

LAS RELACIONES PRODUCCION ALIMENTARIA/DISTRIBUCION EL DOMINIO DE LOS FABRICANTES

■ IÑAKI ORMAZA

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

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

ESPEJISMO Y REALIDAD

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



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

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

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

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



CONCENTRACION EMPRESARIAL

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

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

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

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



CUADRO 1

MARCAS DE LA SOCIEDAD NESTLE

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

Fuente: Alimarket y elaboración propia.

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

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

tos envasados bajo marca).

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

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

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

**LA ATOMIZACION
GENERALIZADA EN LOS
MERCADOS DE PRODUCTOS
FRESCOS NO ELABORADOS**

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

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

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

CUADRO 2
CUOTAS DE MERCADO DE PRODUCTOS DE ALIMENTACION PERECEDERA

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

(1) Se incluye el comercio especializado.

(2) Autoconsumo, Mercadillos, etc...

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

CUADRO 3

EVOLUCION DEL NUMERO DE TIENDAS ESPECIALIZADAS

(Enero 1988 – Enero 1992)

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

Fuente: Nielsen

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

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

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

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

etc... en carne.

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

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

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

EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS FRESCOS

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

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



MERCALICANTE PROYECCION DE FUTURO



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

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

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

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

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

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

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

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

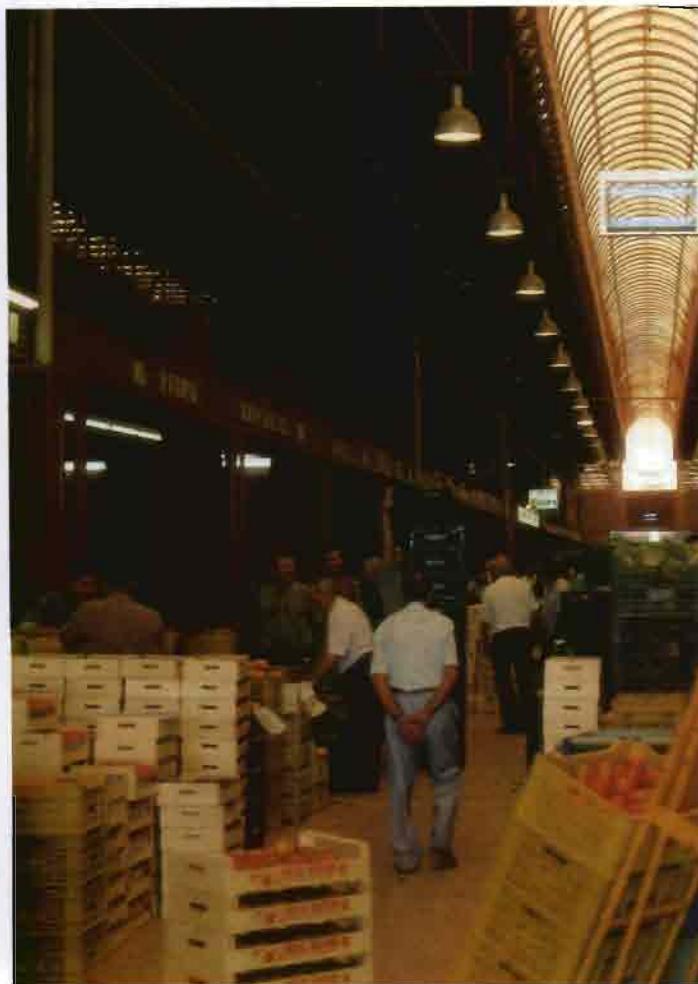
Todo ello, al servicio de la actividad comercial en todas sus facetas y de los consumidores de Alicante. Con proyección de futuro.

MERCALICANTE

Carretera de MADRID, Km. 4 • 03114-Alicante

Teléfono: (96) 528 4 511

FAX: (96) 11 45 89



ACTIVIDADES Y SERVICIOS DE LA UNIDAD ALIMENTARIA

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

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

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

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

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

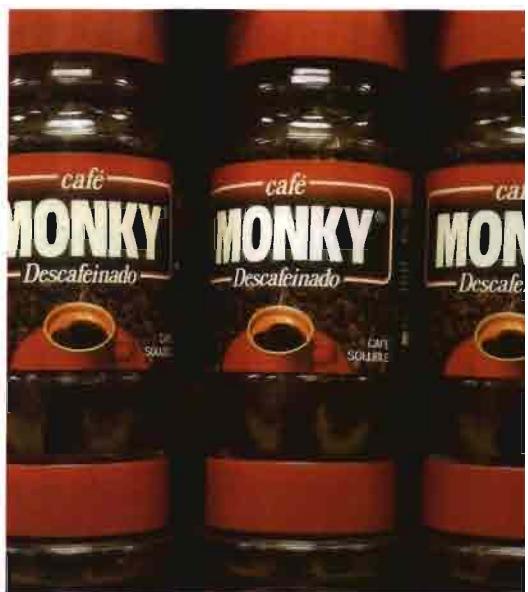
En una negociación en el sector de alimentos envasados lo que otorga la situación de dominador/dominado a los agentes que intervienen es el peso de la marca, y en especial, la preferencia en la mente del consumidor. No hay que olvidar que la técnica de venta del comerciante de alimentos envasados es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

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

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

RELACIONES ECONOMICISTAS

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



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

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

LA TESIS DE PORTER

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

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

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

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

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

LAS MARCAS LIDERES, INEVITABLES PARA LA DISTRIBUCION

De modo progresivo, las grandes su-

CUADRO 5

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

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

Fuente: Extraido de IPMARK Julio 1992, a partir de datos de Duplo.

(1) No incluye el gasto en folletos de precios de los comerciantes que ofrecen tanto publicidad de marcas de fabricante como de distribuidor.

La valoración está basada en el espacio usado a precio de tarifa.

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

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

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

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

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

→



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

LA CRECIENTE PARTICIPACION DE LOS HIPERMERCADOS EN ALIMENTOS ENVASADOS

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

CUADRO 6

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

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

Fuente: Nielsen

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

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

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



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

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

LOS PEZQUEÑINES DE HOY SON LOS PECES DE MAÑANA.

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

PROTEGELOS.



**MINISTERIO DE
AGRICULTURA
PESCA
Y
ALIMENTACION**

FROM



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

RELACION DE CUOTAS DE MERCADO: MANIFIESTA SUPERIORIDAD DE LOS FABRICANTES

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

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

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



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

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

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

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

CUADRO 7

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

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

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

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

PRODUCTOS DE VENTA IMPORTANTE EN HIPERMERCADOS

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

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

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

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

CUADRO 8

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

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

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

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

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

Producto	Fabricante mayor	Todos los hipermercados	
Brandys	39		37,2

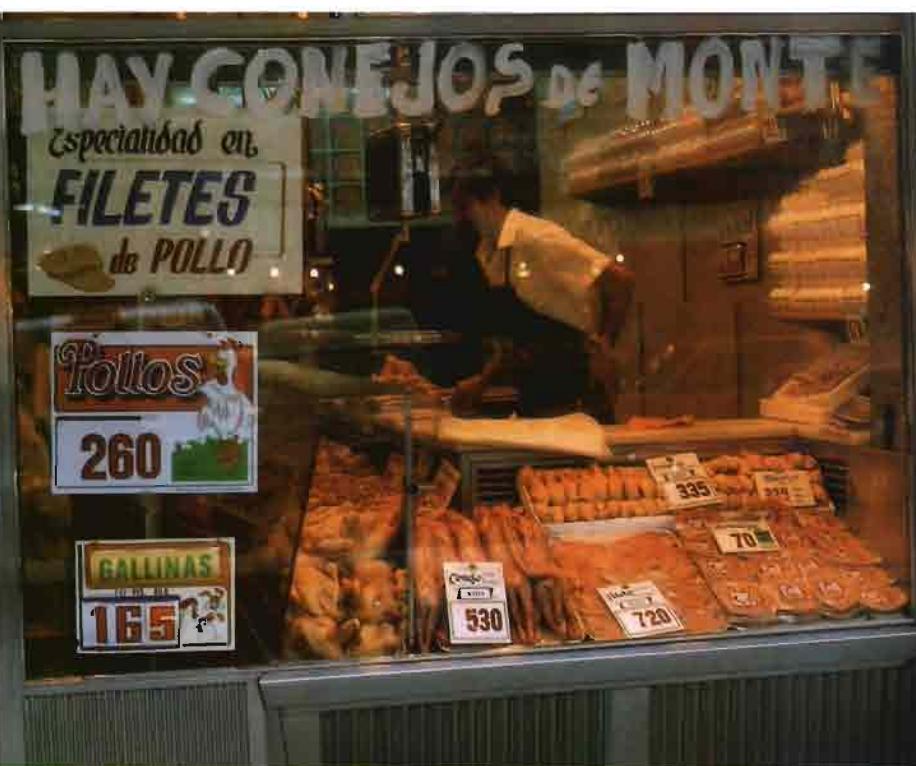
Fuente: Alimarket. Octubre 1.991 hasta Febrero 1992
Nielsen. Anuario 1992
Distribución y Consumo nº 3

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

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

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

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



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

EL MARGEN DE MANIOBRA DE LA DISTRIBUCION

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

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

Por otra parte, aprovechando su

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

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

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

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

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

CUADRO 9

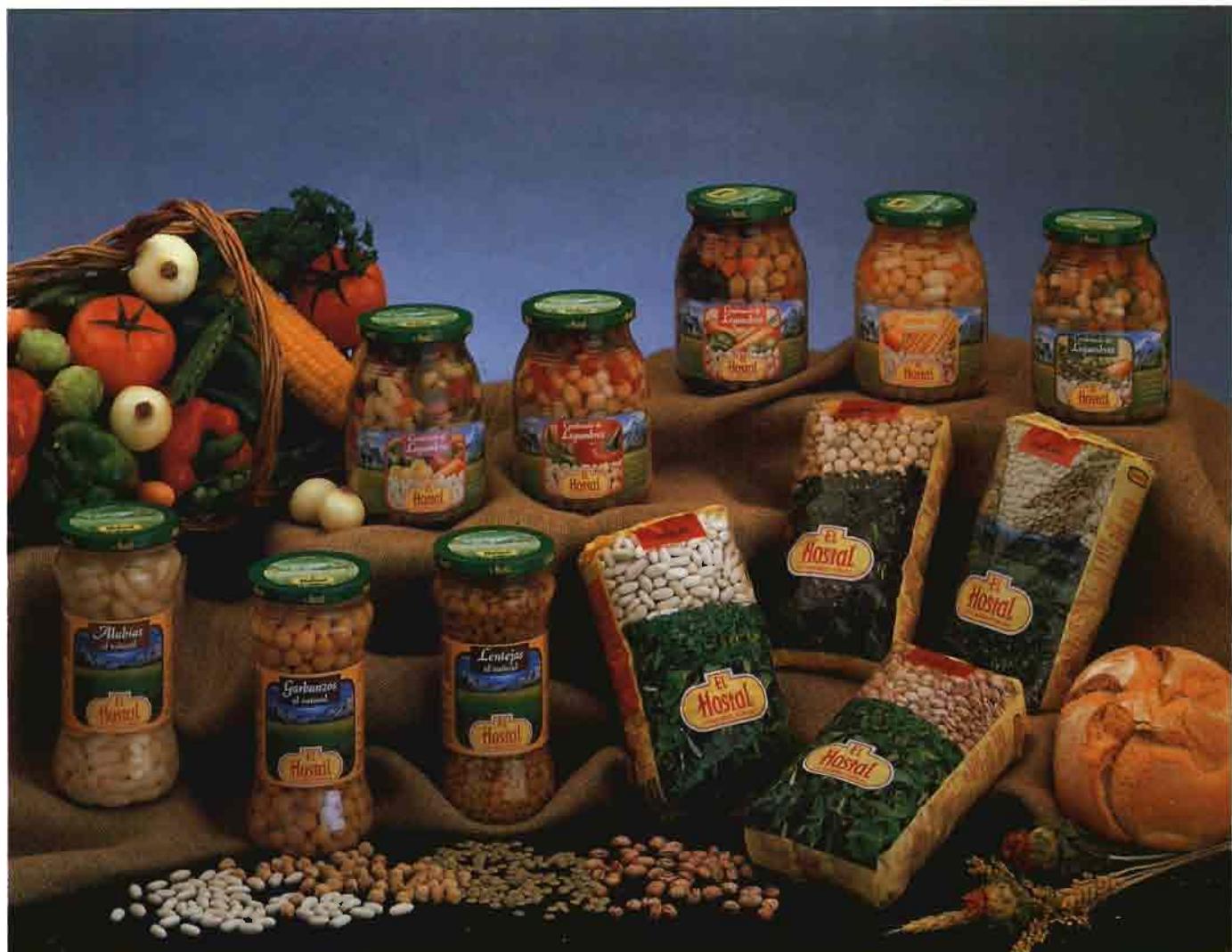
ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION LOS CASOS DE OSBORNE Y DOMEQ

GRUPO OSBORNE Marcas

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

GRUPO DOMEQ Marcas

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



Líder en legumbres



Marca Calidad

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

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

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

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

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

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

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

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

CUADRO 10

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

DISTRIBUCION PONDERADA EN PORCENTAJE

ULTRAMARINOS

Aceites	64	Sardinas	57
Galletas	59	Espárragos	56
Túnidos	63	Arroz	62
Legumbres	61	Mejillones	55
Café tostado	60	Pastas A. secas	49
Café instantáneo	56	Pan tostado	39
Tabletas chocolate	51	Tomate frito	55
Miel	55	Catsup	30
Tomate natural	61	Pan de molde	22
Piña envasada	50	Bebidas de cacao	51
Mermelada	61	Mayonesa	35
Cremas de cacao	54		

PEREcederos ENVASADOS

Leche líquida	53	Congelados	23
Mantequilla	17	Salchichas	26
Margarina	29		

Fuente: Nielsen, citado por ARAL.

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

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

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

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

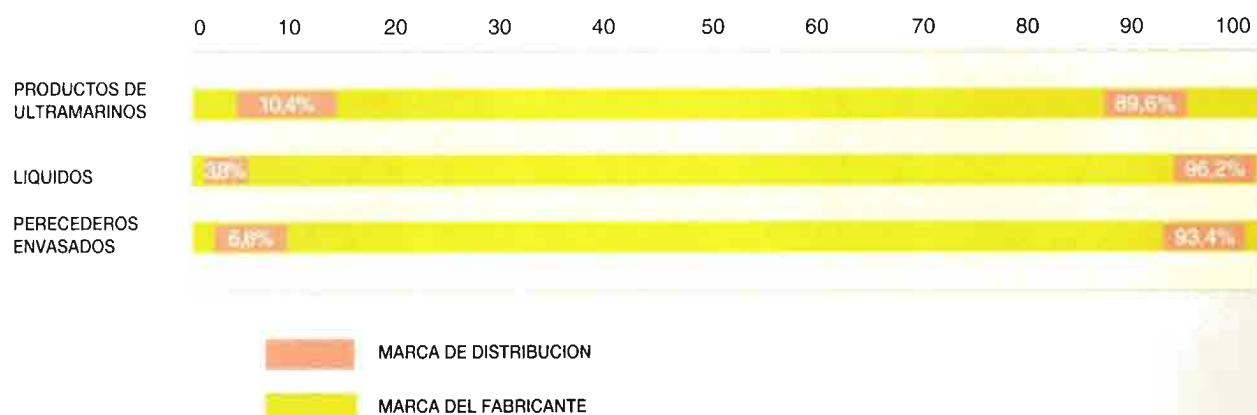
Vistos los aspectos anteriores, no sorprende la afirmación de la publicación "Eurofood" cuando asegura que "las marcas de distribución en Italia y España están en pañales y crecen muy poco". Y lo decía en su número de abril de 1992. Ciertamente, las cuotas de mercado de las marcas de distribución española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

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



CUADRO 11

PARTICIPACION DE MARCAS DE LA DISTRIBUCION Y DE FABRICANTE



Fuente: Nielsen, citado por ARAL.

CUADRO 12

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

ULTRAMARINOS			
Aceites	-11	Sardinas	-18
Galletas	-27	Espárragos	+3
Túnidos	-23	Arroz	-18
Legumbres	-9	Mejillones	+6
Café tostado	-16	Pastas A. secas	-34
Café instantáneo	-26	Pan tostado	-28
Tabletas chocolate	-27	Tomate frito	-15
Miel	-21	Catsup	-17
Tomate natural	-15	Pan de molde	-36
Piña envasada	-14	Bebidas de cacao	-29
Mermelada	-18	Mayonesa	-25
Crema de cacao	-27		

PERCEDEROS ENVASADOS			
Leche líquida	-13	Congelados	-36
Mantequilla	-22	Salchichas	-16
Margarina	-23		

Fuente: Nielsen, citado por ARAL.

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

LAS CONDICIONES ECONOMICAS

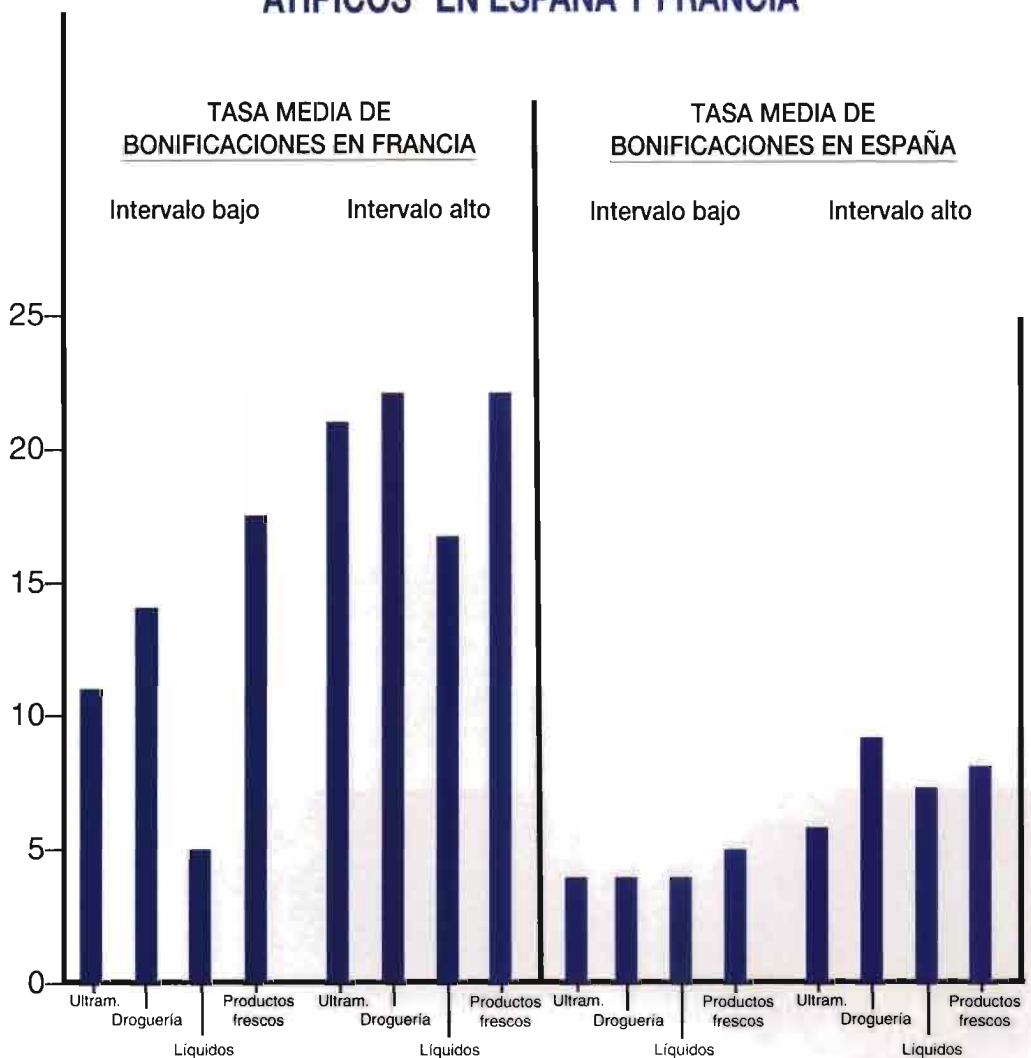
Adentrandonos en las relaciones de producción-distribución, las condiciones contractuales son una esfera especialmente opaca para el conocimiento cuantitativo. En boca de sectores fabriles está ampliamente extendida la opinión de las condiciones agobiantes que impone la distribución, especialmente la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

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

CUADRO 13

"ATÍPICOS" EN ESPAÑA Y FRANCIA

Porcentaje:
Media de
bonificaciones.



Fuente: L.S.A. nº 1.257

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

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

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

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

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

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

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



PLAZOS DE PAGO Y DEUDAS

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

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

La inconcreción es significativa. En

CUADRO 14

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

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

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

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

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

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

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

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

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



De un granito hemos hecho una montaña.

Líder de ventas en España
con 7 factorías de arroz.

5 factorías en otros 5 países de Europa.

4.500 hectáreas propias de cultivo.



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

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

1^{er} exportador de arroz de Europa.

50 Países consumen nuestro arroz
en los 5 continentes.

Única empresa española
con planta de arroz vaporizado



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

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

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

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

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

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

UNA COMPARACION FRANCIA/ESPAÑA

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA RELACION DE FUERZAS ANTE LA OPINION PUBLICA

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



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

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

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

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

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

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

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

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



MAS DE 25 AÑOS EN PUERTAS Y AUTOMATISMOS

FACTORIA

Ctra. Cruilles, s/n

Tel. (972) 64 06 20 Fax 64 24 51
La Bisbal D'Empordá
(Girona)

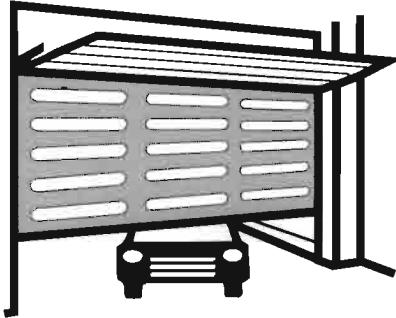
DELEGACION MADRID

C/ Begoña, 16

Tel. (91) 673 97 51 Fax 674 19 20
28820 COSLADA

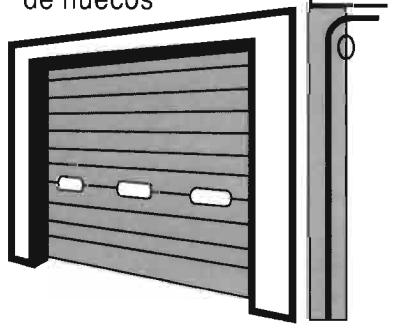
INSTANT-PASS

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



SECCIONAL

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





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

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

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

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

EL NIVEL DE INTERNACIONALIZACION BILATERAL

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

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

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

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

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

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

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

De forma resumida, algunos datos pueden confirmar lo antedicho:

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

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

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

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

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

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

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

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



→



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

- Alimentos no elaborados

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

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

En cuanto a las importaciones pro-

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

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

- Alimentos envasados

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

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

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





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

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

EL ESCENARIO EUROPEO

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

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

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

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

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

IÑAKI ORMAZA.

Secretario General de Eroski.