

EUROCENTRALES

¿OPORTUNIDAD O AMENAZA?

■ MANUEL RECIO y MARIA VICTORIA ROMAN



Dentro de los diversos acontecimientos en los que se encuentra sumido actualmente el sector de la distribución en España, se está dando una mayor relevancia al análisis de los diferentes temas que están originando conflictos entre los diferentes miembros del canal de distribución (horarios comerciales, concentración de la distribución, desaparición del comercio tradicional, desertización comercial, ventas a pérdida, aplazamiento de pagos, etc...) que a los movimientos de colaboración que tienden a superar situaciones de confrontación sustituyéndolas por la búsqueda de objetivos y beneficios comunes.

Por ello, en el presente artículo nos centraremos en el estudio de una nueva forma de colaboración entre minoristas que recibe el nombre de "Eurocentrales", tratando de valorar su importancia, identificando las principales organizaciones de este tipo que están operando en la actualidad, analizando quiénes son sus socios principales y qué objetivos persiguen con su participación. Asimismo, intentaremos esbozar cuál pueda ser el papel que jueguen en las relaciones de poder y conflicto entre los miembros del canal de distribución. Para finalizar trataremos de ver las implicaciones que estas nuevas alianzas tienen para los diferentes miembros del canal de distribución tratando de concluir para qué miembros

del canal y en qué circunstancias pueden suponer una oportunidad o una amenaza para los mismos.

NUEVAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

El surgimiento de alianzas y asociaciones entre empresas ha recibido un amplio tratamiento tanto dentro de la disciplina del marketing como de la dirección estratégica. Sin embargo, muy pocos de éstos estudios han considerado las actividades desarrolladas en este sentido dentro del sector minorista a pesar de tener una larga historia y haber sido desarrolladas extensamente.

Una de las razones esgrimidas frecuentemente por las empresas, tanto

fabricantes como distribuidoras, a la hora de justificar los motivos que les llevaron a internacionalizar su actividad suele ser el deseo de aumentar su capacidad de compra (con el consiguiente incremento del poder de negociación) y aprovechar las economías de escala derivadas del proceso en diversos ámbitos de la gestión, el marketing y la logística.

De acuerdo con André Tordjman y José Dionisio, "en el caso de los distribuidores, las compras representan una parte importante de los gastos de funcionamiento de los distribuidores (entre el 50% y el 85% del volumen de negocio). Por tanto, el intento de lograr precios interesantes es una preocupación constante de toda empresa de distribución. Una buena negociación, es decir, una negociación mejor que la de los competidores, puede permitir la aplicación de precios más agresivos y, de esta manera, atraer a la clientela.

Pero una buena negociación depende, entre otras cosas, del volumen y la capacidad de compra. En un primer momento, los distribuidores daban prioridad a la expansión nacional para obtener unas condiciones de compra favorables. En la actualidad, al haberse alcanzado prácticamente el límite en los distintos países, los operadores buscan en el extranjero nuevas vías de expansión para aumentar su capacidad de compra y, por tanto, su porcentaje de descuento." (1)

Sin embargo, en la actualidad, los distribuidores han encontrado una forma mucho más rápida para incrementar su poder de compra y alcanzar una dimensión europea sin necesidad de realizar una inversión financiera importante, a través de la promoción y participación en centrales de compra de ámbito europeo, conocidas con el nombre de "Eurocentrales".

El primer dato que cabe resaltar es la importancia que estos acuerdos de colaboración están teniendo dentro del mercado europeo de la distribución. Como se observa en el gráfico nº 1, las seis primeras Eurocentrales representaron en 1992 más del 40% del total del mercado europeo (2).

Este hecho resulta todavía más relevante si tenemos en cuenta que son organizaciones de creación muy reciente que van cobrando mayor importancia cada año que pasa.

La creación de Eurocentrales se multiplica a partir de abril de 1988, tomando la iniciativa los países del norte de Europa y extendiéndose por el resto a gran velocidad. Además, la puesta en marcha del Mercado Único Europeo así como los procesos de concentración que se están dando en la distribución europea, nos inducen a pensar que la extensión e importancia de este fenómeno continuará con más fuerza en los próximos años.

Jaime Rodríguez Bertiz, Consejero Delegado y Director General de Euro-madi Iberica (Central de Compra española asociada a la Eurocentral EMD (European Marketing Distribution) declaraba a finales de 1993 (3) que los competidores de su grupo eran en la actualidad las empresas sucursalistas europeas, los grandes grupos alemanes o franceses presentes en varios países europeos incluida España, que contaban con sus propias organizaciones de compra, pero que a largo plazo serían las eurocentrales, de las que quedarán

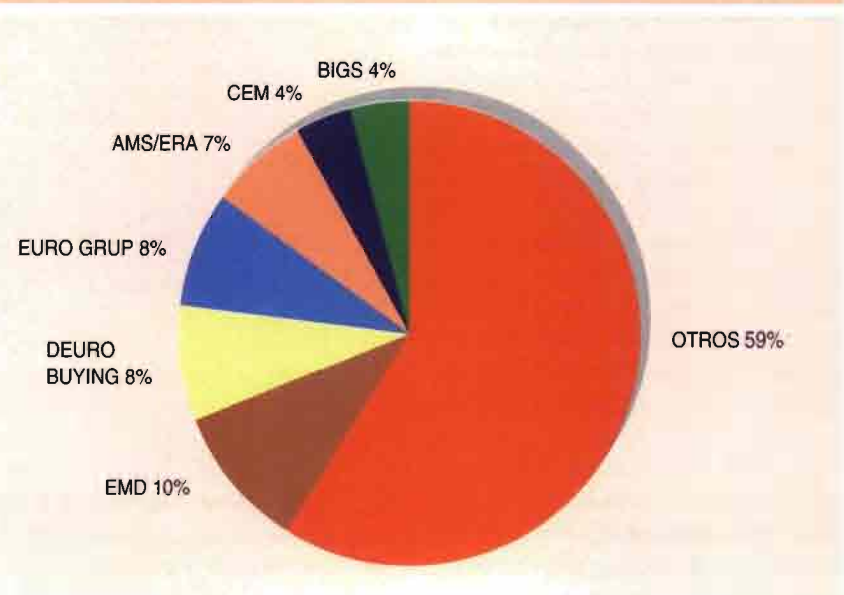
dos o tres a nivel europeo. Asimismo, Peter Hampl, Director General de la EMD, al describir el escenario en el que se situará el sector de la distribución en el 2000, indicaba como el proceso de concentración no iba a limitarse a las empresas alimentarias sino que alcanzaría de lleno a la gestión de la función de compras donde la concentración podría suponer que solamente entre 8 y 12 grupos europeos controlasen del 70% al 75% y únicamente tres centrales de compras se hicieran con el 25% restante (4).

Estas nuevas centrales de compra sólo parecen tener en común con los grupos de compra de ámbito nacional, consolidados en Europa en los años 30, una de las funciones principales que realizan: mejorar las condiciones de compra de sus miembros. Y, en este sentido, la asociación pasa a ser un instrumento de presión sobre los fabricantes, con lo que los conflictos entre la industria y la distribución alcanzan una dimensión europea.

Además, una de las consecuencias de esta colaboración transfronteriza ha sido el descubrimiento de que los fabricantes multinacionales aplican distintos precios en distintos países. Si desean

GRAFICO Nº 1

MERCADO EUROPEO DE LA DISTRIBUCION. PARTICIPACION DE LAS PRINCIPALES EUROCENTRALES



evitar los intercambios paralelos de productos, los proveedores deberán homogeneizar su política de precios en el ámbito comunitario, máxime cuando la creación del mercado único europeo está reduciendo los costes y trabas administrativas para la libre circulación de productos, servicios, personas y capitales dentro de Europa.

No obstante, no todas las Eurocentrales surgen con el único objetivo de contrarrestar el poder de la industria. Algunas, como veremos, pretenden colaborar con los fabricantes en numerosos temas: logística, merchandising, diseño de nuevos productos, aplicación de nuevas tecnologías al canal de distribución, intercambio y análisis conjunto de información, etc... El objetivo de las negociaciones cambia, y el afán por conseguir mejoras individuales a costa de la otra parte se transforma en reflexiones conjuntas tendentes a incrementar la productividad global del sistema de distribución, beneficiándose ampliamente todas y cada una de las partes intervinientes en la negociación. De este modo, se potencia la cooperación entre productores y distribuidores a escala europea, de forma que este nuevo movimiento asociacionista puede convertirse en un auténtico impulsor de la modernización y competitividad de la distribución y la industria europea.

Hay que destacar que este espíritu de colaboración se intensifica con determinados fabricantes, precisamente aquellos que, además de ser suministradores habituales de las empresas asociadas a la eurocentral, asumen el importante papel de ser fabricantes de sus marcas de distribuidor. Las posibilidades que abren estas nuevas vías de colaboración pueden ofrecer grandes alicientes a determinados fabricantes reticentes hasta el momento a fabricar marcas de distribuidor, pero pueden suponer también una vía para el inicio de procesos de integración vertical hacia el origen por parte de los grandes grupos de distribución (por la vía de vinculaciones sucesivas). En este sentido, el profesor José Miguel Múgica (5) señala como las empresas perciben una

CUADRO Nº 1

CARACTERISTICAS BASICAS DE LAS EUROCENTRALES MAS IMPORTANTES

EUROCENTRALES	SOCIOS EUROPEOS	AÑO DE CREACION	PODER COMERCIAL EN EUROPA (1)	OTROS GRUPOS VINCULADOS
BIG (BUYING INTERNATIONAL GEDELF/SPAR)	SPAR (AU) DAGROFA (D) TUKO (FI) SPAR OESTE (A) SPAR ESTE (A) GEDELF (A) DESPAR (I) UNIGRO (H) UNIL (N) DAGAB (S) SPAR (GB)	1980	22.791 MILLONES DE ECUS 3,7% DE LA CUOTA DE MERCADO EUROPEO	INTERGROUP TRADING
EMD (EUROPEAN MARKETING DISTRIBUTION)	A & O SELEX (I) MARKANT (H Y A) EUROMADI IBERICA (E) UNIARME (P) ZEV (AU) FOODMARKETING (H) NISA TODAY'S (GB) SUPERVIB ISHOJ (D) MUSGRAVE (IR)	1989	62.691 MILLONES DE ECUS 10,14% DE LA CUOTA DE MERCADO EUROPEO	NAF
DEURO BUYING	ASDA (GB) CARREFOUR (F) MAKRO (H) METRO (A)	1989	52.416 MILLONES DE ECUS 8,4% DE LA CUOTA DE MERCADO EUROPEO	
AMS (ASSOCIATED MARKETING SERVICES)	AHOLD (H) ALLKAUF (A) ARGYLL (GB) CASINO (F) DANSK SUPERMARKED (D) KESKO (FI) ICA (S) LA RINASCENTE (I) MERCADONA (E) MIGROS (SU) HAGEN-GRUPPEN (N) JERONIMO MARTIN (P)	1988-89	43.670 MILLONES DE ECUS 7% DE LA CUOTA DE MERCADO EUROPEO	ERA
EUROGROUP	GIB (B) REWE (A) VENDEX (H) COOP. SUISSE (SU) PARIDOC (F)	1988	47.125 MILLONES DE ECUS 7,6% DE LA CUOTA DE MERCADO EUROPEO	
CEM (COOPERATION EUROPEENNE DE MARKETING)	CONAL (I) CRAI (I) EDEKA (A) UDA (E) EDEKA (D) BOOKER C & C (GB)	1989	27.494 MILLONES DE ECUS 4,4% DE LA CUOTA DE MERCADO EUROPEO	

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

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del C.F.C.E., EUROSTAT Y EMD. Datos de 1992.



matizada y de programas de gestión informatizada de la información para la gestión de las existencias puede ser facilitada a los socios de las alianzas.

– 5. Acceso a nuevas oportunidades de mercado (espaciales, sectoriales y temporales).

La actividad de alianzas desarrollada por el grupo Quelle, resulta un buen ejemplo de este tipo de actividad. En 1990 Quelle, conjuntamente con Tabacalera y el Banco Exterior de España creó una joint-venture (participada al 51% por Quelle) que puso en marcha un negocio de venta por correo utilizando los 17.500 quioscos de Tabacalera.

En 1992, una alianza similar se creó en Italia aprovechando los 60.000 quioscos de la Federazione Italiana Tabacai. En Rusia, Quelle tiene una joint-venture con Intermoda que transporta y distribuye la sección de vestidos del catálogo de Quelle. Otra compañía de joint-venture ha sido creada en Polonia para distribuir los productos de Quelle a sus clientes.

Fuera de Europa, Quelle estableció un acuerdo sólido con Matsuzakaya en Japón que contempla la realización conjunta de un catálogo muy especializado para un segmento muy determinado de los clientes de Matsuzakaya. En todos estos casos, el objetivo principal de la alianza ha sido dirigirse a nuevos mercados. (Además, Quelle tiene una alianza para compartir tecnología con RTL para el desarrollo de tiendas de distribución de televisiones).

Un método alternativo para la entrada en nuevos mercados es a través de la franquicia, que permite al minorista expandirse rápidamente en nuevos mercados compartiendo la financiación con otros miembros de la alianza. Body Shop, Weill, Maximo Dutti, Stefanel, Benetton y Prenatal constituyen buenos ejemplos de este método.

– 6. Intercambios de experiencias.

La organización de muchas alianzas permite la celebración de reuniones entre los miembros o entre los directivos de las compañías asociadas, donde se intercambian experiencias, bien sea de manera formal o informal. La creación de material de merchandising para

creciente necesidad de operar o relacionarse dentro de entornos “negociados” en los que se reducen la incertidumbre y la variabilidad, y como el sector de la distribución española está cada vez más interconectado a través de diversos tipos de vinculaciones contractuales horizontales y verticales.

Por tanto, las nuevas asociaciones de minoristas constituyen, más que centrales de compra en sentido clásico, auténticas “alianzas estratégicas” y prueba de ello lo constituyen las nuevas funciones que asumen y los ambiciosos proyectos que tienen entre manos.

MOTIVOS QUE IMPULSAN LA FORMACION DE ALIANZAS

Siguiendo al profesor Dawson (6), podemos decir que las razones principales que motivan la formación de alianzas entre los minoristas son:

– 1. Búsqueda de economías de escala organizacionales.

Este factor ha sido resaltado por diferentes miembros de centrales de compra como un factor importante. También se ha destacado su importancia en relación con las actividades de

marketing que desarrollan estas organizaciones. Los nuevos sistemas logísticos pueden implicar que si no se llega a este tipo de acuerdos cooperativos para su utilización no se aprovechen los posibles beneficios de escala.

– 2. Defender un mercado existente o prevenir una amenaza competitiva.

Las alianzas que están compuestas de pequeños detallistas ven ésta como una importante razón para originar este tipo de formaciones que les permite tener un mecanismo para competir con las grandes empresas de distribución. La turbulencia del entorno ha crecido para los pequeños detallistas y la formación de alianzas permite reducir los riesgos asociados a ese ambiente turbulento.

– 3. Compartir costes y recursos.

Algunos grupos han compartido los costes de almacenamiento, otros comparten los gastos de publicidad y los costes de preparación de catálogos.

– 4. Mejorar la innovación.

El desarrollo centralizado y la provisión de productos con marcas de distribuidor permite una mayor inversión para el desarrollo de productos que no podría darse en otro caso. La utilización de las redes de información auto-



utilizarlo por todos los miembros de la alianza permite compartir la experiencia de varios de sus miembros. Las asociaciones de comerciantes europeos como son CECD, FEWITA, GEDIS, IADS y CIES, mantienen todas ellas reuniones con el objetivo de intercambiar información y celebran todos los años seminarios en los que difunden la información dentro de los actos que se celebran en el Día Europeo Del Comercio.

– 7. Defenderse contra los depredadores empresariales.

Se ha sugerido que algunos de los intercambios de acciones que se han realizado dentro de las alianzas, de las que formaban parte grandes empresas, tienen el propósito de reducir el número de acciones disponibles que hay en el mercado y así reducir la capacidad de actuación de los depredadores empresariales.

– 8. Dar los pasos iniciales tendentes a conseguir una mayor integración corporativa.

En algunos casos, las joint-venture entre minoristas han resultado ser un primer paso con el objetivo final de que uno de los miembros posea la total propiedad de todos ellos. La expansión de Carrefour fuera de Francia se ha realizado a través de acuerdos de joint-venture en los que o bien adquiría el control total o tomaba una participación mayoritaria ejerciendo un control total sobre el socio local.

– 9. Establecimiento de barreras de entrada.

La creación de una alianza puede ser el mecanismo más rápido para establecer barreras de entrada. Se puede dar este caso en un mercado doméstico respecto a la posibilidad de entrada de competidores extranjeros. La Compagnia Italiana Partecipazioni Commerciali (CIPC), creada en 1942, estableció en 1993 una alianza de los seis mayores detallistas italianos con el objetivo de disuadir la adquisición de empresas distribuidoras italianas por parte de compañías extranjeras. Se pensó inicialmente que era la respuesta a la alianza que habían constituido Metro y Carrefour con el objetivo de entrar en los mercados de Italia, España y Turquía; pero en la actualidad CIPC tiene objetivos más amplios.

– 10. Apoyo oficial a través de ayuda financiera.

En algunos países se ayuda a los pequeños detallistas para que creen alianzas a través de las cuales puedan mejorar su capacidad de gestión empresarial para llegar a ser más competitivas y eficientes. En España, se han desarrollado políticas para motivar la creación de centrales de compra y la formación de cadenas voluntarias. En Francia, se han establecido nuevas formas asociativas legales para motivar la creación de asociaciones de detallistas y de almacenes gestionados conjunta-

mente por comerciantes independientes. En Holanda, algunas garantías crediticias son facilitadas por el Gobierno para algunos tipos de alianzas.

La variedad de razones que motivan la creación de las alianzas es grande, e ilustra la variada naturaleza de este tipo de organización híbrida. Las alianzas pueden formarse por razones complementarias relacionadas con objetivos estratégicos específicos de sus miembros. La esencia de la alianza es la cooperación, pero inevitablemente sus miembros tienen objetivos diferentes cuando deciden su pertenencia a estas asociaciones.

Por ejemplo, el desarrollo de productos con marca de distribuidor por parte de una alianza puede dar como resultado la obtención de beneficios de escala asociados con el desarrollo del producto, el reparto de los costes de investigación, el añadir un nuevo producto a la cartera, el surgimiento de nuevas oportunidades de abastecimiento, compartir la experiencia en marcas de distribuidor, etc... La actividad de compra conjunta, la publicidad cooperativa, el desarrollo de establecimientos comerciales conjuntos, etc..., pueden ser también consideradas razones para la creación de alianzas.

En resumen, los dos motivos estratégicos que generan la formación de alianzas, protección y expansión, abarcan un amplio abanico de razones de gestión por las que son creadas. Para que una alianza detallista sea efectiva se tiene que dar una convergencia entre factores del entorno externo y factores internos de la organización.

MOTIVOS QUE LIMITAN LA FORMACION DE ALIANZAS

Tras las diversas razones que hemos comentado anteriormente, parece lógico preguntarse si existen límites a la formación y desarrollo de alianzas y, si es así, cuáles son, ya que la presencia de alianzas en diferentes países y sectores presenta considerables diferencias. Por ejemplo, encontramos una fuerte y variada presencia de estructura detallista en España y Alemania pero, sin

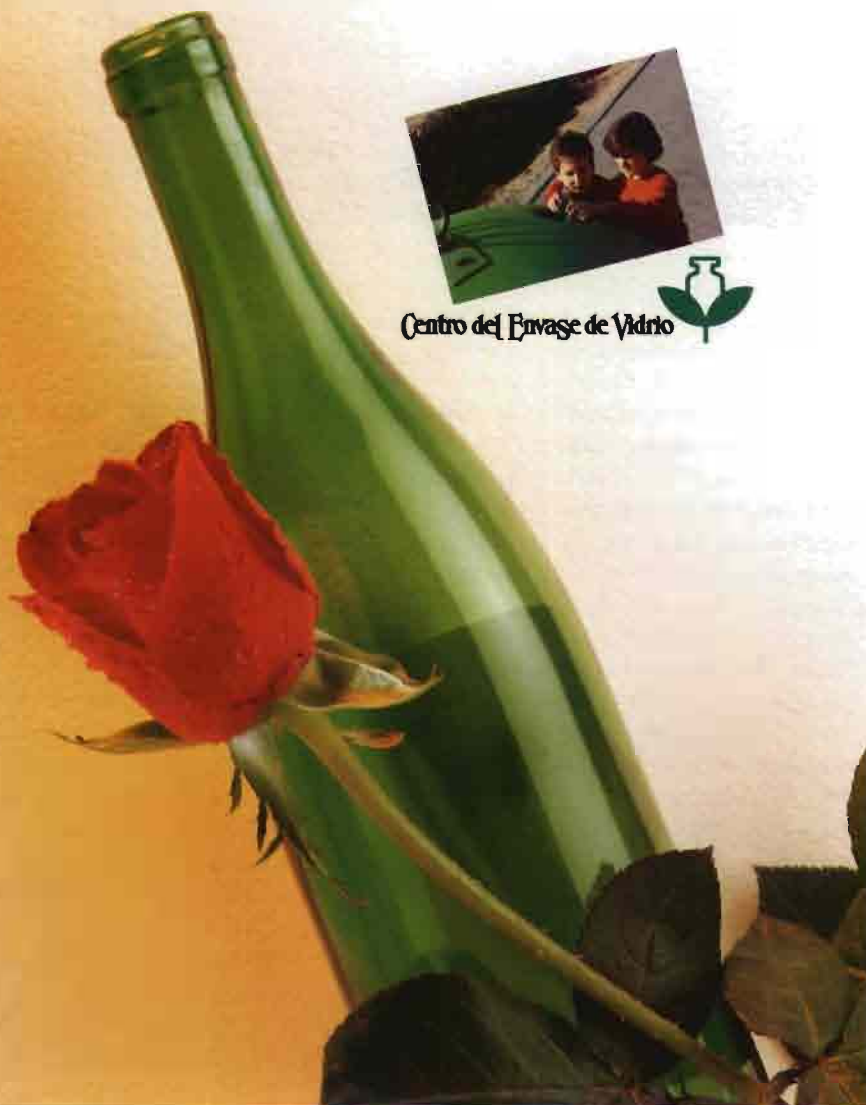


VOLVER A EMPEZAR

*Nacer de la naturaleza
y ser transparente con ella,
conservar lo mejor que tenemos: Nuestro entorno.
Mantener claro y natural todo lo que contiene,
reciclarse y siempre jugar limpio,
para después volver a empezar.
Así es el vidrio, por amor a la naturaleza.*



Centro del Envase de Vidrio





embargo, está débilmente desarrollada en Gran Bretaña. En cuanto a los sectores, aparecen fuertemente desarrolladas las centrales de compra de productos especializados, como los juguetes y los zapatos, pero en el sector de moda, por ejemplo, han adoptado la forma comercial de franquicias.

Dentro de los estudios e investigaciones realizadas en torno a la alianzas en el sector productivo se han sugerido diversas razones que motivan la caída de las alianzas y el que no puedan alcanzar su potencial total de desarrollo. Entre las dificultades que encuentran las alianzas dentro del sector productivo, se incluyen las siguientes:

- La ausencia de una cultura común entre los socios.
- La generación de un mayor tamaño, con la creación de las consecuentes restricciones de gestión (incapacidad de gestionar el nuevo volumen de operaciones).
- Estructuras de gestión no probadas suficientemente.

- Expectativas de beneficios no inmediatos.

- Pérdida de claridad en la asignación de funciones y ejecución de tareas (¿quién hace qué?).

- Diferentes percepciones de los objetivos a largo plazo.

- Diferentes grados de compromisos entre los socios.

- Peligro de un socio dominante.

- Problemas de comunicación entre los socios que no están seguros de qué deben y qué no deben compartir dentro de la alianza.

Todos éstos son también factores importantes que han motivado la caída de las alianzas en el sector de la distribución. Sin embargo, el profesor Dawson (7), en base a las entrevistas realizadas por algunos investigadores y tomando en sentido contrario los argumentos utilizados anteriormente que motivaban la formación de alianzas, sugiere una serie de factores que influyen la caída de las mismas. Se distinguen dos tipos de motivos:

A) Motivos para fusionarse totalmente:

Son aquellos relativos a las razones por las que los minoristas eligen fusionarse totalmente como opción opuesta a las alianzas.

- 1. Beneficios de una organización centralizada integrada.

Los beneficios de una gestión centralizada de una cadena de tiendas a todos los niveles de operaciones, desde la compra centralizada hasta la política de surtido y la gestión de categorías de producto, son mayores que los beneficios que se obtienen a través del funcionamiento de aquellos grupos que mantienen algún grado de independencia.

Esto resulta particularmente importante en aquellos productos y formas comerciales donde las economías de imitación son muy altas y la adaptación inmediata a las condiciones particulares del mercado es un factor de menor importancia para el éxito comercial. Si no es posible desarrollar actuaciones completamente integradas, el sistema de franquicia será el adecuado, debido a que permite tener un mayor grado de control de las operaciones comerciales que son realizadas por sus miembros.

- 2. Eficiencia del control central.

Muchos grandes negocios minoristas se han formado como resultado del deseo de aumentar de tamaño bien sea a través del crecimiento interno o a través de la adquisición de otro negocio, pero permaneciendo la propiedad centralizada. Su éxito puede ser explicado parcialmente en base a la eficiencia y al control que consiguen a través de su gestión centralizada. En contraste, las alianzas implican la toma de decisiones compartidas que estas grandes empresas centralizadas pueden encontrar difícil. Algunas empresas detallistas de gran tamaño, por ejemplo C&A, Kingfisher, El Corte Inglés, Toys R Us, etc... se caracterizan por no pertenecer a ninguna alianza.

- 3. Marco legal.

La libertad legal que existe para realizar fusiones y adquirir empresas puede motivar el desarrollo de canales integrados a expensas de la formación de alianzas. Esta puede ser una de las

diversas razones que expliquen la escasa presencia de las alianzas minoristas en Gran Bretaña, donde el crecimiento a través de la adquisición es relativamente sencillo, y el amplio desarrollo de las alianzas en Alemania, donde el crecimiento a través de la adquisición es más difícil. Este argumento debe tratarse con precaución porque existen casos como el español donde la adquisición es relativamente fácil y la actividad de alianzas está muy extendida.

B) Circunstancias que dificultan la formación de alianzas:

Se trata de aquellas razones que, independientemente del tamaño, mueven a las compañías a no realizar alianzas. De nuevo, podemos señalar diversas razones, que hacen referencia a los costes de la formación de las alianzas en relación con los beneficios: bien porque los beneficios percibidos sean muy bajos o los costes de mantener la alianza muy elevados.

– 1. Limitaciones legales.

Algunos de los objetivos que persiguen las alianzas, en particular aquellas que están referidas al establecimiento de precios, pueden no estar permitidas por la ley de la competencia (Comisión de las Comunidades Europeas, 1985), tanto a nivel nacional como internacional. Diferentes puntos a considerar surgen a este respecto. En algunas situaciones, cuando las alianzas incrementan la fuerza competitiva del comercio independiente, deben ser vistas como proveedoras de mayor competencia en el sector minorista, siendo la única alternativa a una mayor concentración. Por el contrario, pueden verse también como prácticas colusivas para la reducción de la competencia.

– 2. Falta de socios adecuados.

Estas explican también por qué las alianzas a veces fracasan. Los socios potenciales pueden no tener objetivos comunes. Esto puede ocurrir por la existencia de diferentes necesidades o por no tener intereses coincidentes, por ejemplo, respecto a los productos que son adquiridos por una central de compra. Aquellos minoristas que buscan cartera de productos altamente diferenciados, particularmente en aquellos

segmentos que son menos sensibles al precio, pueden ver pocos beneficios para realizar acuerdos de compra conjunta. Así, en los minoristas de ropa hay pocas centrales de compra (hay excepciones como Euretco en Holanda, VeroModa en Escandinavia y siete grupos en Alemania), pero hay un desarrollo significativo de franquicias en la mayoría de países europeos, por ejemplo Manoukian, la Chemiserie, Kookai, Carroll, Cubus, etc...

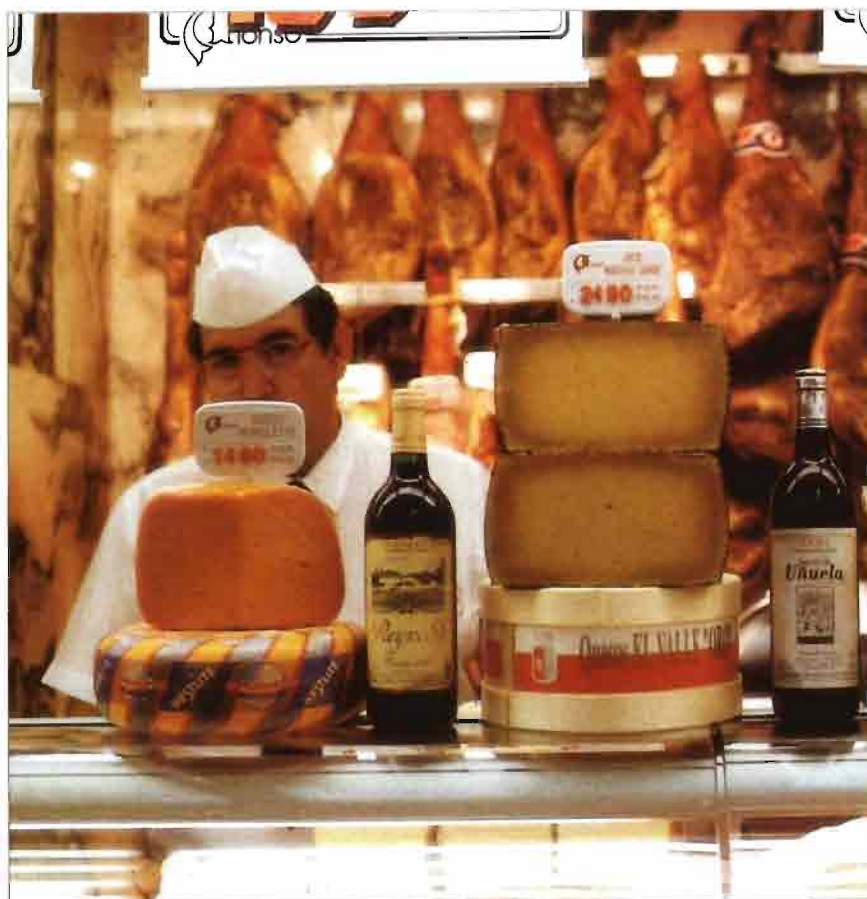
A veces ocurre que los objetivos comunes iniciales dejan de serlo. Esta razón es menos una limitación a la formación de alianzas y más un problema para su desarrollo. Dansk Supermarket abandonó la AMS (una gran eurocentral dentro del sector de la alimentación) y se asoció a BIGS (una eurocentral con presencia fuertemente germánica) debido a un cambio en su dirección estratégica que tenía como objetivo la apertura de tiendas de descuento en

Alemania del Este. La central de compras Socadip en Francia, tuvo que hacer frente a dificultades en 1991, cuando tres de sus mayores socios se dieron de baja: CODEC fue liquidada, EUROMARCHE fue comprada por CARREFOUR y NOUVELLES GALERIES por GALERIES LAFAYETTE. Alternativamente, puede darse una percepción desigual de beneficios dentro de la alianza. Esto es particularmente posible en aquellas situaciones donde los socios son muy desiguales en tamaño o en capacidad, y las empresas fuertes tienen poco que ganar de su unión con socios más débiles.

– 3. Competencia.

Con el objetivo de mantener la cohesión de los grupos se toman normalmente medidas que aseguren que los miembros de la alianza no van a entrar en competencia. Este fenómeno se conoce normalmente con el nombre de intereses no coincidentes en los





mercados espaciales. La inclusión de un socio regional debe automáticamente excluir a otro de un grupo específico, y si ninguna otra alianza existe o puede ser creada debe excluirse a la empresa que no interese al resto del grupo su participación en la alianza. Esta razón es especialmente importante para las centrales de compra siendo de menor relevancia para otros tipos de alianza como por ejemplo la desarrollada conjuntamente entre MARKS AND SPENCER Y TESCO en Gran Bretaña.

– 4.- Masa crítica (umbral mínimo).

Es posible que para algunas funciones las alianzas tengan que alcanzar un determinado nivel. No habrá alianzas si no hay socios potenciales que permitan alcanzar esa masa crítica.

EUROCENTRALES MAS IMPORTANTES (8)

Para evaluar el futuro y la estabilidad de las alianzas estratégicas a largo plazo es necesario examinar la compatibilidad entre los objetivos que persi-

gue cada minorista con su participación en una determinada Eurocentral (motivos particulares de protección y/o expansión) y los objetivos declarados por estas organizaciones (misión de la eurocentral o razón de ser).

LA AMS (ASOCIATED MARKETING SERVICES) es una de las más importantes, tanto por el número e importancia de sus socios, que se refleja en su facturación estimada, como en sus objetivos y ámbitos de actuación asumidos.

AMS declara tener tres objetivos principales:

- La cooperación con los suministradores y fabricantes, a fin de que la actuación colectiva permita proporcionar a sus clientes mejores productos y servicios.

- Creación e introducción de nuevos productos, y mejora de fórmulas y envases.

- Racionalización de la logística y la distribución.

Para el logro de sus objetivos, AMS ha señalado catorce ámbitos de actuación:

- 1.- Ampliación de las relaciones existentes.

Se examinan las principales familias de artículos con el fin de estudiar el desarrollo y crecimiento de ventas de las mismas y, repartir el beneficio proveniente del crecimiento de estos volúmenes.

- 2.- Coordinación de suministros.

Se trata de mejorar la planificación de los abastecimientos, intentando a través de una mejor coordinación de los programas de aprovisionamiento, regular la demanda de las cadenas de distribución a los industriales. Además, con ello se mejorará el abastecimiento de materias primas por parte de los industriales, mejorando la eficacia de su proceso industrial, lo cual redundará en una reducción de costes para ambas partes.

- 3.- Coordinación del apoyo a las promociones.

Mediante la coordinación de los programas promocionales de fabricantes y detallistas, se asegura la máxima rentabilidad de los gastos de marketing.

- 4.- Tests de mercado para nuevos productos.

Se trata de investigar entre los miembros de AMS a través de un programa común el lanzamiento e introducción en el mercado de nuevos productos, evitando así duplicidades en inversiones para esta finalidad. Esto tendrá como consecuencia una reducción de los gastos de investigación y desarrollo individuales para los miembros de AMS. Además, la colaboración y el intercambio de información conjunta facilitará la creación y el diseño de productos auténticamente "europeos" y, reducirá la comisión de errores en su lanzamiento.

- 5.- Normalización de productos y envases.

Se pretende caminar hacia la estandarización de los productos en todos los elementos que los componen (tamaño, composición, presentación etc...). Se mejorarán así la comparación y circulación de productos entre los países europeos, facilitando además la aparición de economías de escala tanto para fabricantes como para distribuidores.

¿SABIA QUE...?

100 Cajas de plástico plegadas ocupan 4,20 Mts., y que 100 Bandejas **PLAFORM**® planas sólomente 0,70 cms.

Una gran diferencia, ¿verdad?

Pues bien, además de ello, se cree que hay aproximadamente 15 millones de cajas de plástico plegables en circulación.

Si estas cajas se utilizasen 2 veces por mes, necesitaríamos 5.000 camiones, de los "grandes", sólo para transportar envases vacíos.

Estarán de acuerdo con nosotros en que esto, que es una gran carga para la red viaria de Europa no tiene mucho sentido.

Con este sistema se transporta mucho "aire verde", puede ser que se intente mejorar el clima transportando aire alemán a España y aire español a Alemania.

Las bandejas de cartón **PLAFORM**® son recogidas después de su uso y se entregan a la industria papelera como nueva materia prima. Esto se hace en fardos comprimidos para ahorrar espacio y además, casi siempre en distancias cortas.

El reciclaje forma parte de la historia de la industria del papel.

Hoy en día se recolecta el 80% del Cartón Ondulado usado para ser reciclado.

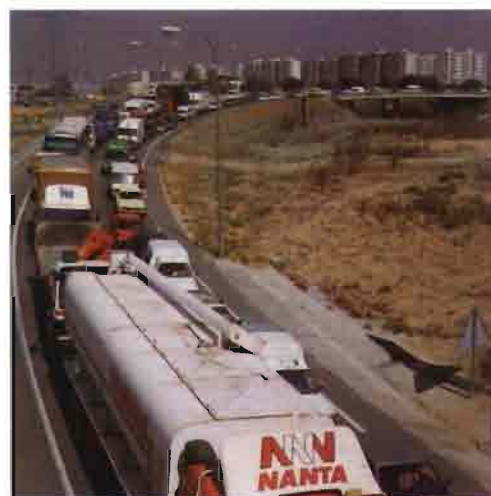
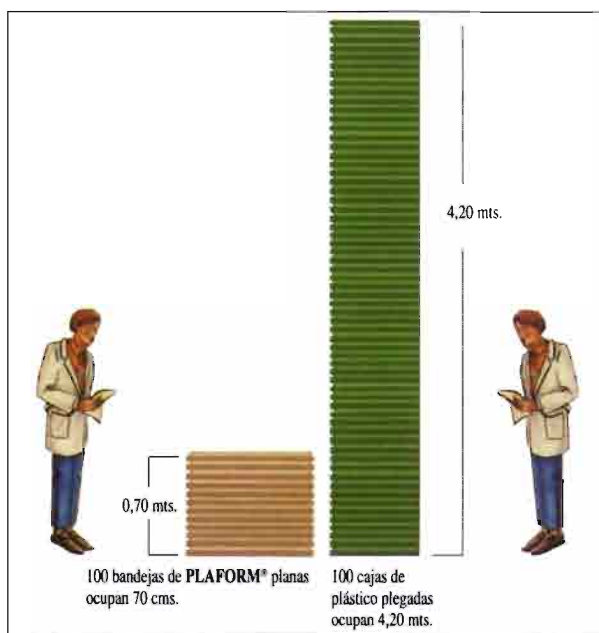
La industria papelera europea utiliza anualmente 19 millones de toneladas de papel viejo. Sin el aporte importante del papel viejo habría que importar el papel viejo que no tenemos.

¿Tiene todo esto algún sentido?. Nosotros creemos que no.

Queremos saber su opinión sobre el tema de embalajes. En agradecimiento a su colaboración le enviaremos una tarjeta telefónica **PLAFORM**® de edición limitada (11.600 unidades), hasta fin de existencias.

¡Una oportunidad para coleccionistas!

PIDA EMBALAJE DE UN SOLO USO **PLAFORM**®, LO MAS SENSATO



PLAFORM INFORMA

plaform®
SISTEMA INTEGRAL DE EMBALAJE EN CARTÓN ONDULADO.

CARTISA
CARTONAJES INTERNATIONAL S.A.

AFILIADA EN ESPAÑA A INTERNATIONAL PAPER
Pedro Teixeira, 8, 5ª 28020 Madrid, España. Tel. (34) -1-555 54 47.
Fax. (34) -1- 555 37 39.



TARJETA TELEFONICA **PLAFORM**®

CARTISA
EMPRESA COLABORADORA
DE





6.- Introducción de suministradores en nuevos mercados.

Analizar conjuntamente la oportunidad, para los asociados, de tener un surtido de productos disponibles de ciertos productores, facilitando la entrada de algunos suministradores en nuevos mercados y empresas, precisamente los fabricantes de los productos que mejor se adecuen a los mercados en que operan las empresas asociadas; lo que supone una gran ventaja estratégica tanto para los distribuidores como para los fabricantes, sobre todo los de menor tamaño, ya que unos consiguen clientes y otros surtido de dimensión europea, sin necesidad de incurrir en fuertes inversiones estructurales.

7.- Coordinación de la distribución.

Estudiar las ventajas de combinar los volúmenes de diferentes cadenas de distribución con el fin de reducir los costes de distribución de los fabricantes. Influirá positivamente en este proceso de puesta en común de las experiencias sobre la aplicación de las nuevas tecnologías en el ámbito de la Logística.

8.- Merchandising y material promocional.

Estudiar la oportunidad de desarrollar modelos comunes para ser utilizados por las diferentes tiendas asociadas (embalaje en envases retráctiles, cajas de presentación, bandejas, embalaje "Pegboard", etc...). De esta forma se facilita y potencia el desarrollo de una política común de merchandising que redundará entre otros beneficios, en importantes ahorros en la adquisición de este material por parte de los asociados.

9.- Coordinación de los productos de marca propia.

Análisis del surtido de marcas de distribuidor que existan entre los asociados con la finalidad de llegar a una homogeneización y estandarización de productos, permitiendo así el aumento del volumen de producto fabricado por los industriales. Ello generará, además, de un incremento del poder de negociación con los fabricantes de marca de distribuidor, importantes economías de escala asociadas a la fabricación, distribución y venta de estos productos. Asi-

mismo, se reforzará y complementará el surtido introduciendo nuevos productos con marca de distribuidor. De este proceso pueden surgir experiencias de intercambio de marcas de distribuidor entre los asociados.

10.- Aprovechamiento de materias primas y material de embalaje para los fabricantes de marcas propias.

Colaboración con los fabricantes de marcas de distribuidor de los asociados, para conseguir mejoras en el terreno de materias primas y embalajes. Se trata, una vez más, de aunar esfuerzos para conseguir mejorar la relación calidad-precio y reducir los costes de estos materiales. Esta colaboración constituye un posible camino para la innovación e introducción de mejoras.

11.- Ayuda a la producción y distribución.

Tratar de mejorar los medios de producción y la organización logística con la finalidad de reducir los costes de producción y de distribución de los fabricantes de productos con marcas de distribuidor.

12.- Gestión de existencias.

Estudio de la necesidad óptima de stocks en la cadena de distribución para asegurar el almacenaje mínimo compatible con la disponibilidad suficiente de productos ("just in time"), con la consiguiente reducción de costes (del espacio dedicado a los almacenes, del tiempo y dinero invertido en la gestión de existencias, etc...).

13.- Gestión de los problemas temporales de suministro.

Examen de las necesidades comunes de productos cuyas materias primas no se producen en ninguno de los países donde operan (productos "exóticos", materias primas lejanas y escasas, etc...). Se trata de asegurar para todos los asociados un suministro estable y en condiciones homogéneas, de aquellos productos difíciles de adquirir con regularidad. Y ello a través de negociaciones contractuales con los productores o suministradores más importantes para lograr que concedan prioridad y atención preferente a los miembros de la eurocentral, a la vez que las mejores condiciones contractuales posibles.

14.- Discusión de los problemas de minoristas y suministradores.

Servir de punto de encuentro entre los distribuidores y la industria. Examinar la oportunidad de constituir un foro para estudiar los puntos de vista de la industria alimentaria en los ámbitos de los consumidores y la tecnología (por ejemplo: medio ambiente, seguridad de los productos, normas de fabricación y presentación de los productos, legislación y reglamentación etc...).

La estructura organizativa de AMS se haya coronada por el Consejo Consultivo, órgano formado por el personal directivo de las empresas que participen en el grupo; existen además, coordinadores especializados en productos, contratados por las empresas del grupo, que trabajan para la asociación en régimen de plena dedicación.

Las publicaciones oficiales de AMS hacen hincapié en las ventajas que aporta trabajar con ella, tanto para minoristas como para suministradores. Estos últimos, conseguirán economías

de escala al poder fabricar más productos con arreglo a normas comunes, es decir, los productos idénticos que venden todos los miembros de AMS. Sin embargo, remarcan que no se trata de un grupo de compras ya que cada miembro adopta sus propias decisiones, confidenciales, sobre los precios. (9)

No obstante, los pedidos se hacen colectivamente y los miembros del grupo se benefician de cualquier descuento por volumen de venta que se obtenga de los suministradores. Los descuentos se abonan a AMS y cada miembro recibe un pago anual equivalente a la diferencia entre los precios que hubiera obtenido negociando por su cuenta y los obtenidos por el grupo.

Como consecuencia de todo lo anterior, no puede sorprendernos la declaración que la propia AMS realizaba en enero de 1991, en la que afirmaba que la organización gestionaba ya cien grupos de productos y, que se habían firmado más de setenta acuerdos con suministradores (AMS News).

La EMD (EUROPEAN MARKETING DISTRIBUTION), está compuesta por grupos de comerciantes más que por minoristas de venta directa. No obstante, representa un gran poder de compra, al facturar en torno al 10% del mercado alimentario europeo.

Objetivos anunciados:

- Colaboración que garantice la obtención de las mejores condiciones en todos los mercados europeos, mediante la actuación conjunta en el mercado y un conocimiento del mismo.

- Proporcionar a la industria una red de distribución a escala europea.

- Proporcionar a la industria la posibilidad de presentar productos a una agrupación de compradores y garantizar la promoción de ventas de su surtido a escala europea.

Otros objetivos:

- Creación de una marca europea. En marzo de 1993 EMD lanzó su marca Minel para detergentes y tiene intención de desarrollar Unity para todos los productos del papel, Rio Bravo para las frutas y Juwel para los piensos de animales.

- Creación del surtido Euro-label.

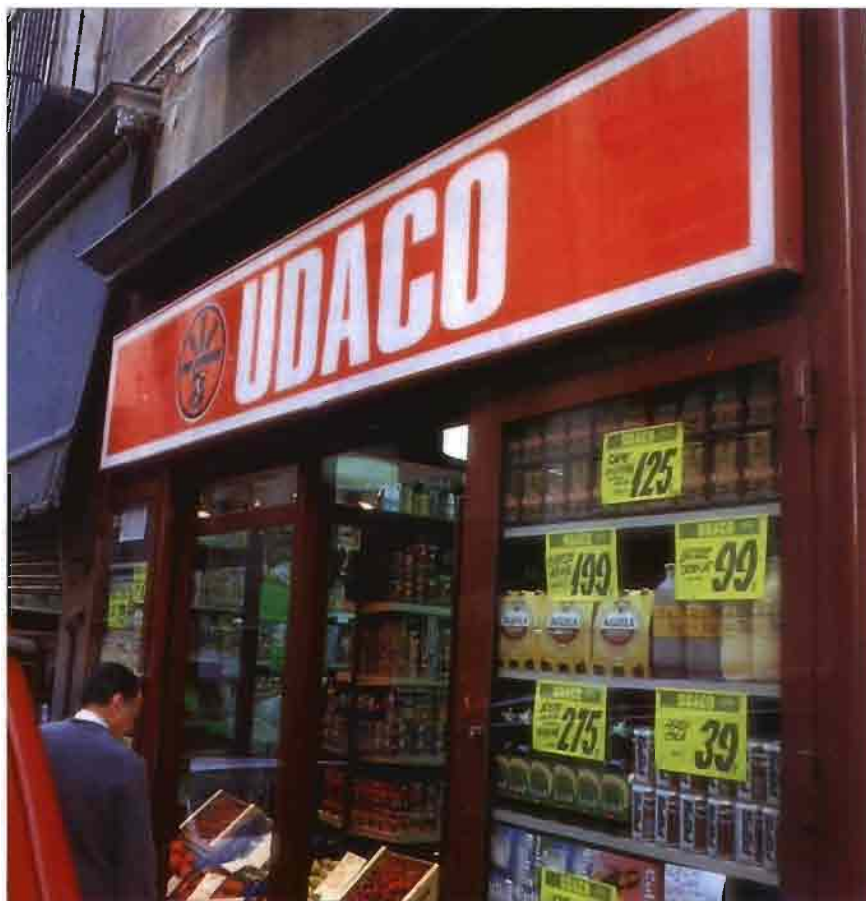
- Resolución conjunta de problemas logísticos de transporte.

- Conjunción de ideas y de información. Han creado un sistema de intercambio de información para uso interno del grupo y como servicio para la industria. Parece que la puesta a disposición de los fabricantes del sistema de información se encuadra en el afán por mejorar las relaciones fabricante-distribuidor y pueden constituir un medio para convertir estas asociaciones en auténticos foros de cooperación que suavicen tensiones y beneficien a ambas partes. En la misma línea, el Director General de Euromadi Ibérica definía su central como "un puente entre la industria y la distribución" (10).

- Ampliación de la cooperación europea con 100 fabricantes nacionales e internacionales de marca.

- Intensificación de la cooperación en importaciones tanto de productos alimentarios como no alimentarios.

EMD se define a sí misma como "un contacto competente para los fabri-



cantes multinacionales", a la vez que una intermediaria para los fabricantes, ofreciéndoles una "fuerza de ventas" suplementaria y el acceso a varios mercados europeos.

En cuanto a la organización y modo de funcionamiento interno, EMD es una confederación que no supone una vinculación estrecha ni un fuerte control centralizado y se celebran contratos con los fabricantes interesados, cuyos términos se fijan en un "Contrato Europeo" EMD (que se remitió a los miembros del Comité AIM Industria-Comercio el 23.11.90).

EMD está aliada con NAF (NOR-DISK ANDELSFOURBUND), formada por la unión de cooperativas mayoristas de Dinamarca, Noruega, Suecia, Finlandia, Islandia y Gran Bretaña. Aunque su oficina central está situada en Copenhague, posee oficinas de compras locales en San Francisco, Santos, Hong-Kong, Beijing, Valencia, Bolonia, Hamburgo y Budapest. Esta organización tiene como objetivo principal la compra de productos alimenticios y desea ampliar el número de miembros que le convierta en una organización de colaboración entre cooperativistas de consumidores a escala europea. Para ello, se ha vinculado a su vez con INTERCOOP, formada en su mayoría por cooperativas de consumidores. Entre las funciones que realizan, destacan las siguientes:

- Compra de productos alimenticios y materias primas en todo el mundo para ser procesados en los países miembros.
- Efectúa control de calidad y de investigaciones de mercado.
- Proporciona asesoramiento a los miembros sobre aspectos logísticos.
- Promueve acuerdos con las administraciones, organizaciones de exportadores y principales proveedores internacionales.

A finales de 1990, EMD declaraba haber invitado a 50 "importantes" fabricantes a mantener conversaciones y a presentar sus productos. Además, tiene previsto ampliar su número de socios para lo que está en conversaciones con empresas situadas en países en los que



EMD no tiene presencia, y está considerando también introducirse en la Europa del Este.

Recientemente (11) sus responsables afirmaban que el futuro de la distribución europea pasaba por la asociación. Se presentaban como una alternativa necesaria en el proceso de concentración, garante de la diversidad del mercado, de la supervivencia de la industria nacional/regional en Europa y de la competitividad de la mediana industria de artículos de consumo.

BIGS (BUYING INTERNACIONAL GEDELFI SPAR) tiene como principal objetivo la cooperación internacional en las compras, junto con los intercambios de experiencia sobre distribución, logística y empresas en participación.

Unas de las características más significativas de este grupo es la fuerte vinculación financiera existente entre sus miembros a través de la vía de las participaciones mutuas. Así, Spar Handels AG (Alemania) posee una participación del 32% en Gedelfi-HKG; Unigro NV (Holanda) adquirió una participación del 5% en Spar Handels AG y pasó a ser socio de Gedelfi. Spar Handels AG es accionista de Unigro, a través de una empresa holding.

Coopera habitualmente con la central GEDELFI, con sede en Alemania desde 1989, formada por Unigro (Holanda) y Axel Dageb (Suecia) y con el INTERGROUP TRADING. Este último coopera, además, con GEDELFI

para compras internacionales, importación de productos tales como conservas de fruta y pescado, vino, cerveza y galletas para las organizaciones Spar nacionales. También está vinculado a la Central Internacional Spar de Amsterdam. El grupo tiene como misión principal supervisar la actividad comercial de los departamentos de compra en los países europeos en los que actúa Spar y obtiene acuerdos globales con suministradores multinacionales.

DEURO BUYING presenta un equilibrio financiero en cuanto a la participación de cada socio en la agrupación, idéntica para todos ellos. Entre los objetivos anunciados por este grupo destacan la coordinación de las actividades de marketing, gama de productos y compras internacionales (fundamentalmente bebidas, artículos perecederos y artículos de higiene).

Hay que señalar que son, por el momento, menos ambiciosos que otras organizaciones, pues no tienen previsto crear sus propios productos ni realizar participaciones mutuas de capital. Sin embargo, todos señalan su interés común en los ámbitos comercial y logístico.

Por su parte, en EUROGROUP cada socio dispone del 20% de capital (12). Los objetivos anunciados son:

- Comunicación activa y eficaz.
- Aprovechamiento de las ventajas de los socios, mediante actividades conjuntas.

- Compras racionales en países comunitarios y terceros países.
- Investigación conjunta sobre productos y sobre la creación de marcas propias.
- Mejora y racionalización del control de calidad, de la logística, de los sistemas de información y el marketing.
- Formación.

IMPLICACIONES PARA FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

Las Eurocentrales, al realizar las compras a nivel europeo tratando de conseguir las mejores condiciones posibles tanto de los productos importados como de los europeos y evitar los diferentes precios que son cargados a nivel nacional por los productores, han elevado las negociaciones a nivel europeo. Esto traerá importantes consecuencias para los fabricantes:

Para los "multinacionales" conllevará seguramente la reorganización europea de sus filiales, así como a su política de marketing en todas sus dimensiones (producto, precio, distribución y promoción).

Para los "nacionales" suponen la posibilidad de introducirse en nuevos mercados y adquirir rápidamente, a través de la vinculación adecuada con la eurocentral, una distribución (numérica y ponderada muy aceptable) de sus productos simultáneamente en toda Europa. Esto traerá como consecuencia importantes cambios organizativos en los fabricantes que den este salto cualitativo hacia la conquista de nuevos mercados.

La mayoría de estas organizaciones han optado por un desarrollo y mejora conjunta de sus marcas de distribuidor a través de varias vías:

- Abastecimiento conjunto de materias primas y material de embalaje para marcas propias.
- Investigación conjunta en el desarrollo de marcas de distribuidor en nuevas categorías de productos o en la mejora de las ya existentes (innovación en el envase, el diseño, la composición, el etiquetado, etc...).



- Venta conjunta de marcas de distribuidor entre cadenas distintas.

"El grupo belga GIB (antes GB-Inno-BM), que es miembro de EURO-GROUP, es particularmente fuerte en sus artículos de marca propia tanto en el sector de la alimentación como de no alimentación. Sus zumos de fruta vendidos con la marca "Juffri" se venden en todos los establecimientos de las cadenas alemanas Rewe y del grupo holandés Vendex, ambos miembros también de EUROGROUP. Igual ocurre con la marca de distribuidor de GIB de alimentos para perros. En contrapartida, las cadenas belgas GIB venden ocho artículos de la línea de belleza de la marca propia de Rewe "Today". Estos intercambios van a ser seguidos por otros del mismo género, en particular de alimentación, y artículos de deporte y tiempo libre". (13)

La apuesta de las Eurocentrales por las marcas de distribuidor a nivel europeo puede suponer para los fabricantes una oportunidad o una amenaza:

Supondrá oportunidades (internacionalización, economías de escala, acceso a información privilegiada,

etc...) para los fabricantes que opten por colaborar con las eurocentrales en el desarrollo y fabricación de sus marcas propias.

Por el contrario, supondrá una amenaza para el resto de fabricantes en la medida en que sus marcas tendrán que competir con la marca de la Eurocentral frente al consumidor (posicionamiento, diferenciación, política de precios, etc.) y frente al detallista (espacio en el lineal, cabeceras de góndola, calendario de promociones, etc...).

Además, ambos aspectos afectan decisivamente a las relaciones de poder y conflicto entre la industria y la distribución. (14)

Sin embargo, al mismo tiempo, las Eurocentrales proclaman sus deseos de colaboración con la industria en la resolución de problemas comunes (logística, promociones, legislación, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías etc.). Entre las consecuencias que este proceso puede acarrear destacan tanto de reducción de la conflictividad entre los miembros del canal, como el aumento de las vinculaciones verticales entre los mismos (mediante la

creación de las denominadas "redes estratégicas" (15).

Recordemos, además, que dicha colaboración tiende a estrecharse y ampliarse en relación con los fabricantes de marcas de distribuidor, tratando las Eurocentrales de conseguir mejoras en la productividad de los fabricantes, que se traducen en menores costes de fabricación y distribución de la marca propia (abastecimiento de materias primas, coordinación de suministros etc...).

En cuanto a los mayoristas, la mayoría de las funciones que realizaba el mayorista tradicional han sido asumidas por las Eurocentrales, por lo que aquellos que no deseen desaparecer tendrán que transformarse mejorando y diversificando los servicios ofrecidos (especializándose y asumiendo nuevas funciones), invirtiendo en tecnología de la información y en la capacitación profesional o/y buscando nuevas áreas de colaboración con proveedores y minoristas (16).

Por lo que respecta a los minoristas, las estrategias basadas en las alianzas van a constituir un aspecto cada vez más importante del desarrollo organizacional de todos los tipos de minoristas en Europa en la década de los noventa (17). Dentro de ellas, la participación en Eurocentrales puede constituir para muchos minoristas la única alternativa estratégica para sobrevivir en la próxima década.

Del estudio generalizado de la situación de la distribución en la Unión Europea puede concluirse (18) que se está produciendo una modificación del espacio competitivo europeo que se manifiesta en un aumento generalizado de la competencia.

Ante la multiplicidad de la oferta existente, los distribuidores deberán buscar métodos más claros para segmentar a sus clientelas y diferenciar sus planteamientos ante un consumidor cada vez más informado y exigente. Además, cada forma de distribución no sólo tendrá que defenderse de los com-

petidores actuales y futuros sino también buscar salidas en nuevos mercados para ampliar su influencia, repartir costes, y hostigar a los nuevos competidores peligrosos en sus mercados de origen. Muchas de ellas tratarán de adquirir una estructura "internacional" con lo que aumentará el proceso de concentración, el grado de vinculaciones entre los miembros del canal y la cooperación, en la que la participación en eurocentrales puede jugar un papel transcendental.

Para los minoristas que están efectuando la compra común de material (cajeros, góndolas, terminales de pago, etc...), trabajando sobre marcas a nivel europeo, colaborando en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y en los programas promocionales, aproximando en definitiva sus planes de marketing, el éxito en estas actividades así como en otros proyectos comunes resulta fundamental para asegurar a largo plazo su supervivencia y la de las Eurocentrales a la que pertenecen. Puede reforzar la unión y cohesión interna de estas organizaciones y hacer que sus miembros vayan con el tiempo coordinando sus esfuerzos y estrategias, vinculándose lentamente hasta actuar como un único grupo de distribución en el mercado.

Otro de los objetivos perseguidos, intercambiar experiencias e información que puedan mejorar la gestión de los miembros asociados, constituye un importante estímulo de cambio y modernización de la distribución europea. Las empresas más avanzadas tecnológicamente pueden ir abriendo el camino a las demás. Además, se pueden crear proyectos de desarrollo conjunto de aplicaciones específicas para los asociados, que pueden constituir a corto y medio plazo una ventaja competitiva importante:

"La colaboración transfronteriza ha permitido a varias agrupaciones de compra centralizada adquirir experiencia en los problemas relacionados con la formación de agrupaciones de minoristas y en las posibles soluciones. Las agrupaciones internacionales de minoristas han aprendido que las estrategias



de compra y distribución desarrolladas para un país no pueden aplicarse mecánicamente a otros países, sino que a pesar de que en toda Europa se está produciendo una estandarización de productos, generada por la difusión de las marcas, todavía es preciso adaptarse a las características de los mercados locales" (19).

CONSECUENCIAS PARA EL CONSUMIDOR

Una de las consecuencias previsibles más favorables para el consumidor europeo derivará del hecho de la traslación vía reducción de los precios de venta al público de parte de las mejoras logradas en la negociación de las condiciones de compra por parte de los detallistas asociados a Eurocentrales. Además, los acuerdos de colaboración para la importación y el desarrollo de nuevos productos, tendrán como consecuencia la mejora en la variedad y la amplitud del surtido.

Sin embargo, hemos descrito como las Eurocentrales tienden a la estandarización y homogeneización de la política de producto, promoción y distribución, con lo que a la larga el consumidor puede encontrarse con un reducido número de marcas de ámbito europeo (de fabricantes y distribuidores) entre las que escoger para realizar sus compras. Frente a esto, muchos de los consumidores europeos reclaman cada vez más altas dosis de diferenciación tanto en el surtido, como en el servicio, como en la ubicación y disposición de los establecimientos, etc...

Por ello, creemos firmemente que en el mercado europeo puede haber lugar para todos, pequeños minoristas independientes o no, y para los grandes grupos de distribución, el éxito depende de la habilidad de cada uno para atraer con su oferta a un consumidor europeo cada día más exigente.

Pese a todas las afirmaciones anteriores y dada la juventud de estas organizaciones, pendientes la mayoría de

consolidación y definición del número de miembros, coincidimos plenamente con los investigadores que sostienen que todavía es pronto para poder sacar conclusiones definitivas sobre las repercusiones que las Eurocentrales tendrán sobre los miembros del canal.

Para finalizar, cabe destacar la oportunidad que para las empresas españolas puede representar el acceso a las Eurocentrales, tanto para las industriales como para las distribuidoras. Dada la escasa internacionalización de la empresa española y, en la mayoría de los casos su calidad de PYMES, la cooperación y las vinculaciones constituyen la única opción para alcanzar dimensión europea. □

MANUEL RECIO.

Profesor de Marketing en Ciencias Empresariales Internacionales. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.

M^a VICTORIA ROMAN.

Profesora del Centro Superior de Estudios Sociales y Jurídicos Ramón Carande, del CEES y del Colegio Univesitario de Segovia, Universidad Complutense de Madrid.

NOTAS Y BIBLIOGRAFIA

- 1. COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. D.G. XXIII. "ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COMERCIALES". Colección de Estudios de Comercio y Distribución nº 15. Realizado por André Tordjman y José Dionisio del "groupe HEC", Hautes Etudes Commerciales, París (Francia). Bruselas, junio de 1991, pág. 21.
- 2. Cuadro elaborado a partir de los datos ofrecidos por EMD y publicados en Super Aral Lineal, nº 1179 (2-8 de Diciembre 1993), pág. 26.
- 3. Op. cit. nº 2, pág. 25.
- 4. EL PAIS-NEGOCIOS, domingo 16 de enero de 1994, pág. 32.
- 5. MUGICA, José Miguel, "España: la nueva organización del mercado", Distribución y Consumo", Año 2, nº 7 (Diciembre 1992-Enero 1993), pág. 22 y 24.
- 6. DAWSON, John A. y SHAW, Susan A. "Retailer horizontal alliances in Europe" 1993.
- 7. Op. cit., nº 6.
- 8. Fuentes utilizadas:
 - a.- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. D.G. XXIII. "AGRUPACIONES DE COMPRA". Colección de Estudios de Comercio y Distribución nº 19. Realizado por Uwe Täger y Günter Weitzel, del IFO institut für Wirtschaftsforschung, Munich (Alemania). Bruselas, junio de 1991, pág. 38-42.
 - b.- CENTRE FRANCAIS DU COMMERCE EXTERIEUR. Direction des Produits Agroalimentaires (DPA), "Les Grans Distributeurs Alimentaires Européens". París, décembre 1991.
 - c.- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Oficina Estadística de las Comunidades Europeas. EUROSTAT. RETAILING IN THE EUROPEAN SINGLE MARKET 1993. Bruselas 1993.
 - d.- Op. cit. nº 2 y 4.
- 9. Quizás detrás de estas afirmaciones se esconda el temor de sus miembros a una actuación de la Comisión de las Comunidades Europeas por

incumplimiento de las normas sobre competencia. Esta cuestión probablemente estará presente en todas estas asociaciones, pero por la profundidad que requeriría, dejamos su análisis para un estudio posterior.

- 10. Op. Cit. nº 2, pág. 24.
- 11. Diciembre de 1993 (Op. cit. nº 2).
- 12. Paridoc (grupo de compra de los supermercados Mammouth) se incorporó al grupo en febrero de 1991. SODEI, grupo en el que habían colaborado GIB y Paridoc ya no existe actualmente.
- 13. C.F.C.E. Op. cit. nº 8.b, pág. 32 (traducción libre).
- 14. Dada la complejidad que entrañaría el estudio pormenorizado de esta cuestión, reservamos su análisis para el desarrollo que efectuaremos en futuras investigaciones.
- 15. JARILLO, José Carlos y MARTINEZ ECHEZARRAGA, Jon I. (1991). ESTRATEGIA INTERNACIONAL: Más allá de la exportación. Serie McGraw-Hill de Management. 1ª Ed., págs. 188-203.
- 16. COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. D.G. XXIII. Colección de Estudios de Comercio y Distribución nº 16: "Nuevos Intermediarios en el Sector de Comercio y Distribución". Realizado por Donkers, Peek y Vogelesang, del "Economisch Instituut voor het midden-en Kleinbedrijf", Zoetermeer (Holanda). Bruselas, junio 1991, pág. 47.
- 17. Op. Cit. nº 6.
- 18. ROMAN GONZALEZ, M^a Victoria, RECIO MENENDEZ, Manuel y PEREZ PUELLES, José Antonio (1993). "Análisis del Sector de la Distribución Comercial en la CEE: situación y perspectivas", Dirección y Organización, nº 7 (Julio-Septiembre 1993), pág. 12 a 22.
- 19. COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. D.G. XXIII. "AGRUPACIONES DE COMPRA". Colección de Estudios de Comercio y Distribución nº 19. Realizado por Uwe Täger y Günter Weitzel, del IFO institut für Wirtschaftsforschung, Munich (Alemania). Bruselas, Junio de 1991, pág. 35-36.