

ESTRUCTURAS COMERCIALES EN PORTUGAL

LA CONSTRUCCION DEL FUTURO

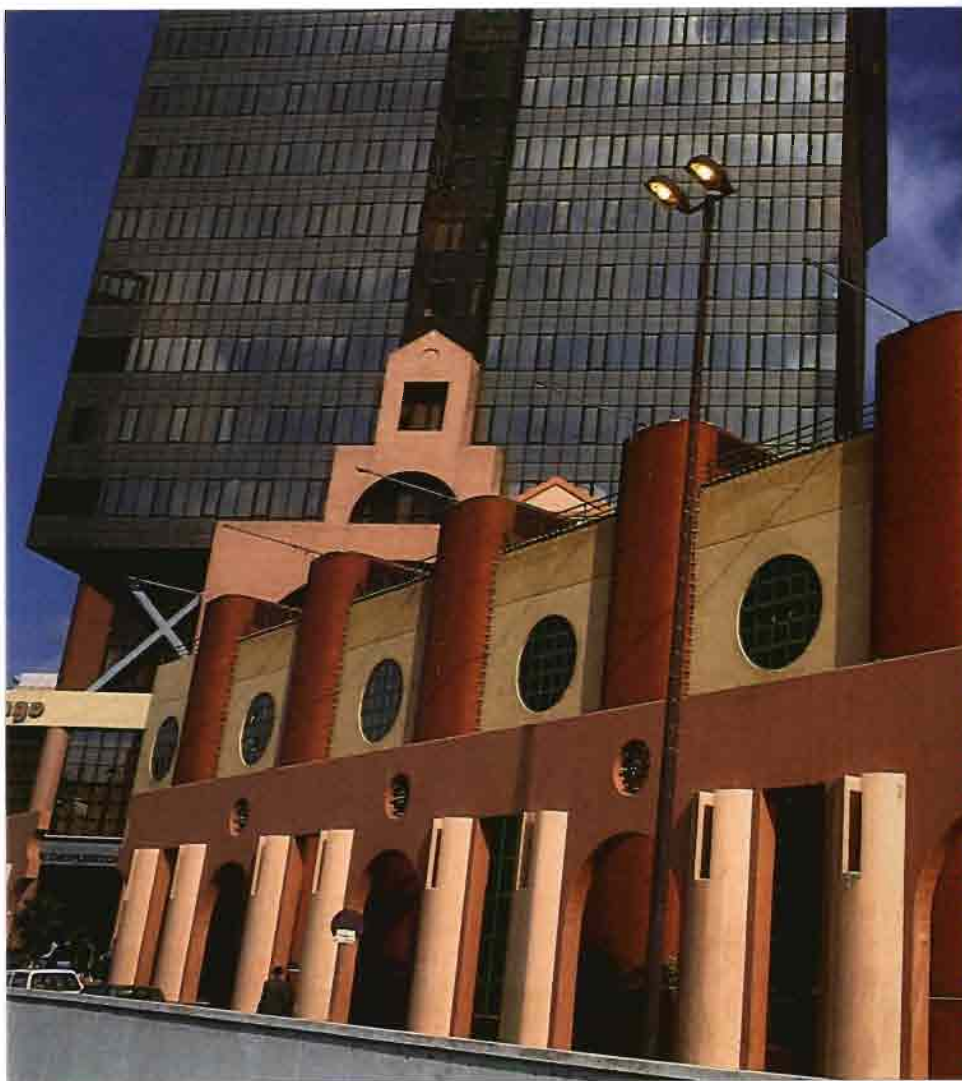
■ ENRIQUE CASTAÑE

Portugal está viviendo, desde hace unos años, un proceso rápido y muy dinámico de modernización y renovación de sus estructuras comerciales, con la aparición de nuevas formas de comercio y la entrada de nuevos operadores en el mercado, que refleja una gran facilidad de adaptación y adopción de novedades, dentro de una tendencia de acercamiento a los patrones de consumo del resto de la Comunidad Europea.

Una evolución acelerada de forma reciente, pero cuyos antecedentes se remontan a los años 70, cuando se implantaron en Portugal los primeros autoservicios, surgieron las cadenas de supermercados, abrieron sus puertas los dos primeros hipermercados, considerados como de primera generación (1971-73) que se localizaban en zonas urbanas residenciales con alta densidad de población y habitadas por clases medias; y, finalmente, comenzaban a andar los Centros Comerciales de pequeña dimensión, cuyo desarrollo fue interrumpido por los efectos de la Revolución del 25 de Abril.

MODERNIZACION

En la década de los 80, la distribución portuguesa vió como se desarrollaban las Centrales de Compras, las agrupaciones de detallistas y otras formas de cooperación del comercio independiente, haciendo su aparición, asimismo, los hipermercados de segunda generación (1985-89), en el alfoz de la ciudad o en la primera corona de suburbios y próximos a vías rápidas para buena accesibilidad, al tiempo que se extendían también los grandes y medianos centros comerciales. En



Todas las fotos que ilustran los trabajos sobre Portugal están realizadas en Lisboa.

1982, estos centros tenían en Lisboa una superficie media de 1.539 metros cuadrados de superficie comercial distribuida en 24 tiendas y localizados en el hipercentro.

En 1985, también en Lisboa, se crean los primeros centros regionales localizados en el pericentro (Amoreiras) o en barrios residenciales del ciudad,

como Olaias y Fonte Nova.

En este mismo período tiene lugar la transformación del comercio mayorista alimentario a través de la fórmula "cash and carry" y la utilización del sistema de franquicia, que contribuyó a la implantación en el país de las más conocidas marcas internacionales, fórmula asimismo utilizada por los fabricantes lusitanos

y que se ha desarrollado a tal rapidez que entre 1989 y 1990 se dió la mayor tasa de crecimiento dentro de la CE.

La segunda mitad de los años 80, dada la evolución positiva de la economía del país y la mejoría del nivel de compra, queda marcada por la modernización de las estructuras comerciales con el reflejo en el



comercio y en los productos y servicios prestados a los consumidores, aproximándose a los patrones medios de la CE. Ya superados los efectos post-revolución, los cambios en las estructuras comerciales de distribución se han realizado en este período, configurando en la actualidad un razonable nivel de modernidad.

En los años 90 se continúa con el progreso de las formas de comercio –con el consecuente incremento de la competencia entre los diversos tipos de comercio y operadores– lo que les impele a la mayor eficiencia y especialización. El resultado final es un nuevo panorama de la distribución minorista con la aparición, entre otras, de las grandes superficies de tercera generación (1991) estableciéndose una ligazón entre hipermercados y centros comerciales. Con ubicación en las zonas periurbanas asociando sinérgicamente un hipermercado, grandes almacenes y grandes superficies especializadas en un complejo multifuncional, con el centro comercial “Cascais-Shopping” como ejemplo más significativo.

En cuanto a la distribución mayorista, han surgido nuevos modelos, en muchos casos de la evolución de los mayoristas clásicos, dando lugar a los “cash and carry”, mayoristas en régimen de autoservicio, etc...

Existen en Portugal, además de los hipermercados, otro tipo de grandes superficies monofuncionales como las dedicadas al bricolage, decoración, jardinería, etc..., y en un futuro juguetería.

En los cambios operados en el sector detallista, han influido de forma decisiva, desde una óptica de las ventas, los criterios modernos de marketing y gestión de estas grandes áreas comerciales citándose entre ellos: Una ubicación idónea en cuanto comunicación, espacio y situación próximos a poblaciones con poder adquisitivo, estrategias de alternativas entre la dimensión idónea y niveles de precios, diseño del establecimiento comercial y unidades comerciales que lo componen, nuevas formas de comercialización, como la franquicia, y la aparición de las “marcas del distribuidor”.

Los cambios desde el ángulo de las compras han supuesto la creación de centrales de compras y cooperativas de minoristas con el objetivo, para muchas de estas nuevas figuras comerciales, de conseguir establecer mecanismos de defensa que mantengan los equilibrios necesarios entre los diferentes establecimientos comerciales.

Una de las características más evidentes de la distribución comercial en Portugal, en relación a los demás países comunitarios, es que presenta el mayor índice de número de establecimientos por habitante, debido a la presencia de una estructura comercial tradicional en el interior del país y que las grandes superficies –como se refleja en el plano del país– (ver plano nº 1), se ubican fundamentalmente en el entorno de las grandes urbes y de las ciudades de tamaño medio próximas al litoral; además, la tendencia de las grandes superficies continúa en aumento.

En cuanto a la evolución más reciente de los establecimientos alimentarios (ver cuadro nº 1), se observan, entre otras, las siguientes tendencias:

– En 1991, sobre un total de 38.910 establecimientos alimentarios, sólo 443, un 1,14%, eran hipermercados y

PLANO Nº 1

SITUACION GEOGRAFICA DE LOS HIPERMERCADOS EN PORTUGAL



CUADRO Nº 1

ESTABLECIMIENTOS DE DISTRIBUCION ALIMENTARIA EN PORTUGAL (SERIE HISTORICA 1987-1991. NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y CUOTA DE VENTAS)

| Años | 1987 | | 1988 | | 1989 | | 1990 | | 1991 | |
|--------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| | Número | Ventas (1) | Número | Ventas (1) | Número | Ventas (1) | Número | Ventas (1) | Número | Ventas (1) |
| CATEGORIAS | 42.639 | 446.000 | 41.180 | 528.000 | 40.705 | 635.000 | 39.358 | 770.000 | 38.910 | 883.000 |
| Hipermercados | 0,01 | 5,4 | 0,01 | 11,7 | 0,02 | 16,8 | 0,03 | 21,1 | 0,04 | 25,0 |
| Supermercados | 0,8 | 20,4 | 0,9 | 18,8 | 1,0 | 19,5 | 1,0 | 19,1 | 1,1 | 20,7 |
| Autoservicios | 5,2 | 19,9 | 5,8 | 19,6 | 6,0 | 17,8 | 6,3 | 15,6 | 6,6 | 12,4 |
| Comercios grandes | 13,9 | 13,4 | 19,2 | 15,7 | 19,3 | 14,2 | 21,4 | 14,4 | 24,4 | 15,6 |
| Comercios pequeños | 72,6 | 28,9 | 67,5 | 24,9 | 68,1 | 24,6 | 65,9 | 24,2 | 62,4 | 21,4 |
| Puro alimentario | 7,5 | 12,0 | 6,6 | 9,3 | 5,6 | 7,1 | 5,3 | 5,6 | 5,4 | 4,5 |

Fuente: Elaboración propia, a partir del índice Nielsen Alimentar 1992.

(1) millones de escudos.

supermercados, habiendo manifestado un aumento lineal en los tres últimos años y con la paralela disminución de otros establecimientos alimentarios tradicionales.

– En cuanto al volumen de ventas, las tiendas tradicionales pequeñas y los

autoservicios han disminuído progresivamente sus cuotas de ventas desde 1987, en favor de las cadenas de supermercados e hipermercados, las cuales en 1991 suponían el 45,7% de las ventas totales.

En resumen, este análisis nos permite constatar el incremento de las grandes

superficies y de sus cuotas de mercado.

Del análisis del cuadro nº 2, demostrativo de la distribución geográfica de los establecimientos alimentarios, se observa que las áreas metropolitanas de Lisboa y Oporto son donde las grandes superficies hiper+supermercado tienen

CUADRO Nº 2

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

| Areas | Total Portugal | | Area I (1) | | Area II (2) | | Area III (3) | | Area IV (4) | | Area V (5) | |
|---------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|---------------|----------------|--------------|---------------|--------------|----------------|
| | Nº. | Ventas | Nº. | Ventas | Nº. | Ventas | Nº. | Ventas | Nº. | Ventas | Nº. | Ventas |
| | 38.910 | 883.000 | 4.088 | 267.000 | 2.792 | 141.000 | 17.663 | 278.000 | 8.066 | 89.000 | 6.301 | 109.000 |
| Hipermercado + Supermercado (%) | 1,1 | 45,7 | 3,7 | 76,2 | 2,3 | 63,4 | 0,8 | 25,3 | 0,4 | 14,8 | 0,8 | 25,1 |
| Libre-servicio (%) | 6,6 | 12,9 | 14,0 | 9,8 | 9,4 | 8,3 | 5,2 | 14,8 | 3,4 | 10,8 | 8,5 | 23,6 |
| Tiendas grandes (%) | 24,4 | 15,6 | 21,3 | 4,7 | 14,3 | 5,4 | 30,4 | 26,8 | 18,6 | 18,4 | 21,9 | 24,4 |
| Tiendas pequeñas (%) | 62,4 | 21,3 | 44,6 | 6,3 | 56,2 | 12,4 | 59,3 | 27,8 | 76,1 | 54,6 | 67,8 | 26,3 |
| Puro alimentario (%) | 5,4 | 4,5 | 16,4 | 3,0 | 17,8 | 10,5 | 4,3 | 5,4 | 1,5 | 1,3 | 1,0 | 0,5 |

Fuente: Elaboración propia a partir del Índice Nielsen Alimentar 1992.

Cifras de ventas en millones de escudos.

1. LISBOA-SETUBAL (ALMADA, BARREIRO, SEIXAL).

2. OPORTO

3. NORTE (VIANA DO CASTELO, BRAGA, OPORTO (SIN GRAN OPORTO), AVEIRO, COIMBRA.

4. SUR (LEIRIA-SANTAREM, LISBOA (SIN GRAN LISBOA), SETUBAL (PARTE).

BRAGANZA, VILA-REAL, GUARDA, VISEU, COIMBRA (PARTE), LEIRIA (PARTE), CASTELO BRANCO.

5. PORTALEGRE, SANTAREM (PARTE), SETUBAL (PARTE), EVORA, BEJA, FARO.

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.**



la mayor implantación, siendo la cuota de mercado en estas áreas del 76,2% y 63,4% respectivamente, representando el 0,55% del número de los establecimientos comerciales del país y un volumen de ventas del 33,16%.

DISTRIBUCION MAYORISTA

Las diez firmas más importantes de la distribución mayorista en Portugal, son las siguientes: MODIS, GRULA, ARMINHO, RECHEIO, J.L.PEREIRA, CASTANHEIRAS & PINTO, ARMAZENS DA MATINHA, RAMAZZOTTI, ALIPOR y SOGENAVE.

Este panorama tradicional de la distribución mayorista tradicional en Portugal comenzó a verse relativamente alterado a partir de febrero de 1990, con la fuerte irrupción de MAKRO, perteneciente al grupo holandés SHV, que ha abierto cinco grandes "cash and carry" reservados a profesionales, pasando a ocupar el primer lugar de la lista anterior del comercio mayorista, en cuanto a volumen de negocio al año, habiendo sido su facturación, en 1992, de 74.800 millones de escudos.

MODIS, el segundo mayorista en cuanto a volumen de ventas, pertenece al grupo económico SONAE, holding de los hipermercados CONTINENTE y supermercados MODELO. Esta empresa se creó en 1984 para prestar servicios a las empresas del grupo, canalizando sus ventas mayoritariamente hacia ellas, por consiguiente con márgenes de comercialización bajos. Posee tres almacenes que cubren las tres zonas del país: Norte (Oporto), Centro (Lisboa) y Sur (Algarve) operando tanto en el área alimentaria como en la no alimentaria.

GRULA, que constituye un ejemplo de lo que se denomina "comercio asociado", es una Cooperativa de Minoristas que se agrupan para actuar como mayoristas. Sus asociados son alrededor de 3.000, repartidos por todo el territorio nacional. Su volumen de negocios en 1991 fue de 22.000 millones de escudos; y cuenta en Palmela con el mayor "cash and carry" del país, con 33.000 metros cuadrados de área cubierta.

**CUADRO Nº 3
CENSO DE ALMACENISTAS**

| | 1985 | | 1990 | |
|----------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| | Número | Vol. Ventas | Número | Vol. Ventas |
| | 2.023 | 375.440(*) | 1.699 | 927.214(*) |
| CASH AND CARRY | 4% | 17% | 7,1% | 29,6% |
| ALIMENTARIO | 28% | 14% | 36,2% | 22% |
| MIXTO | 51% | 47% | 39,3% | 32,5% |
| NO ALIMENTARIO | 17% | 22% | 17,3% | 15,9% |

Fuente: Censo de almacenistas 1990/91 NIELSEN, (Abril 1991).
(*) millones de escudos.

En definitiva, estas cooperativas de minoristas pretenden proteger a sus asociados, pertenecientes al comercio tradicional, de la fuerte competencia de las grandes superficies en cuanto a precios, calidad y diversidad de productos; permitiendo la convivencia, en paralelo, de ambas clases de establecimientos comerciales y manteniendo las relaciones comerciales más humanizadas del comercio tradicional frente al impersonal de las grandes superficies, e indirectamente, la desaparición del "paisaje" comercial en las calles de las grandes ciudades de las tiendas tradicionales.

RECHEIO es una gran cadena de "cash and carry", que pertenece al grupo Jerónimo Martins, especializada en minoristas y pequeños almacenistas; atiende especialmente Lisboa y Oporto, así como otras zonas del país.

J.L. PEREIRA, CASTANHEIRAS & PINTO y ALIPOR constituyen el subholding mayorista del holding Inovação, que tiene la cadena de supermercados INO, objeto reciente de una oferta de adquisición de acciones (O.P.A.) por parte del grupo Jerónimo Martins.

La evolución del censo de almacenistas recogida en el cuadro nº 3 señala el incremento de los almacenes tipo "cash and carry" y los alimentarios en dicho período, habiendo pasado sus volúmenes de venta del 17% y 14% al 29,6% y 22%, respectivamente. Asimismo, es reseñable el incremento en el número de los almacenes alimentarios, pasando del 28% al 36,2%.

En cuanto se refiere a su distribución geográfica, en el cuadro nº 4, se observa la polarización en la zona Sur de los establecimientos "cash and carry", detectándose nuevamente su crecimiento cuantitativo con relación a 1990.

DISTRIBUCION MINORISTA

En cuanto al sector minorista, Portugal tiene en la actualidad 16 hipermercados y alrededor de 450 supermercados y, según algunos expertos, está previsto situarse en el año 2000 en 50 hipermercados, con una superficie media superior a los 3.000 metros cuadrados (Ver cuadro nº 5).

El total de hipermercados y supermercados supuso, según el universo NIELSEN de 1991, el 44% de la cuota del mercado. Un porcentaje que, sin

**CUADRO Nº 4
NUMERO
DE ESTABLECIMIENTOS
CASH & CARRY**

| ZONA NORTE (1) | | ZONA SUR (2) | |
|----------------|------------|--------------|---------|
| Número | Ventas (3) | Número | Ventas |
| 69 | 147.804 | 92 | 191.196 |
| 42,9% | 43,6% | 57,1% | 56,4% |

Fuente: Elaboración propia a partir del Índice Nielsen Cash & Carry 1991
1. Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Braganza, Aveiro, Viseu, Guarda, Coimbra, Castelo Branco.
2. El resto.
3. Millones de escudos.



CUADRO Nº 5

**GRUPOS DEL COMERCIO
DETALLISTA ALIMENTARIO EN PORTUGAL**

| GRUPOS | SUPERFICIE DE VENTA (M2) | Nº ESTABLECIMIENTOS | VOLUMEN DE NEGOCIOS(7) | RESULTADO NETO (Mill. Escudos) |
|-------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------|
| SONAE | 63.160 | 10 | 152,2 | 7.043 |
| Continente | 47.700 | 5 | 132 | 5.600 |
| Modelo-Prisunic | 10.060 | 3 | 18,8 | 1.100 |
| Modelo | 5.400 | 2 | 1,4 | 343 |
| JERONIMO MARTINS | 99.000 | 113 | 145,5 | 3.050 |
| Feira Nova | NC | 3(3) | 26 | 800 |
| Pingo Doce | 54.000 | 42 | 42 | 870 |
| Inô (1) | 21.000 | 53 | 22 | 180 |
| Recheio (2) | NC | 15 | 55,5 | 1.200 |
| SUPA | 93.660 | 45 | — | (-500) (8) |
| Jumbo | 82.160 | 5 | 115(6) | — |
| Mini-Preço | 11.500 | 40 | NC | — |
| MAKRO | 46.800 | 5 | 74,8 | 13.200 |
| CARREFOUR | 15.300 | 2 | 40(5) | NC |

FUENTE: Elaboración propia en base a LSA nº 1354 (1993) y Revista Fortuna (6/1993). Datos de 1992.

Notas:

(1) Una OPA en curso sobre Inô.

(2) Incluye los 8 cash and carry recomprado a Inovação.

(3) De los cuales 2 en 1992

(4) De los cuales 8 en 1992

(5) Estimación

(6) Fuente: Revista Fortuna.

(7) Mil millones de escudos.

(8) Previsión 1993: Semanario Económico (13/8/93)

* Cash and Carry

** Hipermercado

NC: No Comunicado

100 escudos = 80 pesetas

embargo, algunos especialistas en distribución consideraran excesivamente alto, estando para ellos en torno al 20%, debido a que dicho análisis no estima como factor corrector la influencia del comercio ambulante de ferias y mercadillos, tan arraigado y tradicional en Portugal, tanto en el interior como en las ciudades y villas del litoral.

Uno de los rasgos que caracterizan al comercio detallista de las grandes superficies es que, a diferencia de España, se encuentran mayoritariamente en manos de capital y gestores portugueses.

GRUPO JERONIMO MARTINS

El grupo JERONIMO MARTINS es el primero por número de establecimientos. Esta empresa estuvo asociada a la belga DELHAIZE LE LION para desarrollar sus supermercados PINGO DOCE (42 establecimientos), reemplazada por la holandesa AHOLD con una participación del 49% en el capital.

Esta nueva joint venture JMR, ha recomprado el holding INOVAÇÃO SGPS, propietario de los 54 supermercados INO, 3 hipermercados FEIRA NOVA y establecimientos "cash and

carry" y en el segundo trimestre de 1993 los 45 supermercados MODELO SONAE.

El desarrollo futuro de este grupo pasa por promocionar supermercados a nivel medio-alto, es decir, "mini-hipermercados" transformando en este modelo diez de sus mayores unidades e incrementando la parte no alimentaria, a fin de conseguir un equilibrio con la alimentaria, y paralelamente según algunas fuentes consultadas, soslayar las exigencias de la nueva Ley de regulación de las grandes superficies (noviembre de 1992).

Los beneficios de esta reestructuración bajo estas premisas ya se han contrastado como exitosos en los supermercados que este grupo tiene en Santarem y Evora debido, en parte, a que la demanda de productos no alimentarios en las ciudades del interior no se encuentra suficientemente atendida.

Además de los 54 supermercados INO que ha adquirido, tiene en proyecto 3 hipermercados: uno de ellos en Povo de Varzim que entrará en funcionamiento en 1994 y de los otros dos, uno se ubicará en Lisboa.

En resumen, es el grupo más diversificado dando cabida a una amplia tipología de establecimientos comerciales, desde hipermercados, grandes y pequeños supermercados, cash and carry, hasta tiendas de descuento.

GRUPO SONAE

En el primer puesto del ranking detallista se encuentra el grupo SONAE, cuyo presidente posee el 51,7%, el grupo francés Promodés el 22% de las acciones y el resto pertenece a pequeños accionistas.

Está compuesto por una treintena de grandes superficies de las cuales 5 hipermercados CONTINENTE. En 1992, el resultado neto del grupo alcanzó los 4.500 millones de pesetas.

El primer hipermercado CONTINENTE, de SONAE, se abrió a finales de 1985, ya firmado el contrato de asociación con el grupo francés.

Los planes de crecimiento en el área de la distribución de este grupo

pasan por abrir tres nuevos Centros en Coimbra, Seixal y Guimarães. El de Coimbra, COIMBRA SHOPPING, que se inaugura en octubre de 1993, mantiene el esquema básico de CASCAIS SHOPPING, disponiendo, asimismo, de un hipermercado CONTINENTE, previéndose un volumen de ventas de 20.000 millones de escudos anuales a partir de 1994. El complejo, con 31.000 metros cuadrados, dispone también de una zona de restaurantes "fast-food" que contará, por primera vez en Portugal, con la cadena americana ARBY's. Su área de influencia comprende 470.000 potenciales consumidores con un poder de compra calculado en 148.000 millones de escudos. La comercialización y gestión del complejo depende de la Sociedad Portuguesa de Centros Comerciales, perteneciente esta empresa a dicho grupo.

Promodés va a desarrollar, junto con SONAE, una nueva "joint-venture" en la que tendrá una posición mayoritaria en torno al 80%; es decir, inversa a

la que tiene en los hipermercados CONTINENTE para crear una cadena de tiendas de descuento DIA (la misma que opera en España con buenos resultados) que tendrá análoga logografía comercial, teniendo adquiridos ya los emplazamientos en los centros de población.

Estos supermercados tendrán un apoyo de abastecimiento tanto a nivel nacional, a través de SONAE distribución, como internacional, a través de Promodés.

De este modo, SONAE reinvierte en pequeñas superficies, aunque en posición minoritaria, después de haber vendido a Jerónimo Martins 45 supermercados (18 de la cadena MODELO y los restantes de MORDOMO E INVICTO).

GRUPO ENTREPOSTO-SUPA

El tercer gran grupo de la distribución minorista es la sociedad SUPA, fundada por el grupo brasileño PÃO DE AÇUCAR, el cual ha sido adquirido por

el grupo ENTREPOSTO (41% del capital) y por parte del equipo directivo, a través de una LMBO (Leverage Management by out), con un 20% del capital. La operación LMBO fue avalada sindicalmente por los principales bancos portugueses. El 12% seguía en manos de un antiguo propietario de PÃO DE AÇUCAR y el 27% pendiente de adjudicar. Dicho grupo cambiará de nombre en 1994 adoptando el de PÃO DE AÇUCAR-Compañía Ibérica de Distribución.

El grupo ENTREPOSTO, cuyo origen se remonta a 1926 en Mozambique, surge con tal denominación en la década de los 60; tiene en la actualidad presencia en España, sobre todo en la zona de Madrid, con un hipermercado JUMBO (100%) y 34 supermercados EXPRESSO.

El principal negocio del grupo, antes de la apuesta fuerte por el sector de la distribución, era la importación y distribución de vehículos, máquinas agrícolas e industriales y con su presen-





una botella de vidrio

**la que fabricamos
en VICASA**

**Que respeta a la
NATURALEZA, de
donde proviene, por
ser un envase total-
mente reciclable.**

**Que mantiene inalte-
rable las cualidades
de los buenos pro-
ductos.**

**Que con sus diversas
formas y colores, es
el envase ideal del
packaging moderno.**

**Porque en VICASA,
tenemos por objeti-
vos ofrecer el mejor
servicio y la mejor
calidad.**

**Porque nos avala la
conflanza que, cente-
nares de Empresas,
han depositado en
nuestra BOTELLA DE
VIDRIO.**



VICASA

La respuesta de un LIDER

cia en SUPA, apuesta por la internacionalización ibérica de la distribución, consolidada a nivel de participaciones cruzadas.

El grupo SUPA cuenta con 5 hipermercados JUMBO y una red de 40 supermercados "discount" con la enseña MINI-PREÇO, con una estrategia de precios baratos, que aumentarán a 60 a finales de 1993, y una cadena de 12 tiendas de conveniencia.

El futuro de expansión del grupo, después de la puesta en funcionamiento del JUMBO de Setúbal con 8.000 metros cuadrados, pasa por la apertura de un sexto hipermercado de 5.000 metros cuadrados en Alverca, a unos 20 kilómetros de Lisboa en la autopista hacia Oporto y próximo al Terminal Internacional (TIR), y además por la apertura de nuevos establecimientos de descuento.

La estrategia del grupo de ganar implantación ibérica será realizada con la creación en España de un holding denominado Pan de Azúcar, que gestionaría la red de hipermercados JUMBO, Supermercados EXPRESSO y una empresa inmobiliaria.

En los meses de octubre y noviembre de este año, SUPA va a inaugurar o reinaugar 3 hipermercados en España, en Cuenca, Linares y Madrid. En estudio está la apertura de un supermercado en Talavera de la Reina.

GRUPO CARREFOUR

El último grupo fuerte es CARREFOUR quien en octubre de 1992 adquirió, con la participación del Banco Espirito Santo & Comercial de Lisboa (BESCL), los dos EUROMAR-

CHES que existían en Portugal, el de Lisboa con 9.500 metros cuadrados y el de Oporto, en Vila Nova de Gaia, con 8.500 metros cuadrados.

Este grupo es, en la actualidad, un potencial competidor de riesgo para los tres anteriormente citados, máxime si se recuerda su precedente en Brasil donde a los pocos años de su establecimiento se situó en el número uno del ranking del mercado.

Desde la toma de control de los hipermercados anteriores por CARREFOUR, sus resultados netos han mejorado, habiéndose establecido básicamente un objetivo prioritario de competencia en precios. Su estrategia de desarrollo futuro pasa, sin duda, por la construcción de un nuevo hipermercado.

SUPERMERCADOS

Por último, cabe comentar brevemente que los dos grupos líderes de la distribución, SONAE (MODELO) y JERONIMO MARTINS (PINGO DOCE) disponen, asimismo, de una red de supermercados en la que la competencia es muy intensa; mas aún tras la entrada de un nuevo y fuerte competidor, INTERMARCHE, que desde su llegada a Portugal, en noviembre de 1991, ha abierto ya 13 establecimientos y mantiene una tendencia a un crecimiento rápido teniendo como estrategia -al igual que la red MERCADONA española- la de plafonar los precios durante seis meses, presente en sus mensajes publicitarios como lucha contra la inflación y defensa de la cesta de compra del "ama de casa".

Finalmente, existen otras cadenas de supermercados que operan en determinadas zonas del país como son: Expresso, Grupo Ibérico, Amazonas, Supermercados del Algarve, Delta Supermercados, Ulmar, Colmeia, Gama, ACSantos y Grupo Europa Novo Mundo.

ANÁLISIS COMPARATIVO A NIVEL INTERNACIONAL

La posición comparativa a nivel internacional de la estructura comercial

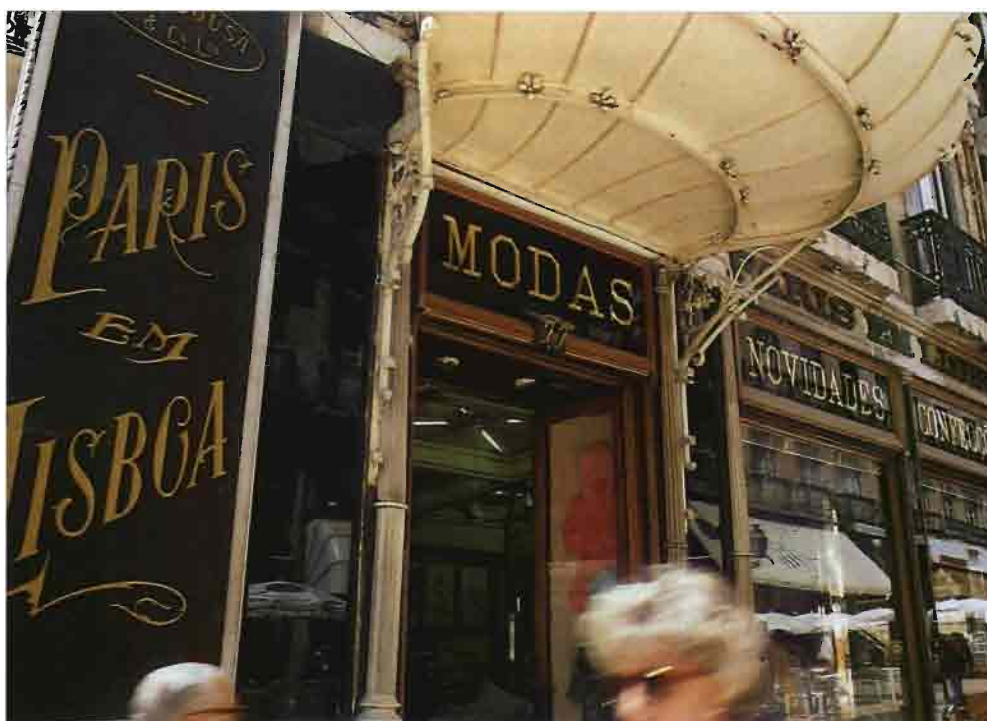


minorista portuguesa se manifiesta en el cuadro nº 6, del que se extraerían las siguientes conclusiones:

– Portugal es el país con menos implantación de grandes superficies (hipermercados y supermercados), un 0,94 por ciento, lo que se correlaciona inversamente al ser el país de mayor implantación de tiendas tradicionales (95,1%).

– En cuanto al volumen de ventas (en términos porcentuales) realizados por las grandes superficies, es sensiblemente próximo a los volúmenes de venta de las grandes superficies en España, con diferencias tan sólo de entre 2 y 3 puntos, lo que parece explicarse, entre otros motivos, por sus grandes dimensiones, y al estar localizados en los cinturones de consumo de las grandes urbes de Lisboa y Oporto, con un gran potencial de compra. Estos hipermercados portugueses, de concepción francesa (generalmente de grandes dimensiones) ofrecen una amplia gama alimentaria, muy competitiva y oferta no alimentaria que no es cubierta de manera satisfactoria por grandes almacenes especializados.

Para la fiabilidad de estos análisis comparativos debemos tener presente, en otras, los matices y cautelas siguientes:



– Las diferencias en los hábitos de consumo y compra (mercados ambulantes), el nivel de vida que permite en algunas regiones mantener abiertos pequeños comercios con niveles de ventas bajos, los parámetros en cuanto a densidad de población, pirámides de edades, etc... Así como la armonización de las definiciones de los establecimientos comerciales de los países a

los conceptos a nivel internacional: hiper (> 2.500 metros cuadrados), supermercado (400 – 2.499 metros cuadrados), autoservicio (100 – 399 metros cuadrados) y tradicionales (< 100 metros cuadrados).

ASOCIACIONISMO Y CENTRALES DE COMPRA

La modernización de estructuras comerciales y del sector de distribución en Portugal incluye también, como ha ocurrido en España y otros países europeos, un protagonismo creciente de las diferentes fórmulas de asociacionismo, con el objetivo de obtener mejores condiciones económicas y aprovisionamiento de los socios de los pequeños establecimientos comerciales.

CENTRALES DE COMPRAS

A nivel mayorista, destaca el boom de las Centrales de Compras que, en menos de cinco años, crearon 20 organizaciones, destacando, por su volumen de negocio, UNIARME y UCREPA, quienes registran el 40% de la cifra total de ventas de las Centrales.

Las Centrales de Compras distribuyen directamente los productos impor-

CUADRO Nº 6

EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIAL QUE COTIZAN EN LA BOLSA DE LISBOA

| EMPRESAS | DIVIDENDO | | ULTIMO DIVIDENDO | | | |
|----------------------|-----------|--------|------------------|-------|------------|-----------|
| | 1992 (1) | % | VALOR (1) | FECHA | PAYOUT (2) | YIELD (3) |
| JERONIMO MARTINS | 280 | +10,63 | 188 | 1991 | 15,82 | 3,78 |
| MODELO SUPERMERCADOS | 64 | + 6,66 | 60 | 1991 | 47,48 | 6,49 |
| MODELO CONTINENTE | 160 | -60,0 | 400 | 1991 | 69,63 | 3,38 |
| INO | 9 | -70,0 | 30 | 1991 | 20,54 | 0,84 |

Fuente: Elaboración propia en base al Suplemento Económico del "Diario de Noticias" (10/6/93) y datos Bolsa de Lisboa.

Notas:

(1) escudos.

(2) El Payout corresponde a la parte de los resultados líquidos que las empresas van a distribuir en forma de dividendos a sus accionistas.

(3) El "Dividend Yield", se calculó a partir de la relación entre el dividendo líquido por acción y la última cotización en Bolsa en 1992.

tados y en los de procedencia nacional actúan canalizando pedidos y distribución de productos hacia los establecimientos asociados. El 60% de los productos que comercializan estas centrales son alimentarios.

COOPERATIVAS

Las asociaciones de minoristas son, en general, cooperativas. Por su importancia destacan GRULA, CARPAN, TORRENTAL, COOPERTORRES y ALUTA, que aglutinan un 60% de la cifra de negocios del cooperativismo en la distribución portuguesa.

—Cais do Sodré (24 de Julio) y Rego (Campo Grande)—, Oporto, Coimbra y otros en las ciudades del interior que funcionan de forma mixta. Está prevista la construcción en Loures del nuevo mercado mayorista para Lisboa habiéndose creado una sociedad entre ambos municipios y la gestión será realizada por una empresa privada o mixta.

El comercio mayorista de pescados tiene lugar a través de la empresa DOCAPECA—Puertos y Lonjas, S.A., con 17 delegaciones, 3 subdelegaciones y 45 puestos de venta, cuyo objetivo es la primera venta de pescado fresco y además tiene servicio de frío, pro-

sula Ibérica, dotado de la más moderna tecnología para dar el máximo grado de eficiencia a las operaciones de carga y descarga. El presupuesto del proyecto alcanzó los 1.200 millones de escudos y mueve al año más de 40.000 toneladas —con una capacidad técnica de descargas en la primera fase del proyecto de 250.000 toneladas/año— y la capacidad de almacenaje frigorífica prevista será de 5.000 toneladas/año.

El objetivo es crear una estructura de servicio integrado (carga/descarga, almacenamiento/expedición) para aumentar la eficacia y disminuir los costes permitiendo situar en igualdad de concurrencia a los importadores y exportadores nacionales con sus socios europeos.

GRAN DISTRIBUCION Y MERCADOS DE VALORES

Por último, para valorar la posición empresarial de los grandes grupos de distribución comercial que operan en Portugal, podemos considerar su situación dentro del mercado de valores, como indicador claro de su evolución pasada y sus expectativas de futuro.

En tal sentido, durante 1992 se registró una subida en los beneficios de las empresas Jerónimo Martins y Supermercados Modelo, propietarias de grandes superficies; y por consiguiente un incremento de los dividendos al accionista.

El grupo Jerónimo Martins, (ver cuadro nº 6), mejoró durante 1992 en un 10,63% el dividendo repartido en 1991, mientras que el holding Modelo Supermercados, que pertenece al grupo SONAE, incrementó su dividendo en un 6,6%.

De otro lado, el grupo INO Supermercados, que pertenece al Grupo Empresarial INNOVAÇÃO, disminuyó su dividendo en un 70%. Finalmente, el holding Modelo Continente también redujo su dividendo de 1991 en un 60%.

□

ENRIQUE CASTAÑE.

Consejero de Agricultura, Pesca y Alimentación.
Embajada de España en Lisboa.



El método de comercialización es el tradicional y el "cash and carry"; trabajan en alimentación, conservación y limpieza, higiene personal y artículos de uso doméstico.

El futuro de las Centrales de Compras y Cooperativas pasa por la continua modernización de estos sistemas de distribución, con la aplicación de nuevas tecnologías e informatización.

MERCADOS MAYORISTAS

Los mercados mayoristas alimentarios se encuentran situados en Lisboa

ducción de hielo y almacenes frigoríficos. Dentro de su gestión, en oficinas y almacenes, cuenta con agentes especializados en el sector y modernas estructuras al efecto. Estos despliegues comerciales localizados en Matosinhos y en Lisboa (Pedrouços), supone para esta ciudad y Oporto una plataforma comercial de pescado al nivel de las grandes ciudades europeas con ventajitas para comerciantes y consumidores.

En el Puerto de Lisboa existe, desde agosto de 1992, un terminal frutero (TERLIS, S.A.) que es la primera estructura de estas características de la Penín-