la gran superficie es de 0,131 y 0,213 euros, respectivamente. Destaca, por su elevado valor, la pérdida de ahorro que están experimentando todas las empresas por no tener todo el proceso de facturación automatizado, cuanto mayor es el tamaño de la empresa mayor es la pérdida de ahorro que se produce, siendo de 1.248.278,12 euros en el caso de la gran superficie (cuadro 7).

CONCLUSIONES

Una vez presentadas las cifras de las empresas en cuanto a facturación, costes y posibles ahorros, en este apartado pasa-

remos a detallar las conclusiones obtenidas en el estudio así como las implicaciones para el futuro.

Dividimos las conclusiones en tres bloques: costes, redes de valor añadido (VANS) y errores para terminar con las conclusiones generales y recomendaciones futuras.

Costes

- Se observa un importante ahorro en tiempos por recibir las facturas vía EDI, que varía entre el 70,3% y el 94,3%, en función del tamaño del distribuidor (cuadro 2).
- El ahorro de mano de obra por recibir las facturas vía EDI va desde las 0,781 euros en los supermercados pequeños a los 0,131 y 0,213 en los grandes y en los hipermercados, respectivamente (cuadro 7).
- El ahorro en mano de obra por la factura EDI compensa considerablemente los costes de amortización del software necesario para la misma (cuadros 6 y 7).
- El ahorro en gestión de archivos exige el uso de la factura telemática.
- El coste total de la factura EDI estará compuesto por el coste de la mano de obra más el coste del servicio de valor añadido, el cual varía en función del volumen de tráfico en que se encuentre la empresa.
- Los costes del supermercado pequeño no usuario son similares a los costes de facturación en papel de su

CUADRO 7

Ahorros por el uso de la facturación EDI

CONCEPTO	GRAN SUPERFICIE	SUPERMERCADO GRANDE	SUPERMERCADO PEQUEÑO USUARIO
Ahorro en mano de obra por factura	0,213	0,131	0,781
Ahorro por factura [incl. VAN]	0,180	0,119	0,510
% de ahorro (incl. VAN)	79,7	79,8	45,9
Ahorro total actual en euros*	135.543,255	28.560,0952	7.662,90433
Ahorro total posible en euros	1.383.830,37	128.520,428	255.430,144
Pérdida en ahorro en euros	1.248.287,12	99.960,3332	247.767,24

* Han sido incluidos los costes de los software EDI (3.000 euros) y del programa de casación (12.000 euros), suponiendo una amortización lineal en 5 años.



homólogo usuario. Ello nos puede dar una idea del ahorro que podrían experimentar las empresas no usuarias de características similares

Estos resultados corroboran, para nuestro caso de estudio, los resultados alcanzados por distintos trabajos respecto a los beneficios que presenta la utilización de la facturación EDI y que describimos anteriormente.

VAN

- El precio a pagar a las redes de valor añadido por el servicio que prestan de seguridad y confidencialidad varía considerablemente de una empresa a otra.
- A mayor número de facturas enviadas o recibidas (lo cual está estrechamente ligado al poder de negociación de la empresa) menores precios por documento.
- El precio se considera elevado por parte de todas las empresas.
- Se admite la importancia de la existencia de la VAN en cuanto a la seguridad que ofrece en las transacciones.

Errores

- La mayoría de las incidencias se produce en precios y condiciones comerciales.
- El segundo motivo son las cantidades.
- Trabajar con precios netos disminuye considerablemente el número de errores, sobre todo teniendo en cuenta que es precisamente en precios y condiciones comerciales donde se producen el mayor número de incidencias.
- La integración del pedido con el código de artículo EAN reduciría el número de errores en precios y condiciones comerciales. El problema es la cantidad de proveedores con los que se pueda establecer este pedido; si éstos no están preparados para ello, se pierden las ventajas.



- Una vez integrado el pedido resulta interesante la inversión en el programa de casación automática. Ello permitiría olvidarse de aquellas facturas que están correctas, con el consiguiente ahorro en tiempo y, por tanto, en dinero. De esta forma sólo se realiza de forma manual la casación en el caso de incidencias.
- El error en cantidad es debido sobre todo a los proveedores de directo, por la gran cantidad de referencias con las que actúan.
- Las condiciones financieras no son causa de error en facturas.
- La factura electrónica EDI en sí misma no disminuye los errores, pero ayuda a detectarlos y ahorra el tiempo de casación de la factura. La base para disminuir los errores es saber quién los comete y por qué.

El estudio realizado muestra la opinión unánime, por parte de los usuarios, de la capacidad del EDI para disminuir los costes de la facturación. Sin embargo, su uso no trae consigo una reducción de las incidencias, pero sí permite detectarlas antes y evitar que se vuelvan a producir en la reintroducción en el ordenador en el caso de que la factura sea enviada en papel.

En lo que respecta a las barreras a la

adopción propuestas por los autores expertos en la materia, en particular “Dificultad de hacer una valoración económica de la inversión” y “Dificultad para demostrar los beneficios que se derivan de su uso”, se observa una cierta dificultad por parte de las empresas a la hora de calcular los costes de la facturación, tanto por el procedimiento tradicional, en papel, como mediante el uso del EDI; no obstante, todos los entrevistados, usuarios o no, reconocieron la capacidad del EDI para generar una amplia gama de beneficios a la empresa, incluso los denominados estratégicos. En definitiva, se constata la barrera relacionada con las dificultades para hacer una valoración económica de la inversión pero no la relacionada con las dificultades para reconocer los beneficios.

Los responsables del EDI consideran que parte de las ventajas se pierden por el escaso número de interlocutores, ya que ninguna de las empresas tiene relación ni tan siquiera con el 20% de sus proveedores. Sin embargo, el porcentaje que en compras supone para cada una de ellas, hace pensar que son las grandes empresas las que han decidido adoptarlo y que el sistema presenta dificultades para las pequeñas empresas. Se considera el EDI como un sistema muy rígido que permite muy pocas variaciones en los documentos que admite. Se pide flexibilidad en el sistema así como una mejora y sencillez en las instrucciones de uso.

También afirman que consideran que es necesario una integración del EDI en la organización, es decir, que no sea sólo una herramienta de gestión en el área de administración, sino que también lo sea para logística y comercial; se hace necesario la integración del pedido, albaranes y programa de casación automática.

En resumen, todas las empresas coinciden en la capacidad de esta herramienta para generar beneficios a la empresa, con independencia del tamaño, del nivel de integración de la misma en su gestión y del grado en que hayan experimentado dichos beneficios. También coinciden en



el gran potencial del EDI para generar todavía más beneficios, en el supuesto de que se diera una mayor integración del mismo en el esquema de gestión de la empresa.

A partir de las entrevistas se obtuvieron algunas conclusiones sobre el futuro de la herramienta. Así, un aspecto fundamental para poder extraer la máxima rentabilidad de la misma sería la utilización del código EAN por parte de todos los interlocutores y con ello el alineamiento de los ficheros maestros. También sería necesario que tras implantar la facturación se integraran otros documentos, como son el pedido, el albarán y el programa de casación automática. Tanto el alineamiento de ficheros como la introducción de nuevos documentos reduciría a cero los errores en facturación.

Se considera que el futuro de la transmisión de documentos está, en Internet. Las ventajas que ofrece Internet respecto a la tecnología actual y dadas las quejas respecto al coste de las VAN son: el precio, considerablemente menor comparado con el coste actual de la red de valor añadido, y la facilidad en aprendizaje y manejo del sistema (ver Sánchez Fernández, 2001).

A partir de las conclusiones a las que llegamos retomamos la reflexión que nos hacíamos al principio de este artículo y consideramos que, si las empresas manifiestan la necesidad de orientarse a Internet, debido a que esta tecnología es mucho más barata que el EDI, además de flexible, lo que conseguiría que el número de interlocutores fuera mayor y salvaría muchos de los obstáculos planteados por los directivos, los beneficios a alcanzar todavía serían mayores que los demostrados en este trabajo por el uso de el EDI en el proceso de facturación. Sin embargo, no debemos quedarnos en meras apreciaciones, se hace necesario un estudio previo y particularizado para cada empresa en el que éstas constaten, de la misma manera que en este trabajo nos hemos planteado, el beneficio que realmente pueden alcanzar derivado del uso de las nuevas tecnologías de la informa-

ción y comunicación que se están desarrollando.

Como ha quedado reflejado en este artículo, existe una falta de conocimiento de los beneficios alcanzables por el uso de las tecnologías. Es por ello, que quizá sea ésta la razón de que muchas empresas no estén a la altura, tecnológicamente hablando, de las exigencias del mercado. Por otro lado, esta constatación de los ahorros en costes procedentes del uso de las tecnologías de la información en la gestión de la empresa, ten-

dría como consecuencia un mayor grado de adopción, de lo que se derivarían no sólo ventajas competitivas en costes, como se ha demostrado en este trabajo, sino también ventajas en diferenciación, lo que haría a las empresas más competitivas. ■

JULIO JIMÉNEZ MARTÍNEZ

y M^o JOSÉ MARTÍN DE HOYOS

Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
Universidad de Zaragoza

NOTAS

- (1) Existe también la posibilidad de la factura telemática, pero su complejidad legal la hace muy poco utilizada.
- (2) Informe de la consultora Arthur D. Little (1980).
- (3) Según la publicación *Retail Information Systems News* (1988).
- (4) Las entrevistas fueron realizadas en el año 2000. Por ello, los datos aportados en este trabajo deben ser valorados teniendo en cuenta el horizonte temporal.
- (5) Con esta empresa no fue necesario realizar la entrevista, ya que ofrecieron previamente los datos necesarios para la investigación.
- (6) Los datos de la gran superficie no fueron obtenidos mediante entrevista, por lo que sólo disponemos de los esenciales para el cálculo comparativo de los costes de cada tipo de factura.

BIBLIOGRAFÍA

- ARTHUR D. LITTLE, INC. (1980). *Electronic Data Interchange for the Grocery Industry Feasibility Report*.
- BAKER, R.H. (1991). EDI: What Managers Need to Know About the Revolution in Business Communications, TAB Professional and Reference Books.
- BENJAMIN, R.I., D.W. DE LONG y M.S. SCOTT. (1990). "Electronic Data Interchange: How Much Competitive Advantage?", *Long Range Planning* 23 (1), pp. 29-40.
- CANNON, T. (1984): "Customer Oriented Technological Future for Library Systems". Working paper 8405, University of Stirling, Agosto.
- CLEMONS, E.K. y MCFARLAN, F.W. (1986): "Telecom: Hook Up or Lose Out". *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 91-97.
- DEARING, B. (1990). "The Strategic Benefits of EDI", *The Journal of Business Strategy* (enero/febrero), pp. 4-6.
- EMMELHAINZ, M.A. (1993). *EDI. A Total Management Guide* (2nd. ed.), Van Nostrand Reinhold, New York.
- GORRY, G.A. y SCOTT, M.S. (1989): "A Framework for Management Information Systems". *Sloan Management Review*, primavera, pp. 49-61.
- PFEIFFER, H.K.C. (1992). *The Diffusion of Electronic Data Interchange*. Physica-Verlag.
- PORTER, M.E. y V.E. MILLER (1985): "How Information Gives You Competitive Advantage". *Harvard Business Review*, (julio-agosto), pp. 149-160.
- PORTER, M.E. (2001): "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 79 (3), pp. 63-78.
- SÁNCHEZ INCHUSTA, P.J. (1997): Tesis doctoral "Modelos para la evaluación de inversiones en tecnologías de la información: estudio de casos en empresas españolas". UPN.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, J. (2001): "La adopción del EDI: expectativas de futuro y papel de Internet", *Economía Industrial*, nº 339, pp. 137-151.
- SOKOL, Ph.K. (1989). *EDI: The Competitive Edge*, McGraw-Hill, New York.



Percepción de la responsabilidad social de la empresa y hábitos de consumo de los consumidores españoles

■ CARMEN VALOR

Universidad Pontificia de Comillas-ICADE. Miembro investigador de Economistas Sin Fronteras

La Responsabilidad Social de la Empresa (en adelante, RSE) significa tomar en consideración las preocupaciones sociales e integrarlas en la gestión y operaciones de la organización. Es, por tanto, requisito esencial para las empresas que deseen acometer una estrategia de RSE el establecer cauces de diálogo con sus *stakeholders* con el fin de averiguar cuáles son sus demandas respecto a la empresa y cómo la perciben en cada una de las dimensiones que conforman la RSE.

Para establecer este diálogo la empresa tiene dos opciones a su alcance. La primera es recurrir a fuentes secundarias, esto es, estudios realizados por otros agentes. Estos estudios pondrán de manifiesto cuáles son las preocupa-

ciones de la sociedad española y su grado de satisfacción con las políticas de responsabilidad social de la empresa. La segunda es recurrir a fuentes primarias, esto es, establecer canales para el diálogo directo con los agentes.

En España, la forma de diálogo a través de fuentes primarias no está muy desarrollada: pocas empresas están emprendiendo este diálogo de forma sistemática (García de Madariaga y Valor, 2004). Además, la información secundaria sobre la evaluación de los resultados sociales de la empresa española es limitada. Recientemente, Forética (2004) realizó un estudio que venía a llenar este vacío. Según esta encuesta, un 40% de los ciudadanos españoles está percibiendo una mayor preocupación por parte de las empresas

para mejorar sus resultados sociales y medioambientales. Otro resultado destacable es que 2 de cada 10 consumidores han “boicoteado” a una empresa por su falta de responsabilidad social.

Este artículo pretende llenar este vacío. El artículo presenta las conclusiones de un estudio encomendado a CECU y al Observatorio de la RSC y financiado por el Ministerio de Asuntos Sociales y el Instituto de Consumo sobre la percepción de la RSE entre los ciudadanos españoles. Estas organizaciones impulsaron este estudio con el convencimiento de que para impulsar la RSE en España es preciso, primero, extender el conocimiento y la sensibilización. Una de las dimensiones menos exploradas es, precisamente, la percepción social de la RSE; en particu-

lar, hacen falta estudios que pongan de manifiesto la evaluación de la RSE por parte de los ciudadanos en su doble faceta de inversores-consumidores.

Las conclusiones de este estudio resultan de interés para tres agentes. Primero, para empresas. La publicación de los resultados llevará a que las empresas tomen conciencia de la posición de los ciudadanos respecto a la RSE, lo que, como ha ocurrido en otros países, es una motivación para la realización de un plan estratégico en las organizaciones. Para las empresas que ya están implantando este tipo de estrategias, esta información les resulta de máxima utilidad, para orientar prioridades y definir objetivos en base a los resultados de la encuesta. De esta forma, se establece un diálogo con la sociedad que redundará en beneficios para todos los implicados. Así mismo, los resultados son especialmente significativos para los gestores de fondos éticos de inversión e inversiones, y, en general, para el sector financiero, que pueden proponer productos ajustados a las demandas de los ciudadanos españoles.

También para organizaciones sectoriales y agrupaciones empresariales las conclusiones del estudio son de interés, toda vez que, apoyándose en la evidencia empírica, pueden impulsar políticas de promoción de la RSE entre sus asociados.

Además, las conclusiones son especialmente relevantes para legisladores y la Administración Pública, a nivel nacional y autonómico. Los resultados de la encuesta permitirán conocer qué demandas los ciudadanos del Estado, y hacia dónde se orientan sus demandas a la empresa. Esta información puede guiar la realización de políticas públicas y servir como punto de partida para la creación de una estrategia nacional de fomento de la RSE.

Finalmente, este estudio es de interés para los denominados interlocutores sociales. Sindicatos, organizaciones de consumidores, ONGs y organizaciones medioambientales necesitan esta información como base para la realización de



campañas públicas de sensibilización e información ciudadana. También les permitirá conocer cómo valoran los ciudadanos la información que reciben de estas organizaciones.

Este artículo presenta primero los objetivos y metodología del estudio. En segundo lugar, se exponen los resultados en relación a las variables analizadas. Por último, se explican las implicaciones para los agentes antes mencionados.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El estudio se plantea con el objetivo genérico de dar a conocer entre la sociedad de nuestro país la percepción que los consumidores tienen de la RSE y su influencia en los hábitos de adquisición de bienes y contratación de servicios. Este objetivo se concreta en una serie de objetivos específicos de investigación, en relación a las variables recogidas en el cuadro 1. El estudio se orienta a tres objetivos fundamentales.

Primero, conocer la valoración global y específica del desempeño social y medioambiental de la empresa española. Ante una valoración negativa, cabe esperar como consecuencia la llamada a boicots y el boca-oido negativo.

Segundo, determinar si los ciudadanos españoles tienen en cuenta los resulta-

dos sociales de la empresa en sus compras o en sus decisiones de inversiones. Ahondando en este resultado, se pretende describir el segmento de consumidores/inversores más proclive a introducir estos criterios en su proceso de toma de decisiones. Para los demás segmentos, se trata de analizar los frenos a las compras e inversiones responsables.

En relación a los hábitos de compra, es preciso remarcar que el objeto de estudio presenta un alto potencial de aparición del sesgo de deseabilidad social; esto es, el sesgo producido porque el encuestado no dice "toda la verdad", sino que ofrece la respuesta políticamente correcta, tratando de satisfacer las expectativas del encuestador. Este sesgo ha sido identificado en la investigación anterior (Auger et al., 2003; Berger y Kanetkar, 1995; Mohr et al, 2002). Para minimizarlo, se suele recurrir a experimentos. En este estudio, los objetivos de información no permitían el diseño de experimentos. Por eso, siguiendo las recomendaciones de Wagner (1997), se optó por incluir preguntas sobre el comportamiento pasado ya que éstas son más fiables que las preguntas de intención de compra. Con todo, fue necesario incluir preguntas de intención en dos casos, tal como se recoge en el cuadro 1. Las respuestas de intención deben ser enjuiciadas críticamente y descontadas a la baja, ya que su correlación con el comportamiento futuro no es muy alta (Alet, 2001).

Los datos fueron recogidos mediante entrevista personal en las Oficinas de Atención al Consumidor de los ayuntamientos/mancomunidades. Este proceso muestral no es aleatorio. Aunque todos los ciudadanos pueden, de forma aleatoria, ver perjudicados sus intereses como consumidores, no todos los ciudadanos acuden a estas oficinas con el fin de resolver sus dudas o interponer una reclamación. El hecho de acudir a estas oficinas puede correlacionar con determinadas características personales. Este ha sido el caso. Como se muestra en el epígrafe de Resultados, la muestra está sesgada, de forma que aparecen so-

CUADRO 1

VARIABLES Y DIMENSIONES OBJETO DE ESTUDIO

VARIABLE	DIMENSIONES
Percepción de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración global de desempeño de la empresa española. • Valoración de desempeño en las dimensiones de la RSE.
Hábitos de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Información disponible al realizar la compra. • Intención de compra en caso de disponer de esta información. • Notoriedad de productos éticos de inversión. • Contratación pasada. • Intención de compra. • Notoriedad del comercio justo. • Compra pasada de comercio justo. • Notoriedad de los productos de cultivo biológico. • Compra pasada de productos de cultivo biológico.
Valoración de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de la cantidad de información global recibida sobre RSE. • Valoración de la cantidad recibida por distintas fuentes. • Valoración de la fiabilidad de cada fuente.

bre-representados los individuos de mayor nivel educativo y los individuos que pertenecen a asociaciones de la sociedad; aparecen infrarepresentados los ciudadanos mayores de 65 años. Es preciso añadir que los datos no se han obtenido de todo el territorio español, siguiendo un proceso de muestreo estratificado.

Por todo ello, sólo con muchas reservas se extrapolarán los datos al conjunto de la población española. Al desarrollar los resultados se hace siempre referencia a la muestra y no a la población (aunque se empleen términos generales como “los de menores ingresos”). Con to-

do, estos datos son válidos en tanto que muestran la opinión válida de un conjunto amplio de la población española (los de mayores estudios y mayor pertenencia a asociaciones), aunque probablemente no representen al total de la población. El cuadro 2 recoge las principales características del muestreo.

RESULTADOS

Como muestra el gráfico 1, la valoración media de la RSE en la empresa española es bastante baja. Los ciudadanos sólo aprueban la gestión responsable en rela-

CUADRO 2

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

Universo: Individuos mayores de 18 años
Muestra: 1.004 individuos
Recogida de datos: Por entrevista personal en las Oficinas de Atención al Consumidor de los ayuntamientos/mancomunidades
Fecha del trabajo de campo: octubre-noviembre 2004
Organismo encargado de la recogida de datos: CECU
Número de CCAA dónde se recogieron datos: 8



CUADRO 3

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Sexo	Hombre	Mujer			
	52,8%	47,2%			
Edad	18-25	26-35	36-50	51-65	Más de 65
	13,7%	30,1%	35%	36,4%	4,8%
Ingresos	Menos de 600	601-900	900-1300	Más de 1300	
	18,9%	16,4%	31,8%	21,8%	
Estudios	Sin estudios	Primarios	Secundarios (Bachillerato)	Universitarios	
	2,9%	18,1%	37,1%	40,9%	
Pertenencia a asociaciones *	Sí	No			
	64%	26%			
Pertenencia a asociaciones **	Sindicatos	ONG	Organizaciones de consumidores	Organizaciones religiosas	Recreativo/cultural
	20%	18%	22%	8%	32%

* La pertenencia a asociaciones es mayor entre las mujeres que entre los hombres (chi-cuadrado significativa, pvalue=0,049).

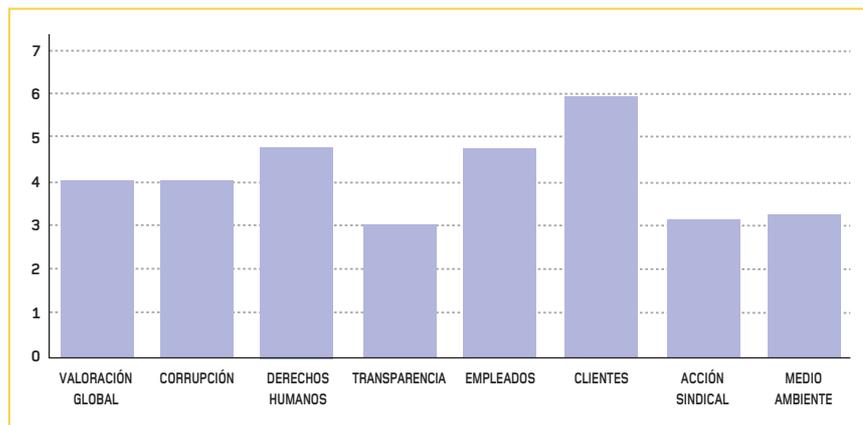
** Respuesta múltiple. Los porcentajes pueden no sumar 100%.

Percepción de la RSE en España.



GRÁFICO 1

Valoración de la responsabilidad social de la empresa española



ción a los clientes. Las demás dimensiones de la RSE obtienen puntuaciones inferiores a 5 (1).

Tomando el valor mediano, la empresa llega al aprobado en otras dimensiones: derechos humanos, empleados y clientes.

Cruzando esta variable con las variables socioeconómicas recogidas se observa que hay diferencias significativas en algunos casos (2):

Los encuestados de ingresos más bajos otorgan puntuaciones más bajas. En concreto, los que ganan menos de 600 euros al mes, valoran de forma significativamente más baja los resultados de la empresa española en materia de corrupción, protección de derechos humanos, transparencia, acción social y medio ambiente. Si tenemos en cuenta el grupo de los que ganan menos de 900 euros, se observan puntuaciones significativamente más bajas en corrupción, derechos humanos y transparencia.

También hay diferencias entre los que pertenecen a alguna asociación (del tipo que sea) y los que no. Los que sí pertenecen a alguna asociación otorgan una puntuación significativamente más baja a los resultados de transparencia informativa y acción social.

Comparado con el total población, ciertos segmentos otorgan puntuaciones globales más altas:

- Los varones de la Comunidad Valenciana y Andalucía.

- Los del segmento de ingresos “más de 1300 euros” de Castilla-La Mancha, Canarias y Andalucía, y los del segmento de ingresos “601-900” de la Comunidad Valenciana.
- Los que no pertenecen a ninguna asociación y residen en la Comunidad Valenciana.
- Los que pertenecen a alguna asociación y residen en Canarias.

Importancia de las distintas dimensiones de RSE

Para conocer la importancia atribuida a cada dimensión de RSE, se realizó un análisis de regresión, tomando como variable dependiente la valoración global de RSE y como independientes las distintas dimensiones consideradas (3). Las dimensiones RSE a las que los ciudadanos conceden mayor importancia son, por este orden: medio ambiente, acción social, trato a empleados, respeto a los derechos humanos, trato a clientes, corrupción y transparencia informativa.

Hábitos de compra

Este bloque incluía distintas preguntas sobre la RSE y los hábitos de compra de los ciudadanos españoles. Para empezar, se les preguntaba si disponían de información sobre la responsabilidad social de la empresa al hacer sus compras. Más del 70% de la muestra no dispone

de información nunca o casi nunca para guiar sus compras. Sólo un 3,4% dispone de esta información siempre.

Los que disponen de mayores ingresos y estudios superiores reconocen tener más información a la hora de hacer sus compras. Así mismo, los que pertenecen a asociaciones reconocen disponer de más información.

Para ahondar en este resultado, se presentó a los encuestados una escala de valoración de la cantidad de información recibida sobre la responsabilidad o los resultados sociales de la empresa española (4). En general, los ciudadanos se muestran críticos, ya que otorgan una puntuación global media de 3 puntos. Descendiendo a los agentes de información, los ciudadanos “aprueban” la cantidad de información sobre RSE recibida de las ONG y los medios de comunicación. Los demás agentes (gobierno, sindicatos y empresas) no logran puntuaciones medias superiores a 4 puntos.

Se observa, además, una coincidencia entre la valoración de cantidad recibida y la fiabilidad otorgada a la fuente. Para los ciudadanos, las fuentes más fiables de información son, precisamente, las ONG (puntuación media cercana a 6 puntos) y los medios de comunicación (sin embargo, con puntuaciones medias entre 4 y 4,5 puntos). Los demás agentes obtienen puntuaciones inferiores a 3 puntos. Estos resultados coinciden con estudios



realizados en otros países. Así, a nivel global, las ONG aparecen como el agente con mayor credibilidad (Sustainability, 2005), por encima de gobiernos y empresas.

Cruzando estas dos variables con los datos socioeconómicos recogidos se observan diferencias significativas para determinados segmentos, comparados con el total población.

Los más jóvenes (entre 18 y 25 años) valoran de forma más negativa la cantidad de información recibida de sindicatos.

Los de menores ingresos valoran también de forma más negativa la información recibida de sindicatos y la cantidad total de información sobre RSE de la que disponen. Sin embargo, este grupo otorga puntuaciones superiores a la información recibida por medios de comunicación audiovisuales.

El segmento "sin estudios" valora mucho más negativamente la información recibida de sindicatos, y de forma ligeramente inferior la recibida de ONG. Los dos segmentos de estudios inferiores (sin estudios/estudios primarios) valoran de forma más negativa la información total que disponen sobre RSE, así como la recibida por empresas, sindicatos y ONG.

Por último, se observan diferencias significativas entre los que son miembros de asociaciones, ya que éstos valoran más negativamente la información recibida de empresas y de forma más positiva

la que reciben por otros medios.

En cuanto a la fiabilidad de las fuentes, se observan las siguientes diferencias.

Por sexo, las mujeres otorgan una puntuación más baja al gobierno como fuente de información. Esto también se observa entre los segmentos más jóvenes.

Los segmentos de ingresos inferiores otorgan mayor puntuación a los medios audiovisuales.

Los segmentos con menor nivel de educación valoran de forma negativa la fiabilidad de las empresas, los sindicatos y ONG como fuentes de información.

Finalmente, los que pertenecen a asociaciones otorgan puntuaciones más altas a todas las fuentes, menos a la empresa.

En segundo lugar, se les preguntaba por su intención de compra en caso de disponer de esa información. 4 de cada 10 ciudadanos no están dispuestos a pagar un precio más alto. Un 46% estaría dispuesto a pagar hasta un 10% más. Teniendo en cuenta el sesgo de deseabilidad social de estos estudios, este porcentaje debe descontarse, por lo que no resulta determinante. Es minoritario el número que está dispuesto a pagar un precio más alto por encima del 10% ante un mismo producto y en función del comportamiento de la empresa.

Además, se les pedía si habían oído hablar de los productos éticos y solidarios. La mayoría de la muestra no cono-

ce este tipo de productos. Lógicamente, la contratación de este tipo de productos es marginal. La gran mayoría (96%) no ha contratado ningún producto de este tipo.

Tras explicar el encuestador qué son los productos éticos y solidarios de inversión, se les preguntaba a los encuestados por su intención de contratación. La mayoría de los encuestados sólo estarían dispuestos a contratar un producto ético o solidario de inversión si éste le ofreciera la misma rentabilidad que un producto no ético. 3 de cada 10 estarían dispuestos a contratarlos sólo si le dieran una rentabilidad algo menor.

En cuanto al comercio justo, más de dos tercios de la muestra ha oído hablar de este tipo de productos. Esto puede deberse a las recientes campañas de introducción de productos de comercio justo en grandes superficies (Caprabo, Eroski, Alcampo, Carrefour, Condis, BonPreu, Galdisa). Son significativas las diferencias en notoriedad del comercio justo por pertenencia a organizaciones: los que pertenecen a alguna asociación es más frecuente que conozcan qué es el comercio justo. Sin embargo, la mayoría (59,3%) no los han comprado nunca; 1 de cada 10 los ha comprado una vez, y 2 de cada 10 encuestados algunas veces.

Por último, el cultivo biológico es más familiar para los encuestados: el 87,6% ha oído hablar de este tipo de productos.





Segmentos de población por compras de productos éticos o socialmente responsables

Por último, se realizó un análisis para segmentar a los ciudadanos en función de sus hábitos de compra. Con este análisis, se obtienen tres segmentos. El primero agrupa a la mayoría de la población. El último es claramente marginal (3,31%). Sin embargo, este último se ha mantenido porque las puntuaciones otorgadas a las variables muestran diferencias con el resto de la muestra. Por eso, aunque marginal, este segmento presenta diferencias en sus hábitos de compra que merecen ser resaltadas (6).

Sin embargo, como en el caso anterior, la mayoría no los ha comprado nunca (55,4%). Los porcentajes de encuestados que han comprado estos productos alguna vez son similares a los que compraron productos de comercio justo.

En general, los encuestados con mayores ingresos y estudios tienden a conocer más los productos mencionados en este epígrafe. Además, se debe remarcar que la notoriedad del comercio justo es mayor entre los más jóvenes. Se observan, así mismo, niveles asociados de notoriedad: esto es, los que saben qué es un produc-

to ético o solidario de inversión saben también qué es el comercio justo o el cultivo biológico.

Segmentos de población por valoración de la RSE

Para finalizar, se realizaron dos análisis cluster (5). El primer análisis agrupa a los encuestados de acuerdo con su valoración del desempeño social de la empresa española. Se obtuvieron cinco segmentos, cuya descripción se incluye en el cuadro 4.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los ciudadanos participantes en el estudio valoran negativamente la actuación de la empresa española en relación con las diferentes variables que conforman la RSE, salvo en su relación con los clientes.

De las formas de compra responsable sobre las que se les preguntaba, el cultivo biológico goza de mayor notoriedad y

CUADRO 4

Descripción de los segmentos en función de la valoración RSE

NOMBRE GRUPO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE MUESTRA VÁLIDA
Insatisfechos	Este es un segmento muy crítico, ya que otorga puntuaciones muy bajas (inferiores a 3; en medio ambiente y transparencia no llega a 1 punto) a todas las dimensiones. Este grupo es, además, el que otorga puntuaciones más bajas a las medidas tomadas por el gobierno para impulsar la RSE.	10,24
Moderadamente insatisfechos	Este segundo grupo sólo aprueba a la empresa española en la dimensión de "trato a clientes". Además, da puntuaciones medias de 4 a las dimensiones de "empleados" y "derechos humanos". El resto de las dimensiones no supera los 3 puntos.	63,18
Optimistas	Este segmento valora más positivamente a la empresa española y le "aprueba" en todas las dimensiones. Predominan en este segmento los de ingresos entre 601 y 900 euros. Para este grupo, todas las fuentes de información son muy fiables. Este grupo valora muy positivamente las medidas tomadas por el gobierno para impulsar la RSE.	11,16
"Contracorriente"	Este grupo otorga puntuaciones inferiores a 5 a todas las dimensiones, exceptuando la dimensión "transparencia". Predomina el segmento de edad 25-50 años y los de ingresos superiores, con niveles de educación de bachillerato o más. Para este grupo, las ONG y los sindicatos son especialmente poco fiables como fuentes de información.	3,14
Valoración desigual	Este último segmento valora positivamente la gestión de la empresa española en materia de trato a clientes (puntuación media de 7 puntos), corrupción, derechos humanos y trato a empleados. Sólo le suspende en gestión medioambiental, transparencia y acción social. Predominan los que tienen más de 50 años.	12,27



CUADRO 5

Descripción de los segmentos de población en relación a los hábitos de compra "socialmente responsable"

NOMBRE GRUPO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE MUESTRA VÁLIDA
Desinterés por los productos éticos y el consumo socialmente responsable	Este grupo no se muestra dispuesto a adquirir productos éticos de inversión ni tendría en cuenta la RSE en sus compras si eso le supusiera un aumento de precio. En cuanto a sus compras pasadas no ha adquirido productos de comercio justo ni de cultivo biológico ni ha contratado un producto ético de inversión. En este segmento predominan los de menor edad (18-25 años).	88,25
Compradores éticos actuales y potenciales de productos "socialmente responsables"	Este grupo se muestra dispuesto a invertir en productos éticos aunque eso suponga sacrificar parte de la rentabilidad. Sin embargo, hasta el momento no han contratado ninguno de estos productos. Son también los más dispuestos a premiar la RSE, aceptando incrementos de precio de hasta un 15%. Por último, este segmento ha comprado alguna vez productos de comercio justo o de cultivo biológico. En este segmento predominan los de edades comprendidas entre 25 y 50 años, y los de estudios universitarios. Son también más frecuentes los que pertenecen a algún tipo de asociación (85% del total de este segmento). Para este segmento, sindicatos y ONG son, con mucha diferencia, fuentes fiables de información (7). Así mismo, este segmento da una puntuación más positiva a las medidas tomadas por el gobierno para impulsar la RSE.	8,44
Compradores éticos con alta sensibilidad a incrementos de precio	Este segmento afirma haber comprado alguna vez productos éticos (de comercio justo, cultivo biológico o de inversión). Sin embargo, no está dispuesto a "premiar" la RSE con aumentos de precio. En este segmento son más frecuentes los individuos de entre 35 y 50 años de edad y los varones más que las mujeres. Así mismo, predominan los de estudios de "bachillerato". También aquí predominan los que pertenecen a algún tipo de asociación (87% del total de este segmento). Por último, este grupo también tiene como fuentes fiables a sindicatos y ONG y valora más positivamente las medidas impulsadas por el gobierno.	3,31



frecuencia de compra, seguido de los productos de comercio justo. Los productos éticos y solidarios de inversión son desconocidos para la mayoría de la población y, por tanto, su contratación es claramente marginal.

Los encuestados declaran que no disponen de información para tener en cuenta los resultados sociales de la empresa en su decisión de compra e inversión. Asimismo, se muestran reacios a premiar con un precio superior a las empresas con mejores resultados sociales.

Los entrevistados demandan más y mejor información de los aspectos sociales y medioambientales de la empresa, tanto en cantidad como en fiabilidad.

Es de destacar el papel de las ONGs como principales fuentes de información, tanto en cantidad como en fiabilidad (son consideradas las fuentes más fiables) Este resultado debería despejar las dudas sobre la legitimidad de estas organizaciones en lo que se refiere a la promoción de la RSE.

A la vista de estos resultados, se su-

gieren líneas de trabajo para los agentes citados al inicio de este estudio.

Según los encuestados, la empresa española no ha conseguido los niveles de desempeño social suficientes. Aunque la relación con los llamados *stakeholders* primarios (empleados, clientes y accionistas) parece más desarrollada, a juzgar por las puntuaciones de los encuestados, la valoración de las otras dimensiones de la RSE (medo ambiente, derechos humanos y transparencia) es negativa. Por lo tanto, la empresa debe fijar objetivos estratégicos en relación a estas dimensiones e implantar sistemas de gestión que le permitan conseguir un nivel de desempeño aceptable en relación a sus *stakeholders* secundarios.

La empresa debe asimismo esforzarse en mejorar los canales de comunicación con la sociedad. Los ciudadanos no disponen de suficiente información sobre resultados sociales y, además, la forma de presentación de esta información no consigue obtener unos niveles mínimos de fiabilidad. Es preciso, por tanto, invertir en la comunicación de resultados sociales.



Hacer de los resultados sociales el eje de la comunicación corporativa debería ser una prioridad para las empresas que cuentan con mejores resultados y que podrían obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores, dirigiéndose a los segmentos que introducen criterios no económicos en la compra (los llamados compradores éticos y responsables).

Sin embargo, se observa una fuerte resistencia por parte de la mayoría de encuestados a soportar los costes que pudieran derivarse de la adopción de un plan de RSE. Aproximadamente 9 de cada 10 encuestados no están dispuestos a pagar más por marcas de empresas con los mejores resultados sociales. Por lo tanto, la empresa en su comunicación debe enfatizar el carácter de valor añadido de los resultados sociales, para no desincentivar a los potenciales compradores responsables.

Finalmente, y desde un punto de vista más estructural, este estudio ha identificado algunos de los principales problemas para el fomento del consumo responsable como herramienta de desarrollo de la RSE. En particular, destaca la limitada sensibilización de los ciudadanos, especialmente en lo que respecta a la dimensión de “ciudadanos en el mercado”. La solución a este problema pasa por una acción coordinada entre agentes sociales (sindicatos y ONG), gobiernos y empresas. La formación del ciudadano para que traslade al mercado sus preocupaciones sociales es vital si se pretende fortalecer el argumento económico a favor de la RSE. Las bajas tasas de notoriedad obtenidas sobre comercio justo, cultivo biológico o inversión socialmente responsable muestran que se deben y pueden fijar objetivos en este sentido.

Además de la formación, es preciso que el consumidor cuente con mayor información. De nada sirve formar ciudadanos en el mercado si éstos, delante del lineal, no cuentan con la información necesaria para tomar una decisión de compra con criterios sociales. Los ciudadanos no cuentan con información sobre el desempeño social de la empresa; más aún, exceptuando la información que reciben de las ONGs los ciudadanos no otor-



gan credibilidad a la información disponible en el mercado. También aquí, la solución al problema pasa por una acción externa a la empresa; probablemente impulsada por gobiernos, como ha ocurrido en otros países europeos (Cuesta y Valor, 2004).

En conclusión, este estudio ha puesto

de manifiesto las dimensiones de la RSE peor valoradas por los ciudadanos, de forma que puede utilizarse como fuente secundaria para la elaboración de planes estratégicos en el seno de la empresa. Ha identificado y descrito, asimismo, los segmentos de consumidores responsables, así como el principal obstáculo para

el desarrollo de la ciudadanía en el mercado. Por todo ello, este estudio podría servir de ayuda tanto a los agentes sociales como a los gobiernos comprometidos con el desarrollo de la RSE en España. ■

CARMEN VALOR

Universidad Pontificia de Comillas-ICADE
Miembro investigador de
Economistas Sin Fronteras

AGRADECIMIENTOS

A los miembros del Observatorio de RSC que participaron en las distintas fases de realización del estudio (especialmente, Susana Díaz, Carlos Díez, Alicia Durán, Carlos Martínez y Orencio Vázquez). A la Secretaría General de Empleo, de la Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) y al Instituto de Consumo por haber financiado este estudio. Al Observatorio y a CECU por haberme permitido analizar y publicar los resultados de este estudio.

NOTAS

(1) Para evitar la fatiga del encuestado, se redujo el número de dimensiones de RSE a 7. Esta variable conforma una escala Likert de 11 posiciones (0-10). Los análisis de fiabilidad de esta escala ofrecen resultados muy aceptables, según las indicaciones de Nunnally (1987) (α de Cronbach = 0,8597; Spearman-Brown de dos mitades = 0,8518). Tomando los autovalores mayores que 1, las variables se agrupan en un único factor, explicando un 55% de la varianza total. Por lo tanto, este análisis muestra la fiabilidad de las variables: las diferentes dimensiones consideradas están midiendo de forma adecuada el concepto RSE, ya que explican más del 55% de este fenómeno.

(2) Se indican en el texto únicamente las diferencias significativas (p value < 0,05) encontradas en el contraste de hipótesis correspondiente.

(3) El p value del ANOVA indica que el modelo es significativo (p value=0,000). El valor de r^2 es aceptable (50%) y todas las variables introducidas son significativas con un nivel de confianza del 99%.

(4) Las escalas creadas para medir la cantidad de información y la fiabilidad de las fuentes que ofrecen información sobre RSE son bastante fiables. Para la escala de cantidad de información, el α de Cronbach es de 0,8171 (no aumenta eliminando algún ítem) y el coeficiente Spearman-Brown es de 0,7413. En cuanto al constructo "fiabilidad de la información", las escalas empleadas son también aceptables. El α de Cronbach es de 0,8075 y el coeficiente de Spearman-Brown es de 0,7452. Estas dos escalas estaban formadas por 6 ítems de 11 posiciones (0-11).

(5) Método de agrupación: vecino más lejano; algoritmo de cálculo: distancia euclídea al cuadrado. Las diferencias sólo son estadísticamente significativas (p value < 0,005) en el caso del nivel de ingresos, no por las demás variables sociodemográficas.

(6) No se han encontrado diferencias entre los grupos por razón de sexo o ingresos. Las diferencias sólo son estadísticamente significativas (p value < 0,005) en el caso de la pertenencia a asociaciones y el nivel de estudios.

(7) Diferencia estadísticamente significativa cruzando los dos factores descritos en el apartado fiabilidad con los grupos compradores no éticos y los compradores éticos (p value=0,002).

BIBLIOGRAFÍA

- ALET, J. (2001): *Marketingeficaz.com*, Gestión 2000, Barcelona.
- AUGER, P., BURKE, P., DEVINNEY, T. M. y CONVIERE, J. J. (2003), "What will consumers pay for social product features?", *Journal of Business Ethics*, Vol 42 No 3, pp. 281-304
- BERGER, I. E. y KANETKAR, V. (1995), "Increasing environmental sensitivity via workplace experiences", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol 14 No 2, pp. 205-215.
- DE LA CUESTA, M., y VALOR, C. (2004): "Fostering corporate social responsibility through public initiative: from the EU to the Spanish case". *Journal of Business Ethics*, 55(3): 275-293.
- FORÉTICA (2004): *Informe de RSE 2003. Situación en España*. Multicopiado.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. y VALOR, C. (2004): "Análisis de la implantación del modelo sostenible entre empresas españolas multinacionales". Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante.
- MOHR, L. A., WEBB, D. J. y HARRIS, K. E. (2001), "Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol 35 No 1, pp. 45-71
- NUNNALLY, J. C. (1987): *Teoría psicométrica*, Trillas, México.
- SUSTAINABILITY (2005): "Las ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio", <http://www.sustainability.com/insight/research-article.asp?id=51> (acceso 1 de septiembre de 2005).
- WAGNER, S. A. (1997), *Understanding green consumer behaviour. A qualitative cognitive approach*, Routledge, London.

ÁNGEL FÁLDER RIVERO / DOCTOR INGENIERO AGRÓNOMO Y ECONOMISTA



TURRONES, MAZAPANES, MANTECADOS Y OTROS DULCES NAVIDEÑOS

Los mahometanos trajeron consigo a España una gran afición al consumo de dulces, incluso en épocas históricas donde el azúcar apenas si era conocido en Europa y Norte de África. Durante las celebraciones religiosas (bodas, circuncisiones, Ramadán, entierros...) se distribuían (y todavía se siguen distribuyendo) pastelillos, dátiles y otros dulces y golosinas.

La costumbre árabe pasa a muchos pueblos europeos, sobre todo a los que eran fronterizos con los reinos de taifas que se formaron en la Península Ibérica. Pronto el consumo de este tipo de dulces comienza también a formar parte de las costumbres gastronómicas cristianas, especialmente durante las festividades religiosas más señaladas.

Se calcula que hacia finales del siglo XVI comienzan a consumirse cantidades significa-

tivas de estos dulces en España (especialmente turrones), precisamente durante las Navidades. Se trata de productos caros, ya que contienen frutos secos, miel y azúcar; por ello su consumo solía quedar restringido a las clases sociales más pudientes y ello tan sólo durante las Navidades y otras fiestas solemnes. Posteriormente se populariza algo más su consumo, pero sin llegar a perder su carácter eminentemente navideño.

Entre las clases sociales más humildes, durante los años más duros de la posguerra civil se consumían preferentemente otros productos con ingredientes más baratos (manteca de cerdo, harinas...), pero hoy día, con una oferta muy diversificada, con calidades y precios muy distintos, la demanda de turrones y mazapanes se ha generalizado en nuestro país, persistiendo -no obstante- una fuerte estacionalidad del consumo.





UNA CLASIFICACIÓN, NO DEMASIADO RIGUROSA, DE DULCES NAVIDEÑOS

A lo largo de los siglos el número de dulces navideños ha ido aumentando y hoy día forman legión. La maquinaria moderna ha venido en ayuda de la elaboración artesanal, aunque básicamente se trabaja con la misma técnica y los mismos ingredientes de siempre.

Una clasificación, un tanto arbitraria, de la dulcería navideña en España podría ser la siguiente:

- Turrónes.
- Mazapanes.
- Mantecados, polvorones, alfajores y roscos de vino.
- Yemas.
- Pastelillos navideños rellenos de confitura.
- Almendras y piñones glaseados.
- Almendrados.
- Panetones.
- Roscón de Reyes.
- Otros dulces navideños.

TURRONES

La reglamentación técnico-sanitaria española define el turrón como la masa obtenida por cocción de miel y azúcares, con o sin clara de huevo o albúmina, con incorporación posterior y amasado de almendras tostadas, peladas o con piel. La miel podrá ser sustituida total o parcialmente por azúcares o sus derivados.

Básicamente, los únicos turrónes que cumplen esta definición son los turrónes de Alicante (almendras enteras) y de Jijona (almendras molidas), pero en la reglamentación se definen también los turrónes diversos como aquellos en que las almendras pueden sustituirse, total o parcialmente, por cualquier fruto seco (avellanas, macadamias, nueces, piñones, pistachos, cacahuets, anacar-

dos, coco...), pelado o con piel y por otros ingredientes (manteca de cacao, café, leche o nata, licores, yema de huevo, frutas trituradas...) que se incorporaron a la masa.

Para abaratar el turrón se recurre, a veces, a la incorporación de harinas o féculas alimenticias con una proporción máxima del 15% de almidón, expresado en extracto seco. El reglamento llama a estos productos "turrónes con féculas".

MODALIDADES PRINCIPALES DEL TURRÓN

Duros.- Con la almendra sin moler o poco molida. Ejemplo típico: el denominado "Turrón de Alicante", aunque no se fabrique en la ciudad de Alicante y sí en la de Jijona.

Blandos.- Con la almendra molida. Ejemplo típico: el "Turrón de Jijona", elaborado normalmente en dicha ciudad.

CALIDADES DEPENDIENDO DEL PORCENTAJE MÍNIMO DE ALMENDRA

CALIDAD	PORCENTAJE MÍNIMO DE ALMENDRA EN EL PRODUCTO TERMINADO
Blandos	
Suprema	64
Extra	50
Estandar	44
Popular	30
Duros	
Suprema	60
Extra	46
Estandar	40
Popular	34



En las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) sólo se suelen comercializar las calidades suprema y extra. Sin embargo, existen en el mercado turrónes tipo Alicante o tipo Jijona que no son IGP y que cubren todas las calidades.

Muchas marcas acreditadas aumentan voluntariamente la proporción de almendras respecto a los mínimos obligatorios.

ELABORACIÓN DEL TURRÓN DE ALICANTE

Se cuece la miel en una especie de caldero grande de doble fondo (malaxadora), donde se le añade el azúcar y la clara de huevo. Sobre el líquido denso resultante se vierten capazos de almendras tostadas y sin piel, formándose una pasta que se remueve (malaxa) constantemente. El maestro turrónero decide de forma intuitiva –debido a su gran práctica– cuándo debe darse por concluida la operación, por haberse alcanzado el punto adecuado.

En la fabricación de turrón casero el punto adecuado puede determinarse cuando una gota de la masa dejada caer en un recipiente con agua forma una bolita perfectamente definida.

La masa se vierte sobre moldes y se cubre con una oblea. Posteriormente se corta en barras (“ladrillos”) o se le da forma de torta circular (torta imperial). Se enfrían los “ladrillos” o las tortas y se envasan, generalmente al vacío o en nitrógeno, lo que favorece su conservación posterior. El envasado puede realizarse con papel de aluminio o en latas herméticas.

La forma comercial más popular son las “pastillas” o “tabletas”, pequeños “ladrillos” cuyos pesos suelen ser de 100, 150, 200 y 300 gramos; aunque también se comercializan tabletas con pesos supe-



riores o inferiores. Entre ellos, pequeños trozos de turrón con envoltorio individualizado. A veces en la misma cajita o estuche se incluyen dos tabletas.

Las almendras utilizadas suelen ser de las variedades “mallorca”, “mollar” y “planeta”, pero indudablemente la de mejor calidad turrónera es la “marcona”.

El elevado precio de la almendra nacional ha obligado a muchos fabricantes a utilizar almendra californiana, que suele ser de la variedad mollar “non pareil”.

En los años 50 y 60 del siglo XX, algunos fabricantes falsificaban el turrón de Alicante con anacardos en vez de almendras, pero la reglamentación técnico sanitaria, si bien admite la utilización de anacardos, obliga a clasificar estos turrones entre “turrones diversos”.

ALGUNOS DATOS ECONÓMICOS

La producción española de turrón asciende (2004) a 23.000 toneladas de las cuales 11.000 corresponden al turrón duro tipo, Alicante. El valor de la producción total de turrones se estima en 180 millones de euros, de los cuales 70 millones corresponden aproximadamente al turrón duro.

La IGP Turrón de Alicante vendió en 2004 un total de 4.440 toneladas, por un valor de 37,2 millones de euros; de esta cantidad, 3.916 toneladas se destinaron al mercado nacional, 111 toneladas a la UE-25 y el resto, unas 413 toneladas, a terceros países. Los turrones españoles cuentan con una gran tradición de consumo navideño en Cuba y otros países latinoamericanos.

En la UE resulta bastante difícil la introducción de turrones españoles porque existen productos similares en Alemania, Italia y sobre todo en Francia (donde los turrones se llaman “nougats”).

COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL TURRÓN DE ALICANTE

Agua	3%
Hidratos de carbono	46%
(Fibra	8%)
Proteínas	13%
Grasas totales	29%
Calcio	127 mg/100 g
Magnesio	137 mg/100 g
Potasio	279 mg/100 g
Fósforo	262 mg/100 g

ELABORACIÓN DEL TURRÓN DE JIJONA

Similar a la del turrón duro; tras la malaxación y el batido se muele nuevamente la masa, quedando así las almendras totalmente pulverizadas. Durante este proceso se desprende parte del aceite



contenido en las almendras, por lo que la masa queda algo aceitosa. El producto molido se extiende sobre una superficie plana y se deja reposar durante unas 48 horas para que se endurezca. Después se corta en forma de tabletas o de tortas y posteriormente se envasa en cajas de papel parafinado para evitar que siga exudando y pase a la cajita de cartón el aceite de almendras. Se envasa al vacío o se guarda en cajas de hojalata.

Algunos fabricantes (afortunadamente un reducido número de ellos), para abaratar el producto, utilizan turrones de Alicante o de Jijona del año anterior que incorporan a la masa de las calidades inferiores del turrón de Jijona.

ALGUNOS DATOS ECONÓMICOS SOBRE EL TURRÓN DE JIJONA

La producción anual (2004) asciende a unas 10.000 toneladas, cuyo valor es de 60 millones de euros. La IGP Jijona vendió en 2004 un total de 4.220 toneladas por valor de 34,5 millones de euros. De esta cantidad, 3.900 toneladas se comercializaron en el mercado nacional, 90 en la UE y 230 se exportaron a terceros países.

COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL TURRÓN DE JIJONA

Agua	2%
Hidratos de carbono	46%
(Fibra	8%)
Grasa total	31%
Proteínas	13%
Calcio	166 mg/100 g
Magnesio	151 mg/100 g
Potasio	292 mg/100 g
Fósforo	262 mg/100 g
Vitamina E (tocoferol)	10 microg./100 g

OTROS TURRONES

- **Turrón de guirlache.**- Es similar al turrón de Alicante pero con azúcar caramelizado, lo que le da un color oscuro especial.
- **Turrón de chocolate.**- Utilizando chocolate como materia base se consigue, incorporando a la masa almendras, arroz inflado, coco, avellanas, güisqui, ron, pasas, brandy..., obtener múltiples

variantes del turrón de chocolate. La fabricación del turrón de chocolate se inicia en España durante las Navidades de 1943 y desde entonces ha crecido su producción, diversificándose en las mencionadas especialidades.

- **Turrón de coco.**- Lleva coco rallado (45% mínimo, clase suprema; 38%, extra; 25%, standard, y 9%, popular).
- **Turrón de nieve.**- Textura similar al mazapán. Color blanco debido a la clara de huevo. Lleva almendras (45% mínimo, clase suprema; 38%, extra; 25%, standard, y 9%, popular).
- **Turrón de yema.**- Lleva almendras y yema de huevo en polvo (mínimo de 40% de almendra y 1% de yema; la suma de ambos ingredientes no será inferior al 45% en la clase suprema; 33, 1 y 38% para la suma en clase extra; 20, 1, y 9% en popular).
- **Turrón de Agramunt.**- Elaborado con avellanas y almendras. Está amparado por una Indicación Geográfica Protegida (IGP). Zona de producción: Urgell. Categoría suprema 60% (almendras + avellanas); extra, 46%.
- **Turrón de praliné.**- Con avellanas y chocolate. Puede llevar nata.
- **Turrón de frutas.**- Contiene trozos de fruta, generalmente confitados en la masa del producto.



MAZAPANES

El mazapán tiene como principales ingredientes las almendras crudas peladas y molidas así como el azúcar, aunque primitivamente debió haberse elaborado en Persia (siglo VIII d.C.) con miel. Llega a España con la dominación árabe y al resto de Europa con los cruzados.

En Toledo, actualmente el primer centro productor del mazapán español, existe la leyenda (probablemente falsa) de que durante un asedio de Toledo las monjas clarisas elaboraron una masa con almendras crudas y azúcar para alimentar a la población. Esta masa horneada se la denominó “pan de maza” o “mazapán”.

El procedimiento industrial actualmente utilizado para elaborar el mazapán consiste en moler finamente las almendras crudas, mezclándolas con azúcar. La mezcla se bate y se moldea manual o mecánicamente. Luego se hornea para dorar la superficie y para estabilizar la forma dada al producto.

La proporción de almendras y azúcar suele ser del 50% para cada uno de estos dos ingredientes.

En la reglamentación técnico sanitaria del mazapán se exige un mínimo del 8% de proteínas y del 24% en grasa para la calidad suprema y del 6% junto con el 18,5% para la extra. Admite esta reglamentación las féculas, hasta un máximo del 15% de almidón expresado como extracto seco.

El mazapán puede estar relleno o recubierto de diversos preparados de confitería, pastelería o frutas confitadas. La cobertura o relleno deberá diferenciarse perfectamente de lo que es el mazapán propiamente dicho.

ANÁLISIS QUÍMICO DEL MAZAPÁN ORDINARIO

Agua	2%
Hidratos de carbono	59%
(Fibra)	6%
Grasa total	25%
Proteínas	8%
Calcio	43 mg/100 g
Magnesio	120 mg/100 g
Potasio	210 mg/100 g
Fósforo	220 mg/100 g
Vitamina E (tocoferoles)	10 microg/100 g

ALGUNOS DATOS ECONÓMICOS SOBRE LOS MAZAPANES ESPAÑOLES (2004)

La producción anual (2004) es de unas 5.500 toneladas, con un valor aproximado de 40 millones de euros. Bajo el amparo de la IGP Mazapán de Toledo se comercializan unas 650 toneladas, con un valor de 7 millones de euros. El 90% de la producción se destina al mercado interior y el 10% restante se reparte en cantidades similares entre la UE-25 y terceros países. Existen unas 20 empresas acogidas a la IGP Mazapán de Toledo.

PRINCIPALES MODALIDADES DE MAZAPANES

- **Figuritas de mazapán**, con formas de almendras, conchitas, estrellas, animales, medias lunas..., horneadas para estabilizar la forma y dorar ligeramente la superficie.
- **Anguilas**. Se retuerce la masa hasta darle forma de anguila y luego se hornea. Rellenas de yema, batatas, frutas confitadas, cabello de ángel (calabaza hilada con azúcar). Externamente se decora con clara de huevo montada, frutas confitadas, cremas y otros preparados de confitería. Se expende en cajas redondas.
- **Pasteles de gloria**. Mazapán moldeado en trozos pequeños relleno con batata confitada y horneado.
- **Pasteles de yema**. Mazapán relleno con pasta hecha de yema confitada. Horneado.
- **Delicias**. Mazapán relleno con yema confitada y recubierto con una capa de mazapán ligero (“pasta de delicias” = mazapán rebajado con huevo). Horneadas.
- **Mazapán de Soto**. Denominación de calidad. Elaborado en Soto de Cameros (Rioja) con almendras, azúcar y esencia de limón. La pasta fría se moldea y tras darle un baño de jarabe de azúcar se hornea. Sólo se vende la calidad suprema.
- **Pasta para sopa de almendra**. Mazapán moldeado en forma de barra. Se diluye con leche o agua para elaborar la llamada sopa de almendras, plato típico navideño.



- **Pan de Cádiz.** Masa de mazapán rellena con confitura de yema de huevo y batata confitada. Posteriormente se hornea.
- **Pastelitos de Navidad levantinos.** Elaborados sobre una base de mazapán. Forma de media luna o de disco perforado por el centro (casques). Rellenos de yema de huevo, cabello de ángel, boniato, fruta picada... Cocidos al horno o secados al aire.
- **Marquesas.** Mazapán batido con huevo y harinas hasta obtener una masa que se vierte sobre una cápsula (cajita) de papel. Luego se hornea. Contenido máximo de almidón: 8,5% expresado en extracto seco.
- **Empiñonadas.** Mazapán eventualmente rebajado con clara de huevo, moldeado, recubierto de piñones y horneado.
- **Marzipán.** Mazapán elaborado en la UE (principalmente en Alemania; Lübecker Marzipan, con DO).



MANTECADOS, POLVORONES, ALFAJORES Y ROSCOS DE VINO

La fabricación de mantecados se inicia en Estepa hacia 1870. De allí pasa también a Antequera. Se populariza rápidamente debido a la relativa baratura de sus ingredientes comparados con los del turrón. Llevan harina, manteca de cerdo, canela, almendras y/o avellanas molidas y ajonjolí (semillas de sésamo). La mezcla se hornea (tuesta) hasta darle una consistencia de tipo medio.

MODALIDADES

Desde el primitivo mantecado artesano han surgido múltiples modalidades. Entre ellas destacan:

- **Mantecado ordinario artesano.** Realizado a mano. Envueltos en papel de seda.
- **Mantecado ordinario industrial.** Realizado con maquinaria. Envueltos en filmes de polietileno.
- **Mantecado de almendra.** Lleva trozos o lascas de almendra.
- **Polvorón.** Similar al mantecado, pero cubierto con azúcar molido o azúcar glas.
- **Mantecado de chocolate.** Espolvoreado con cacao o chocolate.
- **Mantecado de chocolate y almendra.**
- **Mantecado de avellana,** en vez de almendra.
- **Mantecado de coco.** Con ralladuras de coco.
- **Mantecado de limón.**
- **Mantecado de canela.**
- **Cortadito de almendra.**
- **Bolitas de coco y chocolate.** Rellenas de coco y envueltas en chocolate.
- **Alfajores.** Producto de origen y nombre netamente árabe. Elaborado con miel, avellanas, almendras, granos de anís (matalahúva), azúcar y harina. En la elaboración moderna, aparte de los granos de anís, se le suele echar un chorrito de aguardiente. Denominación de Calidad: "Alfajor de Medinasidonia".
- **Roscas de vino.** Masa formada a base de huevos, raspaduras de limón, azúcar, leche, vino dulce y algo de aceite. Se fríen y posteriormente se le añaden unas gotas de aguardiente y se espolvorean con azúcar finamente molido.

DATOS ECONÓMICOS DE MANTECADOS Y SIMILARES

La producción de mantecados y productos similares en España asciende a unas 20.000 toneladas anuales (datos de 2004), con un valor aproximado de 47 millones de euros. Existen unos 25 fabricantes.

EVOLUCIÓN RECIENTE DE LOS MANTECADOS

El problema del colesterol de la manteca de cerdo y de los hidratos de carbono de asimilación rápida han llevado a algunos fabricantes a preparar lo que llaman polvorones "light", en los que se sustituye la manteca de cerdo por aceites vegetales y el azúcar por fructosa o edulcorantes sintéticos. Su difusión es muy reducida.

YEMAS

Se elaboran a partir de yemas de huevo batidas con azúcar. Existen muchas variantes, generalmente todas ellas artesanales. Algunas yemas aumentan su "tirada" en Navidad, pero suelen venderse todo el año. Destacan:

Yemas de San Leandro. Monjas de un convento de Sevilla. Se elaboran con un relleno de huevo hilado o de cabello de ángel.

Yemas de Ávila o de Santa Teresa. Pequeño tamaño. Son bolitas pequeñas que se aplastan ligeramente en alvéolos. No suelen llevar relleno.

Yemas de Almazán. En Soria.

Yemas de Écija. En Sevilla.



Es un bollo con forma de cúpula fabricado a base de harina, levadura (para que puje), huevos, mantequilla, azúcar, pasas (generalmente sin pipas) y frutas confitadas. Recuerda los "plumcakes" ingleses.



PASTELILLOS NAVIDEÑOS RELLENOS DE CONFITURA

Existen múltiples variantes; unas veces la masa contiene almendras y otras está hecha solamente con harina. Rellenos de: batata, cabello de ángel, puré de castañas, frutas confitadas... En cada región existen especialidades con alcance local bastante limitado.

ALMENDRAS Y PIÑONES GLASEADOS

Tanto las almendras como los piñones se someten a un proceso semiindustrial de grajeado con azúcar molido y goma arábiga que recubren totalmente el fruto seco, dándole una apariencia blanca especial. También se fabrican hoy día almendras (peladillas) de colores, pero en Navidad los productos más comercializados son la peladilla (almendra) blanca y el piñón recubierto.



ALMENDRADOS

Similar al mazapán, pero suele elaborarse en pequeños envases parafinados y adornarse con una almendra en la superficie antes de hornearlo.

PANETONES

Dulce navideño italiano que actualmente se está introduciendo en España. Se comenzó a elaborar en una panadería italiana (panadería de Toni) y por eso se le llamó "panettone".

ROSCÓN DE REYES

Constituye el remate de las fiestas navideñas. Se elabora a principios de enero para comer en la fiesta de la Epifanía (6 de enero), aunque su fabricación y consumo se extienden durante casi todo el mes de enero. Suelen llevar "sorpresas" (pequeños muñecos, monedas, etc.) embutidos en la masa. Los principales ingredientes son: harina, levadura, azúcar, leche, huevos, mantequilla, frutas escarchadas incrustadas en la superficie, licores, ralladuras de naranja y limón, y agua de azahar.

El sabor y olor característicos lo deben principalmente al agua de azahar, que durante el proceso de horneado expande su aroma por todo el roscón.

Se elaboran con diferentes variantes de rellenos: simple (sin relleno), con nata y con chocolate trufado.

OTROS DULCES NAVIDEÑOS

Dentro de una amplia variedad de dulces, en muchos casos de producción local muy limitada, cabe destacar como más significativos los siguientes:

- **Frutas escarchadas** (confitadas), que suelen ser trozos de pera, de naranja, de calabaza, ciruelas, guindas... Unas variantes son las frutas de Aragón, recubiertas de chocolate en vez de azúcar.





- **Marrón glacé.** Castañas impregnadas de azúcar y recubiertas de azúcar glaseado. La cosecha de castañas suele obtenerse en España poco antes de Navidad y existe una leyenda sobre el producto que asocia su consumo con los rigores del invierno, aunque también se comercializan en otras épocas del año.
- **Piñonate de Huelva.** Caramelo con piñones enteros, incrustados en la masa endurecida.
- **Otros dulces** cuya producción y consumo se intensifican en Navidades:
 - Pestiños (también típicos de Semana Santa).
 - Perrunillas (similares a los mantecados).
 - Tirabuzones.
 - Cocas de frutas.
 - Carlotas navideñas.

El número de especialidades de cada región va en aumento y, además, cada vez llegan a España más especialidades de otros países de la UE.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- W.P. Edwards. "La Ciencia de las golosinas". Ed. Acribia (2000). Zaragoza.
- N. Pérez Oreja. "Procesos de Pastelería y Panadería". Ed. Paraninfo (2001). Madrid.
- A. Madrid. "Manual de Pastelería y Confitería". Ed. Mundiprensa (1994). Madrid.
- C. Gianola. "La Industria del Chocolate, Bombones, Caramelos y Confitería". Ed. Paraninfo (1977). Madrid.

Publicaciones periódicas

- "La Alimentación en España 2006" y años anteriores. MERCASA (diversos años). Madrid.
- "Estadísticas Agroalimentarias". Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (diversos años). Madrid.
- "Panel de Consumo". Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (diversos años). Madrid.

Internet

- www.mazapan.es
- www.wikipedia.org
- www.fead.es (Asociación Española de Turrone y Mazapanes, TUMA)



El consumidor menor de edad y su estatuto legal

■ VÍCTOR MANTECA VALDELANDE

Doctor en Derecho

En este artículo se examina la protección del consumidor menor de edad, un concepto que reúne dos aspectos sobre los que el derecho ha proyectado especial protección. Por una parte, el menor siempre fue objeto de tratamiento especial por las leyes, en la capacidad de obrar o en la realización de determinados contratos para los que no se halla capacitado; por ejemplo, no puede comprar pero sí aceptar una donación. Por otra parte, la protección a los consumidores se encuentra regulada por una normativa que tiene carácter expansivo y que ha roto con la tradicional teoría liberal de la libertad de pactos y contratos, dado que en el mundo actual la parte más poderosa en el mercado, por lo general, impone sus condiciones y la otra tiene que limitarse a aceptar o rechazar, por lo que la negociación no existe realmente y la igualdad de las partes del contrato se ha diluido.

Sobre esta base de desigualdad se ha

construido una normativa de protección de los consumidores que se han considerado la parte más débil; por ello, si a la condición de consumidor se añade la de menor, la situación de debilidad e inferioridad en el mercado es manifiesta y la necesidad de protección palmaria. Por ello el examen que llevamos a cabo se centra en dos aspectos sucesivos: la prevención y el resarcimiento en caso de perjuicio. Se trata de dos facetas paralelas pero no unidas porque, a pesar de tener un objeto común, sus finalidades son diferentes. Además, ambos aspectos se tratan refiriéndose al consumidor menor, dejando al margen lo que al tratarse de protección genérica de consumidores no aporta nada novedoso a la protección del menor consumidor.

Hay ciertas normas preventivas que regulan los requisitos que deben cumplir determinados productos que se ponen en el mercado, pero el cumplimiento de las mismas no garantiza que el fabricante

no vaya a tener reclamaciones de daños y perjuicios; es decir, un fabricante para comercializar sus productos debe cumplir una serie de requisitos y si no lo hace no podrá comercializarlos o, en caso de hacerlo, estará cometiendo una infracción que dará lugar a una sanción. Además, en los productos que ya cumplen toda la normativa, si causan daños, puede surgir la obligación de resarcirlos aunque hayan cumplido la normativa de carácter preventivo y general.

NORMAS PREVENTIVAS

El aspecto preventivo debe referirse a los productos que consuman los menores. En este sentido, el Real Decreto 880/1990, modificado en parte por el 204/1995, sobre normas de seguridad de los juguetes dispone que se entenderá por juguete todo producto destinado a ser utilizado con fines de juego por niños





de edad inferior a 14 años; además, esta norma incluye un anexo que incluye un listado de productos excluidos del ámbito de su aplicación y dispone que los juguetes sólo podrán comercializarse si no comprometen la seguridad y o la salud de los usuarios o terceros cuando se utilicen para su destino normal o se utilicen conforme a su uso previsible habida cuenta del comportamiento habitual de los niños.

En esta normativa se establecen las exigencias esenciales de seguridad de los juguetes disponiendo como principios generales que los usuarios de juguetes y las terceras personas deben quedar protegidos, en circunstancias de uso normal o previsible de los mismos, contra los riesgos para la salud y las lesiones corporales.

Son riesgos debidos a:

- El diseño, construcción o composición del juguete.
- Al uso y la imposibilidad de eliminarlos modificando la construcción o composición de éste sin que resulte alterada su función o privarle de sus propiedades esenciales. El grado de riesgo de un juguete debe estar en proporción con la capacidad de los usuarios y de las personas que los cuidan para hacer frente al riesgo, es el caso de juguetes que por sus funciones, dimensiones o características se destinen a uso de niños menores de treinta y seis meses.

- Para respetar este principio debe especificarse la edad mínima de los usuarios del juguete y la necesidad de que se usen siempre bajo la vigilancia de un adulto.

- Las etiquetas o envases de juguetes, así como las instrucciones deben alertar, de manera eficaz y completa, a los usuarios y sus cuidadores acerca de los riesgos que puede entrañar su uso y forma de evitarlos.

Esta normativa regula asimismo los riesgos particulares atendiendo a los siguientes criterios:

- Propiedades físicas y mecánicas.
- Inflamabilidad.
- Propiedades químicas.
- Propiedades eléctricas.
- Higiene (de manera que se eviten riesgos de infección, enfermedad y contacto).
- Radiactividad.

En otro anexo se establecen advertencias e indicaciones sobre precauciones de uso o manejo que deben acompañar a los juguetes.

Todos estos requisitos son precisos para la comercialización de los juguetes y, si no se cumplen, no podrán ni venderse ni distribuirse gratuitamente; además, dentro del sistema de protección comunitaria existe el sistema de marca CE que supone la conformidad con las normas nacionales que incorporan las normas armonizadas correspondientes y que supone el cumplimiento de las exigencias le-

gales. Se trata de un marcado instrumental, para que cuando las autoridades competentes comprueben que juguetes provistos de la marca CE y utilizados con arreglo a su destino o a la utilización legalmente prevista pueden comprometer la seguridad o salud de los consumidores o de terceros, adopten las medidas necesarias para retirarlos del mercado, prohibir o restringir su comercialización.

NORMAS PROTECTORAS

En el examen del régimen de responsabilidad civil a que están sometidos los daños que puedan recibir los menores como consumidores hay que detenerse en la normativa de aplicación.

La Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios contiene dos regímenes diferentes. Uno de carácter subjetivo, contenido en el artículo 26, en función de la culpabilidad que pueda acreditarse, y otro, regulado en los dos primeros párrafos del artículo 28, que hace responder de los daños originados en el correcto uso y consumo de bienes y servicios por su propia naturaleza o estar así reglamentariamente establecido.

La Ley de Responsabilidad Civil por Daños Causados por los Productos Defectuosos, de 1994, establece una responsabilidad objetiva, con causas de exoneración tasadas, por daños causados por los productos defectuosos entendiendo por producto defectuoso aquel que no ofrezca la seguridad que cabría legítimamente esperar, teniendo en cuenta todas las circunstancias y especialmente su presentación, el uso razonablemente previsible del mismo y el momento de su puesta en circulación.

LA RESPONSABILIDAD DE LOS PADRES Y LA COMPENSACIÓN DE CULPAS

En la teoría de la responsabilidad civil se utiliza hace tiempo la llamada compensación de culpas para fijar las cantidades de daño de que resulta responsable el agresor, se trata de solucionar el viejo dilema sobre el camino a tomar cuando la

víctima ha contribuido a su propio daño, superadas las obsoletas doctrinas como la *clean hands*, de origen anglosajón, según la cual para poder iniciar una demanda de responsabilidad civil el demandante debería tener las manos limpias, es decir, no haber contribuido en nada a su propio mal.

Cuando la víctima contribuye a la causa de su daño puede haber tres situaciones desde la culpabilidad:

- Absorción de la culpa por parte del agresor, cuando la conducta de la víctima es insignificante para la causa del daño.
- Absorción de la culpa por parte de la víctima, de tal modo que se exonera de responsabilidad civil al agresor, pues quien se ha causado el daño es la víctima a sí misma.
- Compensación de culpas si las conductas de ambas partes, agresor y víctima, han sido relevantes para la causa del daño.

Si bien se habla de compensación de culpas, en realidad se trata de concausa de daños, que en el caso de concurrencia de menores la situación se complica con la presencia de padres o representantes legales. Estos padres o responsables tienen un deber legal de vigilancia y educación de los hijos que en el terreno de la responsabilidad se sustancia en una diligencia exigible *in vigilando e in educando* cuando sus propios hijos son los agresores, de modo que si un menor causa daños son los padres los que responden por la infracción de estos deberes legales, pero cuando el menor se causa daño a sí mismo puede ser porque ha sido negligente en caso de que tenga suficiente madurez o que sus padres hayan sido negligentes.

Cuando los padres reclaman daños y perjuicios que sus hijos hayan sufrido al consumir un determinado producto o servicio, no es extraño que el demandado oponga la culpa exclusiva de la víctima o al menos la compensación de culpas, ¿pero, de quién es la culpa? Pues difícilmente se opondrá la culpa al menor por la poca diligencia que se le puede exigir



atendiendo a sus circunstancias; sin embargo, sí se le opondrá la culpa *in vigilando* o *in educando* de los padres; es decir, se pretende compensar la culpa de fabricante con la de los padres del menor que debían haber vigilado el consumo o haberle educado para el mismo. Sin embargo, si no hay padres de por medio en el caso concreto, al no poder oponerse la culpa del menor la responsabilidad del fabricante será plena.

De acuerdo con esto, conviene distinguir dos supuestos diferentes: cuando el menor es consumidor de modo inmediato y cuando el menor consume de manera mediata a través de sus padres como ponen de relieve los siguientes pronunciamientos judiciales:

Caso en que el consumidor sea consumidor directo:

- Se produjo un accidente en un establecimiento de servicios para diversión de menores, dentro del recinto destinado a juego de los niños, en la zona en que los menores quedan a cargo del personal de la empresa y a la que no tienen acceso los padres. Se consideró que la lesión resultante no era imputable a la menor y que el servicio prestado era defectuoso al no ofrecer ninguna seguridad a las personas que legítimamente tenían derecho en ese momento. Sentencia de la Audiencia Provincial de Navarra.
- Una menor, que se encontraba jugando al pillar-pillar en las instalaciones

de la empresa demandada, sufrió una caída al subir por una escalera-rampa de malla de cuerda y tuvo como consecuencia una fractura de radio. Como la empresa demandada se dedica a la actividad empresarial de tipo lúdico con ánimo de lucro y dispone de monitores en las instalaciones que velan por la seguridad de los niños, asumiendo las funciones de guarda y vigilancia, además de que el juego no se encuentra prohibido, ni se impide a los niños practicarlo, la empresa resulta condenada a indemnizar. Sentencia de la Audiencia Provincial de Lleida (Sección 2ª) 103/2002 de 2 de febrero.

- Se demanda al fabricante y vendedor de una bomba fétida que ha producido lesiones a un menor al manipularla. El vendedor queda eximido al venir la cápsula en una caja cerrada y etiquetada, mientras que se condena al fabricante que no logra acreditar el uso incorrecto del producto por parte del menor consumidor. Sentencia 111/2000, de 23 de marzo, de la Audiencia Provincial de A Coruña (Sección 1ª).

Caso en que el menor consume a través de sus padres:

- En una atracción ferial, un menor sufre lesiones al golpearse la boca con el auto de choque que montaba tras una colisión frontal con otro auto. El tribunal considera insuficiente la simple instalación de carteles que



anunciaban la prohibición de choque frontal, apreciando culpa de la madre por no haber sujetado al niño en debida forma, por lo que se procede a una disminución de la indemnización solicitada en una cuarta parte. Sentencia de la Audiencia Provincial de Zaragoza 725/1999, de 27 de septiembre.

- Un menor de tres años resulta muerto por asfixia, provocada por la obstrucción de vías respiratorias debido a la ingestión de una gominota: se aprecia la responsabilidad del suministrador en virtud del artículo 28 de la Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios y se compensa con la del padre que compró la gominota. Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Civil) 556/2002, de 10 de junio.
- Una menor fallece dentro de la cuna de dormir por una defectuosa fabricación del somier y se aprecia culpa del fabricante, que concurre con cierta negligencia de los padres. Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo civil) 540/1996, de 25 de junio.

A la vista de los anteriores pronunciamientos judiciales se aprecia la diferencia entre el supuesto en que el menor es el consumidor directo y cuando consume a través de sus padres. En el primer caso hay una responsabilidad que es difícilmente compensable, porque habría que

apreciar la culpa del menor en la causa del propio mal; en cambio, si están los padres, éstos sí pueden ser sujetos de la culpa pues si el menor se encuentra solo en la atracción, responde la empresa, si está con sus padres, se modera la responsabilidad; por ello la diferencia existente entre la responsabilidad de un menor consumidor y un adulto está dentro de la esfera de responsabilidad de los padres, por ello no es el fabricante quien debe extremar las precauciones sino los padres.

PROTECCIÓN DE LOS MENORES FRENTE A CONSUMOS ILÍCITOS O NOCIVOS

La lucha contra los contenidos ilícitos o nocivos surgió ligada al movimiento internacional a favor de los derechos de la infancia impulsado por la aprobación de la Convención de Naciones Unidas sobre Derechos del Niño. La Convención y la propia actividad posterior de Naciones Unidas y de otras entidades, como el Consejo de Europa y la propia Unión Europea, así como diferentes organizaciones no gubernamentales, se propusieron fomentar una reacción de la opinión pública frente a los retos que impiden la eficacia de los derechos de la infancia, haciendo incidencia especial en lo que se refiere a los productos con contenidos nocivos o ilícitos. La preocupación por el tratamien-

to que han de recibir estos contenidos perjudiciales ha ocupado un lugar respecto al conjunto de la sociedad, de manera que pueden ser considerados delictivos atendiendo a los intereses lesionados y a la gravedad de sus efectos. Entre otros, se incluyen en esta categoría aquellos que infringen las normas de propiedad intelectual, los que constituyen un atentado contra la intimidad, el honor o la buena fama de las personas, la publicidad engañosa, la incitación a la discriminación, el odio o la violencia y la inducción a la comisión de delitos.

Los contenidos nocivos son aquellos capaces de herir o perjudicar la sensibilidad de determinadas personas que, por razones ideológicas, culturales, éticas o religiosas, los estiman inofensivos. Es el caso de determinados contenidos que pudiendo ser aceptables para personas adultas, no son adecuados para menores debido a que éstos se encuentran aún en periodo de formación y no poseen todavía capacidad suficiente para comprender adecuadamente su sentido y verdadero alcance.

Por otro lado, la descentralización que caracteriza a muchas de las nuevas tecnologías y procesos de producción complica la labor de determinación del verdadero responsable de un concreto contenido, en la medida que desde su elaboración hasta que el usuario final tiene acceso a él intervienen múltiples intermediarios cuyo grado de conocimiento y de control es difícil de determinar.

A esto hay que añadir que con Internet está surgiendo un nuevo sistema de comunicación interactiva en que los propios usuarios pueden constituirse, a su vez, en proveedores de la información, lo cual exige de las autoridades un mayor esfuerzo de control sobre contenidos ilícitos; además, si no se adoptan las medidas de prevención adecuadas, el anonimato existente en determinados servicios podría servir para dar cobertura a muchas actividades ilícitas, al facilitar impunidad a los responsables haciendo imposible su identificación.

El Informe de 27-2-2001 y la Comunica-



ción de 22-3-2002 de la Comisión Europea reflejan el avance experimentado en relación con los contenidos ilícitos:

- Constitución de asociaciones de proveedores de servicios y apoyo a la elaboración de normativa legal y de buenas prácticas relacionadas con el sector.
- Adaptación de las legislaciones nacionales a las nuevas formas de delincuencia y características de los nuevos servicios audiovisuales y de información.

Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer en la defensa de los derechos del menor en esta materia, pues la rapidez de los avances tecnológicos plantea cada día nuevos retos que precisan un respuesta adecuada.

REGULACIÓN ADMINISTRATIVA ESTATAL

La Ley 15/2001, que regula el fomento y promoción de la cinematografía y el sector audiovisual, dispone el marco legislativo general para la calificación oficial de películas y otras obras audiovisuales. Además, como normativa de desarrollo están vigentes el Real Decreto 81/1997, que desarrolló la Ley 17/1994, así como la Orden de 7 de julio de 1997 que estableció normas para la aplicación del real decreto anterior.

Antes de proceder a la comercialización, difusión o publicidad de una película u obra audiovisual debe ser objeto de calificación para algún grupo de edad por el Instituto de Cinematografía y Artes Audiovisuales. En el certificado de calificación debe constar la clase de sala en que podrá ser exhibida la obra y el grupo de edad al que vaya destinada:

- Especialmente recomendada para la infancia.
- Para todos los públicos.
- No recomendada a menores de siete años.
- No recomendada para menores de trece años.
- No recomendada para menores de dieciocho años.
- Película X.

Las calificaciones deben hacerse llegar al conocimiento del público, debiendo situar en lugar visible de la taquilla a título orientativo la calificación de edades incluyendo cortometrajes y avances que formen parte de la exhibición. Si las obras se comercializan, las copias deben incorporarse a un estuche y tanto en este como en el soporte deben figurar de modo bien visible los datos de calificación.

La radiodifusión televisiva se encuentra regulada por la Ley 25/1994, modificada por la Ley 22/1999, que transpuso al ordenamiento español la directiva sobre coordinación de disposiciones lega-

les, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva. La ley prohíbe las emisiones que incluyan programas, escenas o mensajes que puedan perjudicar seriamente el desarrollo físico, mental o moral de los menores. También establece una doble garantía en relación con los programas susceptibles de perjudicar al menor.

Las calificaciones orientadoras de películas y emisiones de televisión fueron reguladas por el Real Decreto 410/2002, que establece diversas calificaciones: especialmente recomendada para la infancia, para todos los públicos, no recomendada para menores de siete años, no recomendada para menores de trece años, no recomendada para menores de dieciocho años y programa X.

Siguiendo la directiva de televisión sin fronteras, la ley establece un sistema excepcional mediante el cual pueden suspenderse las emisiones cuando se produzca una infracción seria, grave y reiterada de las normas de protección del menor.

Respecto a los videojuegos hay que destacar el nuevo código de autorregulación Pan European Game Information (PEGI), que establece una clasificación por edades para videojuegos y juegos de ordenador que abarca a dieciséis países de Europa occidental y proporciona a los padres y educadores información que facilita la elección de los productos más adecuados para los menores introduciendo, junto a la clasificación por edad, una serie de iconos descriptivos del contenido de la programación con seis categorías: violencia, tacos, miedo, sexo, drogas y discriminación.

Esta normativa está completada en algunas comunidades autónomas mediante normativa propia sobre derechos y bienestar de la infancia y la juventud junto al derecho a la educación e información del menor, que debe tutelar en todo caso la Administración. ■

VÍCTOR MANTECA VALDELANDE
Doctor en Derecho



MERCADO DE ABASTOS DE ARANJUEZ

Fatih

JORGE BRAVO FERNÁNDEZ

En el nombre de Dios, el Clemente, el Misericordioso, bajo su benefactora égida, me dispongo a contar lo que un día le ocurrió a un muchacho llamado Fatih. Alabado seas, Señor de los Mundos, Clemente, Misericordioso, Dueño del día del Juicio, a quien adoramos y pedimos ayuda.

Fatih llegó una tarde de verano a la villa. Vino con su padre y su madre en un coche con una baca cargada de bultos, desde el sur, más allá del estrecho de Tarifa, más allá de la cordillera del Atlas, donde están a punto de comenzar las dunas del desierto y un calor justiciero acobarda a algunos hombres del norte sin que él, Fatih, ahora mismo, pudiera entenderlo, ya que el calor que hacía aquí le pareció igual de fuerte.

Su tío, hermano de su padre, les esperaba en el portal de un edificio con tres pisos. Como era preceptivo, ambos hombres se besaron en las mejillas, pero dio la impresión de que la forma del saludo se quedaba corta ante el anhelo interior de ambos de una mayor efusividad, porque el tiempo transcurrido desde que no se veían era de tres años, y en ese gran lapso sus corazones se habían ablandado más de lo que podían restañar simplemente unos labios rozando los rostros. El tío hizo después un gesto de cortesía a la madre de Fatih y por fin le miró a él. En el abrazo que le regaló se desataron todos los nudos, se desquitó toda su emoción reprimida, y Fatih pudo desechar el miedo que durante el viaje le había inundado de que su tío le hubiera olvidado, o hubiera menguado el amor que sabía que sintiera siempre por él.

Subieron hasta el último piso del edificio en el que una puerta entornada daba paso al interior de la vivienda. Encontraron en el saloncillo, sentada en un sofá en solícita actitud de espera, a una mujer que nada más verlos se levantó invirtiendo los saludos del portal: unos besos a la madre de Fatih y una inclinación de cabeza para su padre. Era la esposa del tío, con la que se había casado aquí, y que todos sabían que era una rumi indiferente en temas de

religión. El misterio, para toda la familia, era cómo el tío, tan piadoso, tan puro que incluso ya había realizado el hají, podía haberse casado con ella.

Después de mostrarles la habitación en la que iban a instalarse, de mostrarles la casa que todos iban a compartir, de efectuar algunos comentarios en torno al trabajo que el padre de Fatih iba a realizar en la recogida del ajo, tan prestigioso más allá de la comarca, el tío dijo:

—Os rogaría que rezásemos por vuestra llegada, ya que es su hora, la oración del magreb. También os ruego que disculpéis a mi esposa por ausentarse durante el rezo, pero —y esbozó, mirándola, una leve sonrisa— ella no cree demasiado en estas cosas.

Nadie dijo ya nada más. La esposa del tío enfiló a la cocina y bajo la dirección de él se quedaron los cuatro en el saloncillo para preparar las abluciones y realizar la oración del magreb.



Al día siguiente, mientras almorzaban una harira y un cuscús con carne de ternera que la esposa del tío, sorprendentemente por su condición de rumi, había preparado de un modo delicioso, el tío se dirigió a Fathi y le dijo: —Fatih, me gustaría decirte algo. El colegio no empieza todavía y tienes tiempo de intentar conocer el sitio en el que vas a estar. Yo sé que en la plaza se concentran bastantes muchachos para jugar al fútbol. El idioma, es cierto, puede ser un inconveniente, pero si hay un momento de la vida en el que lo pueda ser menos, tú estás en él. Vete allí y juega con ellos, no le tengas miedo a nada y échate unos cuantos amigos. No sería bueno que estuvieras todo el día al lado de tu madre.

Fatih miró a sus padres, que asentían.

La observación del tío ya era un asunto al que el niño le había estado dando más de una vuelta. La ausencia de personas de su edad con las que entretenerse le producía inquietud. Esa inquietud, aunque él no lo supiera porque nunca hasta entonces la conociese, era un miedo larvado a la soledad.

Fatih hizo caso al tío y fue a la plaza. En ella, observándola desde el portón del mercado de abastos, se dio cuenta con perspicacia de que todo se plegaba a un límpido orden geométrico. Seis farolas, que Fatih nunca hubiese catalogado como fernandinas, se enfrentaban a otras seis formando un paseo en el que simulaban escoltar la estatua de un hombre alzado sobre su pedestal en un avance siempre imposible a un edificio de cuyo balcón pendían tres banderas. A cada hilera de seis farolas la secundaba por detrás una de seis tilos, y a éstos una más del mismo número de magnolios. El conjunto era cerrado por tres quioscos laterales en los que indistintamente se vendían prensa, helados o golosinas. A partir de ahí, anchas calles también arboladas se alargaban con edificios casi siempre de dos plantas y abuhardillados, pintados en una amplia gama de colores que iban tanto del azul al verde como del ocre al amarillo, cortándose las unas a las otras deferente y escrupulosamente de una forma perpendicular.

El mercado, un almacén rectangular de ladrillo y piedra cuyo tejado coronaba una cubierta metálica, deparaba en su composición la misma lógica que el entramado callejero. A la laberíntica disposición del zoco de la ciudad que había cerca de su pueblo, en la que orgullosos guías se preciaban de poder acompañar a un visitante desde una de sus entradas, ver con detalle todo el mercado y sacarlo por otra en el lado opuesto, en el que muchos paisanos incluso se extraviaban y llegaban a un hartazgo de preguntas para hacer el regreso, este mercado de aquí se le oponía como una simple cajita de zapatos. A alguien como Fatih se le angostaba el alma de monotonía cada vez que lo tenía que recorrer. En el zoco cada paso que se daba podía ser una sorpresa, entrar en un feudo lleno de tribulaciones sensitivas en el que se ignoraba el misterio que aguardaba tras los recovecos y aristas del camino. ¿Cómo era posible que cuando sólo

se tenían ante la vista grandes piezas de vaca, los ojos saltones incrustados en las cuencas de la cabeza de un cordero, los cuerpecillos enjutos de los conejos despojados de su piel, viniese de repente a la nariz un olor sutil de canela o el embargo, denso pero fugaz, de un perfume a clavo? Fatih pensaba que esto sólo era posible como un descabellamiento, un desconcierto o una confusión. De igual modo, frente a un puesto de especias en el que uno se aturdiría entre los colores y los olores distintos de la albahaca, a la que se fantaseaba ya aderezando los tomates, del romero enalteciendo el cordero asado, o del cardamomo exaltando el sabor de unos pasteles muy dulces, una vaharada seca, un tufo amargo de sangre, exiliaba de los mejores ensueños de aquel pequeño remedo de paraíso.

El mercado, sin embargo, era lineal en su literalidad. Un puesto era un punto en el espacio y se continuaba el paso hacia el siguiente hasta que al final se podía llegar de nuevo al primero en medio de una asepsia en rarísima ocasión subvertida por algún matiz. Frente a la panadería olía igual que frente a la pollería. La presencia de las moscas muy bien podría haber sido desterrada a través de un edicto por parte de la autoridad. Que no tocase el comprador ninguno de los productos a la venta parecía una prescripción sagrada, porque todo el mundo que señalaba algo esperaba impávido a que lo tomara antes que nadie el vendedor. Su correcta frescura se la daban unos aspersores colocados encima, que soltaban de forma intermitente duchas de agua difuminada a pescados y mariscos. Los suelos del mercado estaban bastante limpios, ni un solo ratoncillo hubiese osado atravesarlos, siendo en el zoco más que asiduos fornidos especímenes de rata, con reguerillos bajo cada puesto que desaguaban con pulcritud en un sumidero. El techo se cerraba con tabloncillos de madera perfectamente ajustados del que colgaban verticales y periódicos unos ventiladores de tres aspas y, para iluminar cada paseo, lámparas emitiendo un potente foco de luz. Y lo que más llamó la atención de Fatih, los precios eran incontrovertibles e innegociables, sin juego ni tanteo, unas cifras despóticas por su rigidez y lapidarias como un decálogo por su callada y general aceptación.

Todo un poco extraño, pensó Fatih, también con un punto de tristeza y de melancolía. Lo que no lo fue, tenía razón su tío, era la presencia en la plaza de unos muchachos jugando al fútbol que formaban, entre los pelotazos y sus voces, una tremenda algarabía. Se les quedó mirando con mucha indecisión y se dijo que no le iba a ser fácil encontrar una vía de acceso hacia ellos. Una cierta inquietud volvió a carcomerlo. No obstante, se conjuró a sí mismo para darse fuerzas y se prometió que todos los días imprecaría la ayuda de Dios en el salat para conseguirlo. Alabado fuese Él por su misericordia.



La pérdida del canto del muecín desde el alminar de la mezquita para llamar al salat llevó a Fatih a una cierta confusión. Las referencias externas de costumbre se habían terminado. Tan sólo si su madre estaba cerca le podía indicar exactamente cuándo debía ponerse a orar. Pero esto no siempre era así. Su madre a veces se ausentaba para llevarle comida caliente a su padre al trabajo, o incluso ella misma buscaba alguna tarea remunerada que implementase la economía familiar. Por ello su tío le pidió a Fatih que hiciese un ejercicio de responsabilidad y de maduración y se encargase por sí mismo de atender las obligaciones de su rezo. Esta petición le hizo sentirse más mayor y ver que su familia depositaba en él una confianza que no podía defraudar. Por ello, al surgir la primera oportunidad de responder a la expectativa, cuando aquel mediodía llegó la hora del suhr, Fatih hizo sus abluciones, extendió su alfombra, bendijo a Dios, le pidió perdón por sus insignificantes culpas, todo repetido en un ciclo de cuatro rakas, y aprovechó además para solicitar su ayuda para socializarse con los chicos de la plaza. Una vez hubo finalizado, estaba verdaderamente henchido de ánimo. Realizado todo desde sí mismo, sin incitación de nada o de



nadie, se sentía como más fuerte y seguro, como si su voluntad tuviera más potencia para plegar a la realidad con mayor anuencia a sus designios.

Se aprestó a salir a la calle en dirección a la plaza. Los chavales estaban reunidos en un banco ante la puerta del mercado. Hoy no parecían ir a jugar al fútbol. Se quedó parado mirándolos a una prudente distancia. A ellos no les debió pasar inadvertido su escrutinio, porque uno de ellos se levantó morosamente y se acercó a él.

–Hola. Me llamo Khaled.

–Lo siento. No te entiendo. Sólo hablo en árabe.

–Yo ya sólo lo hablo en casa. Llevo ya bastante tiempo por aquí. Decía que me llamo Khaled.

–Yo soy Fatih.

–Se preguntan mis colegas si te querrías incorporar a nuestro grupo.

–De acuerdo. Jugáis al fútbol y me gusta.

–Yo que tú no me alegraría tan pronto. Te van a hacer pasar una prueba. A mí me la hicieron pasar.

–¿Por qué?

–Supongo que son ganas de fastidiar de los rumis. Ven conmigo.

Se allegaron al grupo. Todos observaron a Fatih con atención, mientras Khaled y el que parecía una especie de líder intercambiaban unas palabras que terminaron provocando el asentimiento, la sorna y también la risa de los presentes. Fatih atendía sin entender, esperando que los dos chicos rematasen la conversación.

–Ya se han decidido -habló Khaled-. Se trata de que entres en el mercado, vayas a una de las pescaderías que hay al fondo del pasillo de la izquierda desde esta entrada y robes una de las pescadillas que tengan a la venta. Tú verás.

Fatih podía haber esperado que le sucediese cualquier cosa, pero desde luego la que menos podía esperar era una de tal calibre. Se quedó pasmado y perdió por unos instantes el crédito de lo que le pasaba. Nunca en la vida se le hubiese ocurrido a él robar nada. Pensó que los muchachos estaban absolutamente chiflados. Se acordó de su madre, de su padre y de su tío, y lo que le habían propuesto se le antojó si cabe más inverosímil todavía. Si ellos ni siquiera imaginaran que él era capaz de hacer tal fechoría, quedaría a sus ojos para siempre completamente deshonrado, no tendría valor ni para echarles un vistazo de refilón por la espalda. Iba a replicarle a Khaled que lo sentía, que él no estaba dispuesto a hacer eso para poder entablar amistad con semejante patulea de desalmados, cuando una idea le detuvo.

Fatih se sabía el Corán de memoria. A todos los niños, desde muy pequeños, les hacían los maestros mostrarse aplicados en la medersa a la hora de aprender a recitar el Libro Sagrado y raro había sido quien no salía de ella con un conocimiento casi total del texto. Desde luego, él sí lo sabía. Y por saberlo se acordó de las aleyas de la azora dieciocho que hablaban de Moisés y el siervo de Dios.

El sentido de las aleyas venía a decir lo siguiente: Moisés, impaciente por encontrar el sentido de las cosas del mundo, acompañaba al siervo de Dios sin ser capaz de inteligir nada de lo que el hombre hacía: barrenó y hundió un barco lleno de viajeros que perecieron ahogados; mató a un muchacho con el que se cruzó; y finalmente, después de





que en un lugar les negaran el hospedaje, apuntaló un muro en ruina perteneciente a dueños tan impíos. El siervo de Dios, ante un Moisés perplejo por sus actos inmundos, le explicó todo: el barco iba a ser apresado por un rey ladrón que iba a aniquilar a todos los pasajeros; el muchacho era un ser inmisericorde y desafecto que causaría el deshonor y ruina de los padres, y debajo del muro había un tesoro de dos menores inocentes, que gozarían de él en su mayoría de edad, pero que si era descubierto por otros les sería enajenado. Moisés entendió. Los designios de Dios son inescrutables. El mundo, el universo,

es una tremolina repleta de nieblas y misterios. En la plaza, Fatih, ensimismado, llegó a pensar lo mismo. ¿Por qué no lo iba a pensar? Su tío era un hombre piadoso y de un modo increíble había contraído matrimonio con una rumi atea. Otro misterio. ¿Pero era atea? Había escuchado alguna vez la palabra, pero tampoco sabía a ciencia cierta lo que significaba. Una indiferente, ésa era más o menos la idea que su tío les había trasladado respecto de la posición religiosa de su cónyuge. Por un momento Fatih pensó que todos teníamos bastante de Moisés, que todos éramos una especie de pequeños herederos suyos manoteando para abrírnos camino entre la espesura de la niebla. Fatih, entonces, decidió que sí, que lo haría, que robaría el pescado. Y así se lo hizo saber al grupo de muchachos, de los cuales, por descontado, aunque sólo fuese porque le gustaba mucho jugar al fútbol, quería ser amigo.

–Estoy de acuerdo –sentenció.



Se estipuló para la jornada siguiente la sustracción de Fatih en el mercado. Khaled le acompañaría hasta la puerta y el resto del grupo esperaría a ambos en el césped de la explanada que se abría en la trasera del Palacio Real de la villa.

Khaled, librándolo ya al albur de sus habilidades, le deseó suerte. Como le viese un poco remiso, parado, le dio un empujoncito cariñoso al interior del mercado que pretendía ser también una bocanada de aliento. Fatih se encaminó hasta el corredor al fondo del cual, a mano izquierda, se hallaba la pescadería. No estaba especialmente nervioso, ni agitado. Solamente estaba temeroso. Pero el temor que sentía nada tenía que ver con la gente que estuviera en el mercado, con el hecho de que alguien pudiera capturarlo o con el fracaso en la consecución de su presa. El temor le atenazaba como una zarpa feroz, paradójicamente, en las dudas que le producía la capacidad prensil de sus manos. Al pensarlo, de nuevo, Fatih sintió que el corazón se le alzaba varios centímetros en su caja, que le empezaba a palpar más fuerte y que su respiración perdía cualquier ritmo sosegado que hubiera podido tener. El único miedo radicaba en él mismo, en la aptitud de sus manos. Fatih sabía que el pescado reposaba sobre cajas con pedacitos de hielo y que era muy escurridizo. La clave estaba en acercarse al puesto con disimulo, elegir la pieza, y en un movimiento de rapidez vertiginosa cogerla como una garra que al echar él a correr la hiciera de una reductibilidad imposible.

Ya no había vuelta atrás. Un pelotón de personas se arremolinaba en torno a la pescadería. Abriéndose paso entre ellas, alguna de las cuales se quejó por la impertinencia avasalladora del muchacho, Fatih alcanzó la primera fila y, cual si su brazo fuese un resorte mecánico que actuaba al margen de la más mínima reflexión, sus dos manos se encontraron contactando con un lomo frío y viscoso que abrazó como un amor loco contra su pecho. Cuando la cabeza del pez estuvo a la altura de la suya, pareciendo con su boca abierta y sus dientes pequeños y afilados la de una serpiente que le iba a dar un mordisco fatal, la reacción que le causó fue emprender una carrera desatada. La sorpresa de los presentes por el absurdo que observaban, seguro que de índole tal por primera y última vez en su vida, facilitó a Fatih abrirse paso a trompicones y transitar el pasillo. Nadie decía nada, o él no oía que nadie dijese nada. Si bien esto le



aportó tranquilidad, la ley de gravedad comenzó a hacer de las suyas. El pescado se le resbalaba de las manos muy poco a poco, pero se le resbalaba. No siendo sus manos eficaces en la sujeción, ello le obligaba a apoyar al bicho más contra su cuerpo, lo cual dificultaba la rapidez del movimiento de sus piernas. Todo se consumó cuando vio al guardia en la puerta. Nunca antes había visto a ningún guardia en la puerta, pero allí estaba, fumándose plácidamente un cigarro mientras departía con un descargador. Un tirón invisible desde el suelo, o un aumento en la pesantez de su carga,

hizo que el pescado escapase fulgurante como una gacela de la presión de sus manos.

En el centro de la plaza los ojos de Fatih miraron hacia arriba a un sol cenital que irrumpió en ellos, igual que un latigazo, con su luz. Le barrieron la vista y Fatih percibió que se tambaleaba.



Tienen todos prácticamente la misma edad, entre nueve y diez años, y les gusta juntarse todos los días, tras las horas críticas de despotismo de unos rayos verticales, en una era que se va transformando en secarral. Pero Fatih se dice que hoy ha quedado en la explanada con césped del palacio. Juegan sin interrupción, en una especie de obstinación futbolística, con un balón hecho de trapo, porque no tienen otra cosa, y tres palos.

Terminadas las correrías de uno de los partidos que disputan, hoy los muchachos se sientan en grupo en la pradera. Los juegos y las chanzas se han interrumpido. El cansancio los lleva a disfrutar la frescura que proviene de esa hierba tan verde y tan muelle que, al rato de sentarse en ella, los resarce de cualquier esfuerzo, extendiéndose mansamente por los cuerpos. Quedos, recuperado el fuelle, al mismo tiempo lo hacen con la ganas de charla.

–Fatih, tienes que ponerte de portero como todo el mundo. A nadie le apetece, pero tenemos que seguir una ronda en la que nos toque a todos –dice alguien, un tal Faresh, que parece hacer las veces de líder y portavoz.

Sin querer, en un gesto instintivo, Fatih echa las manos muy rápidamente detrás de la espalda, despegándolas de la hierba en que las tiene apoyadas, como si a la frescura del suelo le siguiera de pronto una quemazón. La percepción para los chicos que allí están es que se ha acongojado, sin saber muy bien por qué: tal vez por las palabras que le ha dicho Faresh, o tal vez haya sido la brusquedad del movimiento de manos que lo ha dejado en evidencia.

Le ven escrutar las caras de unos y de otros como queriendo leer en ellas. Sus colegas, en cambio, sin desasosiego ninguno y más perspicaces, piensan que ya han leído en la suya, muy especialmente en sus ojos, que no distan mucho de ser los de un animal atrapado en un cepo, un raposo por ejemplo, que algo secretea y está a punto de gritar. Lo visto les sirve de estímulo. Están convencidos de que no deben dejar las cosas así porque sucede algo más que sospechoso. Lo que Fatih teme, la actitud sibilina de los camaradas, se produce.

–No tengo guantes para ser el portero –protesta.

–¡Qué tontería, Fatih! ¡Que no tienes guantes! ¿Escuchasteis, chicos? ¡Venga, Fatih! Nadie lleva guantes cuando se pone de portero. ¿De dónde íbamos a sacar, pobres de nosotros, unos guantes? ¿O es que tú los necesitas porque tienes manos de señorito? ¡Enseñanoslas! Queremos ver esas manos tan delicadas que un balón, sin guantes, nos las puede dañar –responde Faresh envalentonado.

–No. No voy a enseñar nada.

Se pone de pie de un salto y sigue con las manos a la espalda. La disposición de que queden escondidas que les quiere transmitir es irrenunciable, tanto como la del sol que se va hundiendo sin remisión tras las iridiscentes cúpulas de palacio, tras las enhiestas jorobas de los meharis que inclinan su cerviz mordisqueando un ralo matorral. Los demás muchachos le imitan y se yerguen, acercándose después a él. La imagen del animalito apresado y herido por el cepo

es todavía si cabe más real. Están un instante todos inmóviles como en una fotografía, expectantes, incluso en formación de acecho.

–Has despertado nuestra curiosidad, Fatih. No nos digas que no, anda, y muéstranoslas. Nos hemos dado cuenta de que las escondes.

–¡Dejadme en paz!

Faresh hace una indicación con la cabeza y todos, tentacularmente, se echan encima de Fatih. Los paseantes de costumbres fijas que se olean en los vergeles reales o salen a tomarse por la zona un refresco o un helado, podrían pensar que el rugby empieza a coger predicamento entre la nueva chiquillería que juega a componer una laocóntica melé sobre el césped. Nada más apartado de la verdad. Lo que allí se está ventilando es una soberbia disputa. Fatih se defiende en la barahúnda con las rodillas y las uñas, con los codos y las punteras, con los hombros y los nudillos...,

con la ira, el asco, la rabia, arañándose la piel con su arrastre por la superficie de lija del secarral.

Todos contra uno, el juicio de tan particular contencioso no puede augurar nada más que una sentencia. Tirado boca arriba en el suelo, preso de los compañeros, sujeto con firmeza por las muñecas y los tobillos, Fatih se ve vencido e inmovilizado por una cáfila de retrasados mentales. Él mismo no reconoce ni su manera de hablar.

–¡Sois unos hijos de puta!

No le hacen mucho caso. La atención de los campeadores se centra en otro lugar.

–¡Eh! –dice el tal Faresh, que lo sujeta clavado de rodillas por la muñeca derecha y mirando hacia abajo– ¡Si me lo dicen antes no me lo creo! ¡Tíos, venid aquí y mirad! ¡Esto no os lo podéis perder!

Se acercan algunos y miran a lo que se refiere el chaval.

–¡Coño!

–¡La madre que me parió!

–¡Hostias!

–¿Pero esto qué coños es?

–¡Eh, que aquí también pasa lo mismo! –grita el que le inmoviliza la muñeca izquierda, haciendo ante su incredulidad una doble comprobación.

Todos se fijan de una a la otra, de la otra a la una, en las manos de Fatih y pueden percatarse de que sólo tienen cuatro dedos. No lo encajan bien al principio, pero si vuelven a mirar sí, verdaderamente es así, ¡sólo tienen cada una cuatro dedos! Tres de ellos, el central, el anular y el meñique se diría que conservan la semejanza con los del resto de los mortales. Sin embargo, el cuarto dedo no es sencillo de describir. Tiene un poco de pulgar e índice, pero no llega a ser ninguno de los dos. Es una mezcla, una especie de síntesis amorfa materializada en un apéndice, ni tan siquiera con facilidad figurable en una pesadilla, que sugiere una morbosidad que durante aquellos instantes capta de lleno la atención de los muchachos.

El ambiente se espesa. Del mismo modo que han estado esclavos de la observación, incluso exclamativos, después, inesperadamente, se vuelven silenciosos, sin mirarse entre sí, yéndose despacio alejando de Fatih y dejándolo libre. Les ha acometido una señal de respeto sobrevenido, caído fulminantemente del cielo, sin que sean capaces de oponerse a ella o hacer nada. ¡Cuatro dedos en cada una de las dos manos! Se han pasmado como ante la contemplación de un milagro, pero éstos suelen ser gozosos, mientras que lo que acaban de ver es... no hay palabras... es... una lástima, una perfidia, una fealdad de la naturaleza.

–Perdona, Fatih. No sabíamos...

Se levanta en cuanto se lo permiten.

–Pues ya lo sabéis, desgraciados. Estaréis muy contentos después de esto. Ya habéis adivinado por qué no puedo ni quiero ser portero. Pero no os preocupéis. Tampoco quiero ser delantero, ni entrenador, ni nada..., ¡a la mierda con vuestros partidos!





Da unas zancadas y echa a correr tan deprisa como se lo consienten las piernas. No es por supuesto la primera vez que algo así le pasa, que protagoniza una escena similar. Le ha pasado ya alguna más. Lo que no comprende sin embargo es por qué su reacción sigue siendo la misma: de vergüenza, de una vergüenza tan enorme, tan simplemente inabarcable.

–¡Fatih! ¡Fatih! –intenta atajarlo Faresh.

Se deshace de él. No escucha. Quiere llegar a su casa.

–¡Fatih! –medio aúlla el muchacho.

No quiere saber nada. Corre. Escapa con todas las fuerzas que le quedan tras la pelea saliendo del césped, condenando su blandura y frescura embusteras que engañan la mente y el cuerpo, pisando el suelo de empedrado seco de las calles de la villa, que es más cierto, más sincero, menos falaz. Mientras casi vuela en la carrera se convence de que la pelea no le ha menguado las energías, ni el vigor, que todo esto lo tiene todavía bien entero. Lo que no tiene desafortunadamente es otra cosa que le hace mucha más falta, aunque sólo sea porque los demás la tienen y él no, y esta cosa son dos pequeños apéndices en las manos, una estupidez, una insignificancia, que nunca hubiese molestado a nadie que él poseyera. Y no es capaz de saber por qué su ausencia le produce un agujero tan hondo en el pecho, como si se lo hiciese una alimaña incomprensible que lo habitara y que ahora mismo le roía, le roía inmisericorde, sin lástima, como un doloroso testigo de un anhelo que le consumía y que no le dejaba adecuadamente respirar.

JORGE BRAVO FERNÁNDEZ

MERCADO DE ABASTOS DE ARANJUEZ

El Mercado de Abastos de Aranjuez fue construido en 1890 por Enrique Sánchez Sedeño y fue uno de los primeros edificios de la arquitectura de hierro que se hicieron en España. Está localizado en el centro de la ciudad, frente al Ayuntamiento. Su estructura ocupa una manzana entera, con un gran patio central, que se reparte los puestos de venta con las galerías del interior.

