

DESCUENTO DURO EN ESPAÑA

SITUACION ACTUAL Y EXPECTATIVAS DE FUTURO

■ ENRIQUE GOMEZ NAVARRO

Aunque la fórmula del descuento duro –o “hard discount”, en su acepción inglesa al uso– lleva presente en España más de diez años, es en los dos últimos cuando se está produciendo un gran debate en nuestro país acerca de su futuro, de sus perspectivas de crecimiento y de las posibles aportaciones de esta fórmula comercial.

De tal forma, la distribución española se encuentra ahora mismo expectante y preocupada ante la evolución de las empresas que operan en este segmento, en buena medida por la dimensión que han alcanzado en otros países europeos. Al igual que ocurre con las empresas fabricantes de productos de gran consumo, porque una de las estrategias de las firmas de descuento duro se centran en la apuesta total o parcial por las marcas propias, con el consiguiente efecto en el marketing de las empresas fabricantes, con cuyas marcas no se cuenta.

SITUACION ACTUAL EN ESPAÑA

El descuento duro se caracteriza por ser un modelo de distribución en autoservicio de productos a bajo precio y con surtido reducido, destacando en su gestión un estricto control de costes y unos márgenes bajos. No es una fórmula nueva ni en Europa (Aldi viene funcionando en varios países desde 1946), ni



analizar la importancia relativa de cada tipo de comercio alimentario en los últimos años (ver cuadro nº 2), con una participación del descuento duro que Nielsen estima en un 15% para 1998; mientras que otras previsiones, como la de Arthur D. Little, repiten ese mismo porcentaje del 15% para el descuento duro, acompañado de otro 10% más para otras “nuevas fórmulas” (ver cuadro nº 3).

EMPRESAS

La empresa pionera en España en descuento duro fue Día y es la que más presencia mantiene en estos momentos. Fac-

tura actualmente 194.000 millones de pesetas anuales, y pertenece al segmento denominado como descuento duro “suave”. Empezó con establecimientos en Madrid, pero con su continua política de expansión se ha ido trasladando a Barcelona, Sevilla, Valencia y Asturias. Su expansión se basa en tiendas tanto propias como franquiciadas.

1. Día aparece consolidado como líder en descuento duro, una fórmula en la que esta empresa ha sido abandonada en España.

2. Las grandes cadenas europeas como Lidl, Rewe o Tengelmann, se encuentran todavía “aterrizando” en España. 3. Muchos distribuidores españoles, en algunos casos con pocas tiendas, comienza a hacer incursiones en el descuento duro. Además de los que se citan en el cuadro nº 1, durante 1995 han entrado en el descuento duro firmas como Simago, Unide o Iña.

Otro dato significativo pasa por

La empresa pionera en España en descuento duro fue Día y es la que más presencia mantiene en estos momentos. Factura actualmente 194.000 millones de pesetas anuales, y pertenece al segmento denominado como descuento duro “suave”. Empezó con establecimientos en Madrid, pero con su continua política de expansión se ha ido trasladando a Barcelona, Sevilla, Valencia y Asturias. Su expansión se basa en tiendas tanto propias como franquiciadas.

Frente al tradicional liderazgo de Día se dan dos fenómenos: aparición de potentes cadenas extranjeras (Rewe, Lidl, Tengelmann) y la creación por parte de empresas españolas de filiales de descuento.

Lidl se instaló en España en abril de 1994 con cinco puntos de venta en Cataluña y la Comunidad Valenciana. Su facturación en su primer año fue de 9.000 millones de pesetas y cuenta ya

Establecimientos de Descuento

CUADRO Nº 1
EMPRESAS CON ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO EN ESPAÑA

EMPRESA	NUMERO TIENDAS	ANAGRAMA
DIA	1.311	DIA
EROSKI	80	CHARTER
SUPERMERCADOS CLAUDIO	32	SUPER LAR
FRAGOZ	30	ECOTRAZ
GOMEZ SERRANO	24	PATRO
LIDL	17	LIDL
DISTRIBUIDORA DEL OESTE	10	DISA
VEGONSA	7	FAMILIA
MIGUEL	4	ZERO
GOMAR	3	VICTORIA
LIDER PRICE	3	LIDER PRICE
GILARRANZ	3	TODO OFERTAS
BERATICH	2	PIZCA
TRALSA	2	OFERTENDA
GOALIMENT	1	DISCOUNT
LUPA BERISA	1	TIFER
UNION BOPS	1	CHIP DISCOUNT
TENGELMANN	1	PLUS
GIFOMALL	1	PRECAL

FUENTE: McKinsey & Company. "El Encuentro de Empresarios de Distribución", Barcelona, 13-14 de marzo de 1996.

CUADRO Nº 2
IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA TIPO DE ESTABLECIMIENTO ALIMENTARIO SEGUN LA CUOTA DE MERCADO (%)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	1976	1985	1989	1992	1998 *
TRADICIONALES Y AUTOSERVICIOS	86	61	41	30	18
SUPERMERCADOS	8	25	43	35	32
HIPERMERCADOS	6	14	16	28	35
DESCUENTO DURO	-	-	-	7	15

* Estimación.

FUENTE: Nielsen.

con una cuota de mercado, dentro del segmento de supermercados, próxima al 6%. Su política se basa en gran competitividad en los precios (entre un 30 y un 50% más baratos), personal mínimo, absoluto control de los costes y casi exclusivamente en venta con marcas propias.

La introducción de Rewe es más reciente en España. Se produjo durante 1995, con 5 tiendas abiertas en Catalu-

ña y una previsión de llegar a 150 tiendas en esta misma Comunidad Autónoma, a través de la enseña Penny Market.

Además de la marca blanca, estos establecimientos ofrecen el producto líder en cada segmento, así como congelados y alimentación fresca. Se suelen situar en las afueras de núcleos urbanos de más de 12.000 habitantes, y los establecimientos tienen una superficie aproximada de 600 m².

Tengelmann también ha irrumpido recientemente en España, con la apertura de tres centros, aunque están en proyecto otros seis centros más. Opera bajo la marca comercial Plus.

El líder europeo del descuento es Aldi. En España, Aldi se encuentra con grandes problemas, al estar su nombre comercial registrado por asociados de la central de compras Ifa.

Por su parte, en cuanto a grandes cadenas de supermercados ya implantadas en España que están incorporando filiales de descuento, se incluyen:

- Simago, que durante 1995 abrió 17 establecimientos con el nombre de Superdescuento, con una inversión de 350 millones de pesetas.

- Ifa, que está trabajando para que sus asociados puedan vender productos de alimentación de marca propia a precios de descuento. Tienen previsto constituir un modelo de tienda que denominará "HDC" (Hard Discount Calidad). Estos establecimientos se pondrán en un futuro a disposición de sus asociados, que podrán elegir si siguen esta denominación o no.

POSICION DE LOS CONSUMIDORES

El descuento duro se basa en un consumidor muy sensibilizado ante el factor precio, poco marquista, y en buena medida con bajo poder adquisitivo. Este es el perfil que ha ido buscando en otros países de Europa.

El consumidor español, según McKinsey&Company, se caracteriza por los siguientes rasgos básicos:

a) Mayor sofisticación en hábitos de compra:

- Trade-offs entre calidad y servicio
- Demanda de mayores niveles de información/servicio
- Mayor seguridad en su decisión (menos influenciado por modas)
- Optimización de la relación tiempo/conveniencia

b) Presiones sostenidas sobre la economía familiar

- Cuidado de los niños
- Preparación de las jubilaciones
- Inseguridad e inestabilidad en los puestos de trabajo.

CUADRO Nº 3
CUOTAS DE DISTRIBUCION SEGUN EL TIPO DE CANAL
(AÑO 2000)

CANAL TRADICIONAL Y DISTRIBUCION MODERNA	75%
NUEVOS CANALES	25%
• DESCUENTO	12-15%
• GASOLINERAS	9-12%
• VENTA DIRECTA	3-6%
• VENTA AMBULANTE	1-3%

CUADRO Nº 4
DISTRIBUCION GEOGRAFICA
DEL VOLUMEN DE NEGOCIO DE
LA CADENA "DIA"
(MILLONES DE PESETAS)

MERCADO	CIFRA DE NEGOCIOS *
MADRID	66.480
BARCELONA	37.617
SEVILLA	14.919
VALENCIA	3.667
ASTURIAS	1.059
TOTAL	123.742

* Datos de 1994.

- Dedicación del segundo sueldo para el cuidado del hogar, familiares ancianos.

Todas estas circunstancias impulsan a una mayor sensibilización del consumidor hacia el precio. Se piensa que en hogar y alimentación se debe disminuir la proporción del gasto total, para dedicarlo a ocio, inversión y rentas futuras (es un condicionante claro el problema de las jubilaciones).

El consumidor está cada vez más informado. La población se ha vuelto cada vez más sensible, entre otras cosas porque el propio minorista le hipersensibiliza en el tema y le anima a comparar precios y ofertas.

Los consumidores se encuentran con que existen enormes diferencias de precio entre marcas líderes y marcas blancas, por lo que se vuelven escépticos ante el hecho de tener que pagar sobre-precios.

Como señala el profesor Chetocchini, los establecimientos de descuento son el "antimarketing". Responden a una filosofía en la que el consumidor piensa que el marketing lo único que hace es incrementar artificialmente el precio de los productos: publicidad, envase... y estas tiendas tienen que eliminarlo para hacer el precio lo más pequeño posible.

No podemos olvidar que hemos pasado una crisis económica en los últimos tiempos, lo que puede favorecer esta actitud de sensibilidad hacia los precios. Algunos autores, como Teodoro Levitt, señalan que "cuando la economía mejora, la cuota de mercado de las cadenas de pequeñas tiendas de descuento duro siempre baja y, por supuesto, nunca sube. Esto será seguramente lo que pasará en España cuando las cosas mejoren en la economía en general".

Hay otro hecho que parece claro. El consumidor español es mucho más marquista que el de otros países de nuestro entorno. Como ya hemos dicho, el descuento duro tiene como una de sus características esenciales la utilización de marcas blancas, y éstas en España tienen unas cuotas de mercado inferiores a las de otros países.

VARIABLES DE MARKETING EN LAS TIENDAS DE DESCUENTO

Vamos a analizar las distintas posibilidades de las palancas de marketing en las tiendas de descuento, y su utilización. La variable fundamental, como ya hemos señalado, es el precio. No es

que se produzcan ofertas periódicas de determinados artículos, como ocurre en los hipers, sino que la oferta se considera general y permanente para todos los productos.

La política de precios es, por tanto, muy agresiva. Las ofertas, si se producen alguna vez, son en artículos no alimentarios. Los precios pueden ser tan bajos porque los gastos se reducen en todos los aspectos, hasta extremos insospechados. Se elimina todo aquello que pueda parecer superfluo, como las zonas lúdicas en las superficies de distribución, el personal, las técnicas de merchandising –cartelería, presentación de los productos–. Las cadenas que hacen descuento duro tienen que tener volúmenes de compra muy importantes hacia los fabricantes, para poder conseguir precios de compra muy ajustados.

La política de producto se resume en varios aspectos:

a) El surtido es básicamente de productos de gran consumo. No son surtidos amplios –entre 600 y 1.300 referencias– y con poca variedad de marcas.

b) El eje de la política de producto serán las marcas de distribuidor. Existen tres posibilidades de trabajo en este sentido:

- Adoptar una marca única para todos los productos.

- Adoptar un sistema de comercialización bajo el concepto de marca exclusiva de fabricante.

- Adoptar marcas propias de fantasía para distinguir las diversas familias de productos (esta es la alternativa que más se utiliza).

c) El envase y embalaje de los productos son siempre lo menos sofisticados posibles.

En lo que se refiere a la publicidad, la utilización será siempre de la mínima manera posible. Se efectúa de forma general para todos los establecimientos a nivel internacional, con folletos y alguna vez con promociones públicas, pero no se utiliza publicidad en los medios de comunicación de masas. El gasto en publicidad es incompatible con la idea de reducción de costes al máximo, y más cuando se quiere convencer al consumidor de que



das se sitúan en las zonas de Cataluña, la Comunidad Valenciana, y algunas experiencias piloto en Aragón y Castilla y León. Día, que es la cadena más consolidada, reparte su volumen de negocio sobre todo en 4 grandes ciudades, y en la zona de Asturias. La relación entre reparto geográfico y volumen de negocio, se recoge en el cuadro nº 4.

RELACIONES CON OTROS FABRICANTES Y FORMAS DE DISTRIBUCION

No cabe duda que la anunciada "invasión" de las tiendas de descuento en España es un fenómeno que está afectando a los demás distribuidores y a los fabricantes.

La gran distribución (Pryca, Alcampo, Continente...) se encuentran con un competidor superagresivo en precios, y con una mezcla comercial distinta a la de ellos, que en otros países atrae al consumidor, muy motivado por el factor precio.

Pero si a los hipermercados les afecta la invasión del descuento duro, no cabe duda que el eslabón más afectado es el de los supermercados. Este tipo de establecimiento le hace la competencia directamente a ellos. De hecho, la "guerra" ha empezado.

Las acusaciones de dumping se suceden hacia las cadenas que intentan entrar en España, reforzada por la Ley de Comercio. Recientemente, la Asociación para la Reforma de la Distribución Española (ARDE), en la que participan importantes empresas españolas de distribución –como Mercadona, Alfaro o Dialco– ha presentado una demanda ante el Tribunal de Defensa de la Competencia de la Unión Europea por práctica de publicidad comparativo y dumping.

El fabricante se ve también muy afectado por las tiendas de descuento, ya que toda esta agresividad en precios se traduce hacia ellos, porque tienen que vender sus productos a precios muy competitivos y, normalmente, sin marca. Al fabricante no le queda más remedio que vender con marcas blancas, lo que le supone, por un lado, un

se intenta ofrecer artículos lo más baratos posible.

El merchandising en la superficie de venta no se utiliza como en los grandes hipermercados. Aunque se presta atención a la colocación óptima del producto en la superficie de venta, el producto se coloca en los embalajes de origen en grandes palets.

Se hace un recorte en las cajas de cartón para poder acceder al producto directamente. La presentación de las tiendas en el interior es muy pobre. Es muy difícil que haya degustaciones de productos, demostraciones, cartelerías espectaculares.

La distribución de productos en las tiendas de descuento se suele hacer generalmente con plataformas de distribución, que surten a los distintos establecimientos de las cadenas. No suele haber suministro directo de los fabricantes a las distintas tiendas.

La distribución de productos es masiva, se colocan stocks de cantidades para las ventas de un día, con objeto de evitar prácticamente la rotura de stocks, por lo que es habitual que un consumidor que va a comprar a última hora de la tarde a una tienda de descuento duro, no encuentre el producto que está buscando.

Respecto a la localización de las tiendas de descuento, se suelen situar en centros urbanos de un determinado

tamaño (al menos con 10.000 habitantes), dentro de los núcleos urbanos, pero nunca integrado en otras fórmulas comerciales. La ubicación se realiza en un barrio relativamente animado, contando con competidores inmediatos a otros supermercados. La superficie de las salas de venta suele estar entre 200 y 500 m², teniendo entre 2 y 4 cajas de salida y de 2 a 4 empleados.

Las tiendas de descuento nunca se encuentran en centros comerciales, ya que su propia definición rechaza el que se dediquen zonas de superficie de venta a otras tareas, porque esto supone un incremento de los costes. Un promotor de tiendas de descuento nunca estaría dispuesto a asumir los gastos derivados de estar en un centro comercial, lo que supondría una participación en los gastos comunes y, por tanto, una repercusión en los precios.

DISTRIBUCION GEOGRAFICA

Las tiendas de descuento en España se sitúan, sobre todo, en las grandes ciudades y en comunidades autónomas con núcleos de población concentrados en localidades más grandes, como podía ser el caso de Cataluña o la Comunidad Valenciana.

Como hemos señalado, cadenas como Rewe, Tengelmann y Lidl, están en fase de expansión. Sus primeras tien-

ahorro en cuanto a costes de promoción y unos volúmenes de fabricación altos, pero, por otro lado, la pérdida de su principal activo: la marca, puesto que es su nexo con el consumidor.

Las tiendas de descuento duro pueden suponer para el fabricante una limitación de su rentabilidad, una exigencia por parte de su comprador de información del coste real del producto, la entrega en plataformas (muchos fabricantes tienen grandes redes de distribución en rutas que tienen que rentabilizar y, por tanto, esta entrega en plataforma le supone dejar ociosa a su distribución propia) y una mayor exigencia de financiación propia.

Se produce, además, una tensión entre el fabricante y el resto de sus clientes que no son tiendas de descuento, que reprochan al fabricante su participación en este fenómeno del descuento duro, y su ofrecimiento de mejores precios. Este fenómeno se está produciendo ahora mismo en España. El gran enemigo de las tiendas de descuento no son las tiendas de descuento, sino los demás distribuidores, tiendas tradicionales, supermercados e hipermercados.

OPORTUNIDADES

Hemos comentado que los estudios de casi todas las consultoras de marketing auguran un crecimiento en España para las tiendas de descuento duro.

Las razones en las que estará apoyado este posible crecimiento se pueden sintetizar en las siguientes:

a) La agresividad comercial que están demostrando y los porcentajes de reducción de precios que se comentan son lo suficientemente significativos para jugar una importante baza ante el consumidor.

b) En una época de fuerte saturación publicitaria y sofisticación en el empleo de técnicas de merchandising, apostar por lo aparentemente sencillo:

tienda sencilla, envase sencillo, poca publicidad, son argumentos con los que se puede influir en el consumidor.

c) Si son grandes cadenas europeas las que van a protagonizar este proceso, van a ser capaces de conseguir el suficiente poder de negociación con los proveedores para conseguir precios óptimos, y sinergias en el mercado.

d) El tipo de productos que venden las tiendas de descuento se convierte cada vez más en lo que denominamos "genéricos", productos de gran consumo en los que el consumidor no valora

a) El consumidor español es más marquista que el de otros países europeos. Este hecho se podría corroborar, viendo la penetración de las marcas de distribuidor en los hipermercados que existen o en cadenas de supermercados, que es más pequeña que en otros países europeos. Si comparamos los resultados de un estudio europeo sobre consumidores, en España el 70% identifican marca con calidad, frente al 30% en Francia y el 40% en Alemania. También identifica calidad con presentación del establecimiento.

b) El consumidor español busca en la compra un aspecto más lúdico. Le gustan los establecimientos amplios, especialmente decorados, con una abundante utilización de técnicas de merchandising y no el formato espartano de este tipo de centros. De hecho, en España están creciendo a buen ritmo los centros comerciales, que combinan todos estos aspectos.

c) El consumidor español es significativamente afín a la compra concentrada en uno o pocos puntos de venta

d) Las tiendas con surtido de producto amplio tienen en España bastante éxito. El reducido catálogo y las continuas roturas de stock irritan mucho al consumidor, que no repite la compra al verse decepcionado.

e) El tamaño del tipo de local que buscan las tiendas de descuento no está disponible en el centro de las ciudades españolas, y si lo está es a unos precios carísimos. Esta circunstancia desplaza las salas de descuento hacia los polígonos industriales, con mayor dificultad de acceso para los consumidores, que no están acostumbrados a hacer en un supermercado una compra grande como si lo hacen en un hipermercado. Una compra grande sí justifica un desplazamiento.

f) Las cadenas españolas, como hemos dicho antes, han reaccionado rápido creando sus filiales de descuen-



mucho la marca, y sí el precio, y que lo que ahorra en estos productos lo gasta en otros de consumo duradero en los que sí realiza un análisis más completo de productos y de calidades.

BARRERAS

Pese a todo lo que estamos hablando del posible boom de las tiendas de descuento, muchas personas piensan que en España existen razones objetivas que van a impedir que el descuento duro adquiera el volumen de otros países europeos. Estas razones se podrían sintetizar en las siguientes:

to. Este hecho puede frenar a esas grandes firmas internacionales.

g) Una gran parte de los productos comercializados por las tiendas de descuento son importados, fundamentalmente de Alemania. Este hecho puede ser valorado negativamente por el consumidor, que sí encuentra productos españoles en los hiper, porque venden marcas conocidas.

h) Los hipermercados pueden aguantar un pulso en precios, están preparados para ello.

i) La implantación de las cadenas europeas de descuento en España es complicada, aunque sean grandes gigantes de la distribución europea. Podemos ver el caso de Lidl, que está acumulando pérdidas significativas en su entrada en España.

j) La transparencia para demostrar y justificar el precio de los productos en estas tiendas suele ser muy bajo va a ser imprescindible desde la aprobación de la nueva Ley de Comercio, que prohíbe la venta a pérdida. Estas cadenas no van a poder en su proceso de introducción en nuestro país extremar los descuentos por debajo de sus precios de compra, como maniobra de introducción ya que van a ser vigilados no solo por la existencia de esta Ley, sino sobre todo por el resto de sus competidores.

k) Solo podrán hacer descuento cadenas con volúmenes de compra muy importantes y logísticas de distribución muy bien engranados. La viabilidad de algunos proyectos de descuento de algunas empresas españolas (fenómeno al que nos hemos referido en párrafos anteriores) se presenta muy complicado.

l) En España es también importante el fenómeno de las cadenas regionales de supermercados, que suelen ser líderes en sus áreas de negocio, y que no suelen trabajar en otras regiones. Este es el caso, por ejemplo, de Supermercados Claudio en Galicia, Mercadona en la Comunidad Valenciana, o El Arbol en Castilla y León. Estas cadenas que operan regionalmente tienen un arraigo muy considerable y es complicado que resultasen muy perjudicadas

por las tiendas de descuento. Su posición aparece muy consolidada en el consumidor.

El futuro de los establecimientos de descuento estará condicionado por todas estas circunstancias. Será fundamental para su éxito que consigan conjugar esos precios agresivos con una selección de surtido adecuado, de dotar de un prestigio suficiente a los productos de marca propia y de controlar rigurosamente los costes.

La incógnita fundamental será si el consumidor español sigue la tendencia europea de sustituir marcas de fabricante por marcas propias o de distribuidor o no. El futuro en España de las marcas blancas, su crecimiento o no en cuotas de mercado, va a ir unido inexorablemente con el crecimiento de las marcas de descuento.

CONCLUSIONES

España era hace solo 20 años un país en el que la distribución de productos de gran consumo se hacía sobre todo a través de tiendas tradicionales. La aparición de las grandes cadenas francesas, de hipermercados y supermercados, la irrupción de centros comerciales, la potenciación del merchandising, el nuevo panorama de relaciones entre fabricantes y distribuidores, etcétera, han marcado en estos últimos años un cambio muy importante en las estructuras comerciales.

Se debate ahora si se va a producir un paso más en la evolución de la distribución, y estas grandes cadenas francesas van a ser sustituidas, o van a tener que compartir una parte grande del mercado con las nuevas firmas alemanas de descuento. Estas firmas en otros países europeos, sin ir más lejos en la propia Francia, están captando volúmenes importantes de facturación.

Aparentemente, su fórmula es muy sencilla: precio, precio y precio. Es lo único, y a la vez muy importante, que ofrecen al consumidor. Para conseguir este único objetivo sacrifican todo: marcas, envases, presentación de los establecimientos, centros comerciales, trato al cliente, personal, surtidos

amplios, bolsas... Este es el dilema que presentan al consumidor.

Al final el consumidor es el centro de referencia de cualquier cambio comercial. Y no podemos hacer una lectura plana de lo que es el consumidor europeo. No son iguales los consumidores españoles que los franceses, ni los italianos, ni los alemanes. El consumidor español tendrá que valorar esta alternativa que le ofrecen las tiendas de descuento.

Las tiendas de descuento no se encuentran, además, con un panorama calmado en la distribución comercial española. Las propias firmas francesas de descuento se encuentran envueltas en una competencia enorme, y ofrecen precios muy competitivos al consumidor final.

El futuro muy reciente (de aquí a final de siglo) nos dirá si estas firmas en España pueden tener un proceso de expansión tan vertiginoso como prevén. En cualquier caso, en sus años de estudio del mercado español (los últimos tres) ya han visto que no podían tener un desarrollo tan rápido como preveían, y han ido recorriendo sus pasos más lentamente. □

ENRIQUE GOMEZ NAVARRO

Profesor del C.E.S.S.Y. J Ramón Carande.
Universidad Complutense de Madrid.

BIBLIOGRAFIA

- Libro Blanco de las estrategias del Comercio Español (1994) Estudio de Coopers & Lybrand para IDELCO.
- El futuro de la Distribución Alimentaria en España, Mc Kinsey & Company. II Encuentro de Empresarios de Distribución, Aecoc, Marzo de 1996.
- Alimarket, Marzo 1995, "El descuento se extiende por la península".
- El Hard Discount en España ¿oportunidad o amenaza?, Revista Marketing y Ventas, de Harvard-Deusto, Oct. 1994.
- Las relaciones fabricantes-distribuidores, de Theodore Levitt. Revista del IESE, Junio 1995
- Hard Discount ¿Se impone el modelo alemán?, Distribución Actualidad, nº 217.
- Descuento: la segunda invasión. Alimarket, Marzo 1995.