

FRANCIA

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

■ MARC FILSER



Centro Comercial Grand Sud Montpellier. Vista del Hipermercado.

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

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

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

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

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

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

LA POLARIZACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

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

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

– Precios

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



Centro comercial rehabilitado. Perpignan.

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

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

unas reducidas limitaciones legales al crecimiento.

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

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

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



CUADRO Nº 1

IMPORTANCIA DE LOS CRITERIOS PARA LA SELECCION DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACION

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

Fuente: Filser (1986)

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

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

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

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

– Oferta

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

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

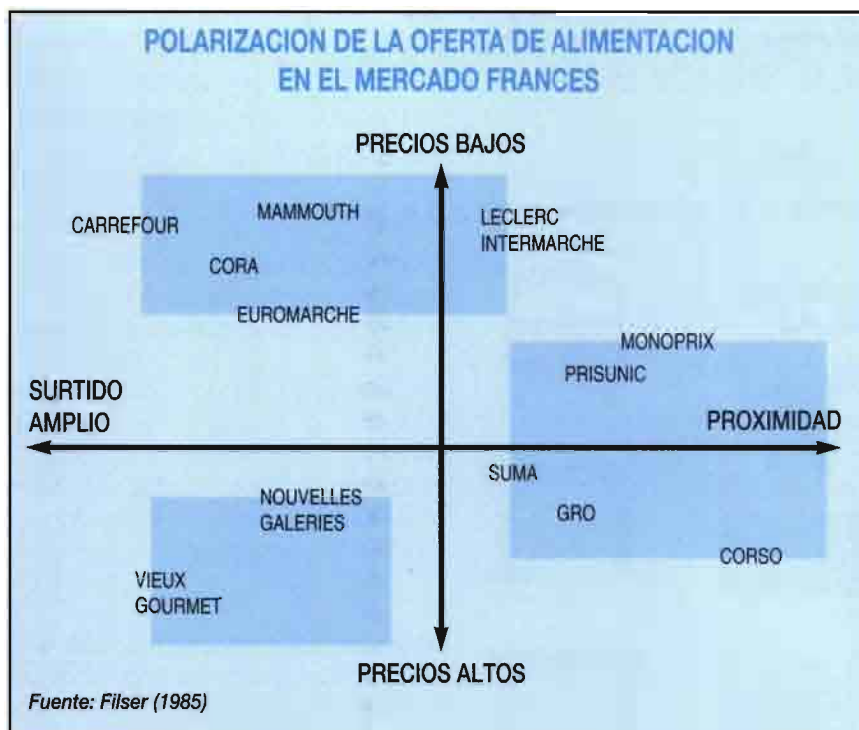
En alimentación, el precio es un

CUADRO Nº 2

IMPORTANCIA DE LOS CRITERIOS DE SELECCION DE ESTABLECIMIENTOS DE MODA

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

Fuente: Filser (1986)



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

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

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

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

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

CUADRO Nº 3

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

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

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

EL POSICIONAMIENTO DE LAS FORMAS COMERCIALES

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

han llevado al siguiente posicionamiento actual:

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

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

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

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

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

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

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

Esta estructura está representada por:

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



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

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



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

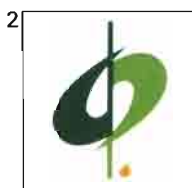
Más de 25.000 m² de superficie de venta en Cash & Carry (Autoservicio Mayorista).



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

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

Anagramas, logotipos y enseñas comerciales de la Organización DAPER.



1) Logotipo Daper.

2) Anagrama Daper

3) Marca propia

4) Marca propia

5) Nombre comercial para sucursalismo propio.



6) Señalización de Cash & Carry

7) Señalización Grupo Daper

8) Marca propia

9) Marca propia

10) Nombre comercial para sucursalismo asociado



DAPER, sin duda, la organización nacional con mayor presencia en el sector Droguero-Perfumista.



Calle comercial. Perpignan

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

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

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

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

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

LA EVOLUCION DE LOS CANALES DE APROVISIONAMIENTO

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

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

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

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

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

centrales de compras y redujo la completa descentralización.

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

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

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

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

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

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

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

EL DESARROLLO DE LA LOGISTICA

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



Centro Comercial peatonal de Perpignan.

CUADRO Nº 4

LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS MINORISTAS FRANCESAS

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

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

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

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

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

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

ESTRATEGIAS DE FUTURO

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

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

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

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

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

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



GRAFICO Nº 2

CUADRO Nº 5

LAS DIVERSIFICACIONES MAS IMPORTANTES DE LOS MINORISTAS FRANCESES

GRANDES ALMACENES

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

HIPERMERCADOS

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

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

(2) En asociación con Kaufhof

compra a empresas que aumentarían su involucramiento en la logística.

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

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

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

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

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

CUADRO Nº 6

LA CONCENTRACION DE LAS EMPRESAS POR SEGMENTOS

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

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

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

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

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

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

LA INTERNACIONALIZACION DE LOS COMERCIANTES FRANCESES

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

Ante la presencia de una fuerte



Area peatonal de Niza.



Centro Grand Sud de Montpellier.

EL RETO DEL MERCADO UNICO

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

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

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

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

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



MARC FILSER.

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

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

FOTOS: JAVIER CASTRESANA.