

# EL NEGOCIO DE LA DISTRIBUCION Y SU ADAPTACION A LAS NUEVAS FORMAS COMERCIALES

■ RAMON ARAGONES

**E**n los últimos años hemos asistido en España a un profundo cambio en la concepción del negocio de la distribución, principalmente en sectores básicos como la alimentación y el textil, y en menor medida, aunque no con menor intensidad, en actividades de consumo secundario, como ha ocurrido con la decoración, el mobiliario, el juguete o el bricolaje.

Un proceso de transformación que responde tanto a las modificaciones en lo hábitos de consumo de los españoles como a las consecuencias derivadas de la fuerte penetración en nuestro mercado de grupos e inversores procedentes de otros países de Europa.

Doble influencia a la que hay que añadir el propio incremento del mercado de la distribución en España —de la mano del aumento progresivo en la demanda interna—, con una evolución en la que resulta interesante analizar, en todo caso, el camino paralelo seguido por el “negocio” de la distribución y las “formas” comerciales.

La antigua tienda multiproducto, de pequeñas dimensiones, gestionada individualmente y que compraba a rudimentarios representantes de malecón y muestrarios ha ido cediendo espacio en favor de fórmulas más avanzadas, importadas de Europa y Estados Unidos, como los hipermercados y los modernos centros comerciales. A diferencia de las primeras, éstas últimas unidades comerciales se caracterizan por la variedad y complementariedad de su oferta, ya que integran áreas de alimentación, establecimientos textiles, tiendas especializadas, restaurantes y un gran abanico de atracciones (cines, discotecas, exposiciones, pistas de patinaje y hasta parques acuáticos).

En general, donde mayores cambios

se han producido ha sido en el terreno de la distribución alimentaria, tanto por las características previas de este segmento de la distribución en España como por su mayor peso sobre el consumo global y la demanda interna.

A este desarrollo no han sido ajenas las grandes entidades financieras que,

alentadas por el potencial de crecimiento de este mercado, han desembocado en el capital de sus empresas, especialmente en las pequeñas cadenas de supermercados y en las grandes superficies alimentarias. Como ejemplo, basta observar en el ranking español de la distribución que los dos prin-



cipales grupos, Pryca y Continente-Dia, cuentan con la participación de la Banca March y del Banco Bilbao Vizcaya (BBV), respectivamente.

Otra vía que han utilizado los bancos para participar en este negocio son las tarjetas de compra puestas en marcha por las diferentes cadenas de distribución, que mueven grandes cantidades de dinero con un riesgo mínimo para las entidades financieras.

### REFORMA DE ESTRUCTURAS

La evolución de la distribución alimentaria en España viene marcada, a semejanza del sector textil, por la regre-



sión acelerada del comercio minorista, que no puede competir ni en horarios ni en rentabilidad con el resto de los grupos de la distribución.

Este paulatino declive ha coincidido con una fuerte ofensiva en el mercado español de las grandes superficies, básicamente de origen francés, como Pryca, Continente, Alcampo y Leclerc, (que han visto en España una oportunidad inigualable para ampliar su cuota de mercado), con las que intentan competir algunos grupos de capital español, como Mercadona o Eroski.

Al mismo tiempo, nuevas cadenas de medianas superficies regionales han iniciado su andadura en España, a veces de la mano de grupos extranjeros (Digma, Sagara, El Arbol o Mantequeras Leonesas antes de ser comprada por Justo López Tello) y firmas de almacenes populares, como ha ocurrido con Simago, que se han reconvertido en cadenas de supermercados.

Lejos de ser armonioso, este proceso ha levantado profundas ampollas en el tejido minorista de las principales ciudades españolas, lo que ha obligado

a la Administración a negociar nuevas soluciones para proteger su actividad.

A su vez, como reacción, los comerciantes detallistas han integrado sus tiendas en torno a centrales de compras y han dotado sus sociedades de nuevas empresas de servicios, a través de las cuales poder acceder a mayores niveles de formación y de promoción. En cualquier caso, el índice de fracasos de estos proyectos conjuntos ha sido muy alto, lo que ha impedido sellar procesos de verticalización más avanzados.

El caso de la cadena IFA es paradigmático, porque este grupo se vió obligado a abandonar su proyecto de verticalización ante la negativa de muchos afiliados a apoyar el proceso. Análogamente, proyectos como Mercados Promocionales, que creó Spar para operar conjuntamente con Centra y Vivó, se han visto abocados al fracaso por el abandono de sus socios, en este caso Vivó. Sirve igualmente de ejemplo el proceloso plan de fusión puesto en marcha por Gruma con otras cooperativas de UDA, del que ya se ha apeado alguna de las impulsoras.





De igual modo, Centra ha sufrido importantes bajas por desacuerdos con la integración de sus estructuras; y periódicamente se producen nuevas negociaciones de fusión que poco tiempo más tarde caen en saco roto. El último proyecto de integración que se ha abierto es el de Maesa y Vivó, que negocian en un intento desesperado de aumentar sus dimensiones.

### UNIRSE PARA CRECER

Frente a este panorama, muchos comerciantes minoristas han preferido optar por la presencia directa en centros comerciales. Esta fórmula comercial, muy desarrollada en los últimos años, ha llevado a un gran número de detallistas españoles a participar y gestionar conjuntamente con grandes cadenas de hipermercados o con promotores comerciales nuevos proyectos de distribución.

Entre los ejemplos más recientes de cierta importancia cabe destacar, a este respecto, el "Centro Shopping" promovido en Aluche (Madrid) por Continente junto a la Asociación de comerciantes de ese barrio madrileño. Dicho sistema permite a los pequeños comerciantes ya instalados en la zona acceder a áreas más concurridas y con mejores expectativas de negocios y a los nuevos minoristas disponer de espacio comercial junto a grandes hipermercados, en momentos de saturación en las principales calles comerciales. A cambio, los comerciantes deben orientar sus establecimientos en productos de demanda complementaria o hacia la especialización.

A pesar de las ventajas de esta última modalidad, a juicio de algunos expertos, su desarrollo no tendrá éxito en el futuro ya que el sector requerirá una profesionalización que hará necesaria la existencia de sociedades espe-

cializadas en cada faceta del centro comercial. Además, las promotoras de centros comerciales cada vez buscan más su independencia respecto a los grupos de distribución con objeto de tener libertad a la hora de adjudicar a una u otra cadena sus espacios comerciales.

### CAMBIOS DE ORIENTACION

En todo caso, las cadenas de hipermercados no parecen hacer mucho caso a estos pronósticos y siguen canalizando sus inversiones hacia proyectos integrados. Así, la cadena Alcampo ha dado en los últimos meses un giro en su estrategia para centrarse en la promoción de centros comerciales. Por ello, ya ha adquirido a Mercasa y CLH la sociedad Areas Parques y negocia trabajar conjuntamente con la textil Kiabi y con la cadena de restauración





Flunch, todas propiedad del grupo galo Samu-Auchan.

Igualmente, el Grupo Mondragón ha creado, con la empresa de seguros Lagun-Aro, integrada en el propio grupo, y la inmobiliaria Filo la sociedad Max Center para la construcción de centros comerciales en los que actuará como "locomotora" un hiper de su cadena Eroski.

También cabe resaltar la fórmula empleada por la promotora Deico para el desarrollo de su proyecto La Ballena, en Las Palmas de Gran Canaria, consistente en la cesión de parte del capital al grupo de distribución canario que ocupará el hipermercado, denominado Cruz Mayor.

En algunos casos, la inclinación hacia el desarrollo y explotación de los centros comerciales ha partido de los propios grupos de grandes almacenes. Así, El Corte Inglés, tras comprobar el estancamiento de ventas que arroja su tradicional negocio —su matriz solo creció en 1992 un 7%— ha decidido potenciar su rama de centros comerciales, a

través de su firma Hiperacor. El éxito de su nueva estrategia lo demuestra el hecho de que Hiperacor elevó el pasado año su facturación en torno a un 80% respecto a 1991. En este caso, los nuevos centros de El Corte Inglés tan solo integran tiendas propias, lo que significa que no aglutina, salvo excepciones, a comerciantes minoristas de la zona.

El caso de Galerías es diferente pero también camina en una línea similar. Esta cadena española, al no contar con recursos financieros para la diversificación hacia centros comerciales, ha elegido en los últimos meses la vía de la diversificación de la oferta en sus propios centros de venta. Así, la política de los nuevos gestores de Galerías, cuyo equipo encabezan Fernando Sada y Justo López Tello, es la de recuperar y potenciar secciones como libros, hogar, etc... compitiendo en precios con otras grandes superficies. De esta forma, evitan que el consumidor salga de sus centros con necesidades de demanda que luego cubre en otros locales de los centros comerciales en los que están

emplazados sus grandes almacenes.

Con todo, estas fórmulas impulsadas por hipermercados y grandes almacenes solo es válida para aquellos centros comerciales de ámbito comarcal o provincial, porque en los más pequeños se imponen las medianas superficies. El espacio en este modelo de centros se lo reparten cadenas bien implantadas, como Sánchez Romero, Mantequeras Leonesas o, en el caso concreto de los proyectos de Transmeridional, establecimientos con el anagrama Pan de Azúcar. Por su parte, algunas cadenas de detallistas, como IFA, pretenden ampliar vertiginosamente su presencia en los centros comerciales.

## ECLOSION EN EL TEXTIL

Si la metamorfosis de la distribución alimentaria ha sido grande en los últimos años, no menos desdeñable ha sido el salto dado por la distribución textil. Así, de los pequeños y atomizados comercios de ropa masculina y





femenina de hace tan solo unos años, el mercado ha pasado a un amplio abanico de cadenas, amén del meteórico avance de los grandes grupos de grandes almacenes.

Este modelo de comercio también ha sufrido la masiva inversión extranjera, lo que ha llevado a la desaparición de las empresas españolas tradicionales en este sector, mucho más debiles, pero también a la creación de competitivos grupos españoles que posterior-

regionales tal como Arias y Simeón y Almacenes Idegua (en ropa de saldos) y Cortefiel y Celso García en moda de estilo. Sin embargo, ha sido a lo largo de los últimos años cuando mayor ha sido la implantación en nuestro mercado de nuevas empresas de distribución textil.

Dentro de los grupos nacionales, destaca la ascendente evolución del grupo Inditex, creador de la popular firma de ropa juvenil Zara, que incluye

mos años para diversificar su negocio. Ello ha dado como resultado un gran hóliding en el que figuran las cadenas de ropa masculina Milano, las de moda juvenil Springfield y Don Algodón, aunque de esta última firma solo posee el 50% del capital.

Pero coincidiendo con esta eclosión de grupos nacionales se ha producido la entrada en España de un gran número de cadenas de ropa textil extranjeras. Las primeras fueron la inglesa Marks



mente han sabido hacerse un hueco en el mercado exterior.

A los tradicionales comercios españoles especializados a partir de la posguerra en la venta de ropa al detall se han sumado en los últimos cuarenta años un gran número de cadenas, la mayoría de ellas de procedencia extranjera. Las primeras por orden de aparición fueron los grandes almacenes Galerias y El Corte Inglés en los años 50 y 60. Pronto se implantaron cadenas

una línea de tiendas Pull & Bear y que ya factura por encima de 100.000 millones de pesetas anuales. Zara también controla, junto al grupo italiano Cofir, la cadena de moda Massimo Dutti, creada por Armando Lasauca. Todas estas firmas se encuentran muy implantadas en centros comerciales.

Otro de las nuevas sociedades autóctonas es el grupo Cortefiel. Propiedad de la familia Hinojosa, Cortefiel ha emprendido una ofensiva en los últi-

and Spencer, que ya cuenta con centros en Madrid y Sevilla y tiene previstas aperturas en Valencia y Barcelona a corto plazo; así como la norteamericana C&A, en este último caso utilizando también preferentemente su implantación dentro de centros comerciales.

A su vez, en los últimos años ha entrado con fuerza la sociedad inglesa Sears PLC, que prevé desarrollar en este mercado sus firmas de ropa femenina Miss Selfridge y Wallis en el segmen-

to de trajes masculinos, la de ropa infantil Adams y la de material deportivo Olympus Sport (que opera básicamente desde concesionarios en Galerías).

Al mismo tiempo, ha desembarcado en España la primera gran superficie de ropa francesa "pret a porter" Kiabi, con planes de apertura en Madrid, Barcelona, Zaragoza y Valencia. Esta última destaca sobre el resto por tratarse de grandes hipermercados de entre 4.000 y 5.000 metros cuadrados y porque suele situar sus centros en áreas próximas a grandes superficies de alimentación.

En el comercio de ropa de material deportivo destaca la irrupción en nuestro país de Decathlon, vinculada también al grupo francés Auchán y la firma nacional Corre Corre, todas ellas presentes en los centros comerciales.

Desgraciadamente, el crecimiento de unas cadenas ha dado lugar a la caída de otras, como ha ocurrido con las firmas Celso García, Simeón, la norteamericana Sears y en los últimos meses la inglesa Burton, que ha decidido abandonar su concesión en Galerías y el mercado español. También la popular cadena de almacenes Simago se ha visto obligada en los últimos años a reducir su actividad textil y a convertirse en cadena de supermercados para poder subsistir.

## NUEVOS MERCADOS

Alimentación y textil aparte, el mercado español también ha posibilitado en los últimos años un buen desarrollo a la distribución que no se ubica en los segmentos de "primera necesidad". En este terreno se encuentran sectores como el juguete, electrodomésticos, decoración, cosméticos, o el bricolaje, que en la mayoría de los casos se han consolidado en nuestro país de la mano de las grandes multinacionales, en algunas ocasiones con la participación de capital nacional.

En este sentido, el área que mejor ha sido aceptada por los inversores españoles ha sido el sector del bricolaje, con la belga AKI (que mantiene una



alianza con los March en España) y Mister Bricolage, que se ha asociado en España con Transáfrica.

En el terreno del mobiliario y decoración sobresalen la implantación en nuestro mercado de la firma sueca Ikea y de la cadena Habitat que compiten con la española Artimueble. En el terreno de la belleza y cosméticos Body Shop y los concesionarios de Yves Rocher. En el sector del juguete, resalta la multinacional americana Toys R'US, que ha previsto una inversión superior a los 20.000 millones de pesetas en España para la puesta en marcha de hipermercados de juguete. Y en el de la discografía, Virgin, con dos megatiendas en nuestro mercado.

De todos los campos de la distribución, el que ha deparado más sorpresas en los últimos meses ha sido el de las cadenas de electrodomésticos, por su negativa situación financiera. En este marco se encuadra Kapy, que ha sido reducida de 40 a 17 tiendas y que intenta desesperadamente evitar la suspensión de pagos; mientras que Ivarte ha roto recientemente su acuerdo de comercialización en los centros de

Galerías y atraviesa por problemas económicos. El resto, Master y Tien21 han seguido, en cambio, una evolución ascendente.

Y por último, en cuanto a las posibilidades de futuro de nuevos mercados y formas comerciales en España, cabe destacar las expectativas que sigue despertando la modalidad de tiendas "24 horas", con una oferta variada, pero limitada, de productos de gran consumo, con horario ininterrumpido.

En este segmento, España cuenta ya con la experiencia irregular de la cadena norteamericana 7 Eleven, que ha frenado sus planes iniciales de expansión en el mercado español y se ha visto obligada a cerrar algunas tiendas; así como de los centros abiertos junto a gasolineras y estaciones de servicio para automóviles.

Asimismo, otro ejemplo destacado lo protagoniza el hipermercado madrileño Jumbo, que cuenta con un servicio de 24 horas, instalado junto al propio hipermercado.

□

RAMON ARAGONES. Periodista.