
EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA EN EUROPA

■ JOHN DAWSON Y STEVE BURT

(TRADUCIDO Y ADAPTADO POR MANUEL SEVILLA)



El comercio minorista absorbe la mayor parte del gasto de los consumidores europeos. En 1990-91, el período más reciente del que se disponen estimaciones fiables (Eurostat, 1993), las ventas minoristas superaron el equivalente a 172,9 billones de pesetas en los 12 países de la UE, más otros 16,4 billones de pesetas correspondientes a las ventas de los otros cinco países del Espacio Económico Europeo. Otras estimaciones oficiosas sugieren que en estos 17 países hacia 1996 las ventas, en términos corrientes, se aproximaron a 315 billones de pesetas.

El incremento del consumo de la población, asociado a mayores niveles de vida en toda Europa, genera un volumen creciente de las ventas al por menor, con un incremento real del 20% entre 1985 y 1993 en la Europa de los 12 y, no menos importante, genera una mayor diversidad dentro del sector de distribución minorista.

Esta mayor diversidad se percibe no sólo en cuanto a los bienes y servicios que se ofrecen a los consumidores, sino también en cuanto a los tipos de operación de venta, ya sean o no a través de un establecimiento comercial.

Por lo tanto, no sólo nos encontramos ante un nivel de desarrollo de nuevos productos mayor que nunca, sino que la innovación, con tiendas que permiten la autoliquidación sin presencia de cajas, kioscos multimedia, lugares innovadores como ubicación para comercio y tiendas virtuales en Internet (Rocoley, 1996), está contribuyendo a ampliar la ya extensa variedad de sistemas de venta detallista, con y sin establecimiento físico.

Los cambios sociales generalizados en Europa, en cuanto a consumidores y empresas, son decisivos en la conformación de los cambios en la distribución minorista, tanto en sus estructuras como en sus formas de operar.

El desarrollo de la sociedad industrial, caracterizada por un consumidor siempre dispuesto a demandar más bienes, permitió en la Europa del siglo XIX la expansión del comercio al por menor y el surgimiento de cadenas privadas y sociedades cooperativas de consumidores, para satisfacer las necesidades de alimentos y otros productos básicos de las poblaciones urbanas en rápido crecimiento.

El aumento de la demanda de artículos de moda fue satisfecho por el desarrollo de los grandes almacenes, primero en las principales grandes capitales, como Londres, París, Berlín ó San Petersburgo y, posteriormente, en ciudades más pequeñas.

La escisión que se produjo en Europa en el siglo XX entre las sociedades capitalistas y socialistas ha generado dos tipos de comercio al por menor estructuralmente diferentes, vinculados a cada tipo de sistema social. Los minoristas en Europa occidental han ido incorporando de forma gradual los conceptos de marketing orientados a dar una respuesta a las demandas del consumidor y, por tanto, han tratado de manera activa de competir para atraer al consumidor mediante reducciones de precios, nuevas localizaciones, diferenciación de productos e innovadoras formas de promoción.

Como resultado, las economías de escala en las actividades y en la red de establecimientos, se han convertido en motores determinantes de las estructuras y el funcionamiento del comercio minorista. En la Europa socialista, el comercio pasó a ser dirigido por la Administración central, en tanto que se trataba de una actividad pasiva necesaria para distribuir aquello que generaba





CAMBIOS EN LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

Para comprender la situación actual del comercio minorista en Europa, es importante observar los cambios que han tenido lugar en el conjunto de la cadena de distribución.

Hemos pasado de una situación en la que el canal de distribución era un conducto a través del cual los fabricantes dirigían sus bienes hasta los consumidores, a otra situación en la cual son los consumidores los que a través de ese canal absorben bienes procedentes de los productores.

En la situación originaria, cada uno de los agentes participantes en la cadena cumplía una función diferenciada. En la nueva situación, los distintos participantes realizan diversas funciones. De este modo, ahora los minoristas asumen la responsabilidad de parte de la actividad mayorista –como, por ejemplo, la distribución física de los productos–, y pueden participar de las funciones tradicionales del productor, tales como el desarrollo de nuevos productos; algunos mayoristas, además de sus actividades tradicionales, han comenzado a realizar actividades minoristas, han abierto sus propios establecimientos al público y se dedican a actividades de promoción, exposición de los productos y venta al consumidor final. Por ejemplo, en el Reino Unido, la cadena Alldays de tiendas 24 horas, con 450 establecimientos en 1995, tiene su origen en las actividades de un mayorista. No obstante, la lista general de funciones que desempeña la cadena de distribución, permanece inalterada, es decir:

- Diseñar
- Producir
- Asignar una marca
- Promocionar
- Comprar
- Almacenar
- Exhibir el producto
- Vender
- Entregar

Sin embargo, la responsabilidad de llevar a cabo tales funciones sí ha cambiado. En la actualidad, es tan frecuente que una empresa de distribución mino-



rista diseñe un producto y le asigne una marca como que lo haga un productor. Por ejemplo, en Europa, minoristas como Marks&Spencer, IKEA, Casino y Hennes&Mauritz han desarrollado sus propios productos y sus propias marcas. Llega incluso a ser difícil catalogar a una empresa como minorista, mayorista o fabricante teniendo en cuenta que las delimitaciones de sus funciones se han diluido. Tal es el caso de Benetton y Zara o el de IKEA en Polonia, que en 1995 comenzó a comprar las empresas fabricantes que antes le suministraban productos con la marca IKEA. Este cambio en la responsabilidad sobre las distintas actividades supone un cambio fundamental en la cadena de distribución que ayuda a explicar algunas de las alteraciones en la estructura y funciones de la distribución minorista, que vamos a comentar a continuación.

LA DIMENSIÓN E IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA

En la cuadro nº 1 se presentan estimaciones del número de empresas y el nivel de empleo correspondientes al sector de distribución minorista en Europa, así como la contribución a la actividad económica de éste.

La distribución minorista acapara el 25% del conjunto total de empresas y el 12% del valor añadido bruto de la economía europea. Debe advertirse que estas cifras son anteriores a los programas de privatización de Europa central y oriental.



CUADRO Nº 1

**ESTIMACIONES DE ALGUNAS MAGNITUDES BÁSICAS EN EL COMERCIO MINORISTA EUROPEO
INCLUIDA AUTOMOCIÓN**

	NÚMERO DE EMPRESAS (MILES)	% DEL TOTAL DE EMPRESAS	PERSONAS EMPLEADAS (MILES)	% SOBRE EL NÚMERO VAB (1)	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS (MILES)	ESTABLECIMIENTOS POR CADA 10.000 HABITANTES
BÉLGICA	127,8	14,8	274,7	15,4	140,0	141
DINAMARCA	48,1	11,1	199,7	13,4	51,5	100
ALEMANIA	439,0	19,0	2.353,0	10,1	533,7	85
GRECIA	175,0	34,5	338,2	12,4	184,9	184
ESPAÑA	454,9	30,2	1.434,0	13,8	523,2	134
FRANCIA	461,8	21,4	2.090,0	13,2	546,2	97
IRLANDA	29,3	25,5	131,4	10,4	31,7	90
ITALIA	929,7	30,3	2.410,0	15,8	983,0	171
LUXEMBURGO	3,5	19,5	18,1	13,5	4,4	116
HOLANDA	95,0	15,2	637,5	13,7	119,4	80
PORTUGAL	173,3	34,0	366,3	17,3	190,0	192
REINO UNIDO	348,2	19,4	3.030,0	12,8	466,7	81
AUSTRIA	40,9	11,8	256,4	12,8	52,5	69
FINLANDIA	29,5	36,0	157,2	9,2	38,5	77
ISLANDIA	1,5	11,0	8,0	10,8	1,7	67
NORUEGA	32,0	10,0	123,4	12,0	38,8	92
SUECIA	50,0	20,2	314,0	9,5	80,5	94
SUIZA	42,0	16,6	380,5	13,7	55,1	83
POLONIA	-	-	-	8,9	227,0	43 (2)
RUMANIA	-	-	-	5,9	58,8	23 (2)
ANTIGUA						
CHECOSLOVAQUIA	-	-	-	10,7	62,8	36 (2)
HUNGRÍA	-	-	-	10,8	63,7	50 (2)
BULGARIA	-	-	-	8,8	44,0	38 (2)

1.- VAB: Valor Añadido Bruto de la economía generado por la distribución comercial (incluido el nivel mayorista).

2.- Sólo establecimientos fijos.

FUENTE: EUROSTAT, 1993. Las cifras se refieren a varios años entre 1988 y 1991.

El gran número de empresas por habitante que se observa en la Europa mediterránea refleja el reducido tamaño de las mismas y el carácter tradicional del comercio al por menor, con abundancia de negocios familiares y una fuerte presencia de los mercados de abastos, especialmente en alimentos perecederos. Sin embargo, se está produciendo una transformación rápida de estas estructuras tradicionales, con la

aparición de grandes establecimientos e importantes cadenas.

En el norte de Europa, la red comercial minorista no es tan densa, con menos de la mitad del número de establecimientos por cada 10.000 habitantes que en el sur.

El tamaño de las empresas de distribución es mucho mayor en el norte, donde operan a través de múltiples sucursales, y el tamaño medio de un

establecimiento es también mayor. Una gran empresa-tipo en el sector de alimentación puede tener 100 establecimientos o más, cada uno de los cuales supera los 3.000 m² y unas ventas de 6.500 millones de pesetas de media anual. Carrefour, por ejemplo, gestiona 117 hipermercados en Francia, que en 1995 alcanzaron una cifra media de ventas de 17.750 millones de pesetas por establecimiento. Este tipo de



empresas es más habitual en el norte que en el sur de Europa.

En todo caso, hay que insistir en que la situación no es estática. Las grandes organizaciones son fuentes de innovación en cuanto a formas comerciales, nuevos usos de la información y redistribuciones del factor mano de obra. En Europa central, las organizaciones eran grandes, mientras que el tamaño medio de los establecimientos era pequeño.

No obstante, con la privatización de las empresas estatales, se ha producido una explosión en el número de pequeños negocios, junto con la creación de cadenas de tamaño medio que son propiedad de empresas de distribución minorista radicadas en algún país extranjero. Aun así, la red comercial minorista es escasa, consecuencia del largo período en que se ha operado bajo un sistema centralista no de mercado (Meyer, 1992; Seitz, 1992).

Pero la transformación es rápida; por ejemplo entre 1990 y 1994 en Polonia y en Hungría se abrieron 160.000 y 110.000 nuevos establecimientos, respectivamente. Dentro de la propia Europa central, existen considerables diferencias entre las estructuras de unos y otros países. En Hungría y la República Checa están apareciendo rápidamente cadenas de tamaño medio mientras que en Bulgaria y Polonia persiste un sistema mucho más atomizado después de la privatización de las empresas estatales.

Por diferentes motivos, en las diferentes partes de Europa se están produciendo cambios substanciales en la estructura del comercio minorista (Dawson 1982, Burt 1989). Un consumidor de cualquier parte de Europa que hubiese quedado hibernado en los años 60 y se despertase de repente en los 90, se encontraría en su país con unos tipos de establecimientos muy distintos, muchos nombres nuevos y unas actividades minoristas realmente diferentes de las que se podía observar en los años 50 y 60.

FACTORES DE CAMBIO EN EL COMERCIO AL POR MENOR

•EL CAMBIO EN EL ENTORNO

Un factor determinante de la modificación de estructuras, actividades y localización del comercio al por menor es el entorno dentro del cual se desarrollan y operan las empresas minoristas. Dicho entorno incluye elementos sociales, económicos, tecnológicos y políticos que generan una cultura ante la cual los minoristas responden con sus decisiones empresariales.

Desde la perspectiva de un minorista, algunos de estos elementos del entorno están convergiendo en el conjunto de Europa mientras que otros elementos muestran cada vez mayores diferencias y tendencias divergentes.

Con este modelo de cambio cada vez más complejo y una velocidad de cambio cada vez más elevada, en parte pero no solamente debido a la tecnolo-

gía, el entorno del comercio es cada vez más turbulento e impredecible.

Hay algunas tendencias claramente convergentes. Las tendencias demográficas como el incremento en el número de hogares pero con menos miembros, el envejecimiento de la población, matrimonios más tardíos y menor fertilidad, son comunes a los distintos países europeos aunque cada uno se encuentre en un estadio diferente dentro de la misma tendencia.

Algunos de los cambios en los valores de los consumidores, por ejemplo, una mayor concienciación respecto del medio ambiente, tienden a converger en toda Europa.

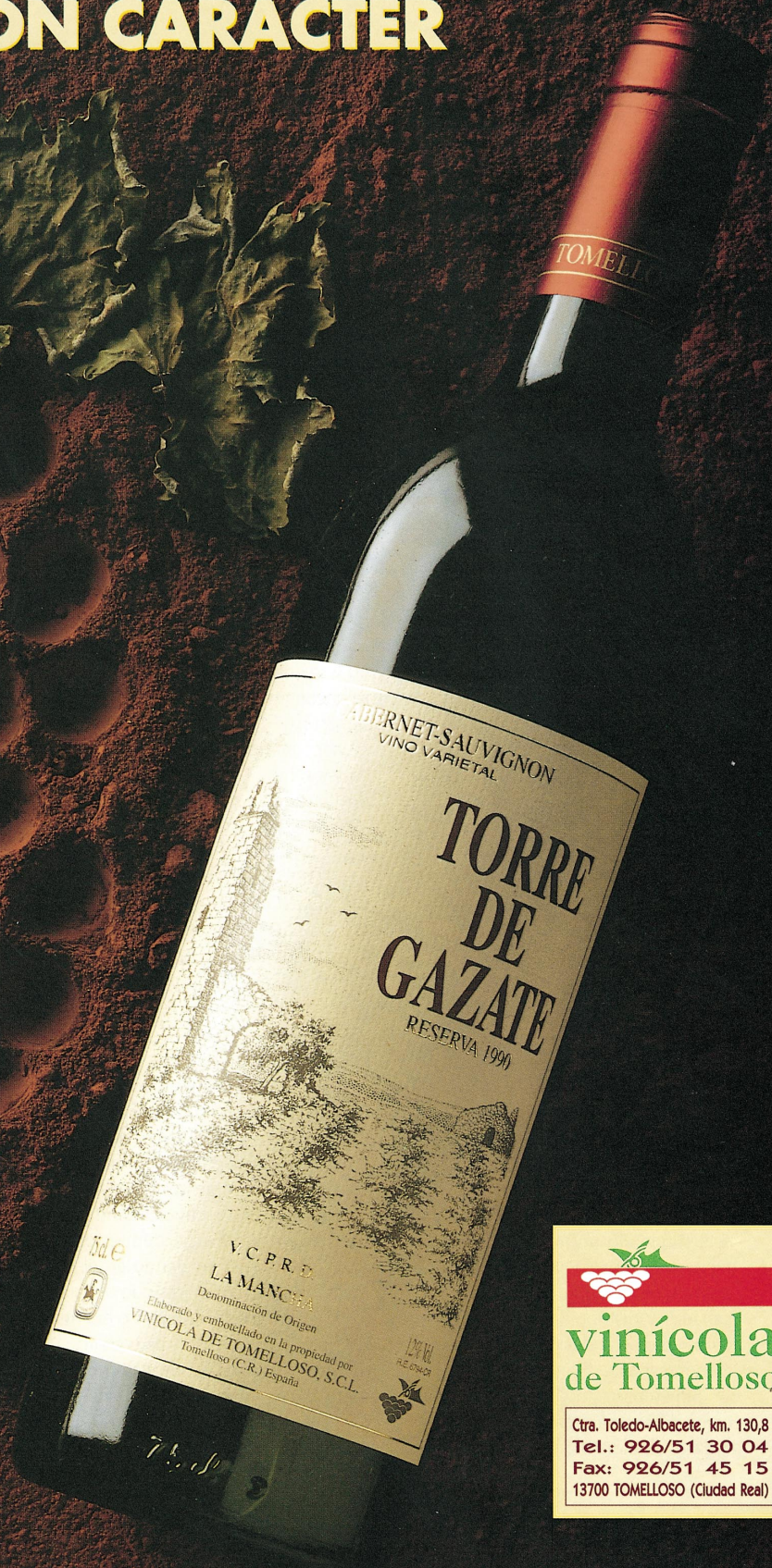
Sin embargo, los puntos de partida son muy distintos, como puede verse en el elevado nivel de preocupación por el entorno natural que existe en Dinamarca frente a un nivel mucho más bajo que existe en Polonia.

De manera similar, tendencias como la incorporación de tecnología en el hogar, la tecnología de la información y comunicación y el auge de la biotecnología, están convergiendo para conformar un entorno más homogéneo en toda Europa.

En el campo de las comunicaciones, también se camina hacia una mayor convergencia, con el aumento de canales de televisión paneuropeos, aunque todavía imperfectos; con la integración de las redes de carreteras; y una mayor facilidad para establecer redes de información comercial como



vinícola de TOMELLOSO
VINOS CON CARÁCTER



**vinícola
de Tomelloso**

Ctra. Toledo-Albacete, km. 130,8
Tel.: 926/51 30 04
Fax: 926/51 45 15
13700 TOMELLOSO (Ciudad Real)



CUADRO Nº 2

ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN DE LOS DISTINTOS NIVELES DE ALTERACIÓN DEL ENTORNO

	NIVEL DE ALTERACIÓN DEL ENTORNO		
	1	2	3
ALTERACIÓN DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • REPETITIVA 	<ul style="list-style-type: none"> • EN EXPANSIÓN • LENTA • CRECIENTE 	<ul style="list-style-type: none"> • CAMBIANTE • RÁPIDA • CRECIENTE
AGRESIVIDAD ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • ESTABLE • BASADA EN PRECEDENTES 	<ul style="list-style-type: none"> • REACTIVA • BASADA EN LA EXPERIENCIA • CRECIENTE 	<ul style="list-style-type: none"> • ANTICIPADORA • BASADA EN LA EXTRAPOLACIÓN • CRECIENTE
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • BÚSQUEDA DE ESTABILIDAD • RECHAZO AL CAMBIO 	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA • ADAPTACIÓN AL CAMBIO 	<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTADA A LA DEMANDA • BÚSQUEDA DE CAMBIOS MENORES
TIPO DE DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • GUARDIÁN 	<ul style="list-style-type: none"> • SUPERVISOR 	<ul style="list-style-type: none"> • PROMOCIÓN DEL CRECIMIENTO
ESTILO DE DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • POLÍTICO 	<ul style="list-style-type: none"> • RACIONAL 	<ul style="list-style-type: none"> • INTUITIVO
CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • RELACIONES INTERNAS 	<ul style="list-style-type: none"> • ACTIVIDADES INTERNAS 	<ul style="list-style-type: none"> • MERCADOS HISTÓRICOS
RESPUESTA TÍPICA DEL MARKETING DEL DETALLISTA	<ul style="list-style-type: none"> • SURTIDO Y ESTABLECIMIENTO NORMALES • PROVISIONAMIENTO MEDIANTE MAYORISTA • SURTIDOS SEGÚN TEMPORADA 	<ul style="list-style-type: none"> • ESTABLECIMIENTOS APROPIADOS • REVISIÓN PERIÓDICA DEL SURTIDO • OFRECER EL NEGOCIO EN FRANQUICIA 	<ul style="list-style-type: none"> • TIENDAS MÁS GRANDES • MAYORES SURTIDOS • ESTRATEGIA DE BAJOS COSTES O DE ESPECIALIZACIÓN

FUENTE: Basado en ANSOFF, 1991.

los sistemas de reserva de hotel y billetes de avión a través del sistema EDI (Electronic Data Interchange). A este respecto algunos autores sugieren que el entorno empresarial en Europa sigue en su conjunto una línea convergente y está surgiendo un mercado único con fuertes euro-marcas (Lanon, 1991) producidas en plantas estratégicamente situadas y distribuidas a través de una euro-red de grandes centros de distribución integrados.

Sin embargo, no hay que fijarse únicamente en estos procesos, porque no toda evolución implica convergencia.

Algunos elementos del entorno permanecen distintos en diferentes partes de Europa (Wierenga, Pruyn y Waarts, 1996) y la diversidad está aumentando. Los aspectos divergentes contrastan y a veces entran en conflicto con la apariencia de convergencia europea. Numerosos aspectos del estilo de vida muestran poca convergencia.

El gusto por las comidas y las bebidas, por los colores y estilos de ropa o muebles, los tipos de música, la arquitectura y el lenguaje, con todas sus connotaciones culturales, todos permanecen muy distintos, no sólo entre paí-

ses sino también entre regiones y, de hecho, los modelos y propensiones regionales se están acentuando y están generando tendencias divergentes (Usunier, 1996).

De igual modo, no hay evidencia de que se esté produciendo un proceso de convergencia política, con poderosas fuerzas políticas regionalistas (España, Italia, ex-Yugoslavia, ex-Checoslovaquia), fuerzas nacionalistas (Reino Unido, Dinamarca, Suiza, Polonia) y en otros países hay fuerzas de tipo supranacionalista (Bélgica, Holanda). Este elemento del entorno se caracteriza por



<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> • DISCONTINUA • PREDECIBLE 	<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> • SORPRENDENTE • DISCONTINUA • IMPREDECIBLE
<ul style="list-style-type: none"> • EMPRENDEDORA • BASADA EN OPORTUNIDADES VISIBLES 	<ul style="list-style-type: none"> • CREATIVA • BASADA EN LA CREATIVIDAD • DISCONTINUA • INNOVADORA
<ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL ENTORNO • BÚSQUEDA DE CAMBIOS CERCANOS 	<ul style="list-style-type: none"> • CREADORA DE ENTORNO • BÚSQUEDA DE CAMBIOS INNOVADORES
<ul style="list-style-type: none"> • EMPRENDEDOR 	<ul style="list-style-type: none"> • CREADOR
<ul style="list-style-type: none"> • CARISMÁTICO 	<ul style="list-style-type: none"> • SOÑADOR
<ul style="list-style-type: none"> • ENTORNO MUNDIAL 	<ul style="list-style-type: none"> • OPORTUNIDADES QUE PUEDAN SURGIR
<ul style="list-style-type: none"> • FORMATOS INNOVADORES • CAMBIOS DE SURTIDOS FRECUENTES • MÁS DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS • PROVEEDORES EXTRANJEROS • PROMOCIONES EN PUNTO DE VENTA 	<ul style="list-style-type: none"> • ESTABLECIMIENTOS CLARAMENTE DIFERENCIADOS • DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS POR EL MINORISTA • ESTRATEGIA DE BAJO COSTE Y ALTO GRADO DE SERVICIO • PROMOCIONES DIRECTAS • EL TIEMPO SE CONSIDERA COMO OTRO ELEMENTO DEL MARKETING MIX

Los conflictos que se producen entre las tendencias convergentes y divergentes del entorno en el que opera el comercio minorista generan cambios discontinuos. Al mismo tiempo, muchos de los procesos de cambio social, técnico y económico se están produciendo más deprisa que antes. Esta combinación de cambio discontinuo y cada vez más rápido ha generado un entorno para los minoristas cada vez más turbulento. En este caso, turbulento se puede definir como cada vez más impredecible, con una mayor frecuencia de acontecimientos inesperados. En el cuadro nº 2 se han considerado diferentes niveles de alteración y sus implicaciones. Podemos decir que el entorno del comercio minorista europeo se caracteriza por unos niveles de alteración cada vez mayores.

• LOS CAMBIOS EN EL CONSUMIDOR

Una característica del entorno actual, más turbulento que nunca, es la evolución en la demanda del consumidor, en sus actitudes y en su comportamiento. Los cambios demográficos son la causa de algunas de estas transformaciones del consumidor.

En todos los países de la Europa de los 12, por ejemplo, la población de más edad está aumentando más rápidamente que la población más joven. En 1950, el 10% de la población tenía más de 65 años; hoy en día es más del 15% (Eurostat 1995; de Jouvenal, 1989). Entre 1980 y 1995, este grupo de edad ha aumentado en 12 millones de personas. Una tendencia similar se puede observar en otros países occidentales y de Europa Central, con tasas de natalidad por debajo del nivel natural de renovación de la población, como por ejemplo en Polonia.

Los tipos de producto y de establecimiento que demanda la gente anciana suponen un factor de gran influencia sobre los comerciantes minoristas. No se trata sólo de la cuestión de la edad sino también de las relaciones interpersonales. Hay más gente que vive en una relación nieto-abuelo, debido a la longevidad y al aumento del divorcio seguido de un nuevo matrimonio.

la existencia de culturas políticas divergentes y no por tendencias convergentes. Algunas tendencias económicas divergentes muestran una polarización entre zonas pujantes y zonas deprimidas mayor que hace 10 ó 20 años.

Esto ha llevado a algunos autores a describir un entorno para el comercio minorista cada vez más fragmentado, de tal manera que las poderosas subculturas regionales demandan marcas regionales y líneas de productos propias, producidas por fabricantes de la zona que son capaces de servir inmediatamente cada pedido a través de

redes regionales de distribución. Un ejemplo de la respuesta de los minoristas ante estas culturas regionales lo representan las cadenas de alimentación de fuerte implantación regional como son Eroski en el País Vasco, Morrisons en el Norte de Inglaterra, Cora en Alsacia, Savia en Silesia y Kathreiner en Baviera. Se dice que este comportamiento es una manifestación espacial del retroceso del marketing de masas en favor del auge del micro-marketing, cuyo objetivo es la satisfacción del consumidor individualmente considerado.





El aumento de la población de edad, sin embargo, no está repartido de manera homogénea entre las distintas áreas geográficas. En la mayoría de los países existen áreas en las cuales, por diversas razones, se concentra la población anciana (Findla y White, 1986).

Los efectos estructurales que se derivan de los cambios en la pirámide de edad de la población incluyen alteraciones en la configuración espacial del comercio, detrás de las cuales normalmente está actuando un factor de renta disponible.

Una manifiesta característica demográfica europea es la aparición de zonas en las que se concentran ancianos con un elevado nivel de renta, y otras zonas en donde se concentran aquellos otros con escasos recursos. Los consumidores de más edad tienden a ser más fieles a una marca y a un establecimiento, al tiempo que demandan mayores niveles de servicio. Los minoristas se ven obligados a responder a este y a otros cambios demográficos con planes de marketing específicos para una región o incluso para una ciudad determinada.

Junto con los cambios demográficos se produce también una modificación de la relación entre el lugar de residencia y el lugar de trabajo de los consumidores (Kinsman, 1987). Hay más mujeres que trabajan que antes. Se ha producido un aumento en los tiempos empleados para llegar al trabajo. Ambas cosas influyen de manera importante en el comportamiento de

compra que muestran los consumidores. Sin embargo, al menos en Europa occidental, está surgiendo una tendencia hacia el trabajo desde casa, que puede en algún momento invertir el signo de la corriente contraria que ha predominado en los últimos 40 años. Aunque todavía se trata de un número reducido, las personas que trabajan desde casa aumentan de forma constante. Como consecuencia, no sólo coinciden el lugar de trabajo y el de residencia sino que, además, el tiempo de trabajo y el de ocio se superponen. El comercio minorista, ante este nuevo cliente que trabaja y reside en el mismo lugar, se ve obligado a reinterpretar los conceptos de comodidad, facilidad de compra, así como los procesos de elección tradicionalmente llevados a cabo por los consumidores entre precio, calidad y tiempo empleado en el acto de compra.

Los cambios sociales han modificado la forma en la que los consumidores valoran y emplean su tiempo (Bergadaá, 1990). El tiempo es un bien que puede ser consumido o ahorrado. Posee un valor y, por lo tanto, un precio. El comercio minorista debe adaptar su forma de funcionar para proporcionar más tiempo a los consumidores o para proporcionarles formas más eficaces de emplearlo. Esto se puede apreciar tanto en Europa occidental como en Europa central, aunque las presiones sobre el uso del tiempo proceden de factores muy diferentes en cada zona. Los consumidores están llevando a cabo nuevos procesos de elección dentro de sus patrones de comportamiento, como por ejemplo entre tiempo empleado y variedad disponible y, como consecuencia, están surgiendo nuevas formas de asegurarse la lealtad de un consumidor (Pashigian y Bowen, 1994).

Los consumidores están creando nuevas oportunidades para que los minoristas introduzcan innovaciones respecto del uso del tiempo. Esto se observa claramente en los modelos de comportamiento del consumidor en la compra de productos de alimentación. Se han desarrollado diversos tipos de establecimientos para dar respuesta a



cada comportamiento del consumidor en distintos momentos. Estos establecimientos muestran características diferentes en su forma de operar y en sus ubicaciones y con frecuencia una sola empresa gestiona diversos tipos de establecimiento dentro de una misma organización (Burt y Saprks 1995).

El cuadro nº 3 muestra este vínculo entre modelos de comportamiento y tipos de establecimiento. En Europa occidental durante un período de 12 semanas, un comprador visita de media entre 3 y 5 tipos distintos de establecimiento. Esta diferenciación de formatos comerciales está empezando a aparecer en Europa central.

Podemos encontrar muchas otras formas de influencia de los cambios en el consumidor sobre su comportamiento de compra. Entre otras, cabe resaltar las siguientes:

- Existe una búsqueda más activa de individualismo en el estilo de vida y, como consecuencia, en los bienes y servicios que se demandan.
- La capacidad de movimiento de las personas ha aumentado no sólo en términos físicos por la mayor disponibilidad de vehículos sino también de forma perceptiva ya que la distancia se considera una barrera menor de lo que se consideraba antes.
- La demanda de calidad está aumentando y, al mismo tiempo, se adquieren otras concepciones sobre aquello que supone alta o baja calidad en un producto, un servicio o el ambiente de un establecimiento.



CUADRO Nº 3

MOMENTOS DE COMPRA Y TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS EN EUROPA

MOMENTO DE COMPRA DE ALIMENTACIÓN	FORMATO COMERCIAL ADECUADO
COMPRA PRINCIPAL PARA ACOPIO DE EXISTENCIAS DOMÉSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • HIPERMERCADOS • GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN
COMPRA BÁSICA (SEMANTAL) PARA REPONER EXISTENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • HIPERMERCADOS • GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN • ALMACENES DE DESCUENTO
COMPRA SECUNDARIA DE PRODUCTOS FRESCOS Y COMIDA RÁPIDA	<ul style="list-style-type: none"> • SUPERMERCADOS EN EL CENTRO DE LAS CIUDADES • TIENDAS DE DESCUENTO • SUPERMERCADOS DE BARRIO • TIENDAS 24 HORAS • SUPERMERCADOS PEQUEÑOS
COMPRAS REPENTINAS PARA REPONER UN PRODUCTO AGOTADO	<ul style="list-style-type: none"> • TIENDAS 24 HORAS • TIENDAS DE GASOLINERA • SUPERMERCADOS EN EL CENTRO DE LAS CIUDADES • SUPERMERCADOS PEQUEÑOS • TIENDAS TRADICIONALES
ADQUISICIÓN DE ESPECIALIDADES Y PRODUCTOS PARA PROBAR	<ul style="list-style-type: none"> • TIENDAS ESPECIALIZADAS • DEPARTAMENTOS DE ALIMENTACION EN GRANDES ALMACENES • INTERNET Y VENTA POR CORREO

- Está creciendo la capacidad de respuesta ante promociones no basadas en el precio del producto puesto que está aumentando la atención que el consumidor presta y el conocimiento que tiene de la publicidad y de otros métodos de promoción, tal y como podemos ver que sucede durante los últimos años con las campañas publicitarias internacionales de Benetton.

- El conocimiento de los precios está disminuyendo debido al aumento del surtido de productos y a que las marcas blancas impiden la comparación directa de precios entre algunos de ellos. Como consecuencia, aparecen otros motivos diferentes de elección de establecimiento.

Estas y otras cuestiones similares están recogidas en estudios como los

de Chatelat (1991), Minnee y de Boer (1990), Opinion Research Corporation (1990), ESOMAR (1991) y Harris y O'Brien (1993). Todos los cambios influyen en la actividad de los minoristas y ofrecen nuevas oportunidades para competir dentro del comercio al por menor. En todos estos aspectos, aunque el efecto del cambio opera con distinta intensidad en cada parte de Europa, en todo el continente se observa la misma tendencia general.

•EL CAMBIO TECNOLÓGICO

Durante décadas, diversas áreas tecnológicas han sido determinantes tanto para la eficiencia de la actividad minorista como para la conformación del comportamiento del consumidor. En el siglo XIX, los primeros grandes almace-

nes en París basaron su construcción en las nuevas tecnologías de la época; también dependían de los nuevos medios de transporte colectivo para acercar a los consumidores al centro de la ciudad. De forma análoga, los modernos hipermercados existen gracias a diversas tecnologías, como de transporte y manipulación de mercancías de las que dependen para el acopio de productos; de información y comunicación para mantener el control financiero y de los productos; de seguimiento para el control de la seguridad y de la temperatura y estado de las instalaciones; y, finalmente, dependen de la tecnología de los medios de transporte de personas que permiten a los clientes acceder al establecimiento.

Existe una relación estrecha entre la tecnología y el comercio al por menor. Cualquier avance tecnológico tiene su repercusión en el comercio en toda Europa, puesto que la tecnología se puede aplicar igualmente con independencia de aspectos culturales, de manera que constituye un factor de convergencia europea.

Un cambio considerable en la aplicación de la tecnología al comercio minorista en Europa lo ha supuesto la integración de diversas innovaciones para modificar su estructura de costes y para satisfacer nuevas demandas del consumidor (Dawson, 1994).

Por ejemplo, el uso de lectores de códigos de barras en el punto de venta permite recopilar información sobre las ventas; esta información se transmite electrónicamente a las oficinas centrales, al centro de distribución y al proveedor, lo cual permite planificar la reposición desde el centro de distribución, el pedido de nueva mercancía desde las oficinas centrales y la producción de la misma por parte del proveedor.

Al mismo tiempo, la información sobre pedidos, facturas y pagos es transmitida a través del sistema EDI (Electronic Data Interchange), cuya aparición ha permitido reducir los costes asociados a la dispersión espacial de las distintas actividades: bajan los costes de transporte, al aumentar la eficiencia en la logística; los costes de

transacción entre un lugar y otro; el número de almacenes y, por tanto, la mano de obra necesaria, el capital invertido en los mismos y el coste de los terrenos correspondientes.

A lo largo de la última década, los minoristas del sector de alimentación han reducido sus costes de logística en un 50%, de manera que ahora, de media, no llegan al 3% de las ventas. Aunque en este proceso el sector de alimentación ha estado en la vanguardia en toda Europa, otros como el de textil y el de bricolaje están siguiendo el ejemplo rápidamente. Se ha producido en definitiva una disminución de los costes derivados de la separación espacial de actividades.

Otra vertiente del cambio tecnológico es su aplicación en el terreno personal y familiar o doméstico y, de nuevo hay repercusiones para el comercio. La disponibilidad de automóvil en el hogar es un factor muy importante que influye en la demanda y el comportamiento del consumidor y, por lo tanto, es determinante de las estrategias comerciales y de localización de los minoristas.

En la Europa rural la disponibilidad de vehículo es una de las causas principales de concentración del comercio en localidades de tamaño medio y del declive del comercio minorista en el propio medio rural.

En la Europa urbana la disponibilidad de vehículo está suponiendo tanto la descentralización del comercio hacia zonas periféricas y hacia fuera mismo del casco urbano como la desaparición de los tradicionales centros de las ciudades. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el hogar, que combinan televisión, teléfono y ordenadores personales, van a repercutir en el comportamiento del consumidor a medida que se vayan generalizando. Aunque hoy en día el trabajo y la compra desde casa están poco extendidos, todo apunta a que va a ir en aumento, eso sí, con diferente ritmo en cada parte de Europa.

Si bien en términos generales parece que el cambio tecnológico supone tendencias convergentes en Europa,



quizá pueda darse el caso de que en los primeros estadios de penetración espacial y estructural de la innovación tecnológica se produzcan ciertas divergencias. Sin perjuicio de que no parece probable una desaparición del establecimiento comercial fijo, la evolución futura del comercio al por menor parece apuntar hacia métodos basados en la tecnología de la información y de las comunicaciones que cuando menos van a modificar la actual estructura espacial del comercio.

Hay otras innovaciones en los métodos de manipulación de las mercancías y en el campo de la biotecnología que afectan a la demanda del consumidor y que modifican las estructuras de costes y las estructuras espaciales en el sector. Los avances en la tecnología de manipulación de productos implican cambios en la localización, número, tamaño y configuración de los almacenes que requieren los minoristas. El aumento en la velocidad de manipulación ha supuesto poder trabajar con inventarios más reducidos y, por tanto, con menores espacios para almacenamiento, lo cual puede conseguirse con menos almacenes o con almacenes de menor tamaño.

A finales de 1994 la empresa francesa Casino de distribución minorista de alimentación tenía una red de 106 hipermercados, 489 supermercados y 2.304 pequeños establecimientos, que abastecía con tan solo 13 almacenes, de los cuales 7 operaban con productos perecederos y no perecederos, 2 exclusivamente con perecederos, 2 exclusivamente con no perecederos, uno con productos de no alimentación y uno con productos de muy baja rotación.

Por otro lado, la tecnología de manipulación de productos se acomoda a las necesidades específicas de cada tipo de producto, tal y como puede suceder con prendas de vestir que deben transportarse colgadas o productos que requieren refrigeración constante. La aparición de un sistema de logística y manipulación de productos propio para alimentos refrigerados tuvo un gran impacto en la actividad de los supermercados en los años 80 en el Reino Unido y permitió aumentar la variedad en la oferta de productos refrigerados al introducirse algunos nuevos, como fueron algunos alimentos de importación.

Estos cambios que han tenido lugar gracias a la innovación tecnológica están teniendo lugar ahora en otras partes de Europa, como Francia, Alemania y España; y es probable que las consecuencias sean similares.

Los avances en biotecnología afectan a la variedad de productos disponibles al tiempo que el desarrollo de nuevas sustancias alimenticias y nuevas fibras textiles de grandes prestaciones han permitido a su vez la aparición de numerosos productos innovadores. Estos productos de última generación no están asociados a ningún tipo de cultura en particular, no reflejan patrones nacionales de demanda del consumidor ni regionales, ni locales. Todavía no han penetrado excesivamente en la sociedad, pero es probable que lo hagan a lo largo de la próxima década.

• CAMBIOS EN LA POLÍTICA DE LOS GOBIERNOS

El paradigma de la liberalización o desregulación industrial ha modificado en Europa en los últimos veinte años la naturaleza de la intervención estatal en el comercio al por menor. Se ha producido una relajación en términos generales de la política en materia de competencia y de horarios comerciales en muchos países, incluidos Reino Unido, Francia, España y Alemania. Sin embargo, no se ha producido una relajación paralela en el control del derecho de apertura de nuevos establecimientos. Estos controles difieren considerable-



mente de un país a otro en Europa, pero en todos muestran una influencia determinante sobre la configuración espacial del comercio al por menor.

Los mecanismos para controlar la apertura de nuevos establecimientos siguen siendo muy diversos y no se está haciendo ningún esfuerzo para incluirlos dentro de un marco común europeo (Davies, 1995). En el Reino Unido este control forma parte de la legislación general sobre planificación del uso del suelo (Guy, 1984).

Estos mecanismos incluyen tanto la puesta en práctica de planes estructurales referidos a municipios concretos, como los controles a que se someten ciertas formas de construcción mediante las normas de Ordenación de la Política de Planificación (*Planning Policy Guidance notes*) promulgadas por los Departamentos de Medio Ambiente de Londres y Edimburgo. Estos documentos tratan de orientar sobre las prioridades de la política de la localización de nuevas grandes superficies y centros comerciales.

Durante los años 80 en Inglaterra y Gales, que no en Escocia, la política se inspiraba en el deseo de permitir nuevos establecimientos en los límites del casco urbano y fuera de las ciudades; sin embargo a principios de los 90 se produce un replanteamiento de ésta, de manera que se hace más difícil obtener autorización para emplazamientos de grandes superficies y centros comerciales que no se ubiquen en el centro de las ciudades.

En otros países existen mecanismos muy distintos. Por ejemplo, en Italia funciona un sistema de licencias de forma tal que un nuevo establecimiento tiene que obtener la autorización correspondiente a un tipo de producto para poder comerciar con el mismo. Las licencias las otorga una agencia en la que está representado el comercio minorista de la localidad. A la hora de decidir sobre la concesión de una licencia se tienen muy en cuenta las políticas locales y la competencia entre distintas zonas geográficas.

En Francia ha existido un sistema similar desde 1973, pero a nivel regio-



nal en vez de local. Son los comités regionales, compuestos por diferentes grupos de interés, los que deciden sobre las solicitudes de apertura de grandes superficies, eso sí, sometidos a un organismo nacional de apelación. Sin embargo, la intervención estatal en 1996, a través de la Ley Raffarin, ha supuesto de hecho un veto a toda nueva apertura de una gran superficie. Los controles estatales están siendo cada vez más estrictos.

En España ha pasado algo similar, ya que la intervención del Gobierno central en 1995 ha limitado las competencias regionales para autorizar nuevas grandes superficies, porque algunas regiones estaban empezando a aplicar la política de autorizar nuevos establecimientos hacia las afueras y completamente fuera de las ciudades.

El equilibrio entre la política del Gobierno central y los Gobiernos locales en materia de comercio minorista ha sido y sigue siendo difícil. La política local tiende a regular cuestiones como el acceso a las tiendas de aquellos consumidores con escasa movilidad o escasos recursos, la protección medioambiental de la zona y la adaptación de los horarios comerciales a la actividad económica predominante, como por ejemplo en las zonas turísticas. La política de la Administración central se ocupa de los temas de competencia, control de monopolios y fiscalidad de la actividad empresarial.

Los problemas surgen especialmente cuando a la hora de conceder una autorización para una nueva gran superficie o centro comercial algunos aspectos trascienden las áreas tradicio-

nales de competencia de las administraciones central y local.

La apertura de un hipermercado influye en el acceso de los consumidores de la zona a la oferta comercial existente, repercute en el nivel de empleo, en la competencia y puede suscitar cuestiones de tipo medioambiental en la zona.

Al mismo tiempo, pueden surgir cuestiones como la concentración sectorial, la aparición de tendencias monopolísticas, el control de la inflación y las exenciones fiscales sobre las inversiones de capital. Históricamente los gobiernos centrales han realizado una intervención selectiva en la política local sobre comercio minorista que pone de manifiesto el difícil equilibrio entre las políticas de ambas administraciones que puede observarse en toda Europa.

•CAMBIOS EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Como respuesta a los cambios en el entorno, y en parte gracias al nuevo contexto, las decisiones empresariales en el comercio minorista en toda Europa están provocando cambios ostensibles en la estructura del sector. Los cambios más importantes son:

- Reducción del número de pequeños negocios independientes y disminución de su poder de negociación.
- Reducción del número de grandes empresas y aumento de su poder de negociación.
- Aumento de la participación de las instituciones financieras en el control del comercio minorista.
- Aplicación de planes estratégicos empresariales.
- Aumento de la proyección internacional, tanto respecto del aprovisionamiento de mercancías como en relación con la actividad comercial de distribución.
- Relativa disminución de las relaciones entre empresas puramente de transacción en favor de las relaciones estratégicas y de colaboración.

En toda Europa occidental está disminuyendo el número y el poder de negociación del pequeño comercio



CUADRO N° 4

**VENTAS EN EL EXTRANJERO DE
ALGUNOS DETALLISTAS DEL REINO UNIDO**

DETALLISTAS	VENTAS EN EL EXTRANJERO (MILLONES DE LIBRAS)	% SOBRE EL TOTAL DE VENTAS
J SAINSBURY	1.334,0	11,7
KINGFISHER	1.157,9	22,1
MARKS AND SPENCER	974,9	14,3
THORN EMI	885,0	20,6
GUS	729,3	27,4
SIGNET	555,7	56,2
TESCO	446,0	4,4
BODY SHOP	351,2	70,2
W H SMITH	223,3	14,2
COURTS	178,6	60,1
LAURA ASHLEY	177,4	55,0
GRANADA	100,0	4,7
WICKES	97,6	13,3
C & J CLARK	95,0	14,5
KWIK FIT	66,5	22,3
SEARS	53,5	2,5
FINE ART	43,6	12,8
STOREHOUSE	41,8	4,0
TIE RACK	34,7	41,4
MFI	27,0	4,1
FRENCH CONNECTION	26,8	41,9
CHURCH & CO	18,3	23,9
LIBERTY	17,3	20,6
AUSTIN REED	11,3	15,8
THORNTONS	10,5	11,4

NOTA: Datos de 1995.
FUENTE: Memorias de las empresas.

independiente que antaño representaba la forma organizativa dominante. Aunque en la Europa ex-comunista se está produciendo un aumento de este tipo de empresas como consecuencia de la privatización del antiguo comercio estatal, no es suficiente para compensar la disminución que acontece en todo el resto del continente.

Esta disminución tuvo lugar en los años 60 en Reino Unido, Benelux y Escandinavia, en los años 70 en Francia

y Alemania; y más recientemente, en España e Italia. Normalmente, esta disminución en primer lugar repercute sobre el comercio de alimentación no especializado y después sobre el de no alimentación.

Los minoristas especializados son los últimos en verse afectados, pero en el Reino Unido ya se puede observar claramente entre ellos la misma tendencia de declive y se empieza a apreciar también en Francia y Alemania.

Los motivos del fracaso competitivo del pequeño comercio son complejos. Uno de ellos es el cambio en la demanda del consumidor y su búsqueda de una mayor variedad de productos. Otros motivos pueden ser las deseconomías de escala que soportan las empresas pequeñas, especialmente las asociadas a los costes de aprovisionamiento; la dificultad de mantenerse al día y aplicar nuevas técnicas de marketing y de dirección empresarial en general; los problemas de sucesión en los pequeños negocios familiares; y el alto coste del capital para emprender mejoras en el negocio.

El aumento de poder de unas pocas grandes empresas es considerable. Dentro de casi todos los sectores del comercio minorista están aumentando los ratios de concentración de ventas a nivel nacional de las cinco o las diez mayores empresas. Las excepciones hay que buscarlas en aquellas situaciones en las que la concentración ya es tan alta que es difícil que aumente.

Por ejemplo, en Finlandia el CR5 en el sector de alimentación alcanza casi el 90% y por tanto es difícil que aumente. Sin embargo, el número de estas grandes empresas está disminuyendo como consecuencia de las fusiones y adquisiciones que están teniendo lugar. Las empresas que gozan de una cuota de mercado considerable en un país están alcanzando cuotas similares en otros países. Las tres cadenas de alimentación más grandes en España (Pryca, Continente y Alcampo) son de propiedad francesa, y Auchan, también francesa, adquirió en 1996 Pao de Açúcar, una importante empresa minorista del sector de alimentación en Portugal, en donde la holandesa Ahold y las francesas Carrefour y Promodès ya cuentan con una notable presencia.

Para financiar los procesos de fusiones y adquisiciones, costear la apertura de nuevos establecimientos y sostener la innovación en tecnología de información y comunicaciones, son necesarias tales cantidades de dinero que las empresas se ven obligadas a acudir directamente a los mercados de capitales, ofreciendo de este modo la oportu-



idad de participar en los negocios de comercio minorista a los grandes fondos de pensiones y compañías de seguros, muchas veces de implantación multinacional. Como consecuencia, los minoristas se ven obligados a poner en marcha estrategias de corto plazo que les permitan mantener un crecimiento constante de la rentabilidad del capital invertido y así poder satisfacer las exigencias de las entidades financieras.

Estas grandes empresas se ven de así incentivadas para abrir nuevos establecimientos, aumentar el área de ventas de las existentes y diversificar sus actividades con nuevos tipos de distribución, todo ello para alcanzar un incremento de la facturación que a su vez genere aumento de los beneficios.

Existe un reducido número de grandes empresas en manos particulares. De ellas, algunas de las mayores se encuentran en Alemania, entre las que destacan Aldi, la cadena de autoservicio descuento de alimentación; Tengelmann, una empresa minorista dedicada sobre todo también a la alimentación; y Metro, que aunque ha trasladado sus oficinas centrales a Suiza, es una empresa de distribución detallista de alimentación y de bienes de consumo en general, principalmente establecida en Alemania. En gran parte de Europa, sin embargo, las mayores empresas son sociedades anónimas, aunque en algunos casos, como Sainsbury, Casino y Carrefour, ciertas familias mantienen participaciones importantes.

El auge del comercio a gran escala en Europa occidental, en cuanto a organización y a establecimientos, se ha venido asociando a la puesta en marcha de planes estratégicos por parte de las grandes empresas.

La dirección estratégica también se está implantando en Europa central, aunque de forma incipiente. De entre las estrategias seguidas cabe destacar la reducción de los costes de explotación, el aumento de la oferta disponible y la diferenciación para adaptarse a la demanda de la zona.

• REDUCCIÓN DE LOS COSTES DE EXPLOTACIÓN

Se trata de buscar economías de escala, especialmente en el plano organizativo. Consecuentemente, hay que aumentar las compras en tal cuantía que se puedan obtener de los proveedores descuentos ligados al volumen y al poder de negociación, así como otras condiciones especiales de favor.

El reducido coste de aprovisionamiento es transferido a los consumidores vía precios reducidos (Colla 1994). Se produce así un aumento de las ventas entre los consumidores sensibles al precio y en definitiva aumenta la rotación de existencias. Los flujos de caja positivos permiten financiar la expansión de la red de establecimientos con fondos propios.

Al ampliar la red de establecimientos se produce un aumento de las ventas y de los volúmenes de compra, que a su vez suponen mayores economías de escala. Los costes se reducen a medida que la cadena de establecimientos crece. El surtido es controlado muy de cerca y a veces limitado, buscando el máximo poder de compra en un reducido número de productos.

El tamaño de los establecimientos puede ser relativamente pequeño ya que si el surtido es ajustado no es necesario mucho espacio. De este modo se facilita la expansión de la red ya que los costes de inversión en inmuebles son moderados. Alternativamente se pueden utilizar establecimientos grandes, lo cual exige una rigurosa planificación del uso del suelo comercial de manera que el establecimiento funciona como un conjunto de unidades menores donde cada una cubre un departamento dedicado a un producto. El diseñar de la misma manera cada uno de los diversos establecimientos



permite reducir costes y alcanzar lo que puede denominarse "economías de repetición".

Esta estrategia se utiliza en alimentación (CIRP, 1993) y en no alimentación, por ejemplo Aldi, Netto, Lidl & Schwarz, Rimi, Zeeman, What Everyone Wants, Edinburgh Woollen Mill y Superdrug. Pero cuando se aplica en no alimentación, se pone de manifiesto otro factor y es que dentro de un surtido corto se producen cambios rápidos de productos concretos. Esta estrategia, no tan sencilla como pueda parecer a primera vista, se está utilizando para penetrar en los mercados emergentes de Europa central.

• AMPLIACIÓN DE LA OFERTA

Esta ha sido tradicionalmente la clave estratégica de los grandes almacenes como Manor, Galeries Lafayette, Printemps y John Lewis Partnership; de minoristas de alimentación de primera línea, como Tesco, Carrefour y Albert Heijn, de minoristas especializados líderes como IKEA, Fnac y Virgin y de algunos otros especializados más tradicionales como Burton Group, Hennes & Mauritz y Cortefiel.

Algunas empresas multisectoriales, que operan con distintos tipos de establecimientos, también han adoptado esta estrategia, como pueden ser Magazine zum Globus y El Corte Inglés. Al contrario que en la primera estrategia descrita, aquí se trata de atraer clientes por la vía de la máxima amplitud de surtido posible. El objetivo es poder aprovechar lo que se puede denominar "economías de amplitud", ligadas a un surtido de bienes o servicios amplio o profundo; las distintas líneas y sublíneas de productos se complementan e

interactúan y producen un efecto positivo sobre las ventas.

La combinación de productos atrae clientes potenciales. De esta manera los consumidores acceden a una gran variedad de productos, ya sea en un sólo acto de compra como cuando acuden a un supermercado, o en sucesivas visitas como ocurre en unos grandes almacenes.

Alternativamente, los consumidores puede que realicen una compra porque existe un surtido profundo del producto concreto que están buscando. Para beneficiarse de las economías de amplitud hay que, o bien tener un surtido profundo en una tienda especializada o bien un surtido amplio en un establecimiento de gran tamaño.

Mediante una frecuente introducción de nuevos productos se puede ampliar o hacer más profundo el surtido. En la venta al por menor de moda textil, música y libros, por ejemplo, la gestión del tiempo que se mantienen existencias de un producto y cambio rápido de surtidos repercuten sustancialmente en la profundidad total del surtido que se está ofreciendo (Scavitt, 1986). En este tipo de estrategia la atracción de clientes se basa en factores no relacionados con el precio. Los márgenes son, por tanto, bastante grandes pero en cambio la rotación de los productos es baja en comparación con la que podemos encontrar en el marco de una estrategia de reducción de costes de explotación. La disyuntiva entre margen y rotación es crucial a la hora de poner en práctica esta estrategia, cosa más frecuente en Europa Occidental, donde es más elevado el poder adquisitivo medio.

• DIFERENCIACIÓN PARA ADAPTARSE A LA DEMANDA LOCAL

Este ha sido el enfoque tradicional del comercio local y de las cadenas de tiendas 24 horas, no sólo de las que forman parte de grupos como Intersport, Conad, Spar, Dresspartner e Intergamma sino también de las que son una pequeña empresa con uno o unos pocos establecimientos en el mismo municipio. En este caso el objetivo es



buscar una ventaja competitiva basada en el conocimiento del mercado específico de la zona en cuestión. Variables como el surtido, la política de precios, las promociones y demás, son ajustadas para responder a la demanda y al comportamiento del consumidor que habita en las inmediaciones del establecimiento. El éxito de esta estrategia depende del grado de precisión con que se conozcan las condiciones del entorno más próximo.

Históricamente, esto se ha conseguido fácilmente mediante la contratación de personas de la misma zona para las tareas de gestión, quienes, como resultado, han venido manteniendo un alto grado de influencia en el proceso de toma de decisiones dentro del negocio. Las compras se realizan en cantidades relativamente pequeñas que se adaptan a las necesidades locales; por lo tanto, las economías de escala para cada uno de los establecimientos son mínimas. Los márgenes son relativamente altos, teniendo en cuenta que a los clientes se les proporciona un elevado grado de coincidencia entre sus necesidades específicas y la oferta del minorista.

La elección entre una competencia basada en el precio y otra basada en otros factores, como el horario de apertura o la entrega a domicilio, se realiza en virtud del conocimiento que se tenga de la zona concreta. Esta estrategia se utiliza en los mercados minoristas, en los que existe una marcada cultura local y regional.

Existe un aumento generalizado de la actividad internacional de los detallistas, en cuanto a la compra de mercancías y venta al por menor (Burt, 1993; Dawson, 1994b; McGoldrick y Davies, 1995). Hoy en día todos los grandes minoristas europeos operan dentro y fuera de Europa y además muchos de los grandes minoristas que operan en Europa poseen sus oficinas centrales fuera del continente.

Para bastantes de ellos, una parte importante de sus ventas la constituyen operaciones transnacionales y algunos incluso operan fuera de Europa. En el cuadro nº 4 se presentan las aportaciones internacionales al total de las ventas de algunas de las mayores empresas minoristas del Reino Unido.

En otras partes de Europa encontramos también empresas multinacionales, como por ejemplo Ahold, más de la mitad de cuyas ventas corresponde a operaciones fuera de su mercado nacional holandés, realizadas a través de cadenas de establecimientos situadas en EE UU, Portugal, la República Checa y Polonia. Hennes & Mauritz realiza dos tercios de sus ventas fuera de su mercado natural sueco a través de tiendas en Noruega, Dinamarca, Alemania, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Austria y Suiza. Hachette es el mayor minorista de prensa del mundo, con sólo un 40% de todos sus establecimientos en su mercado nacional de Francia. Carrefour es la empresa líder en gestión de hipermercados en Francia y España; se ha desarrollado considerablemente en Argentina, Brasil y Taiwán, ha abierto nuevos establecimientos en Portugal, Italia, Turquía, Malasia, Tailandia y México y está trabajando activamente en el diseño y creación de hipermercados en China junto con el minorista Li Huan, de este último país.

Existen muchos más casos de minoristas europeos que se expanden internacionalmente. La aparición en Europa a lo largo de la última década de empresas de otros continentes puede ilustrarse con los casos de The Gap, Toys "R" Us, Blockbuster, Disney Store y The Museum Shop. Las razones de este aumento en la actividad de tipo



internacional hay que buscarlas en las diferencias geográficas que existen en los costes de explotación y en las características del entorno empresarial, así como en la percepción de los minoristas de su capacidad de explotar estas diferencias mediante la expansión hacia nuevos mercados que parecen ofrecer más oportunidades que los propios nacionales (Pellegrini, 1994).

Por ejemplo, los minoristas franceses Carrefour y Promodés se expandieron hacia España y otros países europeos cuando su Gobierno introdujo ciertas leyes para limitar la expansión de las grandes superficies en Francia. Marks & Spencer se ha establecido en varios países europeos bajo la hipótesis de que su oferta específica puede alcanzar una cuota de mercado rentable en Francia, España, Bélgica, Grecia, Turquía, Hungría, República Checa y Alemania; del mismo modo, IKEA, Virgin Megastore, Zara, Body Shop y otras, estiman que su estilo particular de desarrollar el comercio es transferible a diferentes entornos con tan sólo unos pequeños reajustes y que esta expansión internacional es preferible a tratar de crear nuevas actividades comerciales en sus países originarios. Este aumento de la actividad también refleja las exigencias que las entidades financieras ejercen sobre los minoristas para que estos aumenten sus ventas año tras año, lo cual requiere necesariamente la búsqueda de nuevas oportunidades.

Otra alteración en la estructura organizativa del comercio al por menor es la relativa disminución de las relaciones de mera transacción comercial entre empresas, al tiempo que han aumentado las relaciones y asociaciones de tipo estratégico (Crewe y Davenport, 1992; Dawson y Shaw, 1990, 1992; GEA, 1994).

La compraventa ha sido la forma tradicional de operación en el comercio al por menor. El minorista llegaba a un acuerdo con el proveedor para el suministro de mercancías y el consumidor llegaba a otro acuerdo con el minorista en la tienda o puesto del mercado. Se trataba de transacciones únicas, simples, y, a continuación, cada una de las



partes procedía a realizar otra, sin tener demasiado en cuenta la anterior. El fundamento de la mayoría de las relaciones dentro del comercio al por menor era de este tipo. Recientemente otro tipo de relaciones han pasado a tener más importancia (Kaas 1993). Como ejemplo podemos citar el desarrollo de:

- *Franquicias*, en las cuales se establece una relación a largo plazo que abarca no sólo cuestiones relacionadas con los productos en sí, sino todo el método de desarrollo del comercio.

- *Contratos de abastecimiento de cierta duración*, a través de los cuales el proveedor y el minorista llegan a un acuerdo para el suministro durante toda una campaña; por ejemplo, se puede establecer un acuerdo entre un agricultor y un minorista para el abastecimiento de hortalizas o entre un minorista y un fabricante de moda textil para el suministro a lo largo de una temporada.

- *Relaciones formalizadas mediante las cuales el minorista coordina las actividades del proveedor* en lo relativo a las especificaciones del producto y el control de calidad, a cambio de facilitarle sucesivos contratos de suministro. Muchos de los acuerdos de compra que establece Marks & Spencer se enmarcan en este tipo.

- *Cadenas voluntarias*, en las que un minorista se compromete a abastecerse de un determinado mayorista a cambio de cierto asesoramiento en cuestiones de marketing y de gestión. Por ejemplo, Spar opera a nivel mayorista y minorista de esta forma en toda Europa.

- *Programas de fidelización* para recompensar a aquellos consumidores que están dispuestos a seguir siendo clientes de un determinado minorista o un determinado establecimiento (Rayner, 1996).

- La venta directa, por correo o por teléfono, que trata de establecer una relación duradera entre el consumidor y el vendedor.

- *La generalización del crédito al consumo* como vía para conseguir la lealtad de los clientes.

El progreso hacia nuevas formas de relación también puede apreciarse en la expansión de los vínculos de colaboración entre empresas. Una vía puede ser la creación conjunta de nuevos establecimientos. Por ejemplo, Pryca, la empresa gestora de hipermercados, ha desarrollado en España varios centros comerciales en colaboración con diversos minoristas de no alimentación. En el Reino Unido, Marks & Spencer ha desarrollado centros comerciales fuera de los centros urbanos junto con Tesco y otros minoristas de alimentación y Safeway ha cooperado con BP para la apertura de tiendas en las gasolineras.

También ha aumentado la colaboración entre minoristas en lo que respecta a las compras. Existen muchos ejemplos de esta cooperación a nivel nacional en toda Europa (Täger y Wetzel, 1991).

Por ejemplo, en Italia los grupos de compras Crai y Conad tienen cada uno redes de más de 6.000 establecimientos; en Francia, el grupo de compras de Leclerc se ha convertido en el segundo mayor minorista con más de 500 establecimientos; en España las ventas conjuntas de todos los miembros de Euro-madi superan a las del mayor minorista de alimentación.

En Alemania hay 29 grupos importantes en el sector de textil y Rewe ha empleado este tipo de acuerdo para convertirse en el segundo mayor minorista de Europa medido en términos de cifra de ventas. La creación de centrales de compras también ha tenido lugar en el plano internacional y se han creado algunas de ámbito paneuropeo, como Intersport y Spar, y dentro del sector de

CUADRO Nº 5

VARIACIÓN ESTIMADA DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS (1)

	VARIACIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS		VARIACIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACIÓN
	1961/71	1971/91	1971/91
BÉLGICA	- 40.000	- 28.000	-
DINAMARCA	- 10.500	- 7.000	- 8.000
FRANCIA	- 55.000	- 54.000	- 105.000
ALEMANIA DEL OESTE	- 90.000	- 75.000	- 115.000
IRLANDA	- 5.000	+ 2.000	+ 1.000
ITALIA	+ 15.000	- 40.000	- 80.000
LUXEMBURGO	0	- 800	-
HOLANDA	- 35.000	- 43.000	- 25.000
REINO UNIDO	- 70.000	- 137.000	- 120.000

1.- Excluida automoción. Las fechas son aproximadas porque no se dispone de datos anuales.

FUENTE: Distributive Trades EDC, 1973. EUROSTAT, 1993.

alimentación existen centrales de compras con una única gran empresa como representante de cada uno de los diferentes países que participan (Bailey, Clarke-Hill y Robinson, 1995).

Las consecuencias de todos estos cambios de las empresas, relacionados unos con otros, son diversas y complejas. No solamente está evolucionando la estructura espacial del comercio al por menor. También se están teniendo que modificar los conceptos y teorías que proporcionan un marco para el entendimiento de los correspondientes modelos y procesos. Los modelos tradicionales de ubicación central y de interacción y la teoría de precios de alquiler, todos ellos basados en una economía con empresas pequeñas, ya no son capaces de explicar las nuevas formas de toma de decisiones de las grandes organizaciones y, por tanto, se están desarrollando nuevas teorías tomando a su vez ideas de la teoría de juegos, posicionamiento en el mercado (Hookey y Saunders, 1993), costes implícitos (Clark y Wrigley, 1995; Wrigley, 1996) y costes de transacción. El efecto de fricción y de aumento de los costes que se deriva de la separación espacial de las diversas actividades, está cambian-

do en el seno de las nuevas estructuras organizativas y esto también influye en la estructura espacial del comercio minorista. La percepción del espacio y la distancia que tienen los directivos, se ha transformado con la aparición de nuevas teorías de gestión como la de distribución "just-in-time" y la de planificación de tareas en tiempo real. Estas nuevas percepciones se traducen en decisiones dentro de las empresas que alteran la estructura espacial tradicional del comercio.

•EL CAMBIO EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL MINORISTA

Además de los cambios que han experimentado las empresas que operan en Europa, también se ha producido una transformación en la propia actividad comercial, que a su vez repercute en la configuración espacial de las estructuras minoristas. Los cambios más significativos son:

- *Disminución del número de establecimientos*, especialmente de tiendas pequeñas generalistas, paralela a un incremento del número de grandes superficies de toda índole. El decremento acaecido en Europa occidental se ve parcialmente compensado con el

aumento que tiene lugar en Europa central.

- *Preferencia más acusada por entornos comerciales predefinidos y controlados para la ubicación de establecimientos.*

- *Prestar un buen servicio cobra mayor importancia dentro de la política minorista.*

- *Búsqueda más intensa de la eficiencia en términos de costes de explotación de la misma.*

La cifra total de establecimientos ha disminuido a pesar del aumento del número de consumidores y del crecimiento del total de las ventas minoristas. Se trata este de un fenómeno paralelo pero distinto del proceso de disminución del número de empresas descrito anteriormente.

En el cuadro nº 5 aparecen las grandes disminuciones del número de tiendas que han tenido lugar a lo largo de los últimos 30 años en una serie de países europeos. En el resto del continente la tendencia es similar. Por ejemplo, en España, los estudios realizados por Nielsen indican que entre 1988 y 1995 el número de tiendas de alimentación tradicionales disminuyó en 34.000 para situarse en la cifra total de 58.600, al tiempo que el número total de supermercados e hipermercados pasó de 5.300 a 7.800. Esta reducción en el número de tiendas a mediados de los 90 fue más acusada en España e Italia, así como en los 70 y 80 fue más acusada en el norte de Europa.

El motivo de la disminución reside en la viabilidad económica a largo plazo de las tiendas pequeñas, que son sólo rentables si cuentan con un enfoque de marketing claro para sus productos, tienen un sistemas eficientes de gestión de almacenes, control financiero y gestión de recursos humanos y están especializadas en algún producto o servicio. Por este motivo tienen éxito tiendas pequeñas de moda textil o alimentación especializadas. En algunos casos el éxito se deriva de la pertenencia a un grupo de franquicia, como por ejemplo Interdiscount, Benetton o Body Shop, que proporcionan los procedimientos adecuados.





CERTIFICADO DE CALIDAD

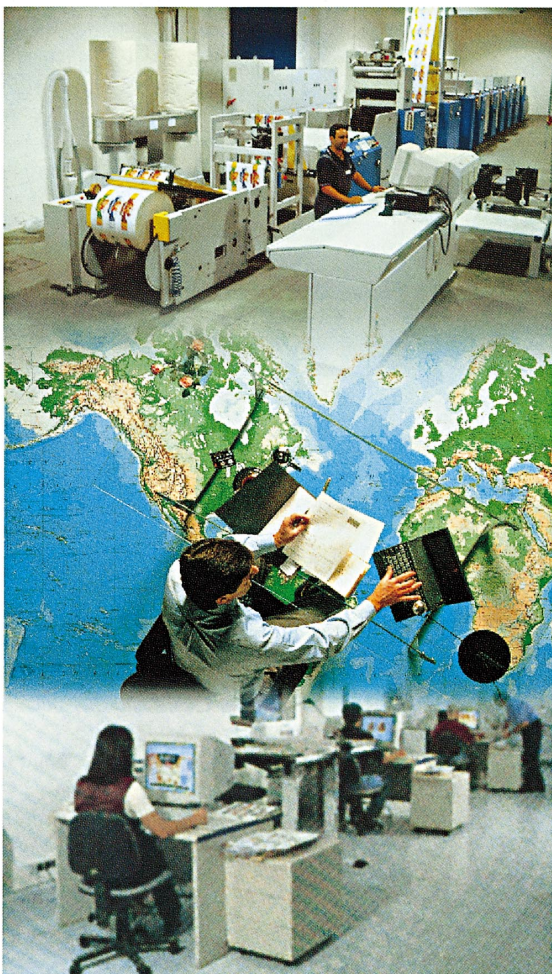


OVELAR, S.A.

ROLLOS • ETIQUETAS • SEÑALIZACIÓN



UNA ORGANIZACIÓN AL SERVICIO DEL CLIENTE



■ Últimas tecnologías

Con la tecnología más avanzada en el sector y una plantilla joven, magníficamente formada e integrada en el proyecto (100% personal fijo), OVELAR ofrece el perfil de empresa moderna y competitiva, preocupada constantemente en la innovación y adaptación de nuevos sistemas para el logro de los retos que nos plantea el futuro.

■ Extensa Red Comercial

OVELAR cuenta con Delegaciones en las distintas comunidades autónomas del Estado, Delegaciones y representaciones en la U.E., Filiales en Brasil, México y Argentina, así como Distribuidoras en diversos países de América Latina, Asia y África.

Contamos con una red de tiendas para la atención al pequeño y mediano comerciante, que bajo la denominación de TIENDAS OVELAR procura satisfacer las necesidades que este sector del mercado demanda.

■ Calidad acreditada

Nuestros 28 años de experiencia nos han demostrado que la mejor forma de atender al cliente es la mejora continua del nivel de Calidad y el esfuerzo realizado ha tenido su reconocimiento con la obtención de la certificación ISO 9002, aplicada a la Producción de Rollos, Etiquetas, y Señalización, siendo así la primera empresa española que obtiene la acreditación conjunta para estos tres sectores de producción.



Pol. Ind. El Guijar - Avda. El Guijar 17 • 28500 Arganda del Rey (Madrid) • Teléfono: (91) 876 03 30 • Fax: (91) 876 03 33





En otros casos el éxito está relacionado con un claro enfoque hacia el segmento objetivo de consumidores, como en el caso de las droguerías Shell Shop, Pafümerie Douglas, Oddbins, Schlecker, o la cadena descuento de alimentación Dia. En estos casos las grandes empresas proporcionan los sistemas necesarios para gestionar la cadena. En los pequeños negocios, a menudo la dirección no es capaz de realizar la transición desde un sistema informal de gestión hacia niveles de control más estrictos, necesarios para la administración de varios establecimientos; como resultado se produce la paulatina desaparición de la viabilidad económica de toda la empresa.

El problema de la inviabilidad económica y disminución en el número de tiendas pequeñas tiene diversas implicaciones sobre la configuración espacial del comercio. Entre ellas está la disminución del atractivo que poseían las áreas comerciales en barrios periféricos, que tradicionalmente han sido ubicaciones elegidas por los pequeños establecimientos, la aceleración de la decadencia de las tiendas en las zonas de alrededor del área comercial céntrica de las grandes ciudades y la desaparición del comercio al por menor en las pequeñas localidades rurales.

Todos estos cambios en la configuración espacial pueden dificultar el acceso al comercio básico de una parte de la sociedad cuya movilidad es limitada. La situación en Europa central es bastante distinta ya que los procesos de privatización están produciendo, en un primer momento, un gran aumento del número de pequeñas tiendas generalistas. Pero, incluso en este caso, aparecen signos de cambio ya que las tien-

das más especializadas están abriendo-se camino con más facilidad.

La disminución del número de pequeños establecimientos minoristas en Europa occidental se ha visto parcialmente compensado por el incremento de las grandes superficies de todo tipo. En el sector de alimentación este ha sido el modelo de transformación desde los años 70. En los 80, el concepto de gran superficie se aplicó a la distribución al por menor en los sectores de bricolaje, muebles, artículos para jardín, electrodomésticos...

Más recientemente, estos mismos conceptos se han aceptado y se ha generalizado su aplicación en los sectores de vestido (Matalan y La Halle aux Vêtements), calzado (Shoe Express), juguetes (Toys "R" Us, con 205 establecimientos en la Europa de los 12 en 1996), artículos deportivos (Decathlon en Francia, Alemania, España e Italia), mascotas (Pet World), y artículos de oficina (Office Centre, Office Depot, Office World). El número de grandes superficies en prácticamente todos los grupos de productos está aumentando en toda Europa. De la conjunción, en una única tienda, de cantidad y amplitud de surtido frente a un consumidor que demanda variedad de productos, se derivan unos beneficios económicos que incentivan a los minoristas a invertir en este tipo de establecimientos.

Ligado al cambio en la naturaleza de los establecimientos se produce una alteración en el equilibrio entre las distintas localizaciones, de manera que el mismo centro de la ciudad, el límite del casco urbano y las zonas completamente fuera de la ciudad están ganando atractivo en detrimento de los alrededores del centro, los emplazamientos dentro de los barrios periféricos y el ámbito rural. El cambio en las ventajas económicas relativas de pequeños y grandes establecimientos ha tenido repercusiones decisivas en el ámbito urbanístico ya que estos cambios se derivan del interés relativo que suscitan las distintas localizaciones posibles.

Especialmente destacable es el aumento de la actividad detallista que tiene lugar dentro de centros comercia-



les (Reynolds, 1993). Centro comercial se puede definir como un conjunto de edificios con un diseño y una gestión específicos, que contiene diferentes tiendas, cuyo propietario lo mantiene y dirige como un entorno minorista integral. Esta idea tiene ya una larga tradición en Europa y su origen se remonta al siglo XIX, concretamente a las galerías comerciales del centro de las ciudades como las de Bruselas o muchas ciudades británicas; otros antecedentes más cercanos los constituyen las áreas comerciales de las afueras de Londres y Berlín ligadas a la prolongación de las líneas de metro, así como las remodelaciones de las áreas comerciales de París y Milán (Dawson, 1983).

Durante los años 50 y 70 tiene lugar una fuerte expansión de los centros comerciales en Europa, unido a la reconstrucción y remodelación de los centros de las ciudades que habían sido dañados durante la guerra y también ligado a la creación de nuevas ciudades patrocinada por los Gobiernos, especialmente de Suecia, Reino Unido y Holanda, en las que el comercio se planificó de acuerdo con un sistema de centros comerciales basado en la jerarquización de espacios. Recientemente ha aparecido una amplia variedad de centros como consecuencia de:

- *Importantes planes de renovación del centro de las ciudades* que suponen la creación de una variada oferta de espacio comercial que se añade al que ya existía.

- *Planes menores dentro de las ciudades* que facilitan espacio comercial para tiendas especializadas.

- *Centros en el límite de los cascos urbanos y fuera de las ciudades*, con una o dos grandes superficies.



- *Complejos fuera del centro de las ciudades*, consistentes en varias grandes superficies de diversos sectores, gestionadas bien por minoristas conocidos o bien directamente por el fabricante (*factory outlets*).

- *Grandes centros comerciales regionales fuera de las ciudades*, que de hecho crean un nuevo centro de la ciudad fuera de ésta.

- *Centros ligados a nodos en las redes de transportes*, como aeropuertos o estaciones de tren.

- *Combinaciones de centros comerciales fuera de los cascos urbanos*, que crean un nuevo concepto de complejo comercial minorista.

La existencia de centros y el tipo de comercio que en ellos tiene lugar han pasado a ser elementos comunes en toda Europa; pero su diseño y gestión diaria reflejan claramente los contrastes que existen entre las diferentes culturas de los consumidores.

El éxito de muchos de los diversos tipos de centros que existen por toda Europa depende principalmente de su accesibilidad en coche y de la gestión del entorno comercial que crea el centro. Las distancias que el consumidor está dispuesto a recorrer en coche para acceder a uno de estos centros son ahora mayores que antes y pueden superar los 100 kilómetros, incluso en el caso de clientes que acuden con frecuencia. El aumento en el número de centros y en la distancia que uno está dispuesto a recorrer implica que un individuo puede potencialmente acceder a más centros y más variados.

Por lo tanto, se reduce la capacidad de atracción de las formas comerciales tradicionales en los centros de las ciudades y calles comerciales. La gestión del entorno dentro de un centro comercial se ha convertido en un factor de competitividad importante. Ha evolucionado desde la mera gestión de la seguridad y mantenimiento de las instalaciones, pasando por un estadio en el que se gestiona la mezcla comercial y la ubicación de las distintas tiendas, hasta una gestión de la totalidad del entorno sensorial, con la introducción de olores, sonidos, el control de hume-



dad y temperatura y la creación de un estudiado entorno visual. Aunque las técnicas utilizadas para ello son similares en toda Europa, el éxito del centro exige que los entornos resultantes creados sean reflejo de la cultura de los consumidores de la zona en cuestión y, por ese motivo, los entornos resultantes son diferentes en cada una de ellas.

Existen otros cambios en el funcionamiento del comercio minorista en Europa que se derivan de las diferencias culturales y del entorno empresarial. Se está produciendo una alteración generalizada del paradigma competitivo del comercio, alejándose del factor precio, y dirigiéndose hacia el factor servicio; no obstante este proceso de evolución ha ido más allá en el Norte de Europa que en el Sur.

La competencia en precios dentro del conjunto de la estrategia de marketing sigue siendo importante en España e Italia, mientras que en el Reino Unido, Benelux y Escandinavia los consumidores son hoy en día más receptivos en cuestiones de servicio, como surtidos más amplios o que cambian con más frecuencia, oferta de productos de marca blanca (Laaksonen, 1994; Laaksonen y Reynolds, 1994; Mürtenson, 1992), que no falte algún producto en la tienda, productos de más calidad, mayor facilidad para realizar las compras, mayores niveles de atención personal en el punto de venta, cajas autoservicio en los supermercados, programas de fidelización (Sopanen, 1996)...

Consecuentemente, los minoristas han pasado de una competencia en precios a una competencia basada en el servicio prestado. En todo caso, una cierta competitividad en cuanto a precios es fundamental para la supervivencia del comercio minorista, hasta el

punto de que el declive del pequeño comercio se debe en parte a su incapacidad para ofrecer precios atractivos. Pero lo cierto es que el consumidor europeo demanda un mayor conjunto de servicios, especialmente en el área septentrional del continente.

Un último cambio sustancial ha sido la tendencia de los minoristas marcada por la búsqueda de una mayor eficiencia en costes, de manera que puedan prestar un mejor nivel de servicio con un menor coste.

En la vanguardia de esta corriente se han situado las grandes empresas, tratando de implantar planes estratégicos que combinen un alto nivel de servicio a un bajo coste. Los ejemplos de la búsqueda de menores costes por parte de las grandes empresas son múltiples: el aumento en la contratación más barata a tiempo parcial, un mayor aprovechamiento de la innovación tecnológica en las comunicaciones y tratamiento de la información, búsqueda de economías de escala en el aprovisionamiento de mercancías y en la contratación de servicios como la publicidad, mayor uso de las marcas blancas con unos costes de marketing menores, la traslación de costes al comprador a través de una aplicación del autoservicio en más actividades, etc..

La penetración en el comercio electrónico que permite la compra desde el hogar o desde el trabajo es otra manifestación del intento de proporcionar mejor servicio a menor coste. Existen ya unos cuantos operadores de poco tamaño y normalmente en fase experimental, que utilizan bien comunicaciones por cable o la Red (*World Wide Web*, -WWW-). Estos sistemas electrónicos de compra se encuentran en un estadio de desarrollo incipiente pero apuntan hacia nuevos cambios en el entorno comercial en el futuro, en el cual se reduzcan los costes asociados a la separación espacial entre el distribuidor minorista y el consumidor y, además, desde la perspectiva de éste último la ubicación del minorista pase a ser algo irrelevante.

No parece probable que estos modos electrónicos de comercio vayan



a desplazar completamente el comercio vinculado a un establecimiento físico, como a veces se ha dicho, teniendo en cuenta que en el comportamiento de compra de los consumidores existe un conservadurismo inherente y un importante componente social y, además, porque los grandes grupos de distribución y financieros poseen cuantiosas inversiones, que siguen aumentando, en las actuales formas comerciales. No obstante, los nuevos procedimientos proporcionan a la distribución comercial minorista nuevas vías para prestar servicios innovadores a los consumidores, al tiempo que pueden reducir los costes de explotación.

CONCLUSIONES

A la vista de la evolución que ha tenido lugar en los últimos 20 años, no parece realista pensar que vivimos un momento de estabilidad y que en el futuro no se vayan a producir nuevos cambios. Es conveniente recapacitar brevemente acerca de las innovaciones que pueden surgir en un futuro.

La importancia vigente y continua de las economías de escala hace pensar que las grandes empresas van a seguir aumentando su tamaño y ampliando sus actividades en el ámbito internacional en su búsqueda de ventajas competitivas en toda Europa. Parece probable que en los primeros años del siglo entrante el comercio al por menor en Europa estará dominado por menos de 200 grandes empresas que aplicarán combinaciones de tres estrategias principales. Estas estrategias contrastan con las tradicionalmente utilizadas y pueden describirse como:

- *Una estrategia del conocimiento* que supone un alto nivel de innovación para aumentar las ventas y prestar mejor servicio a los consumidores; por ejemplo, adaptando la oferta minorista al área geográfica y al tipo de cliente, introduciendo nuevas formas de asociación entre productores y detallistas así como métodos innovadores de merchandising en el punto de venta aplicando técnicas multi-media.

- *Una estrategia de alianzas* que permita a las empresas materializar inicia-



tivas de colaboración tanto horizontal como verticalmente, con el fin de mejorar las posiciones competitivas; por ejemplo, mediante un desarrollo conjunto de nuevos establecimientos, colaborando productor y detallista para el desarrollo de nuevos productos o a través de las compras conjuntas de varios detallistas.

- *Una estrategia de productividad* que se centra en un uso más eficiente de los inputs del minorista; por ejemplo, un uso más eficiente de la mano de obra, una utilización más provechosa de la información sobre los clientes obtenida mediante las tarjetas de fidelización y nuevos procedimientos de logística que permitan reducir tiempos a lo largo de la cadena de distribución (GDI, 1988; Lamey, 1996).

Estas grandes empresas serán dependientes en mayor medida de la tecnología de la información y las comunicaciones y de la propia gestión de esa información. Como resultado de una mayor facilidad para descentralizar la toma de decisiones en ciertas áreas funcionales, se van a producir cambios sustanciales en la forma, estructura y gestión de las empresas. Sin perjuicio de que mantengan niveles elevados de descentralización en el control, muchas de estas empresas estarán implantadas a nivel mundial, algunas con sus oficinas centrales fuera de Europa. Los precursores de estos minoristas de ámbito mundial ya se encuentran en escena y son por ejemplo The Gap y Toys "R" Us de EE UU, Aeon de Japón, junto con las europeas Carrefour, Ahold, Promodés, Benetton, Metro e Ikea.

Finalmente, en el ámbito de este panorama futuro es probable que se produzca un cambio en las preferencias de los minoristas por unas u otras loca-

lizaciones, con un resurgimiento de los centros de las ciudades en detrimento de la localización fuera de las mismas (Knee, 1988; Hall, 1993; Department of Environment, 1992). Los factores que inducen este cambio son las políticas de los Gobiernos, la preocupación sobre el medio ambiente, los costes relativos de la propiedad inmobiliaria y la percepción que tienen los minoristas de las ventajas de ubicarse en el centro. Como ejemplo encontramos el caso de Leclerc, que en 1996 informó de su intención de estudiar 100 ciudades francesas como lugares potenciales para la ubicación de grandes superficies en el centro de las mismas. La mejora previsible de la actividad comercial en el centro de las ciudades presumiblemente alterará la fisonomía del mismo, con mayor profusión de rehabilitaciones del conjunto y la aplicación de planes de gestión de manera que el centro de la ciudad se dirige y coordina de manera similar a como se gestiona un centro comercial.

El comercio al por menor en Europa ha evolucionado sustancial y rápidamente a lo largo de los últimos años y todo apunta a que el proceso de cambio va a continuar imponiéndose sobre una hipotética estabilidad. La configuración del comercio al por menor es el resultado de una compleja interacción entre los consumidores, los gestores de la distribución detallista y los Gobiernos. Esta interacción genera alteraciones espaciales y estructurales en el comercio minorista que suponen una gran variedad de configuraciones y modelos a lo largo de la geografía del continente europeo. Esta diversidad tiene trazas de continuar siendo la nota dominante en el comercio detallista en Europa, a pesar de los procesos de unificación monetaria y política y de europeización de la sociedad. □

JOHN DAWSON
Universidad de Edimburgo
STEVE BURT
Universidad de Stirling

NOTA

Este artículo forma parte del libro "THE NEW EUROPE", editado por David Pinter



BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H. I. (1991) Strategic management in a historical perspective, *International Review of Strategic Management*, 2 (1), 3–69.
- BAILEY, J., CLARKE-HILL, C. M. and ROBINSON T. M. (1995) Towards a taxonomy of international retail alliances, *Service Indust. J.*, 15 (4), 25–41.
- BERGADAA, M. M. (1990) The role of time in the action of de consumer, *Journal of Consumer Research*, 17 (3), 289–302.
- BROWN, S. (1995a) *Postmodern Marketing*, Routledge, London.
- BROWN, S. (1995b) Postmodernism, the wheel of retailing and the will to power. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (3), 387–414.
- BURT, S. L. (1989), Trends and management issues in European retailing, *International Journal of Retailing*, 4 (4), 1–97.
- BURT, S. L. (1993) Temporal trends in the internationalization of British retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3 (4), 391–410.
- BURT, S. L. and Sparks, L. (1995) Understanding the arrival of limited line discount stores in Britain, *European Manag. Journal*, 13 (1), 110–119.
- CATHELAT, B. (1991) *Panorama des Styles de Vie 1960-1990*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- CEC (Commission of the European Communities) (1991) Towards a single market in distribution. Com 91.41, Commission of EC, Brussels.
- CIRP (1993) *Discount Food Retailing in Europe*, Corporate Intelligence Research Publications, London.
- CLARK, G. and WRIGLEY, N. (1995) Sunk costs: a framework for economic geography. *Transactions of Inst. of British Geograph. NS*, 20, 204–223.
- COLLA, E. (1994) *I Discount*, Etaslibri, Milan.
- CREWE, L. and DAVENPORT, E. (1992) The puppet show: Changing buyer–supplier relationships within clothing retailing, *Transactions of Institute of British Geographers NS*, 17, 183–197.
- DAVIES, R. L. (ed) (1995) *Retail Planning Policies in Western Europe*, Routledge, London.
- DAWSON, J. A. (1982) *Commercial Distribution in Europe*, Croom–Helm, London.
- DAWSON, J. A. (1983) *Shopping Centre Develop.*, Longman, London.
- DAWSON, J. A. (1994a) Applications of Information management in European retailing, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4 (2), 219–238.
- DAWSON, J. A. (1994b) Internationalisation of retailing operations, *Journal of Marketing Management*, 10, 267–282.
- DAWSON, J. A. and SHAW, S. A. (1990) The changing character of retailer–supplier relationships, in J. Fernie (ed) *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London. 19–39.
- DAWSON, J. A. and SHAW, S. A. (1992) Inter–firm alliances in the retail sector: Evolutionary, strategic and tactical issues in their management, University of Edinburgh, Department of Business Studies, Working Paper, 92/7.
- DE JOUVENAL, H. (1989) *Europe's Ageing Population*, Butterworth, Guilford.
- DEPARTMENT OF ENVIRONMENT (1992) *The Effects of Major Out-of-town Retail Development*, HMSO, London.
- DISTRIBUTIVE TRADES EDC (1973) *The Distributive Trades in the Common Market*, HMSO, London.
- ESOMAR (1991) *The Growing Individualisation of Consumer Lifestyles and Demand: how is marketing coping with it?* ESOMAR, Amsterdam.
- EUROSTAT (1993) *Retailing in the European Single Market*, Eurostat.
- EUROSTAT (1995) *Demographic statistics, Annual*, Eurostat.
- FINDLAY, A. and WHITE, P. (1986) *West European Population Change*, Croom Helm, London.
- GEA (1994) *Supplier–retailer Collaboration in Supply Chain Management*, Coca-Cola Retailing Research Group – Europe, London.
- GDI (ed) (1988) *Logistics 2001 in Europe*, Gottlieb Duttweiler Institut, Zürich.
- HALL, P. (1993) Forces Shaping urban Europe, *Urban Studies*, 30 (6), 883–898.
- HARRIS, F. W. and O'BRIEN, L. G. (1993) The greening of shopping, in R. D. F. Bromley and C. Thomas (eds) *Retail Change*, UCL Press, 229–246.
- HOOLEY, G. J. and SAUNDERS, J. (1993) *Competitive Positioning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- KAAS, K. P. (1993) Symbiotic relationships between producers and retailers in the German food market? *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149 (4), 741–747.
- KINSMAN, F. (1987) *The Telecommuters*, Wiley, Chichester.
- KNEE, D. (1988) *City Centre Retailing in Continental Europe*, Longman, Harlow.
- GUY, C. (1994) *The Retail Development Process*, Routledge, London.
- LAAKSONEN, H. (1994) *Own Brands in Food Retailing across Europe*, Oxford Institute of Retail Management, Oxford.
- LAAKSONEN, H. and REYNOLDS, J. (1994) Own branding in food retailing across Europe, *Journal of Brand Management*, 2 (1), 37–46.
- LAMEY, J. (1996) *Supply Chain Management*, Pearson, London.
- LANON, J. (1991) Developing brand strategies across borders, *Marketing and Research Today*, 19 (3), 160–168.
- MARTENSON, R. (1992) *The Future Role of Brands on the European Grocery Market*, Soderberg Research Institute of Commerce, University of Gotthenburg.
- MCGOLDRICK, P. J. and DAVIES, G. (eds) (1995) *International Retailing*, Pitman, London.
- MEYER, G. (1992) Retail development in East Germany: The example of the city of Jena, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 2 (3), 245–261.
- MINNEE, S. and DE BOER, M. (1990) Individualisation and women in the mineries, *Marketing and Research Today*, 18 (2), 116–121.
- OPINION RESEARCH CORPORATION (1992) *Trends in Europe: consumer attitudes and the supermarket*, Food Marketing Institute, Chicago.
- PASHIGIAN, B. P. and BOWEN, B. (1994) The rising cost of time of females, the growth of national brands and the supply of retail services, *Economic Inquiry*, 23 (1) 33–65.
- PELLEGRINI, L. (1994) Alternatives for growth and internationalization in retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2), 121–148.
- RAYNER, S. (1996) *Customer Loyalty Schemes*, Pearson, London.
- REYNOLDS, J. (1993) The proliferation of the planned shopping centre, in R. D. F. Bromley and C. J. Thomas (eds), *Retail Change: contemporary issues*, UCL Press, London, 70–87.
- ROWLEY, J. (1996) Retailing and shopping on the Internet, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 24 (3), 26–37.
- SAVITT, R. (1986) Time, space and competition, *Managerial and Decision Economics*, 7, 11–18.
- SEITZ, H. (1992) Retailing in eastern Europe: an overview, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 20 (6), 4–10.
- SOPANEN, S. (1996) *Customer Loyalty Schemes in Retailing across Europe*, Oxford Institute of Retail Management, Oxford.
- TÄGER, U. and WEITZEL, G. (1991) *Purchasing organisations*, CEC, DGxxiii, Series Studies, Commerce and Distribution, 19.
- USUNIER, J.-C. (1996) *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- WIERENGA, B., PRUYN, A. and WAARTS, E. (1996) The Key to successful Euromarketing: Standardization or customization? *Journal of International Consumer Marketing*, 8 (3/4), 39–67.
- WRIGLEY, N. (1995) Sunk costs and corporate restructuring: British food retailing and the property crisis, in N Wrigley and M Lowe (eds) *Retailing Consumption and Capital: towards the new retail geography*, Longman, Harlow, 116–136.

