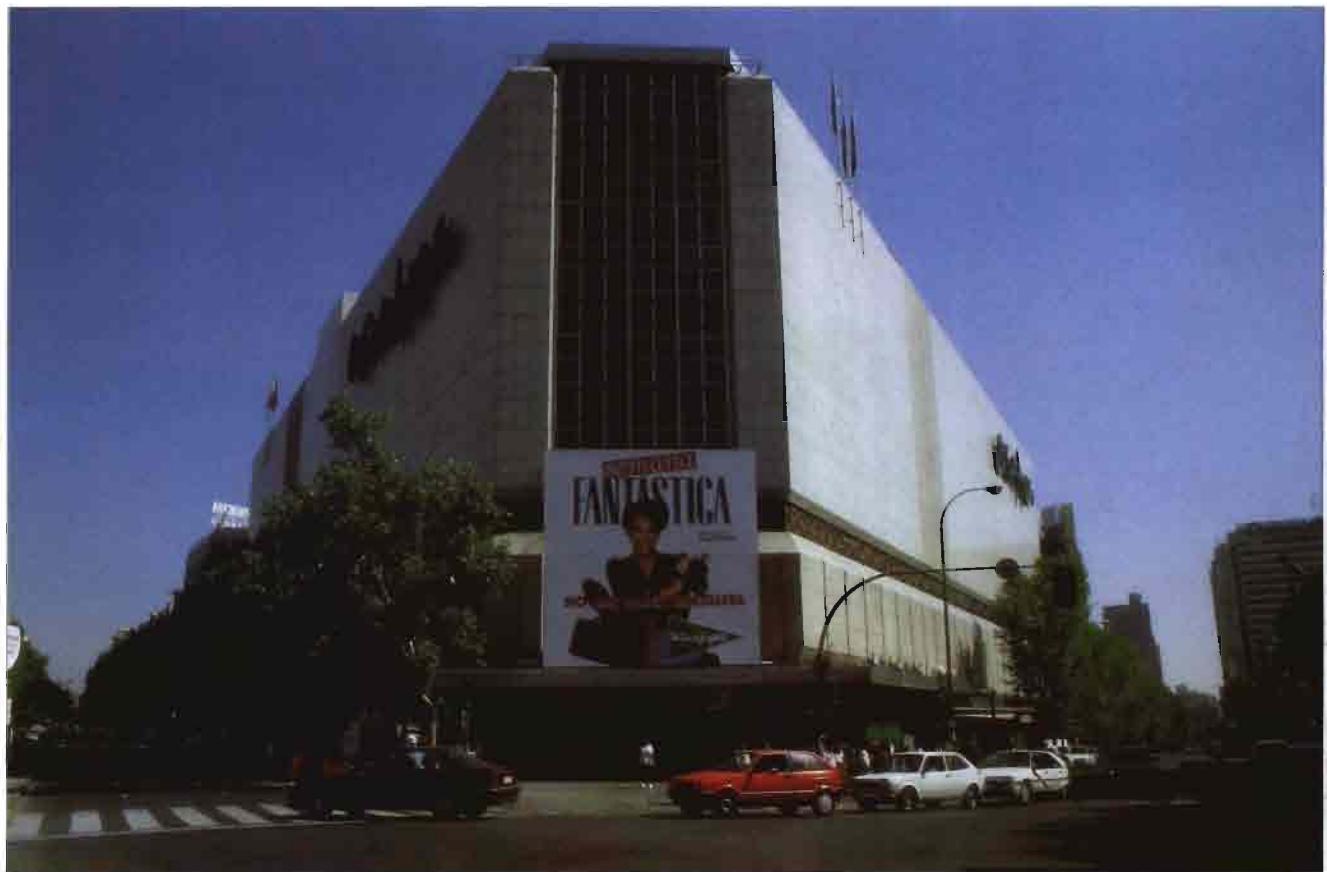


ESTRATEGIAS DE LA "GRAN" DISTRIBUCION LA LOCA CARRERA POR EL CONTROL DE UN NEGOCIO EN EXPANSION

■ RAMON ARAGONES



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

SUELTO COMERCIAL Y CRISIS INMOBILIARIA

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

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

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

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

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

De acuerdo con los datos que bara-



ESTRATEGIAS DE LA "GRAN" DISTRIBUCIÓN

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

Al calor de estos datos, las inmobi-

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

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

(*) Millones de pesetas

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

grandes almacenes ubicada en su centro comercial.

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

LA GUERRA DE LOS HIPER

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

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

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

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

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

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

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

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



ESTRATEGIAS DE LA "GRAN" DISTRIBUCION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

SUPERMERCADOS CON FUTURO

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



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

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

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

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

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

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

Meses más tarde, la citada entidad





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ESTRATEGIAS DE LA "GRAN" DISTRIBUCIÓN

PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA

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

(*) millones de pesetas

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

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

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

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

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

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

LA VERTICALIZACIÓN DE LAS CENTRALES

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

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

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

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

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



ESTRATEGIAS DE LA "GRAN" DISTRIBUCIÓN

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

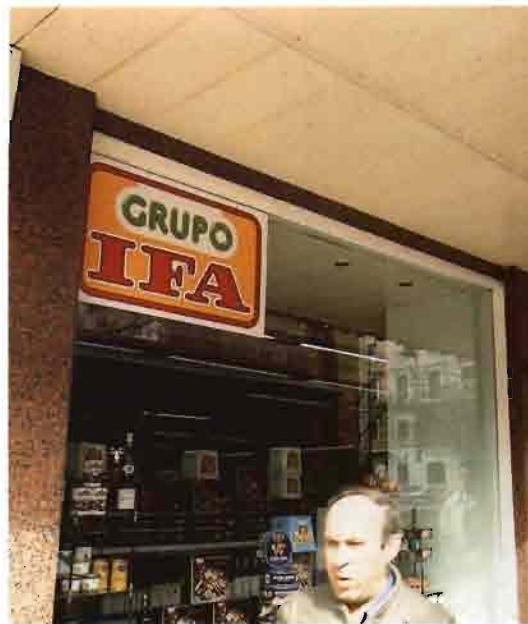
En esta línea estaría en primer lugar la cadena IFA, cuyo volumen de ingresos, teniendo en cuenta la totalidad de sus asociados, supera actualmente los 500.000 millones de pesetas anuales. IFA, que ha ampliado en el último año y medio de forma espectacular su número de asociados, avanza en estos momentos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

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

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

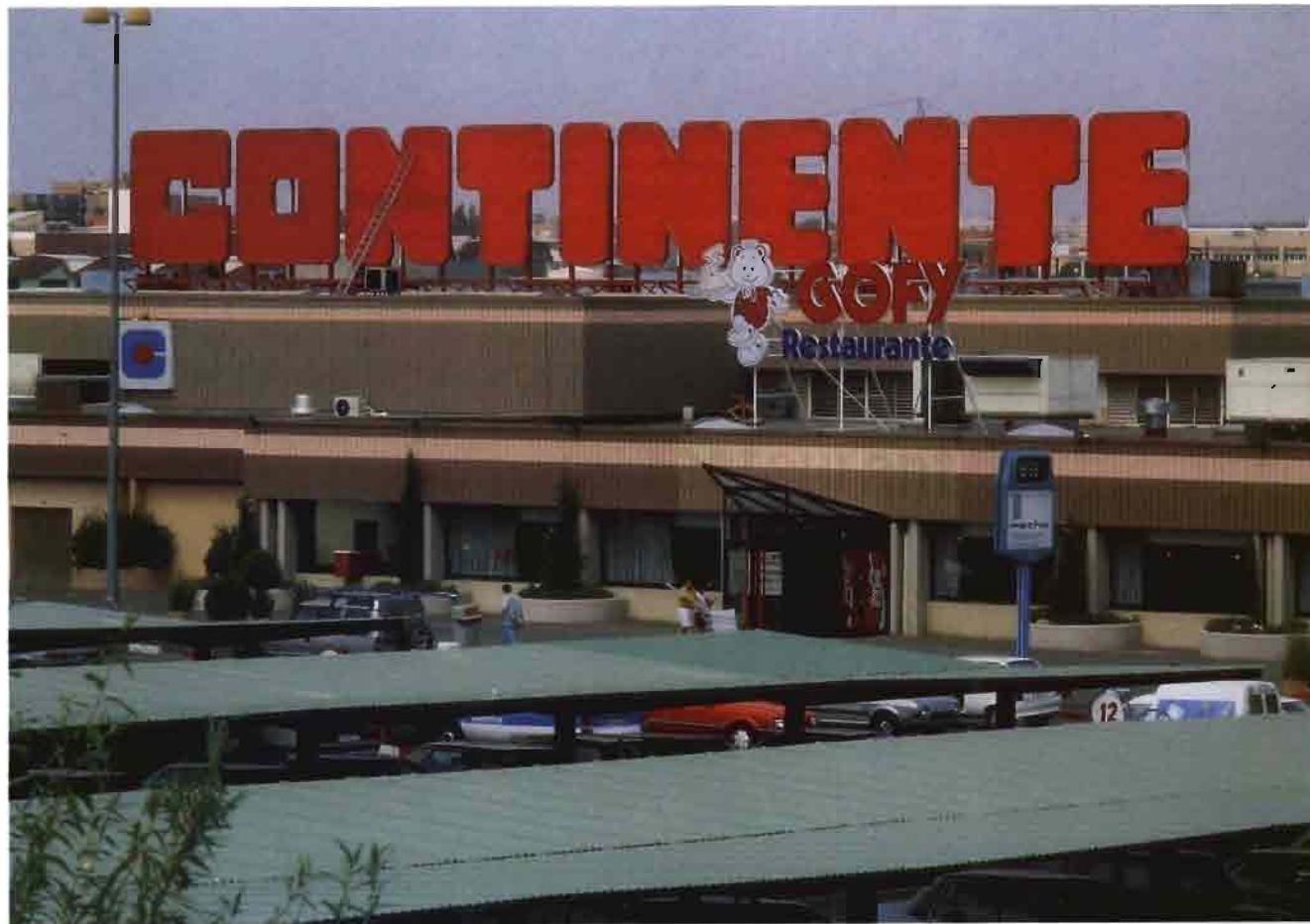
Igualmente, las gestiones para llegar a un acuerdo con todos los miembros siguen produciéndose, al objeto de buscar una estrategia de futuro para el grupo, de cara al Mercado Único. Entretanto, IFA sigue reforzando su posición en aquellas áreas donde se halla en desventaja, admitiendo sociedades de otras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

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



pesetas.

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



ESTRATEGIAS DE LA "GRAN" DISTRIBUCIÓN

en torno a 13.000 millones de pesetas.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

→

Illa, Aceites de Antequera o Conservas El Pilar.

GRANDES ALMACENES: UN MUNDO EN DOS MANOS

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

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

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

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

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

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

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

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

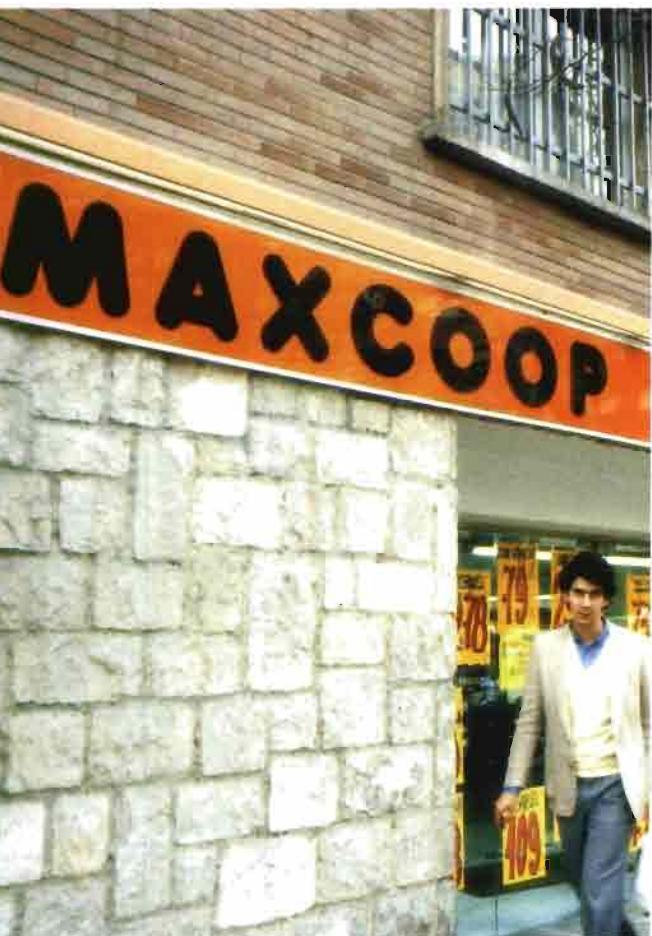
Así las cosas en Galerías, todo apunta a El Corte Inglés como el gran líder en este segmento para las próximas décadas, a menos que decida su entrada en España alguno de los principales grupos europeos del sector como Laffayette, Le Printemps, o Harrod's.

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

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

EL REAJUSTE DE LAS INVERSIONES FINANCIERAS

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





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

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

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

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

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

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

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

RAMON ARAGONES
Periodista