

# DISTRIBUCION DETALLISTA EN LA CE

## EVOLUCION Y TENDENCIAS DE FUTURO

■ IRENE GIL y ALEJANDRO MOLLA

La estructura comercial detallista española viene sufriendo en los últimos años profundas mutaciones, produciéndose importantes modificaciones en las instituciones detallistas que dan lugar a la aparición de nuevas fórmulas comerciales. Para Casares y Rebollo (1992) (1), algunos de los ejes del cambio son las relaciones producción-distribución, la nueva gama de consumidores, las nuevas tecnologías, la consolidación de los grandes grupos de distribución, la internacionalización de la distribución y el papel de la política económica y de las empresas públicas del sector. Adicionalmente, se empieza a asistir a la extensión de métodos de venta, como alternativas a la venta en establecimiento comercial.

### TEORIAS DE LA EVOLUCION

Desde hace más de medio siglo se viene desarrollando un esfuerzo doctrinal por parte de investigadores y científicos del márketing y de la distribución que tiene por objeto explicar la anterior evolución. Desde entonces se han enunciado múltiples teorías (2), siendo las más extendidas las que se enmarcan en la explicación del fenómeno desde una orientación cíclica. La teoría del acordeón detallista, la teoría del ciclo de vida del producto-establecimiento comercial y la teoría de la rueda de la distribución son algunos ejemplos de los intentos por clarificar el cambio que experimentan las fórmulas comerciales. Estas teorías no se refieren a cada punto de venta, que también atraviesa su ciclo específico; se refieren al tipo o a la técnica de distribución llamada



generalmente "forma comercial", sea por ejemplo gran almacén, almacén popular, supermercado, tienda descuento, venta por correspondencia o hipermercado.

La teoría del acordeón (Hollander, 1966) (3), en síntesis, expone la idea de que la transformación gradual que experimentan las fórmulas comerciales se explica a partir de un movimiento

cíclico que oscila entre los extremos de generalidad-especialidad.

En su fase inicial, una fórmula comercial se caracteriza por su amplitud de líneas de producto, todas ellas poco profundas. Con el tiempo la fórmula irá paulatinamente especializándose, aumentando la profundidad de surtido y estrechando el número de líneas de producto.

La teoría de la rueda de la distribución (Mcnair, 1958) (4), que Hollander (1960) (5) difundió con sus críticas, partiendo de una óptica diferente, enfatiza en la dimensión coste de la distribución comercial. La rueda se concibe como un continuo de tres fases: introducción, pujanza comercial ("trading-up") y vulnerabilidad.

Una forma de distribución detallista que inicia una actividad, según esta teoría, penetra en el mercado con precios muy bajos, con márgenes de operación recortados y costes comprimidos al máximo. Su objetivo inicial es atraer al mayor número de clientes. Con el tiempo, la empresa obtiene cada vez beneficios más altos, hecho que atrae a un número de competidores creciente. La fórmula inicialmente "nueva" deja de serlo, siendo necesario diferenciarse de sus competidores y adquirir otras ventajas competitivas distintas al precio. Su objetivo ahora es fidelizar a los clientes.

Se inicia así la segunda etapa de la rueda, es el período del "trading-up", del crecimiento progresivo. En este momento, los surtidos se amplían, el equipamiento comercial se mejora, el número de servicios se incrementa, el personal se forma..., en definitiva, el servicio distribución comercial se dota de calidad.

Todo ello conlleva un aumento del coste de la distribución y, consecuentemente, de los porcentajes de márgenes comerciales necesarios para cubrirlos, lo que implica un aumento en el precio de venta de los productos. La figura comercial ha cambiado su posicionamiento, siendo vulnerable a la aparición de nuevas fórmulas que como ella en sus inicios, ofrecen precios muy bajos, poseen márgenes de operación recortados y costes comprimidos al máximo, reanudándose la rueda para estas últimas.

Se derivan de esta teoría dos posibles ejes de posicionamiento para los establecimientos comerciales. En uno de los polos, la empresa favorece el precio. Con un margen comercial reducido, gastos de personal bajos, equipamiento básico, servicio estrictamente



reducido al mínimo, referencias seleccionadas de forma rigurosa en función de su rapidez de rotación, etc..., el establecimiento comercial ofrece el precio mínimo para un producto, comparado con todas las demás posibilidades de obtenerlo en el mercado.

En el polo opuesto la empresa se basa en el servicio como ventaja competitiva: surtido, confort de compra en la superficie de venta, horarios de apertura, rapidez en el paso por caja, etc... En definitiva, la empresa ofrece el máximo de servicios que el consumidor puede pretender al adquirir un determinado producto, aunque ello implique un aumento de los precios de venta.

El cambio producido en la secuencia grandes almacenes-almacén popular-supermercado de primera generación-hipermercado en Francia ha sido explicado por Dupuis (1988) (6) mediante esta teoría, a partir de las reflexiones de Kaikati (1986) (7) en Estados Unidos, respecto a la secuencia almacenes especializados-grandes

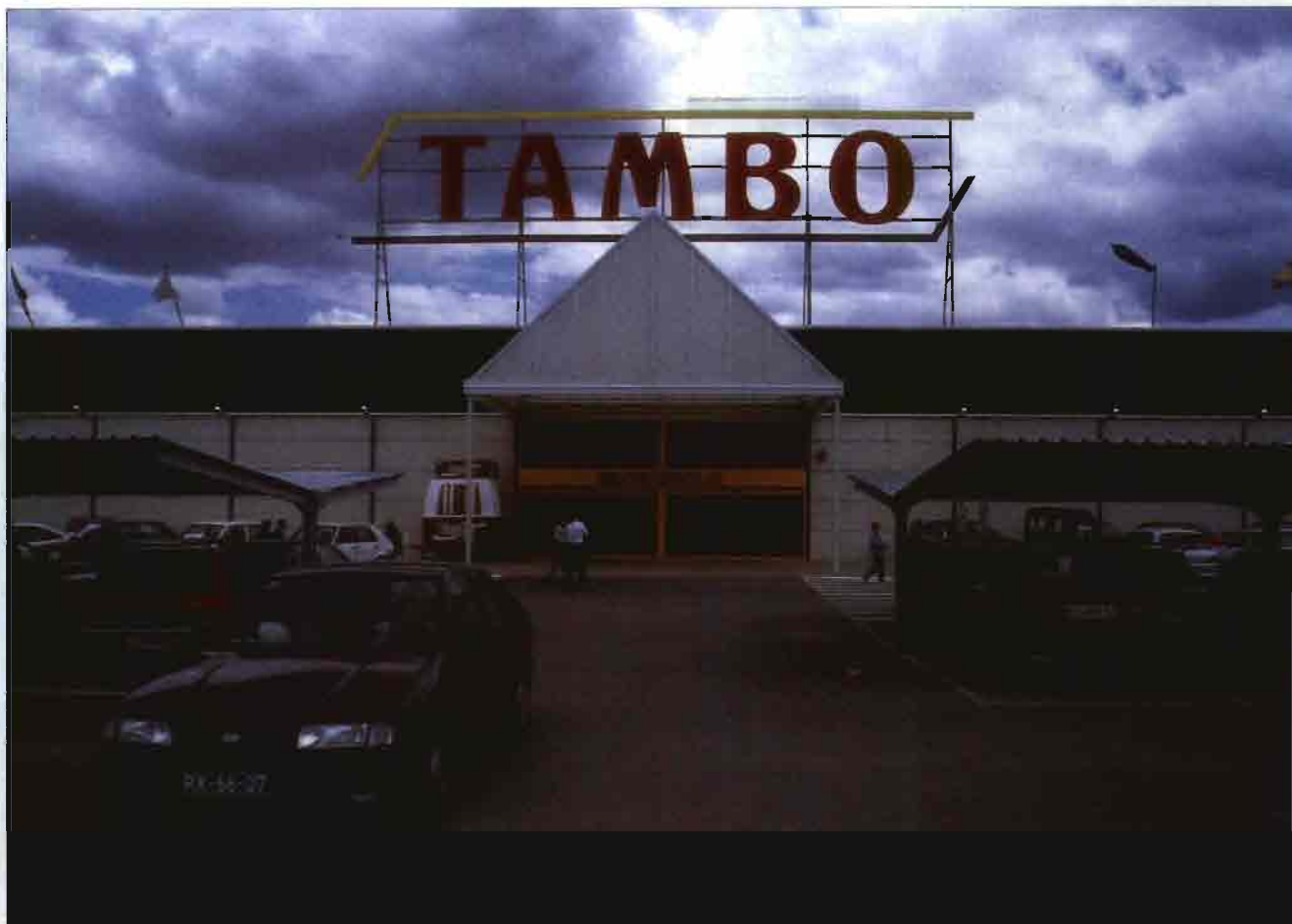
almacenes-establecimientos de descuento-establecimientos de precio reducido.

## EL EJEMPLO ESPAÑOL

Históricamente, en España la modernización de la estructura comercial detallista, como veremos detenidamente a continuación, se ha caracterizado en una primera etapa por el crecimiento del número de grandes almacenes y de almacenes populares para ser seguida por las nuevas fórmulas de hipermercados y supermercados y más recientemente en expansión los establecimientos de descuento.

La última aproximación es expuesta como una extensión de la conceptualización de ciclo de vida del producto. Intentando una explicación de la evolución detallista descriptiva, a partir de las tasas de crecimiento de su cuota de mercado, la teoría del ciclo de vida del comercio detallista (Davidson, Bates y





Bass, 1976) (8) considera que el establecimiento comercial, en tanto que producto, es susceptible del mismo proceso de desarrollo, y, consecuentemente, capaz de aplicársele la noción de curva de vida: innovación, desarrollo acelerado, madurez y declive. Correspondiendo a cada etapa un estilo de dirección y unas características del mercado distintas.

Cuando un "producto-tienda" entra en un mercado en el que existen pocos competidores, con una ventaja competitiva, si la respuesta de los consumidores es positiva, se encuentra en una situación de ventas crecientes.

Afianzado en el mercado, su volumen de negocio, su rentabilidad y su cuota de mercado irán en aumento, siendo la tasa de crecimiento de su participación de mercado positiva. Pero su éxito atraerá a un número de competidores creciente que se desarrollarán por imitación, llegando el establecimiento comercial entonces a la madurez del ciclo. El crecimiento de la cifra de ven-

tas se desactiva, y la tasa de crecimiento de su participación en el mercado que hasta entonces era positiva, llega a un valor cero. Cuando aparece un punto de inflexión en dicha tasa y comienza la recesión, se dice que la fórmula comercial ha llegado a su fase de declive.

Dado que las distintas coyunturas (niveles de desarrollo económico, características de la sociedad, modos de vida, hábitos de compra, reglamentaciones respecto a implantaciones, niveles de competencia, etc...) de los diferentes países europeos han implicado evoluciones no sincronizadas en las fórmulas comerciales, los tres niveles de análisis anteriormente referidos, a pesar de sus limitaciones, pueden servir de marco para la reflexión del fenómeno acontecido en España en los últimos años así como de estructura comparativa de la transformación que se ha producido en otros países de la CE.

Bien entendido que, debido a la heterogeneidad de los datos estadísticos y a la desigualdad en las definicio-

nes de las formas de venta detallista, el análisis no resulta fácil y no puede ser lo suficientemente exhaustivo.

## EVOLUCION DE LAS FORMAS COMERCIALES CON PREDOMINIO DE LA NO ALIMENTACION

### \* GRANDES ALMACENES

Entre las formas comerciales tradicionales con predominio de oferta no alimentaria, el gran almacén es una de las fórmulas más antiguas. Desde su aparición a mediados del siglo XIX (1852) en Francia, la sofisticación de esta fórmula comercial no ha dejado de incrementarse. El aumento de la longitud de surtido, las localizaciones cada vez más costosas, el servicio cada vez más ampliado... han llevado a esta forma de distribución a un aumento progresivo de sus márgenes comerciales desde un 20% hasta, en algunos



# MERCADO DE FUTURO

MERCAGRANADA es una empresa que mira hacia el futuro y en constante expansión, como lo prueba el hecho de que sobre 100.000 m<sup>2</sup>. de zona de actividades complementarias se encuentran ya ocupados o contratados 60.380 m<sup>2</sup>., quedando disponibles 39.620 m<sup>2</sup>.

La constante expansión de MERCAGRANADA se concretó, durante 1991, con nuevas instalaciones, entre las que destacan una Central Hortofrutícola destinada a la comercialización de ajos y cebollas para la exportación, un saladero-secadero de jamones, un alma-

cén y Cash and Carry de la Flor y complementos, y un Truck Center, dotado de estación de servicio, lavado y engrase, Hotel, Restaurante y zona de aparcamientos para camiones y turismos, a implantar por la compañía CEPSA en una parcela de 25.000 m<sup>2</sup>.

Como próximas realizaciones por parte de MERCAGRANADA, cabe destacar la construcción de un nuevo pabellón comercial dotado de once módulos y la construcción de una sala de despiece modular ubicada anexa al Matadero, para atender las necesidades de los industriales cárnicos ubicados en este recinto.



## MERCAGRANADA, S.A.

casos, un 40%. Siendo, según estimaciones desarrolladas siguiendo el método de EUROSTAF-DAFSA por Dupuis (9), entre el 17% y el 22% gastos de personal.

Esta situación le ha llevado, de forma general, a una pérdida de competitividad y, en términos de la teoría de la rueda, a una situación de vulnerabilidad que ha sido aprovechada por fórmulas comerciales emergentes, inicialmente menos costosas y posicionadas en el mercado con precios más reducidos.

La estrategia del gran almacén se empieza a modificar dirigiéndose ahora a aumentar la superficie de venta antes que el número de puntos de venta, trasladarse a la periferia de las grandes ciudades integrándose en centros comerciales y apoyarse en las secciones más rentables con el objetivo de orientarse hacia una especialización en el surtido, después de muchos años de ser llamados "generalistas".

Además, junto a su actividad tradicional, sus inversiones han empezado a diversificarse hacia otros ámbitos: por ejemplo hacia la banca y el comercio especializado (hi-fi) en Alemania o hacia las grandes superficies de alimentación en Gran Bretaña y España junto con la inmobiliaria.

El gran almacén ha conocido las cuatro etapas de desarrollo del ciclo de vida anteriormente referidas en los distintos países de la CE.

La fórmula comercial se encuentra, en la actualidad, en fase de declive en la mayor parte de los países desarrollados de la CE y sólo en Gran Bretaña y España está aún en etapa de madurez. Una fase que, además, en el primero de los dos países tiene una duración superior a la media de los demás países europeos.

Los últimos datos aportados para la distribución francesa (10) confirman, con cifras relativas a 1992, la tendencia apuntada, con una pérdida de unidades del parque que alcanza el 20% en el curso de los cinco últimos años y una disminución en la superficie media destinada a ventas del 12%, perdiendo participación de mercado sobre el conjunto

de las empresas del comercio detallista.

En España, a pesar de no alcanzar la importancia numérica que tiene la fórmula en otros países europeos, los grandes almacenes se sitúan entre las primeras empresas del sector. Con una buena resistencia a las nuevas fórmulas comerciales y aún con una amplia clientela en los centros de las ciudades, aunque en los últimos años no se hayan producido nuevas aperturas (ver gráfico Nº 1).

**\* ALMACENES POPULARES**

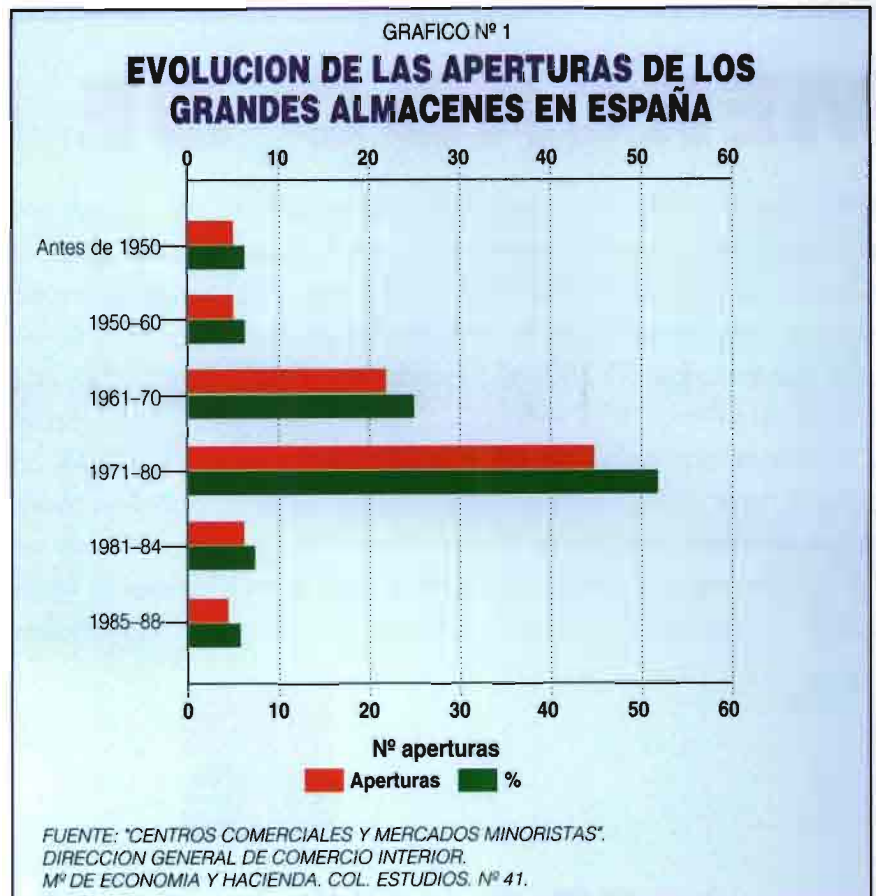
En la mayoría de los países europeos la fórmula sustituta, el almacén popular, en el momento de su aparición dió inicio a una nueva "rotación", y consecuentemente a una mutación. Llamados en su origen "populares", es decir centrados sobre una clientela modesta, de menor poder adquisitivo, este tipo de establecimiento tal vez ya no merezca este nombre (11).

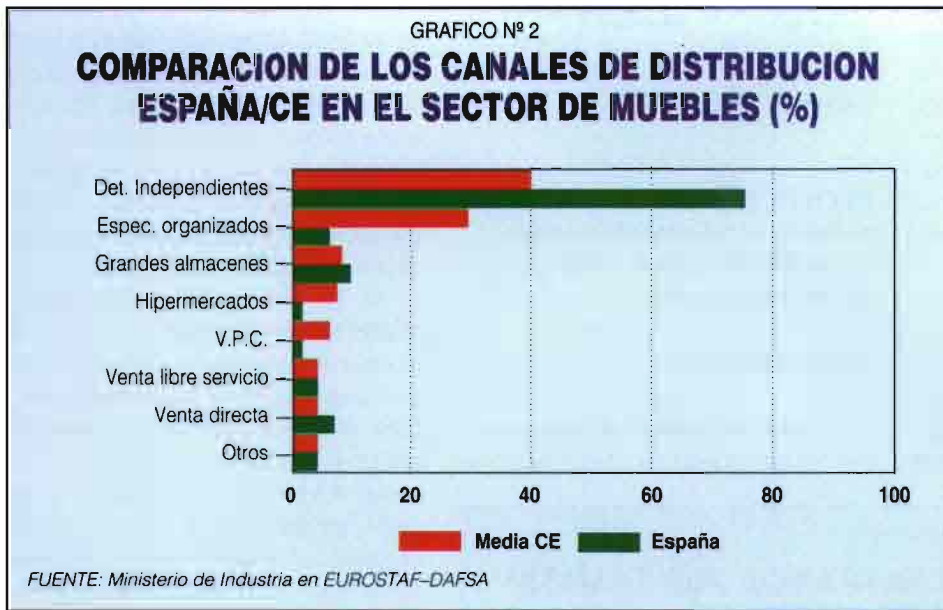
Desde su aparición, con un posicio-

namiento basado en bajo precio, su surtido se ha ampliado, sus ubicaciones se han extendido, han creado marcas propias de distribución, sus servicios se han multiplicado. Todo ello le ha llevado a incrementar sus gastos totales y consecuentemente sus márgenes comerciales. Para un almacén popular "tipo" según datos derivados de Dupuis en EUROSTAF-DAFSA, el margen comercial se sitúa entre el 21% y el 27%, y los gastos totales se estiman entre el 19% y el 25%, de los cuales entre el 10% y el 14% son gastos de personal.

Estas circunstancias les conducen también a ser vulnerables, y a fases del ciclo de vida en estos momentos muy semejantes a la de los grandes almacenes. En declive en los países industrializados desde hace más de quince años, las excepciones siguen siendo Gran Bretaña, donde dicha fórmula incluso experimenta crecimientos y España, donde nunca tuvo un gran desarrollo.

Así puede decirse que el gran alma-





gran comercio especializado y el hipermercado.

**\* GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS**

La gran superficie especializada en no alimentación es, en la actualidad, la fórmula de distribución con mayores posibilidades de desarrollo, aunque dependiendo del sector que se considere se conoce una mayor o menor penetración de mercado.

Así, mientras que las de equipamiento del hogar, representantes de la distribución "en masa" de productos tipo mueble, electrodomésticos, micro-informática doméstica, etc..., o las de decoración de la casa que cubren con su surtido tanto el mueble como el para-mobiliario (textiles del hogar, vajillas, etc...), se

cén y el almacén popular son dos fórmulas comerciales en fase de madurez o declive, pudiéndose explicar este

declive por la tendencia a la diferenciación y segmentación de la demanda y a la fuerte competencia efectuada por el

declive de la casa que cubren con su surtido tanto el mueble como el para-mobiliario (textiles del hogar, vajillas, etc...), se



muestran en la mayoría de los países europeos como un sector en pleno crecimiento (12), lejos aún de la madurez; las grandes superficies de bricolage, en cambio, empiezan a frenar su ritmo de aperturas. La base principal de estas organizaciones es la profundidad del surtido y las condiciones de venta, en ocasiones, mejores que las del hipermercado.

En España, y a pesar de la atomización que predomina en estos sectores, sobre todo en los primeros, con un peso de los independientes mucho mayor que la media de la CE (ver gráfico nº 2) y con un comercio especializado organizado

todavía débil, se empieza un movimiento de modernización, con la introducción de algunas de estas configuraciones comerciales.

**EVOLUCION DE LAS FORMULAS COMERCIALES CON PREDOMINIO DE LA ALIMENTACION**

**\* HIPERMERCADOS**

El nivel de desarrollo de las fórmulas con un predominio de alimentación se

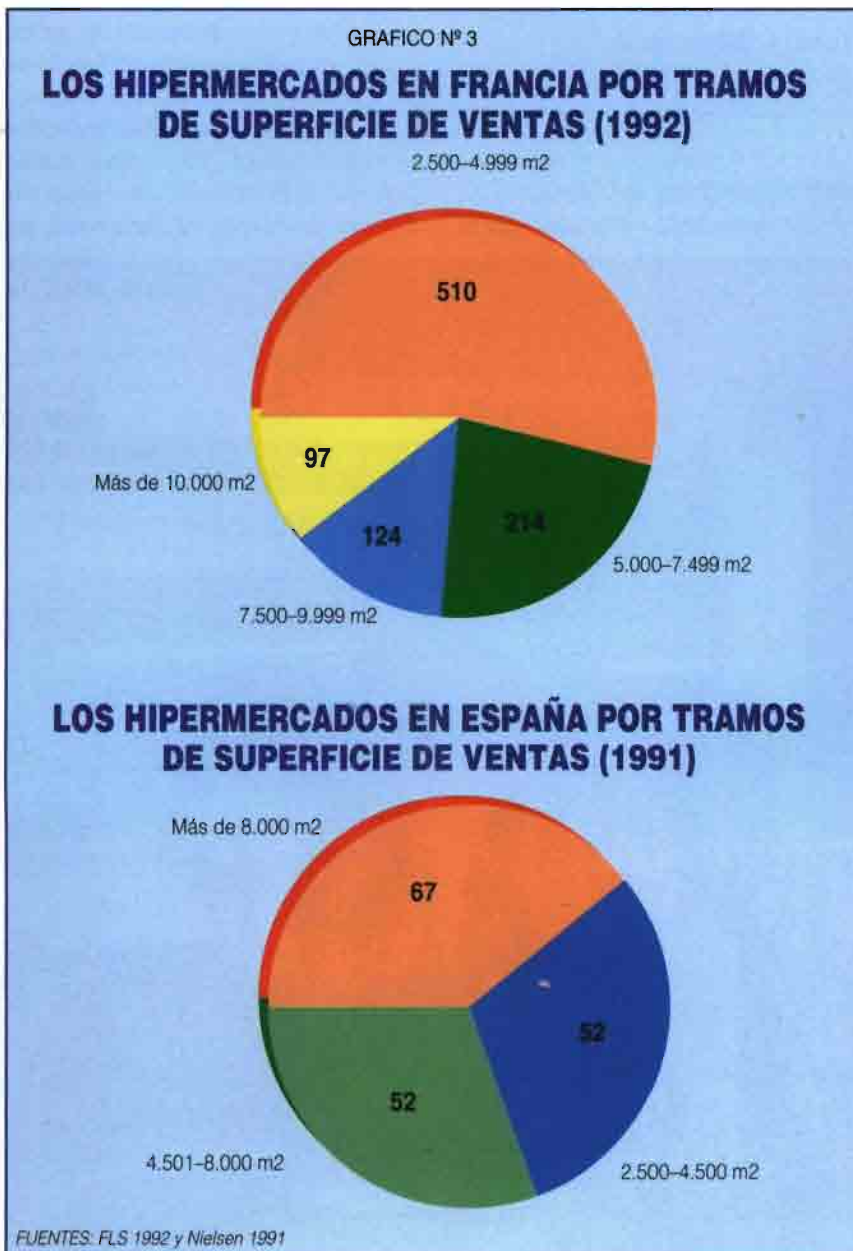
muestra muy dispar en los distintos países de la CE. Así, en países como Francia o Gran Bretaña se observa en la evolución de la fórmula hipermercado una tendencia a la ampliación de los surtidos y a una mayor oferta de servicios, integrando los sectores tradicionales del comercio especializado y dirigiéndose cada vez más al mercado textil.

En los últimos años, después de mucho tiempo limitados a la venta de productos alimentarios, se ha iniciado una tendencia hacia la diversificación. Todo ello se traduce en un aumento sustancial de la superficie media de ventas. En términos de la teoría de la rueda, en estos países, Francia y Gran Bretaña, los hipermercados estarían cambiando su posicionamiento dirigiéndose hacia la fase de vulnerabilidad.

Sin embargo, en España el posicionamiento mayoritario se encuentra aún en la fase de precio reducido, con un surtido predominante de alimentación. Estimándose el umbral de rentabilidad para un hipermercado en zonas de clientela del orden de 90.000 habitantes para las localizaciones tradicionales, realizadas en la periferia de las ciudades, en España, el número de aglomeraciones que superan esta cifra es bastante limitado.

Si además consideramos que la tasa de equipamiento en automóvil es todavía débil con respecto a los demás países europeos, la tendencia a incrementar las superficies medias de venta seguida en algunos países europeos, a través del aumento del número de "hipermercados grandes", podría verse aquí restringida, y derivado de ello, la estrategia de ampliación de surtidos.

La situación española dista mucho de la francesa (ver gráfico nº 3), aunque, no obstante, se asiste a un aumento de los costes de inversión: encarecimiento del terreno, mayor calidad de servicio materializada, por ejemplo, a través de un mayor número de cajas de salida, un número superior de efectivos que mejora la atención al cliente, interiores de punto de venta más cuidados... lo que podría interpretarse como el inicio de la fase de pujanza comercial (ver cuadro nº1).



CUADRO Nº 1

### EVOLUCION DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS HIPERMERCADOS EN ESPAÑA

(Datos medios por establecimiento. Ventas totales en millones de pesetas)

|                              | 1987    | 1988    | 1990    | 1991    |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Ventas (Mill. pts)           | 4.613   | 5.686   | 6.954   | 7.656   |
| Superficie (m <sup>2</sup> ) | 6.283   | 6.078   | 6.462   | 6.825   |
| Cajas Salida                 | 21.6    | 31.8    | 33.8    | 36.6    |
| Personal empleado            | 171     | 182.3   | 206.8   | 219     |
| Ventas/m <sup>2</sup>        | 734.1   | 935.5   | 1076.1  | 1121.8  |
| Ventas/Caja(pts.)            | 145.980 | 178.805 | 205.739 | 209.180 |
| Ventas/Empl.(pts.)           | 26.976  | 31.190  | 33.099  | 34.959  |

FUENTE: Nielsen.

la implantación de grandes superficies, se espera que la fórmula comercial del hipermercado,—que se encuentra al inicio de la fase de crecimiento, con superficies medias inferiores y surtido todavía escaso de no alimentación,—acelere su desarrollo (15).

Finalmente, en lo relativo a España, donde las sociedades francesas no han dejado de invertir desde el principio de los años setenta, aún nos encontramos, por el momento, en la fase de ascensión.

#### \* SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS

En cuanto al supermercado, es un modo de distribución que en España se ha adaptado muy bien, siendo la fórmula que ha experimentado los desarrollos más rápidos en los últimos años, contribuyendo en gran parte a la renovación del "aparato comercial", sobre todo en lo que se refiere a los supermercados pequeños, según la clasificación de Nielsen (ver cuadro nº 2 y gráfico nº 6).

En los países del norte de Europa, los supermercados se sitúan a los mismos niveles que el hipermercado, si bien con tasas de crecimiento inferiores, y por lo tanto más próximos a la madurez (ver gráfico nº 5).

En cambio, se observa en la mayo-

En base a la teoría del ciclo de vida del establecimiento y a partir de las conclusiones del estudio desarrollado por EUROSTAF-DAFSA, puesto a punto por Dewatre (13) se deriva el panorama europeo que se describe a continuación (ver gráfico nº4).

Los hipermercados en Alemania, y hasta la apertura de fronteras en noviembre de 1989, constituían el mayor parque de grandes superficies comerciales de Europa, con la mayor superficie media destinada a la venta por hipermercado. Aunque en número, desde 1986 no se han producido modificaciones importantes, la cifra de negocios en porcentaje sobre el total no ha dejado de crecer, si bien de forma cada vez más ralentizada, lo que parece indicar que se encuentran muy próximos a su etapa de madurez.

Por su parte, en Gran Bretaña, con un parque de grandes superficies de alimentación que continua creciendo a un ritmo elevado y con una cuota de mercado creciente, se puede ubicar al hipermercado aún en fase de desarrollo acelerado, consolidando su situación en detrimento de las pequeñas unidades.

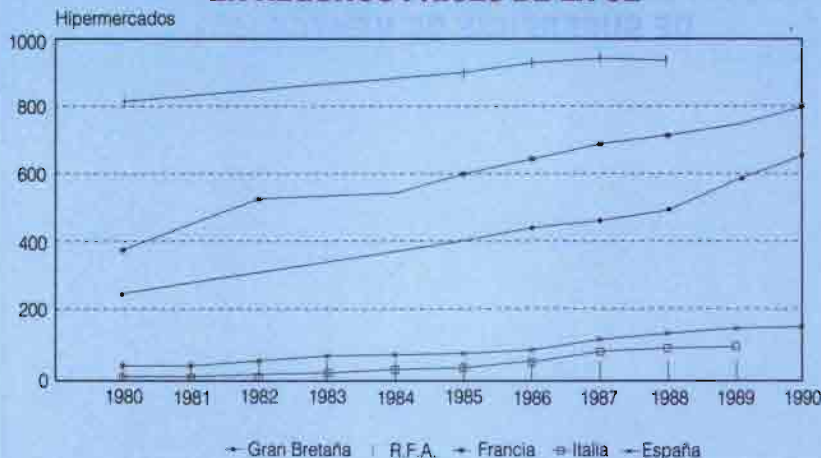
El sector distribución francés se situaría entre los dos anteriores en el nivel de evolución de dicha fórmula. Líder en Europa, en cuanto a tasa de equipamiento, según los datos del Insti-

tut Français du Libre Service (LSA) (14), el crecimiento del número de hipermercados se ralentiza cada vez más desde 1986, aunque todavía con cuotas de mercado y tasas de crecimiento en aumento.

Por lo que respecta a Italia, donde, al igual que en España, el comercio independiente especializado tiene un peso considerable y después de algunos cambios legislativos que aligeran los procedimientos administrativos para

GRAFICO Nº 4

### EVOLUCION DEL NUMERO DE HIPERMERCADOS EN ALGUNOS PAISES DE LA CE



FUENTES: ISSO-IGD, ISSO, INSEE, FAID LARGO CONSUMO Y NIELSEN



ría de los países europeos un decrecimiento en la participación de mercado para los autoservicios (hasta 400 m<sup>2</sup>), y de forma mucho más acentuada en Alemania. Esta fórmula está ya, por tanto, en fase de declive, y su pérdida de mercado está siendo absorbida en Alemania por una fórmula comercial en plena expansión, el establecimiento de descuento, con una tasa de crecimiento en unidades y una participación de mercado claramente creciente.

Idéntica situación se está produciendo en Francia, con autoservicios con cuotas de mercados decrecientes, y tasas de crecimiento negativas, aunque sostenidas, pudiéndose ubicar en una fase del ciclo de vida equivalente a la apuntada para Alemania, a pesar de que el efecto sustitución al que aludíamos, es menor debido al todavía escaso desarrollo de la fórmula establecimiento de descuento, aún en fase de introducción.

En España, esta fórmula comercial con un surtido limitado y precios reducidos, tal vez sea la fórmula llamada a sustituir a los autoservicios y supermercados convencionales.

**\* TIENDAS DE CONVENIENCIA**

La tienda de conveniencia tiene también un desarrollo muy desigual en

**CUADRO Nº 2**  
**EVOLUCION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE LAS FORMULAS CON PREDOMINIO DE ALIMENTACION EN ESPAÑA**

|                | 1987   | 1988   | 1989   | 1990   | 1992   |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tradicional    | 92.484 | 86.251 | 77.097 | 71.734 | 65.857 |
| Autoservicio   | 17.893 | 18.410 | 18.371 | 18.072 | 17.553 |
| Super. pequeño | 4.689  | 5.217  | 5.647  | 5.941  | 6.291  |
| Super. grande  | 603    | 691    | 725    | 746    | 802    |
| Hipermercado   | 99     | 108    | 128    | 151    | 171    |

FUENTE: Nielsen

los países de la CE. Por ejemplo, en Gran Bretaña se encuentra claramente implantada, con un crecimiento espectacular desde su aparición en 1975, que ha pasado ya por una fase de introducción en el mercado muy rápida y que todavía está en plena fase de desarrollo acelerado. Con un tamaño medio entre 100 y 350 m<sup>2</sup>, con buenos emplazamientos en la mayoría de los casos, reconvirtiendo tiendas de barrio no especializadas y con un servicio de

horario comercial ampliado, se le augura a esta fórmula un futuro todavía más prometedor.

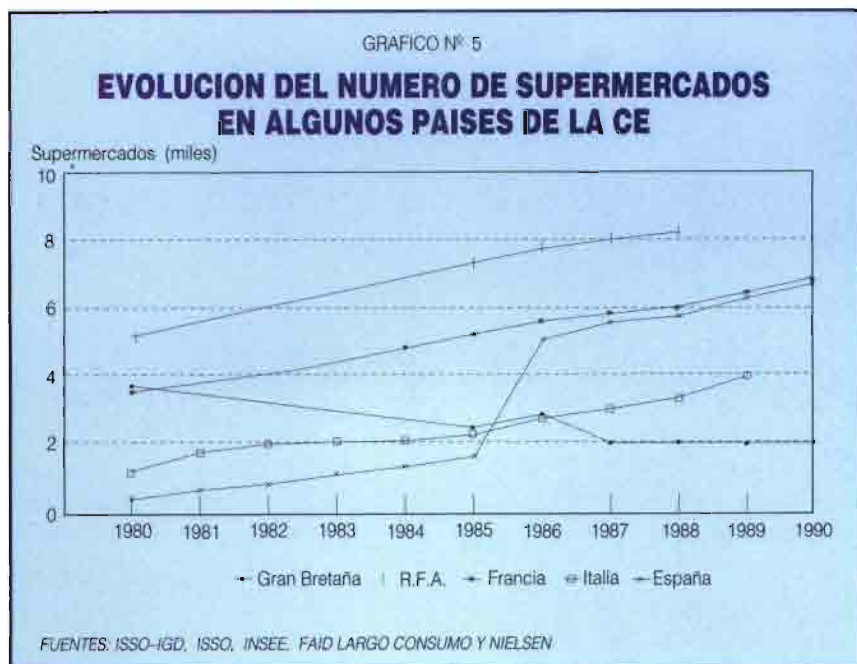
Esta visión apunta el hecho de que los ciclos de vida de las fórmulas se acortan cada vez más, lo que obliga a que los negocios y empresas detallistas tengan que innovar y adaptarse constantemente.

**NUEVOS METODOS DE VENTA**

El conjunto de las fórmulas comerciales anteriores, representativas del comercio detallista desarrollado a través de un establecimiento comercial, realizan la mayor parte de las ventas de la totalidad de artículos consumibles. Sin embargo, ese porcentaje tiende claramente a disminuir a medida que otras técnicas de comercialización se consolidan.

El fenómeno de la venta por catálogo (V.P.C.) es un claro ejemplo a este respecto. En base a los datos derivados del estudio de Moussa (16) sobre una muestra representativa de empresas, siguiendo el método de EUROSTAF-DAFSA, la técnica de venta ha recorrido ya en Europa el camino hasta llegar a la fase de madurez de su ciclo de vida.

Alemania, Gran Bretaña y Francia



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 todos, incluyendo el Sector del Comercio y la Distribución, colaboren. La venta de inmaduros reduce las disponibilidades de pescado, encarece innecesariamente los precios y limita por ello el nivel futuro de la demanda de productos de la pesca.

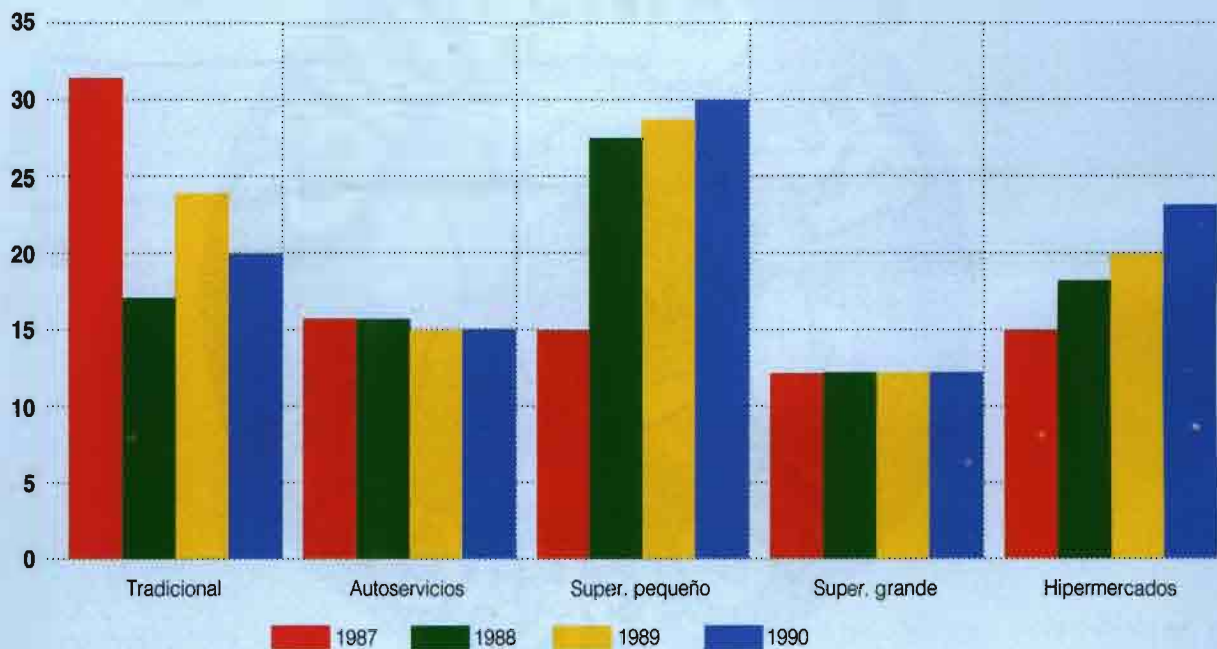
**LOS PEZQUEÑINES DE HOY SON LOS PECES DE MAÑANA.**

**NO LOS PIDAS, NO LOS  
COMERCIALICES,  
PROTEGELOS.**



GRAFICO Nº 6

### EVOLUCION DE LA CUOTA DE MERCADO DE LAS FORMULAS CON PREDOMINIO DE ALIMENTACION EN ESPAÑA (%)



FUENTE: Nielsen.

representan más del 80% del total de las ventas realizadas por esta fórmula dentro de la CE, encontrándose ya estos tres países en la fase de consolidación para la venta por catálogo; mientras que Italia se encuentra en una fase más retrasada, al menos en cifra de negocios, y en España la venta por catálogo todavía no ha superado la fase de lanzamiento.

En los países en los que la VPC se encuentra en maduración (Alemania) o en el final de la etapa de crecimiento acelerado (Gran Bretaña y Francia) se observa una tendencia hacia la diversificación. Después de haberse desarrollado tradicionalmente en sectores como el textil (50% de las ventas) y ante los cambios de estrategia que experimentan los hipermercados y los grandes almacenes, anteriormente señalados, hacia la integración del textil los primeros, hacia la especialización en el textil los segundos, la VPC empieza a abordar nuevos mercados, esperándose futuros desarrollos en servicios y parafarmacia.

En el mercado alemán, después de

haber reducido su crecimiento desde 1988, se espera un fuerte aumento en la cifra de negocios de los especialistas en los próximos años en detrimento de los generalistas.

Como contraposición, en España la actividad se encuentra aún en su "juventud" y con un fuerte potencial para su desarrollo.

#### TEORIA Y PRACTICA

Tratar de explicar la evolución de las formas comerciales a través de estas teorías puede reducir la amplitud del análisis, además de que es fácil encontrar excepciones a la regla general. Sin embargo, sí que pueden servir como elemento de reflexión y de aportación de ideas para el planteamiento estratégico de las diversas organizaciones de distribución.

Una explicación completa de la evolución tendrá que considerar, además, la evolución de la demanda (los consumidores) y la evolución de la

oferta (los competidores), así como la intervención del Estado. Sin pretender ser predictivo, este análisis debe permitir elaborar un escenario en el cual las empresas traten de esforzarse en proponer una oferta-forma comercial-lo más satisfactoria posible para los consumidores.

En definitiva, todas estas teorías presentan conceptualizaciones que nos ayudan a no olvidar que las empresas de distribución comercial operan en entornos muy dinámicos y cambiantes, y que es necesario que desarrollen respuestas estratégicas en términos organizacionales, de comunicación y de marketing y que, como afirma Dupuis (1991) (17), combinen el resultado neto y la rotación de las inversiones que les permita alcanzar una ventaja competitiva.



**IRENE GIL.** Profesora de Marketing. Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Universidad de Valencia.

**ALEJANDRO MOLLA.** Profesor Titular de Marketing. Director del Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Universidad de Valencia.