

GRAN BRETAÑA

LA ADAPTACION A UN ESCENARIO DE CRISIS

■ STEVE BURT



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

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

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

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

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



CUADRO Nº 1

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

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

Fuente: Estadística Oficial

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

EPOCA DE CAMBIOS

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

que se observan en el norte de Europa.

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

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

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

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

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

Sin embargo, el precio se ha con-



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

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

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

NEGOCIO FINANCIERO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONCENTRACION DEL MERCADO

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

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

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

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

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

recen la misma atención.

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

DIVERSIFICACION

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

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

Los minoristas del sector alimentario han preferido la diversificación me-

CUADRO Nº 4

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

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

*: Incluye Hipermercados Savacentre
Fuente: IGD 1992

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

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

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

Kingfisher ha desarrollado una es-

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

INTERNACIONALIZACION

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

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

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

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

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

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

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

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

MECANISMOS DE CRECIMIENTO

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

VAYA DONDE VAYA.



CAJA DE
MADRID

1.150 OFICINAS A SU SERVICIO.

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

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

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

MARKETING MINORISTA

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

acepta ya como estrategia inexcusable.

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

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





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

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

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

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

LOS NUEVOS ESTABLECIMIENTOS

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

Estos desarrollos reflejan el segui-

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

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

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

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

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

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



de estrategias comerciales claras.

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

MARCAS MINORISTAS

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

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

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

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

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

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

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

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

CONTROL DE LA GESTION

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



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

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

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

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

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

DISTRIBUCION FISICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RESPUESTAS DE FUTURO

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

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

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

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

drán responder a las expectativas de sus accionistas.

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

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

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

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

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

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

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



STEVE BURT.

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

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

del Profesor Trommsdorff, como editor de

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

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



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

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

LOS PEZQUEÑINES DE HOY SON LOS PECES DE MAÑANA.

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

PROTEGELOS.



FROM

