

PANORAMA ACTUAL DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL EN PORTUGAL

■ ENRIQUE GOMEZ NAVARRO

Este artículo pretende hacer un análisis de la situación actual de la distribución en Portugal y reflexionar sobre los paralelismos y las diferencias existentes actualmente entre la distribución portuguesa y la distribución en España, en ambos casos con procesos actuales de cambio muy profundo.

En los dos países, Portugal y España, se ha producido en los últimos años una disminución generalizada del número de establecimientos detallistas y una apertura de superficies de venta más grandes, junto a la aparición de centros comerciales. Todas las grandes empresas europeas de distribución están instaladas en los dos países, a pesar de lo cual el ratio número de establecimientos por habitante sigue siendo de los más elevados de Europa.

Por su parte, la actuación de los Gobiernos de España y Portugal ha seguido también una trayectoria bastante paralela. En principio, no existía ninguna intervención y se ha ido aprobando una legislación orientada sobre todo hacia dos aspectos: necesidad de autorizaciones para la apertura de grandes superficies y regulación de horarios.

Otro rasgo denominador de la situación actual es el cada vez mayor volumen de transacciones que se produce entre empresas españolas y empresas portuguesas. Si acudimos a los hipermercados portugueses, nos encontraremos con un elevado número de productos fabricados en España que se están comercializando en este país.



Unos productos que son aceptados y valorados por los consumidores portugueses.

Aunque la convergencia de ambos modelos de distribución, el español y el portugués, es cada vez mayor, existen una serie de rasgos diferenciadores de la situación que vamos a intentar analizar en este artículo.

TIPOLOGIA Y DISTRIBUCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS

La primera información significativa acerca de la distribución en Portugal que debemos analizar es el número de establecimientos destinados a la venta de productos de gran consumo.

Siguiendo los datos de Nielsen, que se recogen en cuadro nº 1, el cierre de establecimientos ha seguido una trayectoria continua en los últimos seis años.

Respecto al reparto de establecimientos en 1995, y siguiendo con los datos de Nielsen, el reparto del mercado se detalla en el cuadro nº 2.

En términos de ventas, los hipermercados representan el 68% de las ventas, cuando el número de establecimientos tan sólo supone el 2,2 %.

De los establecimientos detallistas existentes en Portugal, la gran mayoría se dedican a alimentación y bebidas. Según las Estadísticas do Censo Comercial, el 50,1% de los establecimientos se dedican a alimentación y bebidas, ocupando a un 39,5% de la población que trabaja en el comercio y con un promedio de 2 personas trabajando por tienda (un ratio realmente bajo).

La relación entre el porcentaje de establecimientos y la superficie media de los locales se recoge en el cuadro nº 3 y los grupos de distribución detallistas más importantes en Portugal (atendiendo a su cifras de facturación en 1995) en el cuadro nº 4. Por su parte, las principales empresas mayoristas son las incluidas en el cuadro nº 5.

La población en Portugal se encuentra muy concentrada en un reducido número de grandes núcleos urbanos, en los que cabe destacar las zonas de Lisboa y Oporto y sus respectivos anillos. En el cuadro nº 6 se ofrece una distribución por áreas geográficas de los establecimientos de productos de gran consumo.



Si analizamos estos datos podemos extraer varias conclusiones:

1. Si trazásemos una zona imaginaria que dividiese verticalmente Portugal en dos, veríamos que en la zona que quedase a la izquierda (la zona más costera), estaría la gran mayoría de los establecimientos de Portugal. Braganca, Guarda, Castelo Branco, Portalegre, Evora, Beja y Faro suponen en conjunto un 20% del número total de los establecimientos en Portugal. Lógicamente esta consideración responde a que la mayoría de la población vive en estas zonas, y se ha producido un considerable abandono del medio rural.

Las implicaciones que tiene este hecho desde un punto de vista de marketing son claras:

- Las empresas han de situar sus plataformas de distribución en estas zonas.

- Para la comercialización de productos fabricados por España, los ejes de entrada serán por Galicia, o por rutas que recorran todo Portugal en su eje vertical y sitúen el producto en la zona costera.

2. Las zonas de Oporto y Lisboa absorben un porcentaje muy alto de los establecimientos: un 35% del total.

Si comparamos esta situación con la que se produce en España, se ponen en evidencia las diferencias entre un modelo comercial y otro. En España, los establecimientos absorbidos por las zonas metropolitanas de Madrid y Barcelona son proporcionalmente muchos menos, y existen otras zonas como Andalucía, el litoral mediterráneo o El País Vasco con un número de establecimientos muy importante. Por eso, debido a esta estructura demográfica existente en Portugal se pueden concentrar más los centros de aprovisionamiento o de distribución.

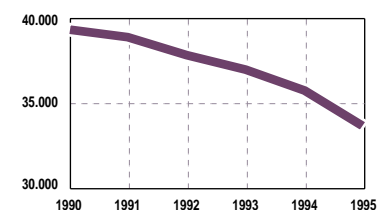
El hecho de que en Portugal existan dos zonas urbanas tan grandes y tan diferenciadas del resto como Oporto y Lisboa, hace que se produzcan dos escenarios comerciales muy diferentes:

- El escenario que conforman Oporto y Lisboa, donde se encuentra un gran número de hipermercados (17 de los 44 que existen en total) y donde

CUADRO Nº 1

EVOLUCION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN PORTUGAL

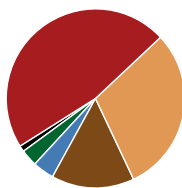
AÑO	NUMERO
1995	33.655
1994	35.772
1993	37.001
1992	37.853
1991	38.910
1990	39.358



CUADRO Nº 3

ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS SEGUN SU AREA DE EXPOSICION

SUPERFICIE	%
MENOS DE 50 M ²	47
ENTRE 50 Y 119 M ²	30
ENTRE 120 Y 399 M ²	15
ENTRE 400 Y 999 M ²	4
ENTRE 1.000 Y 2.499 M ²	3
MAS DE 2.500 M ²	1



FUENTE: Estadística do Catastro Comercial, 1994.

CUADRO Nº 2

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS

TIPOS	NUMERO
HIPERMERCADOS	38
SUPERMERCADOS	528
TIENDAS DESCUENTO	259
TIENDAS DE CONVENIENCIA	107
AUTOSERVICIOS	2.581
CASH AND CARRY	193
TIENDAS ESPECIALIZADAS	12
TIENDAS TRADICIONALES	29.937

NOTA: Datos de 1995.

CUADRO Nº 4

PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCION

MILLONES DE CONTOS*

GRUPO	FACTURACION
SONAE	260
AUCHAN	162
JERONIMO MARTINS	153

NOTA: Datos de 1995.

CUADRO Nº 5

PRINCIPALES MAYORISTAS

MILLONES DE CONTOS*

MAYORISTAS	FACTURACION
MAKRO	112,5
MODIS	90,3
RECHEIO	60,6

NOTA: Datos de 1995.

* UN CONTO EQUIVALE A 1.000 ESCUDOS.

existen grandes centros comerciales con un número de tiendas amplio alrededor de los hipermercados. Por ejemplo, en octubre de 1997 se ha inaugurado en Lisboa el Centro Comercial Colombo, que es el más grande de la Península Ibérica. Su área de construcción es de 410.000 m², distribuidos en seis plantas, de las que tres son subte-

rráneas y van a ser ocupados por el parking de estacionamiento más grande de Portugal, con espacio para 6.800 vehículos. En los tres pisos superiores se localizan 431 tiendas, con una superficie bruta habitable de 116.000 m², 82.000 de ellos destinados a la gran superficie de Sonae, y el resto a otras tiendas.



CUADRO N° 6

DISTRIBUCION POR AREAS GEOGRAFICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

AREAS	NUMERO HIPERMERCADOS	NUMERO SUPERMERCADOS	NUMERO AUTOSERVICIOS	NUMERO CASH AND CARRY	NUMERO TOTAL ESTABLECIMIENTOS	% NUMERO EST. SOBRE EL TOTAL
VIANA DE CASTELO	1	6	54	6	67	1,96
BRAGA	2	34	125	17	178	5,20
PORTO	9	93	361	30	493	14,41
AVEIRO	3	22	215	9	249	7,28
COIMBRA	1	28	166	12	207	6,05
LEIRIA	1	36	125	16	178	5,20
SANTAREM	3	39	140	11	193	5,64
LISBOA	8	135	523	38	704	20,67
SETUBAL	4	34	180	20	238	6,95
VILA REAL	1	12	38	3	54	1,58
WISEU	1	16	80	5	102	2,98
BRAGANCA	2	2	44	5	53	1,55
GUARDA	0	10	49	1	60	1,75
CASTELO BRANCO	1	8	48	5	62	1,81
PORTALEGRE	0	11	37	2	50	1,46
EVORA	1	11	68	3	83	2,43
BEJA	0	8	56	4	68	1,99
FARO	3	42	268	13	326	9,53
PONTE DELGADA	2	0	0	1	3	0,09
FUNCHAL	1	36	9	6	52	1,52
ANGRA DO HEROISMO	0	1	0	1	2	0,06
TOTAL	44	584	2.586	208	3.422	100

FUENTE: Distribucao Hoje -julio, 1997- y elaboraci3n propia.

Adem3s el centro cuenta con restaurantes, diez salas de cine, un gimnasio de alto standing y diversos locales destinadas a actividades l3dicas. Se trata, por tanto, de un centro comercial en la l3nea de los cinco mayores europeos, que puede existir en un pa3s del n3mero de habitantes de Portugal por la concentraci3n de su poblaci3n.

- El escenario restante est3 mucho m3s dominado por establecimiento de tipo m3s peque1o, tiendas tradicionales y autoservicios. Muchos de ellos est3n en zonas rurales de m3s dif3cil acceso, peor comunicadas.

Esta segunda tipolog3a de estructura comercial explica uno de los fen3menos de la distribuci3n portuguesa que se diferencia mucho de la espa1ola, y de el resto pa3ses de la Uni3n europea: el elevado n3mero de cash&carry.

Como existen muchos establecimientos de tama1o m3s peque1o que no son cubiertos por rutas de reparto de las empresas, los detallistas acuden a comprar los distintos tipos de productos a autoservicios mayoristas.

Por tanto, las empresas de fabricaci3n que dispongan de una buena log3stica de transporte y unas buenas redes de reparto tienen una ventaja competitiva importante.

GRANDES GRUPOS DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

Los principales grupos de distribuci3n que operan en Portugal se pueden agrupar en tres categor3as. En el cuadro n3 7 se presentan una serie de cifras muy significativas relativas a todas estas empresas:

1. Grupo Sonae. Es el principal grupo de distribuci3n en Portugal. Actualmente dispone de dos tipos de establecimientos, principalmente. Continente que es la ense1a de los hipermercados y Modelos es con la que opera en los supermercados. Est3 incorporando dos tipos de establecimientos m3s a su gama: unos bajo la ense1a Colombo, que son hipermercados de gran tama1o, como el inaugurado en Lisboa en octubre de 1997; y otros bajo la ense1a Champion, un supermercado que se quiere diferenciar de los Modelos al estar situado en las zonas residenciales de Oporto y Lisboa, y practicar una pol3tica de precios m3s alta que el de los otros dos.

El Grupo Sonae trabaja en colaboraci3n con el franc3s Promod3s, que dispone de las tiendas de descuento



CUADRO Nº 7

PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCION QUE OPERAN EN PORTUGAL

VOLUMEN DE VENTAS EN MILLONES DE CONTOS*/SUPERFICIE EN M²

	DETALLISTAS							
	SONAE		JMR		AUCHAN			CARREFOUR
	MODELO	CONTINENTE	PINGO 12	FEIRA NOVA	JUMBO	MINIPREÇO (1)	LOJAS EXTRA	
VOLUMEN DE VENTAS	82.274	177.362	98.601	54.815	126.547	32.550	2.613	56.187
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS %	33,12	15,06	6,10	33,80	- 3,42	24,04	63,27	5,25
NUMERO DE TIENDAS	27	8	103	8	8	114	30	2
SUPERFICIE DE VENTAS	67.141	75.092	95.248	49.820	48.500	30.807	2.558	18.500
NUMERO DE TRABAJADORES	3.191	4.875	5.093	2.085	3.603	930	243	1.200
CAJAS DE SALIDA	509	541	653	296	340	450	57	142
	CASH AND CARRY				CENTRALES DE COMPRA			
	MAKRO	RECHEIO	GRULA	RAMAZOTTI		CNR	UNIARME	ELOS
VOLUMEN DE VENTAS	112.521	60.687	38.973	12.962	12.645	80.000	173.595	100.000
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS %	- 6,16	15,54	1,16	2,91	- 2,90	N.D.	N.D.	N.D.
NUMERO DE TIENDAS	6	20	16	N.D.	5	304	78	54
SUPERFICIE DE VENTAS	N.D.	74.475	100.000	21.100	17.851	N.D.	194.499	600.000
NUMERO DE TRABAJADORES	2.200	905	726	249	211	N.D.	3.007	2.000

NOTA: Datos de 1995. * Un CONTO equivale a 1.000 escudos. N.D.: No Disponible.
 (1) Las cifras de Minipreço corresponden a cuando la cadena pertenecía a Auchan. En octubre de 1997 ha sido vendida a Promodès (que trabaja en colaboración con Sonae).
 FUENTE: Distribucao Hoje. Julio, 1997.

Día y de los Minipreço, que ha comprado recientemente –en octubre de 1997– al grupo Auchan.

El Grupo Sonae se caracteriza por su gran diversificación de actividades. Recientemente ha creado el Banco Universo, que se dedica a la actividad bancaria normal, y cuyos establecimientos están ubicados en los hipermercados del propio grupo. Distribuye muchos de los productos que comercializa a través de una plataforma de distribución situada en las proximidades de Lisboa, en Azambuja.

2. Grupo Jerónimo Martins. Dispone fundamentalmente de dos tipos de establecimientos: los Pingo Doce, en el segmento de los supermercados; y los

Feira Nova, en el segmento de los hipermercados. Los Pingo Doce se caracterizan por practicar una política de precios alta, y situarse en las zonas mejores de las ciudades.

3. Grupo Auchan/Pan de Azúcar:

Pan de Azúcar siempre ha sido un clásico en la distribución portuguesa, y fue absorbido a mediados de 1996 por el grupo francés Auchan (Alcampo en España). La nueva dirección de Auchan está efectuando cambios muy significativos en la organización y en las tiendas de este grupo, en aras de dotarlo de estructuras más ágiles y modernas. Dispone actualmente de dos tipos de tiendas: los Jumbo, en el segmento de hipermercados; y las Lojas extra, que

es una figura intermedia entre los hiper y los supermercados. Los hipermercados Jumbo junto con los de Continente han sido los dos grandes colosos de Portugal, y entre los que se produce una rivalidad mayor.

4. Grupo Carrefour: Explotan dos hipermercados en Portugal.

De estas cuatro insignias, tres de ellas operan en España: Continente, Alcampo y Carrefour (Bajo el nombre comercial de Pryca).

MAYORISTAS–CASH AND CARRY

Como cash&carry operan cinco grupos fundamentales en Portugal: Makro (que es con mucho la principal empresa de este tipo en Portugal), Recheio, Grula,





Ramazzotti y Coopertorres. De este grupo de mayoristas el único que está operando en España es Makro, aunque proporcionalmente con una implantación mayor. Makro ofrece a sus clientes servicios de asesoramiento y desempeña también una función financiera.

CENTRALES DE COMPRA

Operan fundamentalmente tres grandes centrales: CNR, Uniarme y Elos. Nos referiremos más ampliamente al Asociacionismo en Portugal en apartados posteriores, debido a su creciente importancia y sus similitudes con lo que acontece en España.

EVOLUCION

En cualquier caso la evolución de la distribución en Portugal, como ha ocurrido en España, se caracteriza en los últimos años por:

- Disminución del número de tiendas y construcción de tiendas de tamaño mayor, con la disminución de lo que se conoce en Portugal como mercerías y libre servicios (tiendas tradicionales y autoservicios), respectivamente. Portugal sigue siendo el país de la Unión Europea con un número mayor de tiendas por habitante:

En el cuadro nº 8 se comprueba que los países del sur de Europa –Portugal, España, Italia y Grecia– se caracterizan por ser los que disponen de un mayor número de tiendas por habitante.

CUADRO Nº 8

TIENDAS POR HABITANTES EN LOS PAISES DE LA UE UNIDADES POR CADA 1.000 PERSONAS

PAIS	Nº TIENDAS
PORTUGAL	3,6
IRLANDA	2,8
ITALIA	2,3
ESPAÑA	2,1
FINLANDIA	0,9
ALEMANIA	0,9
FRANCIA	0,7
DINAMARCA	0,7
REINO UNIDO	0,7
SUECIA	1,0
AUSTRIA	1,1
NORUEGA	1,2
BELGICA	1,3
GRECIA	1,9
HOLANDA	0,5

- Aplicación de primeras medidas de restricción legales en cuanto a aperturas de grandes establecimientos y horarios de apertura.

- Crecimiento de las tiendas de descuento, a través de la presencia de cadenas tales como Lidl o Día. En 1992 existían apenas 206 tiendas de descuento con 275.000 m² de área de venta, mientras que a finales de 1996 existían 586 tiendas con un total de 588.000 m² de área de ventas.

- Fuerte crecimiento de marcas propias. Actualmente el volumen de productos comercializados en Portugal a través de marcas propias se estima en un 6,9% del total de ventas, destacando los productos de higiene y cosmética a la cabeza con un 11,4% de las ventas; los de alimentación, con un 9%; y el resto de productos, un 1,3%.

ASOCIACIONISMO

Como venimos indicando en apartados anteriores, Portugal se caracteriza y diferencia por tener un elevado número de tiendas. Estas tiendas, de las que muchas son tradicionales y autoservicios, se encuentran con que en los últi-



mos años van creciendo las grandes formas de distribución, y que necesitan tomar medidas para tener mayor poder de negociación con los proveedores. En este contexto nacen las centrales de compra en Portugal, de las que destacan tres, como hemos señalado antes: CNR, Uniarme y Elos.

Por regla general, el funcionamiento de estas tres cadenas se caracteriza por lo que se denomina como "mayoristas de servicios limitados". Es decir, las funciones que cumplen las centrales son las de negociación de condiciones centralizadas con los proveedores, a cambio de un rappel de cadena, la prestación de asesoramiento a los asociados y la distribución de marcas propias en general para un catálogo reducido de productos, si bien es interesante señalar que este catálogo se va ampliando cada vez más. Las tiendas asociadas que son plenamente independientes, tanto jurídica como operativamente, deciden si compran o no con las condiciones y a través de la cadena, o se entienden directamente con el proveedor. Cada uno de los asociados es libre de decidir si compra un producto o no, salvo aquellos que aparecen en la cartelería de las cadenas. En cualquier caso el suministro de los proveedores se hace firma a firma independientemente.

La evolución de estas centrales previsiblemente irá marcada en los próximos años por los siguientes parámetros:



CUADRO Nº 9

CLASES SOCIALES EN PORTUGAL

CLASE ALTA (A)

- 4,5% DE LA POBLACION.
- RENTA MES SUPERIOR A 400.000 ESCUDOS.
- RESIDENTES EN AREA GRAN LISBOA.
- JOVENES: ESTUDIOS SUPERIORES.

CLASE MEDIA-ALTA (B)

- 10,7% DE LA POBLACION.
- RENTA MES SUPERIOR A 250.000 ESCUDOS.
- RESIDENTES AREA GRAN LISBOA Y NORTE.

CLASE MEDIA (C1)

- 25,3% DE LA POBLACION.
- RENTA MES SUPERIOR A 125.000 ESCUDOS.
- RESIDENTES EN INTERIOR NORTE.

CLASE MEDIA (C2)

- 27,6% DE LA POBLACION.
- RENTA MES SUPERIOR A 60.000 ESCUDOS.
- DISTRIBUIDOS POR RESTO PAIS.
- BAJO NIVEL EDUCATIVO.

CLASE BAJA (D)

- 31,9% DE LA POBLACION.
- RENTA MES INFERIOR A 60.000 ESCUDOS.
- EDAD SUPERIOR A 54 AÑOS.
- BAJISIMO NIVEL EDUCATIVO.

FUENTE: NTC Publications Limite, 1995; European Marketing Pocket Book.

CUADRO Nº 10

MENTALIDAD DE LOS CONSUMIDORES PORTUGUESES

	% EUROPA	% PORTUGAL
AMBICIOSOS	25,0	34,7
SOÑADORES	15,0	6,4
RETRAIDOS	23,2	19,3
CONTESTATARIOS	8,4	10,1
MILITANTES	10,8	10,5
MORALISTAS	17,6	19,0

FUENTE: Mercator, Teoría y Práctica de Marketing.

CUADRO Nº 11

ESTRUCTURA DEL GASTO FAMILIAR EN PORTUGAL

	DECADA 80 (%)	DECADA 90 (%)
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	40,6	33,2
VESTIDO Y CALZADO	10,1	9,4
VIVIENDA	9,2	12,1
EQUIPAMIENTO DOMESTICO	8,7	7,2
SERVICIOS MEDICOS	2,6	3,0
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	13,5	15,7
CULTURA Y OCIO	3,7	3,7
OTROS BIENES Y SERVICIOS*	8,8	12,9
OTROS GASTOS	2,8	2,8

* Incluye higiene, y gasto en restaurantes, cafés, hoteles y viajes turísticos.

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística de Portugal: Encuesta de Gasto Familiar.

• Vinculación mucho más fuerte con la cadena, con asunción por parte de los asociados de mayores obligaciones respecto a las compras.

• Impulso de políticas más concertadas en cuanto a precios de venta uniformes hacia el consumidor final, al hacer más acciones promocionales en común, acciones como folletos, cartelería, incluso publicidad en medios como radio o televisión.

• Centralización en almacenes de algunos productos.

• Impulso de las marcas blancas.

De las tres cadenas comentadas anteriormente CNR es la que agrupa el concepto de tienda más tradicional y más pequeña, y es la que menos cohesión y vinculación tiene entre sus miembros. Por contra el grupo ELOS es el que agrupa tiendas por lo general más grandes, e incluso Cash and Carry.

La política de estas centrales de compra es muy parecida a grupos españoles como IFA, CENTRA, UNAGRAS o UDACO.

Algunas fórmulas portuguesas, como el caso del grupo lisboeta perteneciente a ELOS GRULA (Grupo Lisboeta de Abastecimiento de Productos Alimenticios) han crecido al amparo de grupos españoles, como en el caso que estamos hablando GRUMA (Grupos Madrileños de Abastecimiento). GRULA es la mayor cooperativa portu-

guesa de detallistas de alimentación. Fue fundada en 1971 con 32 socios, y ha tenido una expansión tan grande que actualmente alcanza 18.000 comerciantes asociados, con 14 grandes cash&carry.

GRULA ofrece a sus socios además del atractivo de sus precios, servicios de seguros, de asesoramiento en sistemas informáticos, líneas de crédito y contabilidad. Han abierto distintos tipos de establecimientos, entre los que destaca el Minigrula, Maxigrula y Supercompra, y tiendas de descuento.

Los cash&carry llevan muy rigurosa-mente el acceso sólo de mayoristas, exigiendo siempre en la entrada el carnet que previamente ha sido entregado solo a los mayoristas.

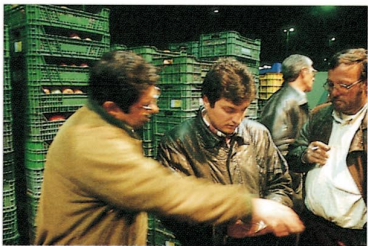
Varias cadenas portuguesas pertenecen a grandes centrales de compra europeas. Es el caso por ejemplo de UNIARME, que cuenta con 300 socios que operan en 22.000 puntos de venta y que pertenece a Euromadi.

También Jerónimo Martins, de la que hemos hablado anteriormente, pertenece a AMS (Asociación de Marketing y Servicios), que es la cadena a la que pertenecen Ahold (Holanda), Casino (Francia), Mercadona (España) y Migros (Suiza). Por su parte, Spar, si bien estuvo presente en Portugal a principios de los años sesenta, actualmente tiene muy poca fuerza.



MB

MERCABADAJOS, S.A.



POLIGONO "EL NEVERO"
06006 BADAJOZ
TEL. (924) 27 33 00 - FAX (924) 27 05 54

*mercabadajoz,
la **u**nidad
alimentaria **e**xtremeña
que rompe **f**ronteras.*



CADENAS DE DISTRIBUCION ESPAÑOLAS QUE OPERAN EN PORTUGAL

Aunque todavía el número de empresas españolas de distribución que opera en Portugal es muy reducido, no cabe duda que su importancia va a crecer en los próximos años.

En el norte de Portugal están empezando a operar cadenas de distribución gallegas. Por ejemplo, la cadena de supermercados pontevedresa FROIZ posee actualmente 2dossupermercados, uno cerca de la frontera con España, en Valença do Miño, y otro de dimensiones mucho más grandes en Braga. Dentro de sus planes próximos está prevista la apertura de más tiendas en el norte de Portugal. La presentación de los establecimientos y el merchandising utilizado es muy parecido al que esta misma firma emplea en España. La política promocional: publicidad en la superficie de venta, cartelería, anuncios en prensa y radios locales son realizados como en España. La variable de marketing que lógicamente más cambia es la política de producto, porque se combinan las marcas españolas con las de consumo en Portugal.

El resto de grandes empresas de distribución gallegas tienen en su horizonte inmediato la apertura de nuevas tiendas en el norte de Portugal.

En Portugal, al igual que ocurre actualmente en España, la fórmula con mas capacidad potencial de crecimiento son los supermercados, ya que empieza a haber saturación de hipermercados, además de las restricciones legales existentes para sus aperturas en ambos países. Por ello, todas las firmas que operan en el segmento de supermercados y de descuento en España tienen potencialmente posibilidades de instalación en Portugal.

También El Corte Inglés va a abrir un centro en Portugal durante 1998. Esta apertura va a ser en Lisboa, en el centro de la capital, cerca de la Avenida da Liberdade.

Tradicionalmente, siempre ha existido un comercio fronterizo muy intenso entre España y Portugal. Españoles y portugueses compraban en ambos paí-



ses, con mayores dificultades hasta el ingreso en la Unión Europea y ahora con libertad total. Dentro de este intercambio, y en lo que se refiere a la compra de productos de alimentación de gran consumo, el flujo es mayor de ciudadanos portugueses que compran en España, sobre todo en las fronteras con Galicia y Andalucía. Los motivos del mayor flujo en este sentido se pueden sintetizar en :

- Mejor nivel de precios en general en este tipo de productos en España.
- Actualmente menor nivel impositivo indirecto en España. Los tipos de IVA que gravan el consumo en España son menores que en Portugal.

Este hecho ha provocado que algunas firmas de distribución españolas sean muy populares en Portugal, lo que representa una ventaja añadida para una futura implantación en Portugal. Portugal es un destino óptimo para la expansión de empresas de distribución españolas, y cada vez, además, van a existir más ventajas por una mayor homogeneización, derivados por ejemplo de la implantación de la moneda única y de la armonización fiscal.

De hecho, las cadenas multinacionales de distribución operan cada vez con políticas más unificadas para España y Portugal. El grupo Auchan, tras la compra de la compañía portuguesa Pao

de Açucar, está procediendo a la homogeneización de las divisiones españolas y portuguesas y a la implantación de técnicas de gestión y promoción semejantes.

Con esto no queremos decir que el consumidor español y portugués sean idénticos y se deban aplicar políticas de marketing exactas, como no lo es un consumidor del norte y el sur de España, o del norte y el sur de Portugal. Lo que sí que ocurre es que en la mayoría de las ocasiones están más cercanos en cuanto a sus hábitos de compra y consumo los ciudadanos del norte de ambos países, que ciudadanos de norte y sur de un mismo país.

Por eso es previsible que se produzca una implantación de cadenas regionales de distribución en cada una de las áreas, que cadenas gallegas hagan aperturas de establecimientos en el norte de Portugal, y cadenas andaluzas en el sur, en sus áreas respectivas. Es más complicada una expansión de una única cadena a nivel nacional.

EL CONSUMIDOR PORTUGUES. SIMILITUDES CON EL EUROPEO Y EL ESPAÑOL

De esta clasificación de los consumidores en Portugal por estratos socioeconómicos (ver cuadro nº 9) podemos obtener varias conclusiones:

- La localización geográfica de los ciudadanos pertenecientes a clases sociales más altas se sitúa en Lisboa y la zona norte que, como hemos comentado anteriormente, son las zonas que destacaban por tener un número de hipermercados y grandes superficies. Es lógico, además de por el nivel adquisitivo de los consumidores, por sus hábitos de vida y nivel educativo. Hemos señalado que son consumidores normalmente jóvenes y con un nivel de estudios alto, lo cual les hace más receptivos a los cambios, y con una mentalidad mucho más dinámica.

- El porcentaje de población perteneciente a los extractos medio y bajo (C2) y (D) alcanza cerca de un 60% de la población con una renta menor a 100.000 escudos. Este porcentaje es altísimo, mucho mayor que la media de



CUADRO Nº 12

CENTROS COMERCIALES EN PORTUGAL

	NUMERO DE CENTROS	NUMERO DE TIENDAS	AREA COMERCIAL TOTAL EN M ²	LOCALIZACION CENTROS
CENTROS SIN HIPERMERCADOS	22	270	167.000	LISBOA (11) OPORTO (6) OTRAS (5)
CENTROS CON HIPERMERCADO > 8.000 M²	5	170	158.700	LISBOA (2) OPORTO (1) OTRAS (2)
CENTROS CON HIPERMERCADO < 8.000 M²	2	130	10.900	CIUDADES PEQUEÑAS (2)
GALERIAS DE HIPERMERCADOS > 6.000 M²	5	30	24.200	LISBOA (1) CIUDADES PEQUEÑAS (4)
GALERIAS DE HIPERMERCADOS < 6.000 M²	15	45	173.200	LISBOA (7) OPORTO (4) OTRAS (4)
TOTALES	49	645	534.000	LISBOA (21) OPORTO (11) OTRAS (17)
APERTURAS PREVISTAS	6	-	-	LISBOA (2) OPORTO (4)

FUENTE: Teresa BARATA SALGUEIRO, do Comercio a Distribucao. Ed. Celta.

la Unión Europea y de España. Considerando el nivel de precios portugués, su nivel adquisitivo es mucho menor.

Esto afecta a las políticas de producto de las empresas. Los productos son más básicos y no se comercializan productos de alto valor añadido como se hace en otros países. La cesta de la compra es mucho más limitada. A efectos del lanzamiento de un producto que consideremos de menor necesidad, habremos de dirigirlo a unos segmentos muy poco numerosos y muy localizados geográficamente.

- El nivel de preparación educativa en general es menor que el del resto de los países de la UE y de España, lo que afecta a la planificación de las políticas de marketing.

Vemos que en general los portugueses son más ambiciosos, más realistas, menos retraídos y más conservadores. Todo esto lo tenemos que tener muy en cuenta a la hora de diseñar las prácticas de marketing de nuestros productos.

Si las diferencias entre el consumidor europeo y el portugués son claras, parece también bastante evidente que las diferencias entre el consumidor español y el europeo son mucho menores. Se trata de consumidores mucho más parecidos.

Este hecho lo podemos ver en que cada vez más los fabricantes españoles y portugueses de productos de gran consumo hacen sus productos homogéneos para España y Portugal, poniéndoles una etiqueta en bilingüe que sirva para comercializar el producto en ambos países.

El consumidor portugués está evolucionando en cuanto a la composición de su gasto en el mismo sentido que el español. Dedicar un menor porcentaje de sus ingresos a alimentación, y más a actividades lúdicas, culturales, de esparcimiento.

La evolución de la composición del gasto familiar en Portugal es propia de una sociedad que se está desarrollando

y modernizando a pasos agigantados, que va contrayendo los gastos de alimentación y primera necesidad (Así podemos explicar el crecimiento importante de las tiendas de descuento duro en Portugal en los últimos años), y los va sustituyendo por gastos de esparcimiento (ver cuadro nº 11).

CENTROS COMERCIALES

La figura de los centros comerciales en Portugal ha tenido una fuerte expansión en los últimos años. De ser una figura prácticamente inexistente hace apenas una década, los centros comerciales han pasado a ser muy familiares en las ciudades grandes de Portugal en la actualidad.

Los centros comerciales están muy localizados en las áreas de Oporto y Lisboa. Los futuros centros serán más pequeños debido a la saturación de hipermercados que se empieza a observar Tal y como se refleja en los datos del cuadro nº 12.



CUADRO Nº 13

MAYORES EMPRESAS DE VENTA POR CORRESPONDENCIA EN PORTUGAL SEGUN VOLUMEN DE VENTAS

MILLONES DE CONTOS*

EMPRESAS	VOLUMEN VENTAS
LA REDOUTE	9,0
READER DIGGEST	7,8
MC CANN DIRECT	7,5
CIRCULO DE LECTORES	7,2
EDICLUBE	6,0
ALCOFINHA	4,5
LES TROIS SUISES	3,0
COLECCOES PHILAE	2,3

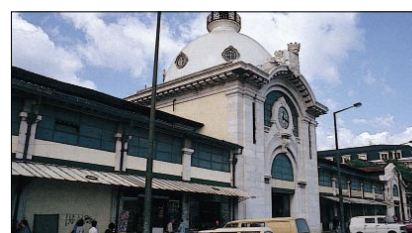
* Un CONTO equivale a 1.000 escudos.
 NOTA: Datos de 1993.
 FUENTE: Periódico Público.

CUADRO Nº 14

MARCAS DE DISTRIBUCION EN PORTUGAL

EMPRESA	AÑO INICIO	NUMERO REFERENCIAS	% FACTURACION
PAN DE AZUCAR	1990	180	4
MINIPREÇO	1990	85	20
CONTINENTE	1991	148	2
MODELO	1993	200	2
PINGO DOCE	1991	120	N.D.
MAKRO	N.D.	120	3

FUENTE: Distribución Hoje, 1997.



En un principio los centros comerciales eran promovidos por las grandes empresas propietarias de los hipermercados. Sonae abanderó muchos de los proyectos a través de su división inmobiliaria, e igualmente Jerónimo Martins. La iniciativa se va ampliando cada vez más hacia otros grupos de inversión, entre los que se incluye la participación de fondos de inversión extranjeros. Asimismo, se van incorporando más espacios lúdicos, y más tiendas de dimensión pequeña y con productos especializados. Los equipamientos son cada vez mejores.

El crecimiento de los centros comerciales en Portugal se puede enmarcar dentro de todo el proceso de modernización de las estructuras comerciales que se ha producido en la última década. Ha sido una figura comercial que ha sido muy bien asumida por el consumidor portugués, sobre todo por los pertenecientes a clases sociales más elevadas, como señalábamos anteriormente.

INTERVENCION LEGISLATIVA

En Portugal, al igual que en los países de su entorno (España, Francia) la legislación ha tendido en los últimos años a

ser más restrictiva con las grandes superficies. En Portugal la ley fija en 200 m² el área mínima para considerar una superficie como supermercado, y, aunque no define concretamente lo que es un hipermercado, se considera como tales a los que tienen más de 3.000 m².

Los primeros hipermercados surgieron cuando todavía existía un vacío legislativo. El primer centro comercial que se inauguró en el año 1985, el de Amoreiras en Lisboa, que dispone de un gran supermercado, un elevado número de tiendas y una amplia superficie para actividades lúdicas, no requirió ningún permiso especial.

Se considera gran superficie "cualquier infraestructura de comercio al detalle con superficie comercial útil superior a los 3.000 m²".

Actualmente para estas grandes superficies, la decisión final sobre su posible apertura recae sobre el Ministro de Comercio y Turismo, y previamente esta apertura tiene que estar avalada por la aprobación de las Comisiones de Coordinación Regional (CCR).

Previamente es necesario y obligatorio que el Ayuntamiento apruebe la licencia correspondiente. Para la toma

de decisión se deberá presentar una memoria explicativa descriptiva del proyecto, donde se analicen las posibles repercusiones urbanísticas, el impacto territorial y los beneficios para los consumidores.

Debido a esta nueva legislación, desde octubre de 1993 la apertura de grandes superficies en Portugal está bastante bloqueada. El proceso en la mayoría de las ocasiones es muy discutido, porque la legislación (al igual que ocurre en España) es bastante ambigua, y produce situaciones de discusión.

Además de esta legislación sobre apertura de grandes superficies, el gobierno portugués aprobó también un programa de incentivos y ayudas a fondo perdido en el que apoya con un porcentaje la inversión que realizan los pequeños detallistas en sus procesos de adaptación. Este porcentaje es variable en función de la localización geográfica y de criterios sectoriales.

En cuanto a los horarios comerciales tampoco existe libertad. La apertura en domingos y festivos está restringida a determinados días del año, y no con horario normal, sino reducido.

En resumen, podemos decir que la legislación portuguesa es bastante pare-



cida a la española de la actualidad, y que apuesta por la intervención de los poderes públicos en las aperturas de lo que se considera grandes superficies, con un margen bastante discrecional, y con un programa de ayudas a las pequeñas superficies.

NUEVAS FORMULAS DE DISTRIBUCION

Además de las fórmulas de distribución convencionales, siempre a través de tienda, y como está ocurriendo en España, en Portugal están teniendo un auge considerable todas las variedades de lo que se denomina "venta sin tienda". La televenta se inició en Portugal con la aparición de las televisiones privadas –aquí también se repite el paralelismo con España–.

Desde 1993 una empresa luso-española, TLT IBERPHONE, recoge las llamadas de las ordenes de compra de las distintas empresas operadoras (TV-Shop, K-tel, ISN, Esse elle Italia), y las canaliza infomáticamente a cada una de estas empresas. Los clientes se estiman en más de 70.000. Año tras año se amplía la gama de productos que se comercializan por televenta, y cada vez se incluyen artículos de más valor. En un principio sólo se utilizaba para vender artículos con un valor unitario inferior a los 10.000 escudos.

La venta por catálogo y la venta por correspondencia también están experimentando incrementos importantes. Se calcula que un 43% de los portugueses recibe por lo menos un folleto publicitario por semana. Las principales empresas que operan se dedican a la comercialización de ropa y libros (ver cuadro nº 13).

Para hacernos idea del alcance de estas empresas en algunos sectores podemos señalar que el 40% de los libros que se venden en Portugal se mueven a través de venta por correspondencia. La más antigua es Selecciones, que se instaló en el país en 1967, y Círculo de Lectores, que lo hizo en 1971. Muchas de estas cadenas son de otros países, como La Redoute, que es francesa, o la alemana Quelle, que opera asociada a Sonae.



MARCAS DE DISTRIBUCION

El crecimiento de las marcas de distribución en Portugal también es un hecho destacable en los últimos años. Todas las cadenas importantes las comercializan desde el comienzo de los años noventa.

Podemos ver (cuadro nº 14) que en todas las grandes empresas de distribución están implantadas las marcas de distribución. Destaca el caso de Mini-preço con un 20% de su facturación total, debido a que se trata de una tienda de descuento duro que, como es habitual, dedica gran atención a este tipo de marcas.

Si analizásemos el total de marcas de distribuidor comercializadas en todos los detallistas portugueses llegaríamos a las 2.000 referencias, y en algunos productos (leche, detergentes) la cuota de mercado sería de un 25%. El volumen de marcas de distribuidor en Portugal, aunque está creciendo, es de los más bajos de Europa, y su penetración es más baja que la española.

FRANQUICIA EN EL COMERCIO DE ALIMENTACION

Las cadenas de distribución en Portugal se han expandido como en el resto de los países de Europa a través de tiendas propias y franquiciadas. El número de puntos de venta en franquicia en Portugal es de unos 1.500. La franquicia ha sido utilizada en Portugal por los supermercados Modelo, las tiendas Mini-preço, las tiendas Día, Intermarché; las tiendas de textil Zara, Benetton, etc.

En alimentación la penetración de mercado se estima en un 9,4%, según el Anuario de Franquicia del año 1996.

Donde más tiendas existen en régimen de franquicia es en los centros comerciales de mayor importancia. En el área de Lisboa, en Oporto, en centros como Amoreiras o Cascais Shopping la gran mayoría de las tiendas son en régimen de franquicia. En el Centro Comercial Amoreiras el 60% de los establecimientos son franquiciados. □

ENRIQUE GOMEZ NAVARRO

Profesor del Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos.
Facultad de Psicología.
Universidad Complutense de Madrid

BIBLIOGRAFIA

- DO COMERCIO A DISTRIBUCAO, ROTEIRO DE UNA MUDANCA. Teresa Barata Salgueiro. Celta Editora, Oeiras 1996.
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 182, 15-30, noviembre 1996
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 187, 15-30, marzo 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 188, 1-15, abril 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 189, 15-30, abril 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 190, 1-15, mayo 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 191, 15-30, mayo 1997
- DISTRIBUCAO HOJE, nº: 192, 1-15, junio 1997
- HIPERSUPER, nº 64, abril 1996
- HIPERSUPER, nº 74, abril 1997
- REVISTA SUPER MARKET nº 34, octubre 1996
- REVISTA SUPER MARKET nº 36, diciembre 1996
- REVISTA SUPER MARKET nº 40, abril 1997
- REVISTA SUPER MARKET nº 41, mayo 1997
- INSTITUTO NACIONAL DE STATISTICA PORTUGUES
- ENRIQUE CASTAÑE. Estructuras comerciales en Portugal. La construcción del futuro. Distribución y Consumo nº 12, octubre 1993.

