

# DISTRIBUCION COMERCIAL EN GRAN BRETAÑA

## NUEVAS TENDENCIAS PARA CONSOLIDAR EL FUTURO

■ RAMON ARAGONES



Todas las fotos que ilustran este trabajo sobre DISTRIBUCION COMERCIAL EN GRAN BRETAÑA están realizadas en Londres. El autor es Ramón Aragónés.

**E**l mercado de la distribución ocupa en la economía de Gran Bretaña una posición prominente. Buena prueba de ello es que entre 1988 y 1990 diez de los 25 grupos de distribución comercial más grandes de Europa occidental eran de origen británico.

El sector, que aglutina también la venta al por mayor –y que incluye hostelería y restauración–, supone, con datos de 1992, el 14,1% del Producto Nacional Bruto (PNB) del país, según la edición anual de "UK National Accounts". Este porcentaje representa un importante salto en relación con las

cifras del sector diez años antes, en 1982, cuando la distribución representaba un 12,9% de participación dentro del Producto Nacional Bruto.

Como puede apreciarse en el cuadro nº 1, la distribución y la venta al por mayor representan el tercer sector en importancia dentro del PNB de Gran Bretaña, inmediatamente detrás de las áreas de manufactura o producción y de la de servicios financieros.

En total, las compañías que operan en el sector (sin tener en cuenta la venta al por mayor y la hostelería y restauración) poseen casi dos millones y medio de empleados –concretamente

2.468.000 de trabajadores– y cerca de 350.000 puntos de venta. En 1990, último año del que existen estadísticas computadas, había 242.000 negocios de distribución en el país, con unas ventas globales de 132.704 millones de libras (aproximadamente unos 26,5 billones de pesetas).

Del total de ventas (cuadro nº 2), el gran volumen corresponde a distribución de alimentos, que supone 48.171 millones de libras, y supera los 60.000 millones de libras si le unimos las ventas de bebidas, confección y tabaco. A continuación están las cadenas de venta mixta (alimentos y textil), con

CUADRO N° 1  
ESTRUCTURA DEL  
PRODUCTO INTERIOR BRUTO  
EN GRAN BRETAÑA (%)

SECTORES	1982	1992
AGRICULTURA Y PESCA	2,3	1,8
ENERGIA Y AGUA	3,3	2,7
MINERIA	7,4	1,9
PRODUCC. INDUSTRIAL	25,8	22,3
CONSTRUCCION	6,0	6,2
DISTRIBUCION, HOSTEL. Y RESTAUR.	12,9	14,1
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	7,5	8,1
ACTIVIDAD FINANCIERA	17,8	23,7
ADMON. PUBLICA, DEFENSA Y SEGURIDAD SOCIAL	7,1	7,1
EDUCACION Y SANIDAD	8,9	10,2
OTROS SERVICIOS	5,5	6,4

FUENTE: "National Accounts".

24.286 millones de libras. Los objetos para el hogar, con 20.619 millones de libras, ocupan el tercer lugar del ranking. Dentro del número de empleados, destacan abrumadoramente las grandes cadenas de hipermercados y supermercados medios, con más de un millón de empleados.

En cuanto a número de puntos de venta, cabe resaltar el gran peso de los pequeños detallistas, propietarios de una sola tienda, cuya suma supera los 215.346 establecimientos. Este mismo grupo vuelve a acaparar el número de sociedades, con 215.456 negocios de un propietario con una tienda, sobre un total de 214.704.

En los últimos años, estos grupos de distribución han crecido en talla, mediante la fusión de empresas, reduciendo el número de sus centros pero incrementando el tamaño y la diversidad de su gama de productos. Esta concentración ha sido particularmente evidente entre los negocios más pequeños y en aquellos que funcionan en régimen de cooperativas.

A pesar de ello, la fragmentación sigue siendo una constante en el mer-

CUADRO N° 2  
EL SECTOR DE DISTRIBUCION COMERCIAL EN GRAN BRETAÑA

	Nº DE EMPRESAS	Nº DE CENTROS	TRABAJAD. (MILES)	VENTAS (MILL. LIBRAS)
EMPRESAS CON UN SOLO CENTRO	215.456	215.346	825	35.736
EMPRESAS CON BAJO N° DE CENTROS	25.346	65.445	324	15.515
EMPRESAS QUE OPERAN COMO CADENA	901	68.019	1.319	81.454
<b>PARTICIPACION POR SECTORES</b>				
ALIMENTACION	65.169	85.085	852	48.171
BEBIDAS, GOLOSINAS Y TABACO	48.376	60.584	289	12.834
ROPA, DEPORTE Y PIEL	30.688	60.236	312	12.716
OBJETOS PARA EL HOGAR	51.379	68.880	318	20.619
OTROS DE NON-FOOD	41.707	56.993	273	12.749
OPERANDO EN VARIOS SECTORES	2.877	11.451	391	24.286
ALQUILER Y REPARACION DE NEGOCIOS	1.508	5.691	33	1.330
<b>TOTAL MERCADO DE DISTRIBUCION</b>	<b>241.704</b>	<b>348.920</b>	<b>2.468</b>	<b>132.704</b>

FUENTE: *Business Monitor. Datos de 1990.*

cado de la distribución británica. Las principales compañías que operan en el país cuentan con una proporción muy pequeña de las ventas totales del sector. De hecho, los cinco mayores grupos de distribución británicos tienen solo el 19% de las ventas del mercado. Además, en los últimos años se ha acentuado la tendencia hacia la estabilidad del comercio "minorista", principalmente debido al incremento de la demanda hacia los servicios proporcionados por las pequeñas tiendas especializadas.

### PLANES DE EXPANSION

Con todo, las principales cadenas de hipermercados y supermercados de mediana superficie continúan con el desarrollo de planes de expansión para elevar su presencia física en todo el país. Esta tendencia sólo ha sido ligeramente frenada a lo largo de los primeros meses de 1994 a causa de la recepción en el consumo. Las compañías del ramo de la distribución de productos alimentarios han incrementado firmemente el tamaño de sus centros tanto

en grandes capitales como en pequeñas ciudades, en áreas suburbanas y a las afueras de las ciudades. Este fenómeno ha sido aún más patente en las cadenas de bricolaje ("hágaselo usted mismo" (DIY) en lengua inglesa), y en las de muebles y objetos de electricidad, las cuales han construido grandes hipermercados ("warehouses") a las afueras de las ciudades y pueblos, particularmente para atraer clientes con coche.

Siguiendo la evolución de otros mercados, estas cadenas se han inclinado progresivamente hacia la agrupación de sus grandes hipermercados dentro de parques o centros comerciales. Esta situación ha llevado consigo una fuerte proliferación de grandes centros comerciales a las afueras de las ciudades, que paulatinamente han ampliado su negocio con nuevos servicios como aparcamiento, áreas de ocio y restauración.

De acuerdo con la Administración británica, la filosofía que actualmente impera en la Secretaría de Política Comercial es la del "impulso de todos aquellos proyectos de centros comerciales que amplíen la oferta de compra

del público, siempre que ello no ponga en peligro la continuidad y salud de los núcleos comerciales urbanos".

Uno de los primeros centros comerciales de gran tamaño establecido en Gran Bretaña fue el Metro Centre de Gateshead, Tyne and Wear, el cual tiene cerca de 200.000 m<sup>2</sup>, lo que le convirtió en el más grande de su tipo en Europa. Otros grandes centros comerciales son el Meadowhall Shopping Centre, en Sheffield (norte de Gran Bretaña) y el de Lakeside, en el centro de Thurrock (en Essex, al sur de Gran Bretaña), ambos inaugurados en 1990.

El trámite para la apertura de los nuevos desarrollos comerciales en Gran Bretaña pasa por la concesión de un permiso de las autoridades locales (Council Authority). Dichos responsables tienen, además, que consultar simultáneamente con el correspondiente departamento del Gobierno central cualquier proyecto comercial superior a 23.325 m<sup>2</sup>.

### MERCADILLOS

El sector de la distribución británica está además íntimamente ligado al de la venta al por mayor y al de los "mercadillos". Los mercados de abastos tienen aún un enorme peso en el sector alimentario del país, principalmente en grandes capitales como Londres. El nuevo Covent Garden es uno de los mayores dentro del mercado de las frutas y verduras; Smithfield está centrado en el sector de la carne y Billingsgate en el de pescado. Las cooperativas que trabajan en estos mercados han creado su propia organización de distribución, denominada Cooperative Wholesale Society (CWS). En estos momentos, las cooperativas de detallistas están impulsando la compra de CWS, ya que ésta es, hoy por hoy, su principal proveedor. La CWS, además del mayor grupo de distribución en el centro, sureste y norte de Inglaterra, es la organización más implantada en Escocia e Irlanda del Norte.

Fuera del ámbito alimentario, el tradicional "mercadillo" todavía sigue acaparando la atención de los consu-

midores del país y también la de los turistas que cada año acuden a Gran Bretaña. Así, áreas como Portobello, Candem Market o Covent Garden son, cada vez con mayor frecuencia, puntos de referencia obligados en segmentos de la distribución tan diversos como el textil, el mobiliario, el de librería o el de regalos.

No en vano, dentro del mercado mayorista británico actualmente operan 120.000 negocios, con unas ventas valoradas en alrededor de 225.500 millones de libras (45 billones de pesetas). El total de la facturación de la venta al por mayor ha aumentado alrededor del 10% durante los últimos años.

En el segmento de la distribución de alimentación y bebidas, actualmente, los grupos líderes son Sainsbury, Tesco, Safeway, Asda y Gateway. Estas cinco compañías son responsables de alrededor de 25.000 millones de libras (5 billones de pesetas) de las ventas anuales de alimentación. Otras importantes cadenas de supermercados son Waitrose, Morrisons, Iceland y Kwik Safe.

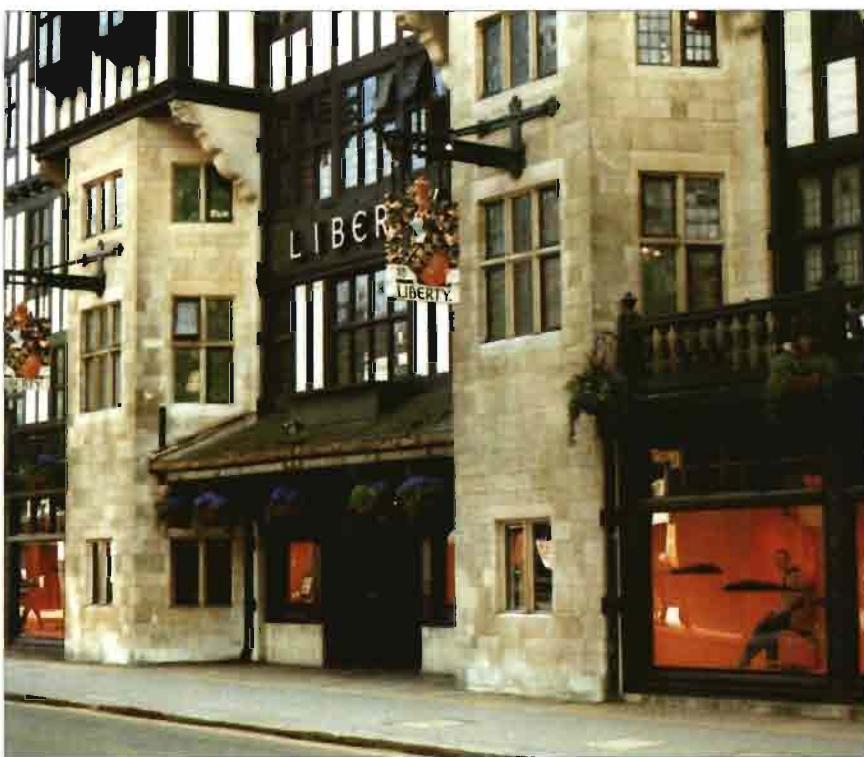
Casi todas estas grandes cadenas de hipermercados y supermercados tienen sus propias centrales de compras. Este modelo de organización ha comenzado

también a ser aplicado por las pequeñas tiendas de barrio con el fin de abaratar sus costes con los proveedores, aunque con mayor lentitud. Gracias a ello, un buen número de tiendas de conveniencia de ciudades y pueblos mantienen hoy día abiertas sus puertas.

Dentro del segmento de distribución mixta, la cual incluye tanto alimentos como textiles, droguería, discos y libros, se encuentran un conjunto de firmas de amplia tradición en el mercado inglés, como Marks and Spencer, Selfrige, BHS, Sears, Burton, Liverty, House of Fraser, Boots, Kingfisher, Storhouse, W.H. Smith, Our Price, Virgin, Littlewoods, Savacentre y John Menzies. Cabe destacar el desarrollo de la distribución de juguetes, con enseñas tan populares como las de Hamleys o Walt Disney.

### EL REINADO DEL CATALOGO

Paralelamente a los sectores tradicionales del comercio minorista, Gran Bretaña ha impulsado con éxito en los últimos años nuevas vertientes de la distribución, entre las que destacan la venta por catálogo. Un reflejo de este desarrollo lo demuestra el que cerca de





El Café de Colombia se está sirviendo  
en el comedor de estribor.



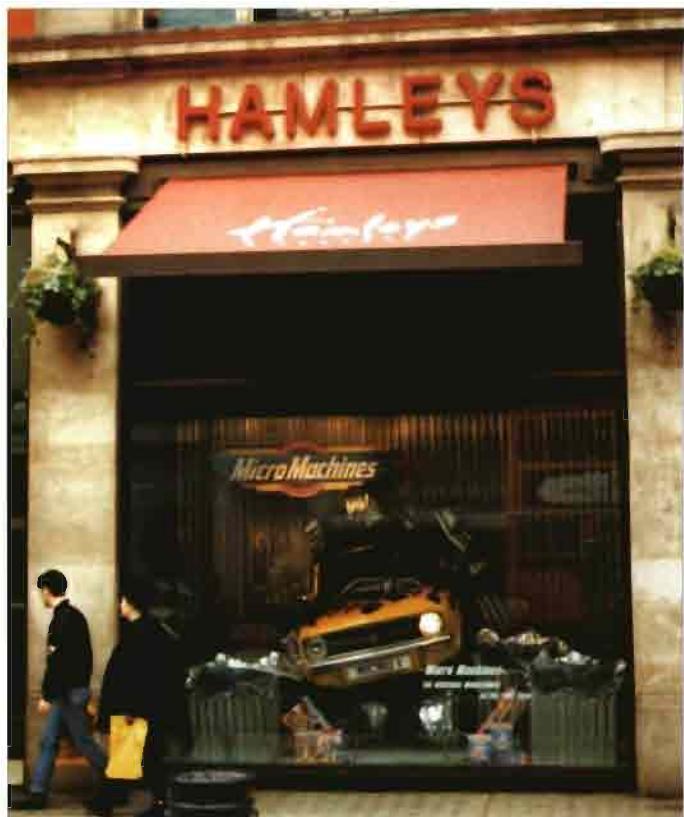
El mejor café del mundo.

CUADRO N° 3

### COMERCIO AL POR MAYOR EN GRAN BRETAÑA. FACTURACION CONJUNTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

SECTORES	NUMERO DE NEGOCIOS	VENTAS (MILL. LIBRAS)
ALIMENTACION Y BEBIDAS	16.435	47.286
PRODUCTOS PETROLIFEROS	969	21.660
ROPA Y TEXTIL	10.217	9.587
CARBON Y ACEITES INDUSTRIA	3.210	2.340
OPERADORES DE MERCADO	4.381	8.540
AGRICULTURA Y GANADERIA	3.083	8.351
MATERIALES INDUSTRIALES	6.016	26.967
CHATARRA Y MAT. DESECHABLE	3.946	2.922
MAQUINARIA INDUSTRIAL Y AGRIC.	8.778	15.218
OPERACIONES DE LEASING	2.860	3.095
OTROS PRODUCTOS	60.685	79.495
<b>TOTAL DE VENTA Y OPERACIONES</b>	<b>120.580</b>	<b>225.461</b>

FUENTE: *Business Monitor SDA26. Datos de 1990.*



20 millones de personas compran regularmente todo tipo de bienes, productos y servicios a través del pedido por correo.

En 1992 las ventas a través de este canal totalizaron unos 3.900 millones de libras (780.000 millones de pesetas), representando cerca del 3% del total de las ventas del sector de la distribución. Los productos más vendidos a través de la fórmula del correo y del catálogo son vestuario masculino y femenino, prendas deportivas, muebles, textiles para el hogar, y grandes electrodomésticos (televisores, radios, equipos de música, etc...). Una de las principales cadenas británicas que opera actualmente en este sector es Argos.

Otra de las fórmulas innovadoras de comercio surgidas en Gran Bretaña son las sociedades cooperativas y las tiendas de Caridad. Se trata de organizaciones voluntarias controladas por un amplio número de miembros o por instituciones con fines benéficos, entre las que figura Oxfam. La entrada en el accionariado de las cooperativas (desde una pequeña participación hasta un gran paquete accionarial) está abierta a

cualquiera que pague un pequeño depósito. Hay 4.750 puntos de venta de este tipo, un 48% de las cuales venden alimentos y productos comestibles.

Además de los modelos de comercio tradicionales y de los innovadores, Gran Bretaña cuenta con una amplia variedad de galerías y naves comerciales ("complementary shopping facilities") dentro y fuera de las grandes ciudades y pueblos.

#### DIVERSIFICACION Y FIEBRE "VERDE"

Otra de las constantes del nuevo mercado de la distribución británica durante los últimos tiempos es la diversificación hacia otras actividades "terciarias", principalmente hacia la actividad financiera. Recientemente, una de las cadenas más populares del país, Marks&Spencer, anunció su entrada en el mercado de los seguros de vida y de las pólizas de pensiones. Por otro lado, muchas de las grandes cadenas –entre ellas Sainsbury, Safeway, Gateway, etc...– han comenzado a implantar en sus centros nuevos productos financie-

ros como el denominado "cash back", más propio de una entidad bancaria o financiera. El "cash back" consiste en el ofrecimiento al cliente que acude al centro de compra con tarjeta de crédito de la posibilidad de adquirir dinero líquido con cargo a su propia cuenta bancaria, ahorrándole la visita al cajero automático.

Muchas de estas compañías han completado su estrategia financiera con la emisión de sus propias tarjetas de crédito entre los mejores clientes habituales. Esta iniciativa, que viene funcionando desde hace algún tiempo en el resto de los países europeos, cobra en Gran Bretaña tintes novedosos.

La propia Marks&Spencer ha creado técnicas de marketing basadas en esta fórmula financiera. Se trata de la creación de "calendarios" específicamente pensados para sus mejores clientes. Durante ese tiempo, habitualmente un período de dos horas durante uno de los tres últimos días de la semana, el cliente, dotado con su tarjeta del centro, compra objetos a precios más bajos al tiempo que disfruta de una velada festiva.

Además, el proceso de diversificación emprendido por las compañías de la distribución británica no se ha limitado a la búsqueda de actividades externas a las del propio negocio sino que también ha profundizado en las nuevas posibilidades de su propia actividad. De acuerdo con los estudios realizados por el departamento de Industria y Comercio del Gobierno británico, actualmente, la mayoría de los grandes grupos de distribución venden un mayor número de referencias y productos que en las décadas anteriores. No obstante, en algunos casos esta política ha traído consigo un descenso de los beneficios de las compañías del sector, lo que a su vez ha provocado una masiva orientación del mercado hacia los segmentos más rentables, como el alimentario.

Por otro lado, las nuevas tendencias de la distribución británica fundamentan su estrategia en la potenciación de la marca propia y en el desarrollo del producto "verde" y "sano". De esta forma, las principales compañías han extendido en los últimos años su oferta de productos hacia los alimentos fres-

cos y perecederos, tales como carne, pescado, vegetales y productos de panadería, invadiendo así el terreno de los antiguos mercadillos de abastos ingleses. A su vez, las empresas han elaborado un nuevo marketing centrado en el respeto al medio ambiente y en el carácter sano y nutritivo del producto.

El afán de los grandes conglomerados del sector por imponer sus "marcas propias" ha sido cuestionado por los principales grupos parlamentarios del país, que han pedido al Gobierno nuevas medidas para proteger a los fabricantes. Entretanto, las grandes multinacionales como Unilever, Coca Cola UK, etc..., han comenzado a simplificar sus carteras de marcas, con el fin de que sus primeras enseñas puedan hacer frente a la "gama blanca" de la distribución.

### EL CLIENTE MANDA

Junto a la moda "verde" y a la "marca propia", las cadenas de distribución británica han dado preeminencia a la mejora del servicio al cliente y

a la calidad final del producto. La obsesión por ofrecer un trato adecuado al cliente llega al punto más álgido en cadenas como Harrods, cuyo lema reza "si no tenemos lo que busca, se lo conseguimos en cuestión de horas". Igualmente, la firma Marks&Spencer se declara especialmente comprometida en la mejora de su atención al consumidor como fórmula para elevar su prestigio en el mercado.

A pesar de esta filosofía de servicio al público, muchas tiendas y cadenas de distribución británicas adolecen todavía de una especial "apatía y frialdad" con el cliente. Tanto es así, que el Gobierno ha comenzado a lanzar una campaña para cambiar esta actitud entre el personal que trabaja en el sector. La iniciativa se impulsó después de conocer las conclusiones de varios estudios realizados por las asociaciones especializadas, según las cuales la mala atención de muchas compañías del sector estaba dañando sus ventas.

### LIBERTAD DE HORARIOS

Pero de todos los avances alcanzados en los últimos años, es quizás el de la libertad de los horarios comerciales los domingos el más significativo. Tras muchos meses de debate parlamentario, la Cámara de los Comunes dio a principios de año el visto bueno a un proyecto que tendrá rango de ley este verano y que permite a las grandes y a las pequeñas compañías la apertura de sus establecimientos en domingo.

El texto aprobado otorga mayores concesiones a los detallistas que a las grandes superficies, ya que les permite un horario ilimitado durante dicho día de la semana. Las grandes cadenas de supermercados e hipermercados han sido limitadas, en cambio, a un período de seis horas de apertura, el cual se extenderá de 10 de la mañana a las cuatro de la tarde. La nueva legislación, que cerró un importante debate social entre las distintas compañías, no ha logrado contentar a todos pero al menos ha servido para marcar unas normas de juego en el mercado de la distribución.



### SUPERMERCADO DEL FUTURO

Además de estos cambios regulatorios, la tecnología de la información es hoy por hoy uno de los principales motores que impulsa la actividad de la distribución británica. La informática ha sido adoptada durante los últimos años por la práctica totalidad de las compañías, lo que ha agilizado su funcionamiento y abaratado su gestión. Programas electrónicos para el conocimiento de los stocks o sistemas de lectura como el de barras codificadas se han standarizado entre estas compañías y han logrado impulsar nuevas fórmulas de gestión.

En el ámbito del almacenaje y logística, una de las estrategias más desarrolladas ha sido la del "Just in time", consistente en la llegada del producto a los almacenes de la cadena que lo distribuye en el último momento previo a la venta. Al mismo tiempo, estas cadenas han dado un fuerte empuje a los sistemas electrónicos conocidos como "data interchange systems" (EDI), a través de los cuales los establecimientos pueden estar conectados durante todo el día con todos sus proveedores. El funcionamiento de este sistema, creado inicialmente para el procesamiento de pedidos inmediatos, también se ha extendido a la emisión de facturas.

Igualmente, la distribución británica ha desarrollado fuertemente los programas EFTPOS, que permite a los clientes la compra mediante tarjetas bancarias. Actualmente, el número de terminales de este sistema en el país es de 200.000 y esta cifra sigue creciendo vertiginosamente gracias al lanzamiento de nuevos programas tecnológicos.

El mayor hallazgo del sector ha sido el desarrollo de un nuevo prototipo de centro de venta dotado de los últimos avances tecnológicos, y que ha sido denominado como el "supermercado del futuro". El proyecto, que ya cuenta con varios establecimientos experimentales abiertos en Gran Bretaña, ha sido impulsado por la firma Anderesen Consulting. Carros dotados con videos y scanners para eliminar las tradicionales



colas en las cajas, mensajes grabados para orientar los hábitos de los consumidores, emanación de aromas a través del aire acondicionado y cupones de compra para impulsar al comprador hacia determinadas marcas son algunas de las novedades que incorporan estos supermercados, conocidos como "Smart Store".

Este proyecto ha sido favorecido por el descubrimiento de nuevos artículos para reducir el robo en los comercios. De todos ellos, el más novedoso ha sido una etiqueta metálica, casi invisible, que se coloca en el envoltorio o en el interior del producto a la venta. Este sistema ha sido desarrollado por el Center of Exploitation of Science and Technology de Londres y por la entidad Electronic Article Surveillance.

Según los cálculos estimados, el coste global causado por el hurto en el mercado de la distribución británica ascendió el pasado año a la cifra de entre 2.500 y 3.000 millones de libras (alrededor de 700.000 millones de pesetas).

### DEMANDA FRAGIL

A pesar de estos últimos hallazgos en el terreno normativo y tecnológico, la opinión de los estudiosos sobre el mercado de la distribución británica

son, en muchos casos, pesimistas.

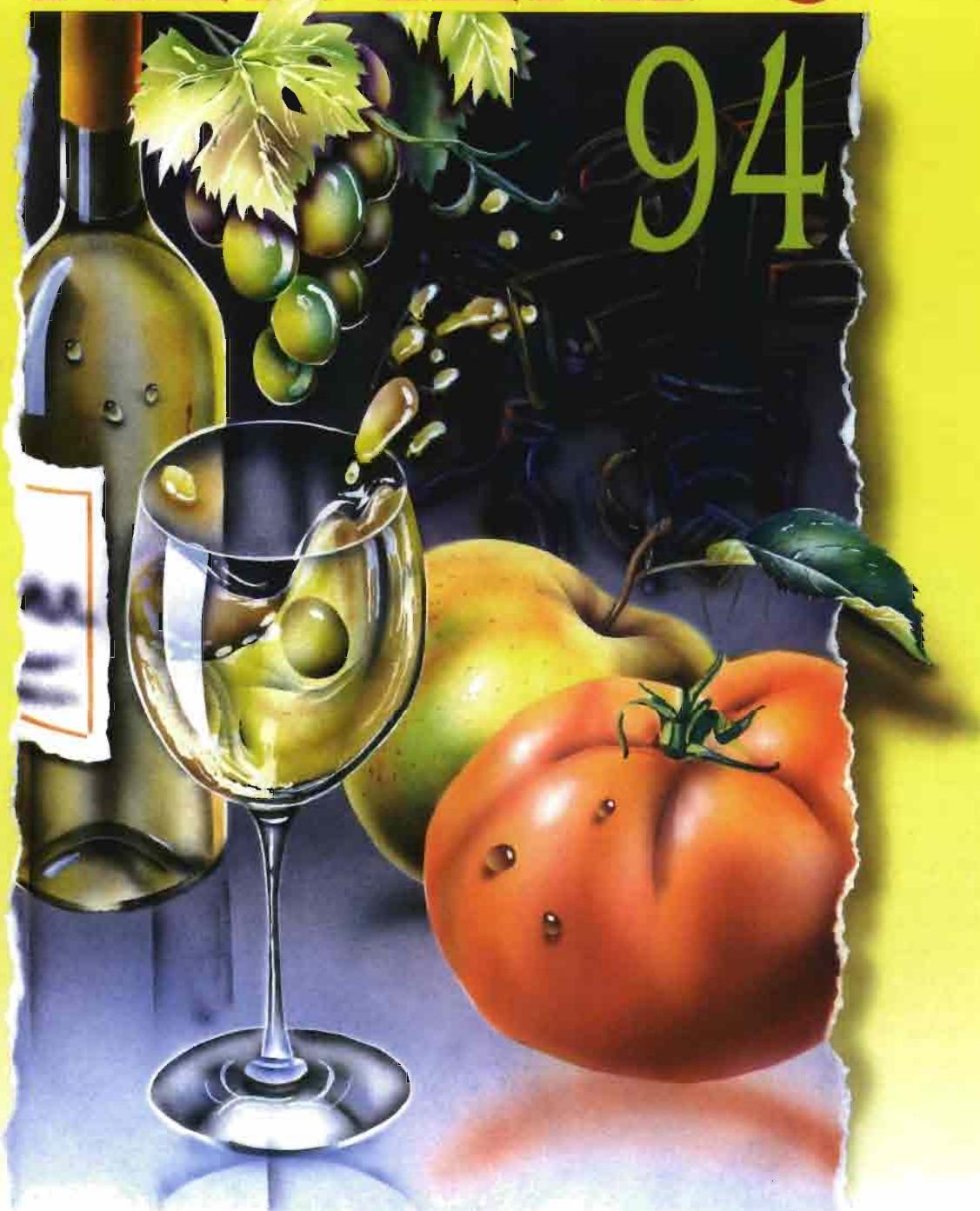
Según la prestigiosa sociedad de investigación y análisis británica Verdict, este sector se enfrenta a un fuerte dilema. Por un lado, existe un adverso clima comercial que perjudica a las grandes compañías del sector. Y a esto se une el que los consumidores británicos hoy están más pobres y viejos que lo estaban en los años ochenta ya que la recesión ha dañado el valor de sus propiedades inmobiliarias y ha erosionado su confianza en el modelo económico.

"Demográficamente, las tendencias están asegurando que la población está creciendo mientras el desempleo ha golpeado a la población más joven de forma desproporcionadamente dura".

Desde el punto de vista de Verdict, la distribución británica está emergiendo de la recesión con el hándicap de la excesiva superficie de sus instalaciones, producto de la frenética expansión física de los años ochenta. La sobrecapacidad unida al bajo panorama de crecimiento económico hace que la actual situación del mercado favorezca claramente a los compradores. "Por primera vez en décadas, el cliente es el rey" asegura esta consultora.

En su informe Retailing 1997, Verdict predice que el volumen de ventas crecerá un 11% frente al 9% de incremento sobre los pasados cinco años

# ALIMEXPO



VI Feria de la Alimentación  
y V Salón de la Bebida

GRANADA, DEL 20 AL 23 DE OCTUBRE DE 1994



COLABORA

JUNTA DE ANDALUCÍA  
DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN  
ECONOMICA Y COMERCIO



IFAGRA  
FERIA DE MUESTRAS  
DE GRANADA



CAJA RURAL  
DE GRANADA

(1988-1992). La distribución alimentaria, según este pronóstico, sufrirá un retroceso, creciendo al 12% frente al 19% del periodo 1988/92. El estudio incide en la intensificación de la competición directa entre los mayores actores empresariales.

Junto a ello, la consultora ve un crecimiento de los descuentos en alimentación, lo que desembocará en una reducción de los márgenes brutos con que operan las cadenas de distribución alimentaria.

En cambio, la distribución de productos electrodomésticos experimentará un fuerte volumen de crecimiento, el más fuerte de los últimos cinco años, con el desarrollo de nuevos productos y la expansión de grandes hipermercados en este segmento. A su vez, de acuerdo con el informe Retailing 1997, las cadenas de muebles y bricolaje recibirán un fuerte impulso en el mercado británico en los próximos años. Distribución textil y zapatería verán una reavivación de su crecimiento debido al bajo nivel de la inflación. Los hipermercados de variedad se beneficiarán además del incremento del gasto en prendas de vestir.

A su vez, los segmentos de distribución de juguetes y prendas deportivas se incrementarán sobre el ratio medio. Un factor que favorecerá a estas cadenas será la creciente elevación en las cifras de natalidad. "Gracias a ello, estas compañías, entre las que destacan Olympus Sport, Hamleys y Walt Disney, podrán salir del actual bache en el que se encuentran", según Verdict.

Los segmentos de joyería y libros verán mucho más ralentizados su desarrollo durante los cinco próximos años, en comparación con los últimos lustros. La evolución de este primer sector queda reflejado en el avance seguido por el grupo británico Ratners. La compañía fue altamente exitosa en los

ochenta por la venta de joyas y bisutería barata a la gente joven. Respecto al segmento de libros, las compañías están soportando una dolorosa operación y luchando, como H Samuel o Ernst & Jang para tener una posición más fuerte en el mercado.

El segmento de librerías especializadas en tarjetas de saludos y objetos estacionarios están creciendo sobre un período anterior de recesión. Por ello, este sector ha atraído la atención de grupos de distribución que operan en

negocio de los competidores. Para lograr mejores valores para el dinero que los competidores tendrán que tomar medidas, consistentes en bajar los costes operativos. Esta situación deberá compatibilizarse con un exitante merchandising.

En resumen, Verdict cree que la distribución británica no está posibilitada para adaptarse a esas nuevas condiciones de mercado con suficiente rapidez. Desde su perspectiva, están emergiendo significantes huecos de mercado a lo largo de muchos sectores, que no son cubiertos, y además hay un gran número de compañías interesadas por entrar en el mercado británico de la distribución.

### LLEGAN LOS AMERICANOS

Una parte de los problemas que actualmente afectan al sector de la distribución británica proceden de la llegada, durante los últimos meses de 1993, de las nuevas fórmulas de comercio que triunfan en Norteamérica, principalmente la del "warehouse".

La principal crisis en el país se desató tras la irrupción en el mercado del grupo Costco. El grupo norteamericano anunció su intención de instalarse en la región inglesa de Essex durante el verano del pasado año.

Sentando un importante precedente, los tres primeros grupos de hipermercados británicos -Sainsbury, Tesco y Safeway- se unieron para combatir al "gigante americano", presentando alegaciones a la Alta Corte de Londres contra la legalidad del asentamiento de Costco en Gran Bretaña.

La solicitud respaldada por las tres cadenas utilizaba como argumento la indefinición que presenta el proyecto de Costco, al no ser ni un supermercado, ni un almacén ni un club, sino la mezcla de todos ellos. Sin embargo, la



otros segmentos, como los de comestibles. Según el estudio de Verdict, los grandes almacenes tampoco tendrán un sobresaliente crecimiento en Gran Bretaña durante los próximos cinco años.

Los verdaderos ganadores durante los próximos cinco años son aquellas tiendas o cadenas de distribución que ofrecen un destacado valor por el dinero desembolsado, como es el caso de "Todo a una libra", etc...

A su vez, en opinión de Verdict, las ventas del sector crecerán solo modestamente, de forma que una verdadera alza tendrá que venir por la captura del

demandas de estos grupos fue finalmente desestimada por el juez, lo que permite a partir de ahora el establecimiento de otros grupos similares en Gran Bretaña.

El negocio de Cotsco se encuadra dentro de la fórmula denominada "clubs de warehouses" que han causado furor en los últimos años en Estados Unidos y que ha comenzado a ser exportada a Europa. Consiste en la explotación de grandes centros similares a los hipermercados pero con una estrategia de negocio a caballo entre un almacén y una tienda de descuento. Uno de los principales elementos que describen a estos centros es la austeridad. Así, suelen constar de naves escasamente decoradas y sin estanterías o góndolas, de forma que la mercancía se recoge de los propios palés en los que ha sido transportada.

Los "clubs de warehouses" siguen, como su propio nombre indica, un modelo de funcionamiento basado en la selección de los clientes, otorgándoles una tarjeta para posibilitar la compra. Suelen estar emplazados en zonas calificadas urbanísticamente como industriales, por lo que sus costes son reducidos. Además, cuenta con un escasísimo personal para la venta al público. Todo ello, unido a los reducidos márgenes con los que operan, les convierte en centros de precios competitivamente insuperables, hasta un 40% más bajos que en cualquier otro.

### GUERRA DE PRECIOS

Al igual que Costco, otros dos grupos de distribución preparan el desarrollo de "warehouses" en el mercado británico. Uno de ellos, que estará situado en Liverpool, es del conglomerado canadiense Price Club, que llegó el pasado verano a una joint-venture con la firma inglesa Littlewoods. Otro es de

la firma inglesa de cash&carry Nurdin&Peacock. La gran proliferación de este modelo importado de Estados Unidos ha creado una enorme desazón en las cadenas birtánicas de hipermercados, ya que temen perder la situación predominante que han alcanzado en los últimos años en el mercado británico.

Una de las primeras consecuencias que han originado esta lucha es la bajada generalizada de los precios de los productos de la cesta de la compra en la gran mayoría de los supermercados e

realización de una compra voluminosa. Ello llevaría acarreado un gran coste en los grandes desplazamientos, lo que le inclinaría a adquirir los alimentos en otras cadenas—descuento más céntricas como Kwik Save y Shoprite. A su vez, los "warehouses" tienen un limitado número de referencias, unos 3.500 frente a los casi 20.000 del resto de los hipermercados británicos.

El interés de los grupos norteamericanos de "warehouses" por el continente europeo se debe a las dificultades

que encuentran para seguir desarrollándose en el mercado interno. En España opera desde principios de este año el grupo Price Club, que inicialmente tenía previsto desarrollar su actividad a través de una sociedad conjunta con Eroski, pero que luego ha decidido ir por separado.

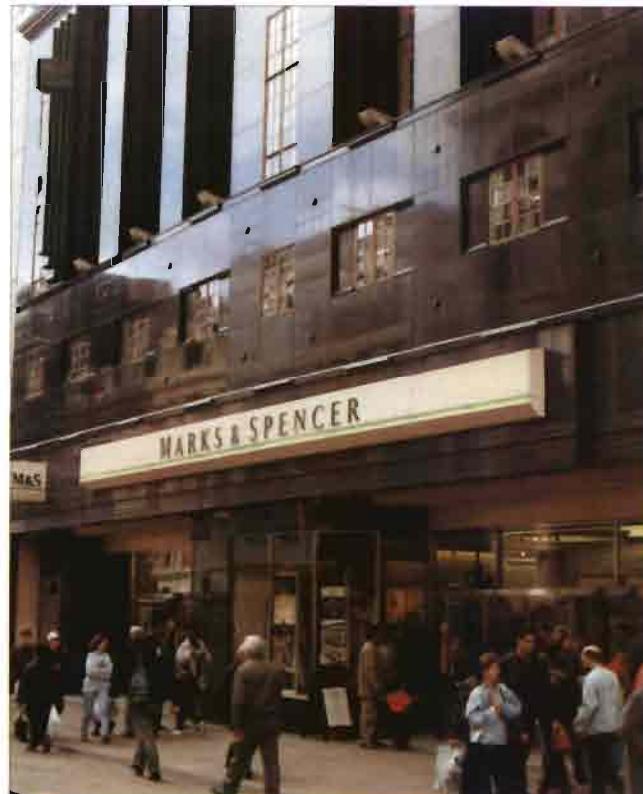
La crisis desatada por Costco en Gran Bretaña se produce en momentos en que el sector de la distribución afronta un fuerte estancamiento en sus ventas. La pasada campaña de Navidad fue la primera de la década en la que la facturación de la mayoría de las principales compañías del sector se incrementó claramente (en torno al 7%). El cambio obedeció, en parte, a la progresiva recuperación seguida por la economía británica en el último semestre de 1993, des-

pués de tres años de fuerte recesión.

No obstante, las preocupaciones del sector se han vuelto a agudizar a lo largo de 1994, ya que los expertos temen un nuevo bache en el mercado de la distribución a causa de las nuevas cargas fiscales aprobadas por el Gobierno de John Major para este año.

Según los empresarios que operan en este mercado, la subida de impuestos recaerá nuevamente sobre el bolsillo de los consumidores, lo que reducirá su poder de compra, y provocará un nuevo parón en el sector. □

RAMON ARAGONES. Periodista.



hipermercados ingleses. El caso más llamativo es el de la cadena Asda, que anunció una congelación repentina de sus precios entre noviembre de 1993 y enero de 1994. Como consecuencia de todo ello, las principales compañías del sector, entre ellas Sainsbury y Tesco, han anunciado una ola de despidos cuyo final no se conoce aún.

Con todo, los expertos consideran que los "warehouses" no cuajarán en el mercado británico. Una de las causas es el escaso espacio de almacenamiento con que cuenta el hogar medio británico, lo que impide a los consumidores la