

# EL COMERCIO MINORISTA EN EUROPA

## LA EXPERIENCIA DE LAS ALIANZAS EMPRESARIALES

■ JOHN A. DAWSON y SUSAN A. SHAW



Tienda especializada en moda. Luxemburgo.

**T**érminos tales como Alianza Estratégica, Coalición, Red Estratégica, Keiretsu y Acuerdo de Colaboración, vienen siendo utilizados extensamente en la literatura sobre gestión estratégica, para describir una serie de arreglos organizativos híbridos, que unen a empresas de forma distinta a la clásica relación transaccional. La gran cantidad de bibliografía sobre este tema, acumulada durante los últimos años, se mueve a menudo, sin embargo, con definiciones

poco claras de los términos utilizados.

Esta falta de definición clara se deja notar, especialmente, en el terreno del comercio minorista -que es el objeto de análisis en este trabajo-, y de ahí que, para empezar, sea necesario perfilar con la mayor precisión posible lo que entendemos como alianza minorista inter-empresarial, a la que podemos definir como "cooperación entre dos o más empresas de distribución detallista, en las cuales cada socio busca aumentar sus competencias mediante la combinación de sus recursos con los de sus socios"

A partir de esta definición genérica, cabe realizar una distinción entre diferentes formas organizativas que pueden considerarse como una alianza minorista. En tal sentido, la relación que se incluye a continuación no pretende ser exhaustiva ni que las formas relacionadas se excluyan mutuamente; se intenta únicamente ilustrar el amplio abanico de posibilidades de alianzas presentes en el sector minorista y que encajan dentro de nuestra definición:

1. Alianzas que pueden ser contractuales cuando la relación se define legalmente. Estas alianzas se producen con

concesiones de espacio "en tienda", en las que un minorista provee una zona, dentro de su establecimiento, para la operación de otra empresa. Estos acuerdos pueden establecerse para un sólo establecimiento o para varios. Tales concesiones tienen una larga historia, con ejemplos en los grandes almacenes desde el siglo XIX. En Gran Bretaña, pueden encontrarse ejemplos en los acuerdos entre Marks&Spencer y Scottish Power para permitir a este último la venta de aparatos eléctricos en el establecimiento del primero en Dunfermline. En Escocia, el acuerdo entre Gateway y Aldi para disponer Aldi de un espacio comercial dentro de los almacenes de Gateway. Otro ejemplo es el creciente número de farmacias, dentro de los grandes almacenes de alimentación fresca británicos, mediante concesiones de espacio. Esta práctica es muy popular en otros países de Europa.

Asimismo, encaja con este modelo el ejemplo de Galerías Preciados, que ha desarrollado una estrategia de utilización de concesiones, para introducir variedad y originalidad en sus almacenes en España, con un número superior a 280 concesiones en sus 30 establecimientos; mientras que en Suecia, NK está siguiendo una política similar en sus grandes almacenes; y en Alemania, Karstadt está realizando concesiones a empresas de productos alimenticios extranjeros, al tiempo que mantienen, desde 1988, un acuerdo con Aldi para que esta empresa gestione un número de plantas de alimentación en su cadena de almacenes.

Estas concesiones constituyen sólo una de las muchas modalidades de alianzas definidas contractualmente. Se dan otros ejemplos en grupos de compra y cooperativas de consumidores, con participación en la gestión de un centro comercial y en esquemas de asociación para el desarrollo de almacenes, como ha ocurrido en el caso de los nuevos centros periféricos entre Marks&Spencer y numerosos mayoristas importantes en el sector alimentario en Gran Bretaña. Los acuerdos contractuales forman parte de un gran número de alianzas que afectan a una gran va-



Grandes Almacenes NK. Estocolmo.

riedad de actividades minoristas.

**II.** Las alianzas pueden ser no contractuales y representar acuerdos voluntarios. Un ejemplo de este tipo lo constituyen los muchos casos de actividades promocionales cooperativistas de minoristas, las asociaciones comerciales, intercambio de cifras y almacenamiento cooperativista. En Gran Bretaña, un buen número de importantes minoristas han llegado a un acuerdo voluntario para dar a conocer, entre los socios, sus cifras de venta y permitir la creación, bajo los auspicios del Consorcio Británico Minorista, de un índice semanal de ventas minoristas; la retirada de Marks&Spencer, en Abril de 1992, es un claro ejemplo del carácter voluntario de tales alianzas y de su potencial inestabilidad.

**III.** Las alianzas pueden conllevar inversiones en una de las empresas socias. Este caso se da con gran frecuencia en Francia, con inversiones en empresas cruzadas. Es también un mecanismo de movilidad internacional para los minoristas; por ejemplo, con las inversiones de Carrefour, que ha adquirido un 20% de Costco y un 22% de Office Depot, —ambas en Estados Unidos—, un 25% de Mitiska en Holanda, un 28% de Carpetland en Bélgica y un

30% de Hypermarkets, S.A. de Participations en Holanda.

De igual modo, la lista comparable de holdings minoritarios de Metro en la distribución minorista alemana y holandesa son alianzas típicas con este tipo de estructura; mientras que las asociaciones de tipo "joint venture" se están demostrando como una forma muy habitual para que los minoristas de Europa occidental se trasladen a los mercados de Europa oriental.

**IV.** Algunas alianzas conllevan la creación de una tercera organización. Esto suele ocurrir con la creación de asociaciones comerciales, con los grupos de compra y con ciertos acuerdos para operaciones conjuntas. En Gran Bretaña, se dan ejemplos como el de Sainsbury y British Home Stores, con la creación de Savacentre (más tarde Sainsbury compró la participación de British Home Stores), y también el caso de Boots y W H Smith reestructurando sus operaciones de DIY (Bricolage) con un esquema de "joint venture", con la consolidación de DO IT ALL. Algo similar a lo ocurrido en el sector independiente del juguete, también en Gran Bretaña, donde el grupo de compra Toymaster, creado por sus miembros, es una organización separada con su

propio órgano ejecutivo. Esta es también la situación típica de muchos grupos de compra.

V. Las alianzas pueden, aunque no es imprescindible, conllevar una dimensión vertical asociada a un proveedor, a la vez que la dimensión horizontal esencial; por ejemplo, en una central de compra existen eslabones entre minoristas así como eslabones minorista-mayorista. Algunos comentaristas sugieren que las alianzas sólo pueden producirse entre un minorista y varios proveedores, como Weinstein (1992), quien define una alianza como "sentarse con gente con la que se realizan muchas operaciones comerciales, buscando la forma de hacer un mejor negocio". Nosotros sostenemos que este tipo de acuerdo no es una alianza minorista sino un ejemplo de forma dirigida de relación minorista-proveedor. Para que un acuerdo se convierta en una alianza, debe involucrar a más de un minorista y debe existir un acuerdo entre ellos.

VI. Las alianzas se suelen producir entre minoristas que operan en el mismo mercado espacial, aunque en diferentes productos, o bien en el mismo mercado de productos pero en diferentes mercados espaciales. Un ejemplo del primer caso es la actividad de la Asociación Oxford Street en el Centro de Londres, mientras que un ejemplo del segundo caso lo constituyen la mayoría de los grupos de compra. Sin embargo, tampoco aquí parece haber reglas para algunos tipos de alianza, produciéndose a veces entre empresas que operan en el mismo mercado de producto y espacio.

VII. También existen alianzas que funcionan como redes de comunicación informal entre individuos de un sector, o como uniones de individuos más formales, como es el caso de la asociación diádica de consejos de administración de empresas y mediante la asociación con consejos de otras organizaciones. Otra fórmula para este tipo de alianzas puede ser una red de asesores, contables y grupos financieros existentes que pueden facilitar alianzas entre individuos.

## EL ORIGEN DE LAS ALIANZAS

Las alianzas, definidas en estos términos, tienen una historia sustancial en la distribución minorista, particularmente en lo que se refiere a acuerdos para centralizar la experiencia en compra y consolidar otros procesos para incrementar el poder de negociación con los proveedores. Ya a finales del siglo XIX aparecieron en Alemania los primeros grupos de compra, creados por los minoristas del sector textil y alimentario, y antes de 1914 la idea había tomado forma también en Suiza y Finlandia.

Por su parte, en Estados Unidos, durante los años 20, en la zona de Los

1926; en Holanda, Spar data de 1932 y Centra de 1935, y ambas fórmulas existían también en Suiza y Francia.

En Gran Bretaña, el informe del Consejo de Productividad Británico (1953) sobre la distribución minorista, —que tuvo una gran influencia en el inicio de la reestructuración del sector minorista— llamó la atención, específicamente, sobre la importancia de las alianzas para la compra conjunta en la industria de los grandes almacenes. Los beneficios productivos de las actividades de compra conjuntas y de las centrales de compra minoristas, se incrementaron en los informes OEEC de 1954 y 1960, siendo el primero un esti-



Galería Grand Rue Beaumont. Luxemburgo.

Angeles, los grupos de compra tenían un impacto suficiente en los mayoristas, para animarles a la creación de las centrales de compra.

En Europa, los grupos de compra estaban ya consolidados en los años 30. En Alemania, Edeka data de 1907, y en 1913 tenía ya 6.400 minoristas en alimentación, mientras que Rewe data de

mulo importante para el establecimiento y el último para la difusión de los grupos de compra en Francia (Centre d'Etudes du Commerce 1955, GREDIMO 1970), Dinamarca (European Productivity, 1956) y en la propia Gran Bretaña (Fulop, 1962).

La actividad y alcance del desarrollo de los grupos de compra minoristas es





# LO QUE SABE LA NATURALEZA

*Sol, tierra y olivos, la naturaleza no necesita más. Y si al origen se suma la tradición y el cuidado de las Cooperativas del Sur, el resultado es Coosur. Aceite de oliva sembrado, cosechado y cuidado siempre por las mismas manos. Como manda la naturaleza. Porque nadie sabe lo que sabe la naturaleza.*



**COOSUR®**

EL FRUTO DEL SUR

considerable. Tager y Weitzel (1991) estiman que la cuota de mercado de empresas constituidas formalmente en grupos de compra en Alemania era de un 30,5% en 1988, con una cuota adicional del 14,2% registrada por las centrales de compra. Estas cuotas habían aumentado ligeramente desde los años 70, aunque sólo desde una cuota combinada del 42%. El EDC de la Distribución Comercial (1973) establece una cuota del 40% en 1971 y del 34,5% en 1961. Las cifras para 1988 excluyen las actividades de los minoristas de alimentación alemanes, involucrados en grupos de compra Pan-Europeos, que comenzaron su actividad en ese mismo año.

Si se incluyen estas organizaciones en las cifras de principios de los años 90 la cuota de mercado de alianzas horizontales ascendería por encima del 50%, en todo el comercio detallista en Alemania. En España, también han adquirido fuerza los grupos de compra, en ciertos sectores. Por parte del Estado se ha promovido la creación de estos grupos y su ampliación hacia la formación de grupos de marketing (IRESCO 1984), con el resultado de que, por ejemplo, el 45% de las ventas de la distribución minorista del sector de electrodomésticos se canalizan por minoristas integrados en grupos de compra.

En Francia, el grupo Leclerc, fundado en 1949, figura en segundo lugar en cifra de ventas del país. La superficie comercial se incrementó desde 98.129 m<sup>2</sup> a principios de 1971 hasta 443.585 m<sup>2</sup> en 1981, y era 1.279.353 m<sup>2</sup> el 1 de Enero de 1991. Leclerc es una organización formada por miembros individuales, ninguno de los cuales puede poseer más de 2 puntos de venta y cuyos miembros deben acatar ciertas normas referentes a precios, márgenes, condiciones laborales y reparto de beneficios.

En Italia se ha producido un crecimiento importante, en los sectores alimentario y no alimentario, con un incremento de los grupos de compra desde un número de 36 en 1972 hasta 133 en 1987; mientras que, por su parte, el grupo de compra ICA, en

CUADRO Nº 1					
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE SPAR EN 1991					
	Menos de 250 m <sup>2</sup>	250- 400 m <sup>2</sup>	400- 1000 m <sup>2</sup>	1000- 2500m <sup>2</sup>	Más de 2500m
Argentina	135	58	5	1	—
Austria	964	236	250	37	25
Bélgica	123	61	42	—	—
Dinamarca	285	15	10	—	—
Finlandia	764	350	245	37	34
Francia	470	80	—	—	—
Alemania	4854	855	525	221	69
Grecia	—	—	3	26	13
Korea	63	15	8	—	—
Irlanda	236	20	4	—	—
Italia	1653	250	245	65	11
Japón	1576	64	65	1	—
Holanda	—	76	62	148	4
Eslovenia	—	—	3	—	—
Sudáfrica	5	85	272	94	2
España	1254	500	189	10	2
Suiza	5	11	4	1	—
Gran Bretaña	2336	131	—	—	—
Zimbawe	43	5	13	—	—
Fuente: Spar					

Suecia, es el mayor grupo minorista del país, con una cuota de mercado del 33% en el sector de la alimentación fresca.

Grupos internacionales como, por ejemplo, Intersport, Spar, Expert, Ironside y Euro Buro, han emergido como fuerzas principales en sectores particulares, a menudo extendiendo sus actividades a una variedad de funciones de marketing, partiendo de la base original como grupo de compra. Intersport reúne a casi 4.000 establecimientos en 16 países. Spar cubre más de 20.000 establecimientos en todo el mundo (cuadro nº 1), con más de 6.500 establecimientos en Alemania. Expert opera en el sector de los electrodomésticos en 13 países europeos. Ironside en productos pesados en 10 países y Euro Buro une a 10 firmas del mercado de la papelería en Reino Unido, Alemania, Francia, Holanda y Suiza. Las alianzas basadas en acuerdos de compra conjunta son

una parte importante de la estructura minorista en la mayoría de los países.

Alianzas minoristas de otros tipos tienen una larga y similar historia y un desarrollo actual expansivo. Las concesiones "en tienda" han sido, durante más de un siglo, una característica del comercio en los grandes almacenes. Los esquemas primarios de centros comerciales, durante el siglo XIX, en Gran Bretaña, París y Bruselas, también involucraban alianzas, con la firma de acuerdos entre diversos minoristas que operaban en el mismo mercado espacial, acuerdos referidos a compromisos para la práctica comercial.

Acuerdos similares se firman hoy en los centros comerciales para limitar las actividades, y en algunos casos los productos a vender, por los minoristas del centro. Tales acuerdos, reforzados mediante los alquileres y los esquemas de gestión de los centros comerciales, crean alianzas horizontales entre los minoristas.





Calle peatonal en el centro de Estocolmo.

## TENDENCIAS DE FUTURO

Por tanto, las alianzas no son características nuevas del sector minorista, pero, al revisar sus desarrollos, parece haber habido dos tendencias principales en los últimos años. En primer lugar, ha habido un aumento de importancia en las alianzas a gran escala, que cruzan las fronteras nacionales. En segundo lugar, ha habido una extensión en el ámbito de funciones y actividades de las alianzas.

En Europa, ha habido una reciente actividad en la formación de alianzas entre grandes minoristas del sector alimentario y discusiones sobre su formación por minoristas de otros sectores. Los estudios que sugieren que estas asociaciones de compra pan-europeas en el sector alimentario son conceptos nuevos, ignoran las muchas décadas de desarrollo de este tipo de alianzas. El gran tamaño de las firmas que participan en estas alianzas puede ser simplemente una función de la concentración estructural del comercio minorista en las últimas décadas, que ha resultado

en la presencia de grandes empresas, más que en la aparición de nuevas formas de alianzas o nuevas soluciones a la gestión estratégica. Sin embargo, según refleja el cuadro nº 2, desde finales de los años 80, se han creado muchas nuevas alianzas y muchas de ellas incluyen a los líderes en la distribución minorista alimentaria en Europa.

Los miembros de las mayores alianzas juntos registran una cuota sustancial de mercado de los alimentos frescos en Europa. Siendo originalmente una forma de asociación para favorecer a las pequeñas empresas, estas alianzas de compra han resultado ser de mayor interés para las grandes firmas. En Francia, la creación de grupos de compra conjunta por grandes minoristas se produjo en los 80, pero durante algún tiempo con un éxito limitado, en parte por la resistencia de los fabricantes. Desde finales de los 80, los movimientos para la creación de alianzas internacionales a través de Europa han sido más prominentes, aunque debe recordarse que Inter-Coop ha esta-

do operando desde 1971.

La segunda tendencia que se advierte es la extensión en el ámbito de actividades desarrolladas por las alianzas. Esto se ha producido tanto en alianzas nacionales como internacionales. Desde los tiempos iniciales en los que había un limitado número, a menudo sólo una, de funciones en la mayoría de las alianzas (especialmente, pero no sólo en las de compra), el ámbito de las funciones ha aumentado considerablemente, aunque las actividades de compra continúan siendo de gran importancia en muchos casos. Las funciones potenciales que puede desarrollar una alianza minorista, pueden agruparse en una serie de categorías:

### I. Compra

- productos de reventa: marcas de fabricantes y marcas de minoristas
- otros productos y servicios: equipamiento, mantenimiento, seguridad, servicios contables, etc...

### II. Merchandising

- sistemas de exposición, formatos comerciales, etc.

### III. Programas de Comunicación

- publicidad
- producción y distribución de catálogos

### IV. Investigación de mercados

- estudios de multi-clientes

### V. Desarrollo de nuevos productos, especialmente marcas minoristas

### VI. Operaciones minoristas

- adquisición de terrenos, provisión y desarrollo, construcción de edificios
- seguros, control de créditos, etc...
- diseño y apoyo de sistemas de almacenamiento
- gestión de una tienda modelo

### VII. Logística

- gestión y mantenimiento de stocks
- gestión de distribución física

### VIII. Representación legal y tramitación

### IX. Beneficios sociales

- fondos de pensiones

### X. Desarrollo de la gestión y formación de personal

### XI. Servicios financieros y comerciales

- seguros comerciales, suscripción de deuda, seguro de créditos, etc...

En cada una de estas áreas de actividad pueden darse distintos grados



CUADRO Nº 2

## ALIANZAS INTERNACIONALES Y GRUPOS DE COMPRA EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACION FRESCA EN EUROPA

Grupo	fecha de origen	Miembros iniciales		Otros grupos vinculad.	Grupo	fecha de origen	Miembros iniciales		Otros grupos vinculad.
ASSOCIATED MARKETING SERVICES (AMS)	1989	Ahold (H)	Kesko (FI)	ERA	EUROPEAN MARKETING DISTRIBUTION (EMD)	1989	Markant (A, H)	Nisa Today's (GB)	NAF
		Argyll (GB)	Rinascente (I)				Selex (I, E)	Superkob (DK)	
		Casino (F)	Mercadona (E)				ZEV (AU)	Uniarne (P)	
		Hagen Gruppen (N)	Migros (S)						
		ICA (SU)							
BUYING INTERNAT. GEDELF / SPAR (BIGS)	1990	Spar (A, GB, D, AU, I)	Unil (N)	Intergroup Trading	EUROPEAN RETAIL ALLIANCE (ERA)	1989	Ahold (H)		AMS
		Dagab (SU)	Gedelfi (A)				Argyll (GB)		
		Unigro (H)	Dansk Supermarked				Casino (F)		
		Tuko (FI)	(A)						
COOPERATION EUROPEENNE DE MARKETING (CEM)	1989	Conad (I)	UDA (E)		INDEPENDENT DISTRIBUTORS ASSOCIATION (IDA)	1989	Centra (E)	Karsten (H)	
		Cral (I)	Booker C&C (GB)				Distributa (A)	Superquin (IR)	
		Edeka (A, D)					Huyghebaert (B)	Tiuron (E)	
DEURO	1989	Metro (A, S)	Makro (H)		INTERBUY (IBI)	1988	Intermass (S)	Bergendahl (SU)	
		Asda (GB)	Carrefour (F)				Asdeka (Asko)(S)		
					INTER-COOP	1971	Konsum (AU)	EKA (FI)	
							CRS, CWS (GB)	+ 15 pequeñas coop. nacionales	
							FDB (D)		
DISTRIBUTEURS FRANÇAIS (DIFRA)	1968	Casino (F)	Francap (F)	AMS ERA	INTERGROUP TRADING (IGT)	1973	Centrales de Spar en 10 países		
		Casal (F)	PG (F)						
		Catteau (F)	Rallye (F)						
		Louis Delhaize (B)	SCA (F)						
EUROGROUP	1988	GIB (B)	Coop (S)		NORDISK ANDELSFORBUND (NAF)	1918	Coop (I)	Konsum (AU)	Inter-Coop
		Vendex (H)	Paridoc (F)				CWS (GB)	NKL (N)	
		Rewe (A)					EKA (FI)	SOK (FI)	
							FDB (D)	SIS (IS)	
EUROCOOP	1957	17 cooperativas en Europa					KF (SU)		

(A) Alemania; (F) Francia; (GB) Gran Bretaña; (I) Italia; (E) España; (S) Suiza; (H) Holanda; (B) Bélgica; (D) Dinamarca; (AU) Austria; (P) Portugal; (SU) Suecia; (N) Noruega; (FI) Finlandia; (IR) Irlanda; (IS) Islandia.

de cooperación. Por ejemplo, la compra o promoción, puede realizarse directamente o en nombre de los socios de la alianza; alternatively, sólo podrá producirse intercambio de información entre compradores independientes. Aunque una alianza puede constituirse formalmente para una función específica, por ejemplo la compra, se pueden realizar otras actividades que no

forman parte del acuerdo contractual. Como resultado, las inter-relaciones funcionales en las alianzas suelen ser muy complejas.

### LAS VENTAJAS DE CAMINAR JUNTOS

Hagedoorn y Schakenraad (1991) ofrecen un estudio sustancial del sector

de la fabricación, sobre las razones para las alianzas, incluyendo la cooperación tecnológica. Relacionan 20 posibles motivos y muestran cómo en 4.986 alianzas investigadas, un tercio de ellas son el resultado de razones que pueden definirse como acceso a mercados, por ejemplo, entrada en mercados internacionales o expansión de la gama de productos para alcanzar nuevos mercados. Otro 29% se producen por



CUADRO Nº 3

### MOTIVOS PARA LOS ACUERDOS DE COOPERACION TECNOLÓGICA Y SUS IMPACTOS ESTRATÉGICOS

1. Costes y riesgos: altos costes y riesgos en I & D de industrias de tecnología
2. Falta de los recursos financieros suficientes
3. Complementariedad tecnológica con el incremento de complejidad y naturaleza inter-sectorial de las nuevas tecnologías
4. Reducción en el tiempo entre la invención y la introducción en el mercado
5. Realización de investigación básica
6. Influencia en la estructura del mercado, especialmente mediante la combinación contra un tercero
7. Monitorización de la evolución de las tecnologías y oportunidades
8. Forma oculta de obtención de conocimientos competitivos, extracción de habilidades para formar varias alianzas a la vez o mediante el cambio rápido de asociación
9. Economías de escala asociadas a la racionalización de la producción
10. Expansión y entrada en nuevos mercados
11. Reestructuración defensiva con la introducción de actividades periféricas
12. Circunstancias nacionales, beneficiándose del estatus preferente de uno de los socios
13. Consorcio de puja/subasta
14. Fortalecimiento como cliente, relaciones con los proveedores y garantías del suministro de componentes
15. Inversiones en otras firmas para favorecer los rendimientos
16. Monitorización de posibles nuevas entradas
17. Control sobre otros socios para evitar adquisiciones hostiles
18. Obtener competencias tecnológicas de otros socios
19. Compartir actividades importantes específicas
20. Compartir canales de marketing

Fuente: Basado en Hagedoorn y Schakenraad (1991)

razones de complementariedad tecnológica, y otro 25% para acelerar la innovación. La lista completa de posibles motivos se muestra en el cuadro nº 3. Debe recordarse que esta lista se refiere a alianzas en base a tecnología, entre fabricantes y, ciertamente, no sería muy relevante en el contexto de la distribución minorista y no todas están en la dimensión horizontal.

Muchos de los estudios recientes sobre alianzas en el sector de la fabri-

cación apuntan que éstas se producen como respuesta a la globalización de los mercados. La Business International Corporation (1987) sitúa a la cabeza de una lista de seis razones para creación de alianzas, la de llegar a ser líder del mercado global, y añade a su lista la necesidad de establecer estándares mundiales.

Otros autores sugieren que las alianzas verticales son normalmente más fuertes bajo condiciones inciertas,

y ésto puede también ser cierto para alianzas minoristas horizontales, que los eslabones estratégicos permiten a las empresas resolver la incertidumbre competitiva mediante el establecimiento de ambientes de negociación, así como que las alianzas se forjan como medida para reducir riesgos.

La búsqueda de economías de escala y alcance, reflejada en estudios empíricos en el sector de la fabricación parece ser una razón importante para la formación de alianzas, como ocurre también con la reducción de costes.

Según Borys y Jemison (1990), la complementariedad de la necesidad y uso de recursos, que conducen a la utilización efectiva de los mismos en marketing, aplicaciones tecnológicas, gestión y abastecimiento de materias primas, es un estimulante para la formación de alianzas. En resumen, las alianzas tienen como motor objetivos específicos a relativamente corto plazo, relacionados con un incremento de eficacia.

Los beneficios generales del intercambio de experiencias en mercados muy similares también parecen ser considerados como una de las razones para la formación de alianzas, ya sean alianzas formales o bien sólo un conjunto de contactos personales entre gerentes de una industria en particular. Parece más común el intercambio de impresiones en temas tecnológicos que en financieros o de marketing.

Merece la pena considerar estos factores, sugeridos como razones de peso para la formación de alianzas entre empresas fabricantes, en relación con su relevancia para el sector minorista. Los fuertes argumentos de los factores de globalización han de ser tenidos en cuenta considerablemente, ya que los mercados en la distribución minorista son aún principalmente nacionales e incluso locales. Aunque los aprovisionamientos se están globalizando y algunos de los grupos de compra parecen haber sido creados con esta idea (ver cuadro nº 2). La ausencia prácticamente total de I+D en las empresas minoristas significa que el intercambio de tecnología, como razón es-



pecífica, no es aplicable, pero la reducción de costes operativos sí parece ser un motivo posible para la formación de alianzas minoristas, como puede serlo la idea de acelerar los ciclos de los productos, especialmente para las marcas minoristas.

Asimismo, la reducción de incertidumbres y riesgo aparece como una posible razón para la formación de alianzas horizontales en el sector minorista, y ésto resulta especialmente visible en los intentos de crear alianzas con el objetivo de asegurar autorizaciones, de las agencias de utilización del terreno, para el desarrollo de nuevos centros, etc... Este factor de reducción de riesgos puede verse también en alianzas formadas entre minoristas, para probar nuevos productos en el mercado. Sin embargo, el riesgo puede ser incrementado si, como resultado de la alianza, los minoristas ralentizan su respuesta ante los bruscos cambios del mercado o ante nuevas

oportunidades de mercado.

Por su parte, la búsqueda de economías de escala y alcance es realmente relevante en el contexto minorista. En este sector, las economías de escala organizativas son una forma especialmente potente de obtener ventajas competitivas en diversas áreas del funcionamiento minorista, y no menos en compra, logística o publicidad. La explotación de economías de alcance es un proceso primordial en el marketing minorista, mediante la gestión y selección de gamas. Las alianzas que ayuden en la gestión de gamas, ayudarán a las empresas a obtener mayores economías de alcance.

Finalmente, el papel de los contactos personales puede ser de gran importancia en las alianzas entre minoristas, especialmente entre empresas pequeñas que no tienen gran acceso a los servicios de intercambio formalizado y comercial de consultoría y asesoría.

A continuación se detalla una lista de razones para la formación de alianzas, resultado de consultas a minoristas y publicaciones al respecto. No todas las razones enumeradas son relevantes en todos los casos, y hay una variación considerable en la importancia de los distintos factores con relación a alianzas específicas. Algunas de estas razones son similares a las que hemos señalado anteriormente, comparables a factores que se dan en empresas fabricantes, otras se refieren más concretamente al sector de la distribución minorista.

**I. Búsqueda de economías de escala organizativas.** Este ha sido considerado como el factor más importante de las alianzas de los grupos de compra. También se considera relevante para la ampliación de las actividades de estos grupos a una amplia gama de funciones de marketing. Los nuevos sistemas logísticos hacen inalcanzables los beneficios de escala a empresas de tamaño

→



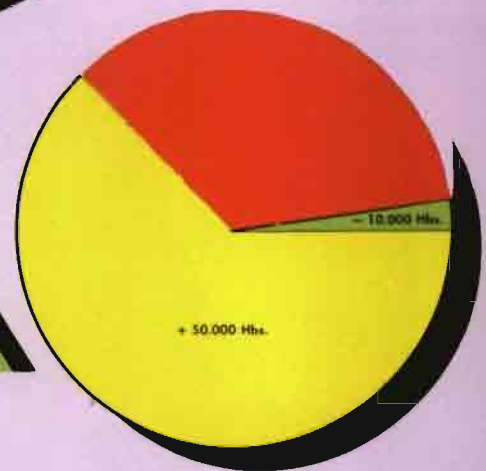
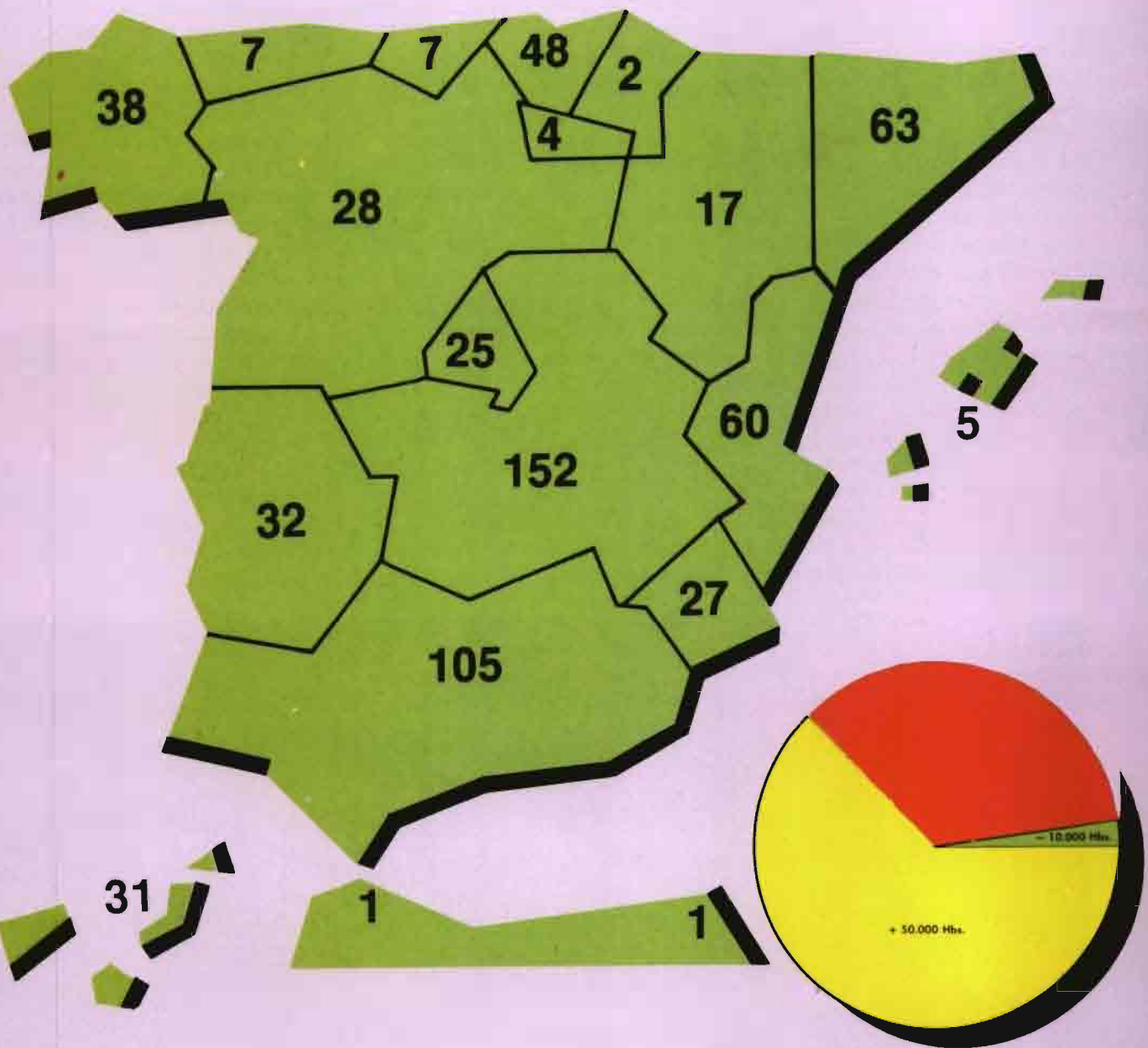
Area peatonal de Luxemburgo.

# OFICINAS MUNICIPALES DE INFORMACION

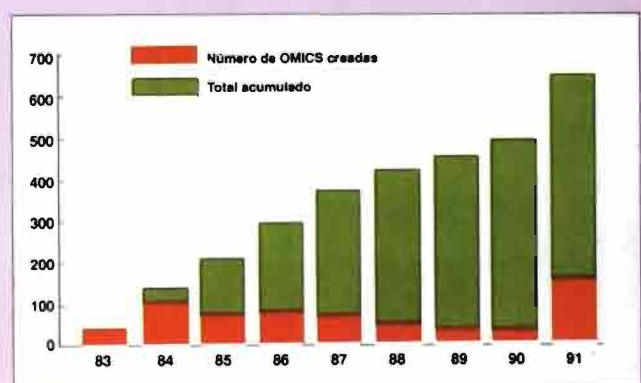
AL CONSUMIDOR



(Diciembre 1991)



TAMAÑO POBLACION	N.º DE MUNICIPIOS	N.º DE OMIC	%	POBLACION ATENDIDA	%
HASTA 10.000 HABITANTES	7 472	250	3.3	1 054 938	10.5
DE 10.000 A 50.000	487	287	58.9	6 378 935	68.3
MAS DE 50.000	111	116	101.8	20 412 901	99.6
TOTAL	8 070	653	8.1	27 846 774	69.8







Tienda de confección en Chelsea. Londres.

medio, a menos que se unan mediante acuerdos cooperativistas.

**II.** La defensa de un mercado existente o el enfrentamiento a una amenaza competitiva. Los pequeños minoristas aliados ven en esta una razón importante y un mecanismo que les permite competir con grandes cadenas de distribución. Las alianzas entre grandes empresas se producen como respuesta a la creciente concentración de la fabricación.

**III.** Compartir costes y recursos. Algunos grupos comparten almacenes de stockage, otros gastos publicitarios y costes de preparación de catálogos.

**IV.** Mejorar la capacidad de innovación. El desarrollo centralizado y la provisión de productos con etiqueta de minorista, como ocurre en Intersport, permite una inversión mayor en el desarrollo del producto, que sería posible de otra forma. La utilización de sistemas de software para la gestión de stocks puede facilitarse con la participación en una alianza.

**V.** El acceso a nuevas oportunidades de mercado (espacial, sectorial y temporal).

**VI.** Intercambio de experiencias. La organización de las alianzas permite la

celebración de reuniones entre gerentes de las empresas participantes, en las que se intercambian experiencias de modo formal e informal. La creación de material de merchandising, para uso general de toda la organización, suele derivarse de la experiencia de varios de sus miembros. Asociaciones comerciales europeas tales como la CECD, FEWITA, GEDIS y CIES, celebran reuniones cuyo objetivo principal es el intercambio de información y estas asociaciones se combinan cada año, para celebrar seminarios y difusión de información en el Día Europeo del Comercio.

**VII.** La defensa frente a depredadores corporativos. Se dice que el intercambio de cuotas producido en ciertas alianzas entre grandes empresas, ha tenido como efecto la reducción de las cuotas disponibles en el mercado y por lo tanto la reducción del alcance de los depredadores corporativos.

**VIII.** Pasos iniciales hacia la total integración corporativa. En ciertos casos, el resultado de "joint ventures" entre minoristas ha sido la compra de la totalidad de la participación por uno de los miembros. El desarrollo de Carrefour fuera de Francia ha seguido esta tendencia. De un acuerdo de "joint

venture", Carrefour se hace con el control total o se retira, dejando al socio local con dicho control.

**IX.** El aumento de las barreras a las nuevas entradas. La formación de una alianza puede ser el método más rápido de levantar barreras a las nuevas entradas. Esto puede darse en mercados nacionales, para impedir la entrada a algún nuevo empresario doméstico o bien como mecanismo de defensa frente a los nuevos entrantes extranjeros.

**X.** El apoyo gubernamental, a veces mediante ayudas financieras. En algunos países, para ayudar a los pequeños minoristas a mejorar su capacidad de gestión y aumentar su competitividad y eficiencia, se anima a las pequeñas empresas a aliarse. En Francia existen nuevas formas legales, establecidas para apoyar a las asociaciones de minoristas, y a la creación de tiendas de gestión conjunta por comerciantes independientes. En Holanda existen garantías gubernamentales de crédito, para ciertos tipos de alianzas.

La gama de razones que favorecen la formación de alianzas es, por tanto, sustancial e ilustra la extendida naturaleza de esta forma híbrida de organización que, en el caso concreto del comercio minorista en Europa, registra cuotas crecientes de mercado, con una actividad que se dirige hacia la creación de más alianzas internacionales y hacia la ampliación de la gama de actividades, particularmente actividades de marketing, desarrolladas por alianzas previamente establecidas.

□

**JOHN A. DAWSON.** Profesor de Marketing. Universidad de Edimburgo.

**SUSAN A. SHAW.** Profesora de Marketing. Universidad de Strathclyde.

\* 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, FfH Berlin 1992).

Fotos: JAVIER CASTRESANA