



Tendencias de evolución de la distribución comercial en España

Una investigación empírica sobre la opinión de los profesionales

ÁNGEL FERNÁNDEZ NOGALES, EMILIA MARTÍNEZ CASTRO y ALFONSO REBOLLO ARÉVALO

Profesores del Departamento de Financiación e Investigación Comercial, de la Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

Es seguro que se avecinan cambios muy significativos tanto sociales como económicos que tendrán una notable influencia en la evolución del sistema económico en general, y de la distribución comercial, en particular. En este artículo se investigan las líneas estratégicas que previsiblemente seguirán las empresas en los próximos años para enfrentarse a esos más que probables cambios. La investigación se ha realizado mediante una encuesta a expertos y, sobre todo, a empresarios y profesionales de la distribución comercial. Los resultados muestran la elevada significación de los temas propuestos que, por tanto, pueden considerarse como tendencias de evolución del comercio en los próximos años.

PALABRAS CLAVE: Comercio interior, evolución; canales de distribución, marcas de distribuidor; TIC, urbanismo comercial.

Las sociedades avanzadas, como España, son ante todo sociedades de servicios, cada vez más diversificados e interrelacionados

Arévalo (2008:15)

La erradicación del viejo y asentado prejuicio fisiocrático del siglo XVIII que negaba la capacidad de generación de riqueza a las actividades de intercambio comercial, exigió el transcurso de cerca de siglo y medio, y millares de hojas de papel escrito, para que se incluyera al sector servicios en las cuentas nacionales como un componente más del Producto Interior Bruto. En el siglo XXI parece bastante constatado que la riqueza no solamente no está directamente asociada

a los recursos naturales, ni tan siquiera a la producción industrial, sino que son el conocimiento y las competencias los que determinan el potencial económico de un país. Además, los desarrollos teóricos que sustentan el cambio de una lógica de dominante producto a una lógica de dominante servicio ya se están produciendo (Hunt y Morgan, 1995; Vargo y Lusch, 2004; Lusch, Vargo y O'Brien, 2007; Madhavaram y Hunt, 2008).

La expansión de los servicios ha sido una de las características de la



evolución de los sistemas económicos en las últimas décadas y, como señala Julián Arévalo en la cita que encabeza este artículo, la evolución de los propios servicios hacia una mayor diversificación e interrelación continuará, siendo determinante de las transformaciones sociales y económicas de los próximos años.

Desde esa nueva lógica de la gran presencia de los servicios, este artículo da continuidad al presentado en el número 100 de *Distribución y Consumo*, en el que se revisaba la distribución comercial española entre 1977 y 2006 (Fernández, Martínez y Rebollo, 2008) tratando de fijar el espacio de diseño evolutivo global (Davies, 1998) (1), y pretende establecer cuáles son las líneas maestras que van a determinar el futuro a medio y largo plazo de la distribución comercial en España.

Es habitual que en los momentos o situaciones que son hito de un discurrir, se plantee tanto la revisión de lo acontecido en el pasado como que se pretenda conocer cuáles pueden ser las líneas de evolución o los escenarios posibles en el futuro. Se trata de una cuestión importante, ya que un buen diagnóstico prospectivo puede ser una buena herramienta para el diseño de estrategias por las empresas.

Las cuestiones que se han investigado son tales como:

- ¿Seguirá aumentando el tamaño y el grado de concentración de las empresas y organizaciones comerciales? Y en tal caso, ¿cuáles serán las estrategias favoritas para conseguirlo?
- ¿Cuáles serán las preferencias de localización de los establecimientos comerciales? ¿Cómo afectará a los centros urbanos? Y respecto a formatos, ¿cuáles serán los dominantes? ¿Se espera un desarrollo importante de formatos basados en tecnologías de la información y comunicación (en adelante TIC)?
- La "line enterprise", cada vez más implantada en el sector de la transformación industrial, con sus características de concentración en el núcleo de actividades en las que la empresa posee mayores ventajas competitivas, con la consiguiente centrifugación de las restantes, ¿se extenderá de manera significativa a las empresas y organizaciones de distribución comercial? Y, entonces, ¿en qué medida aumentará la utilización de TIC para la gestión de las redes resultantes? ¿Puede afectar al planteamiento de las relaciones en el canal?
- ¿Aumentará el grado de presencia,

ya bastante fuerte, de inversores extranjeros, con o sin control, en el sector de la distribución? ¿Se producirán variaciones relacionadas con los consumidores, tanto relativas a sus exigencias comerciales como medioambientales? ¿Se espera que se produzcan impactos sensibles derivados de la normativa comercial relativa a la seguridad y el medio ambiente?

Las respuestas a estas cuestiones se han determinado realizando una encuesta entre expertos y, sobre todo, entre empresarios y profesionales del comercio, considerando que, al fin y al cabo, son ellos los que con su gestión y sus decisiones determinarán en buena medida la evolución que seguirá el comercio interior en los próximos años (2).

En el siguiente apartado de este artículo se expone la metodología seguida en la investigación; el tercer apartado está dedicado a exponer los resultados obtenidos en la investigación, y consta de seis puntos, tantos como bloques de información contenía el cuestionario.

METODOLOGÍA

Los ítems investigados se han obtenido mediante la revisión de la literatura existente sobre tendencias de evolución o líneas de investigación en distribución comercial (3). En general las cuestiones expuestas anteriormente se ajustan grosso modo y con las debidas matizaciones a las propuestas por Dawson (2000), quien recoge los retos de futuro identificados por los directivos y los académicos consultados en un amplio estudio realizado en países europeos, y proporciona un elemento de referencia para analizar algunos de los resultados obtenidos en la presente investigación. En el gráfico 1 se muestra un resumen de los temas propuestos por Dawson (2000).

Los asuntos en que se ha concretado la investigación pueden verse en las tablas de resultados, que reproducen los ítems del cuestionario.

GRÁFICO 1

Los retos de futuro de la distribución comercial en Europa

- ◆ *Magnitud*: ¿qué dimensión se debe alcanzar?; ¿la búsqueda de economías de escala pasa del nivel "establecimiento" al nivel "organización"?
- ◆ *¿Quién hace qué y por qué?*: ¿en qué dirección están cambiando las funciones de las empresas y organizaciones de distribución comercial?; ¿cómo está cambiando la cadena de valor a consecuencia de la externalización e internalización de funciones?; ¿por qué estos cambios?; ¿qué papel tendrán las TIC para explicar cambios en la productividad comercial?
- ◆ *Mantenimiento de la competitividad*: ¿cómo se ve afectado el entorno competitivo a consecuencia del incremento de tamaño y de la diversificación?; ¿afectará el nuevo ámbito de competencia a los resultados financieros?
- ◆ *Relaciones en el canal*: ¿cooperar para competir?; ¿alianzas y redes para alcanzar la dimensión crítica?
- ◆ *Capacidad de respuesta al consumidor*: el crecimiento del número de establecimientos se ha producido en no pocas ocasiones para responder a las necesidades de los consumidores, lo que da lugar a una organización más compleja, difusa y lejana, ¿qué puede ocurrir con las conexiones entre los consumidores y los especialistas estratégicos de la sede central?; ¿qué tareas y capacidades deben desarrollar los establecimientos en tanto que elemento de enlace entre ambos?; ¿cómo recoger y dar respuesta desde los gabinetes de planificación de las organizaciones a los nuevos requerimientos de los consumidores?
- ◆ *Marcas y extensiones de marca*: ¿las dificultades que supone la gestión de las marcas de distribuidor en nuevos mercados y nuevos sectores permitirán seguir utilizando los mismos sistemas de explotación de marca?
- ◆ *e-comercio*: ¿en qué ámbitos se desarrollará más rápidamente?; ¿qué apoyos logísticos va a necesitar?

FUENTE: Dawson (2000).

Cualquier investigación que trata de explorar el futuro no muy cercano se ve obligada a renunciar a la utilización de técnicas cuantitativas sofisticadas, tan queridas por los académicos en el área de investigación de mercados, con su elevado nivel de exigencia de idoneidad estadística (fiabilidad y representatividad) de las bases de datos utilizadas. Los análisis de carácter prospectivo, como el presente, tropiezan al respecto con un problema fundamental: la realidad que se pretende investigar no sólo no se ha producido con anterioridad, sino que el horizonte que se propone es suficientemente largo como para que demasiadas cosas varíen, lo que imposibilita la utilización de técnicas de predicción basadas principalmente en los datos cuantitativamente relevantes del pasado más o menos inmediato, que ocultan con su importancia ciertos elementos nuevos que pueden ser relevantes en el futuro. En estas circunstancias, la consulta a expertos se muestra como un instrumento útil y viene avalado en el ámbito académico por la utilización de métodos cualitativos para estudios de carácter prospectivo, como hace el ya citado Dawson (2000).

La valoración de la significación de los resultados obtenidos del análisis debe ser realizada con precaución, teniendo en cuenta una serie de consideraciones; una de las más importantes es la aplicación de la cláusula "sic rebus stantibus" a todas las variables del entorno no explícitamente contempladas en la investigación, dicho sea en román paladino, la validez de los resultados obtenidos, y de la vigencia de las opiniones vertidas por los encuestados, depende de que no se produzcan cambios bruscos o muy fuertes, en general cambios imprevisibles en las circunstancias del entorno de la distribución comercial, que podrían tener como consecuencia modificaciones de la estrategia de las empresas, alterando así las tendencias de evolución del comercio interior. Pero la calidad del grupo de expertos consultados, que han sido seleccionados cuidadosamente, aporta significación no estadística relevante, máxime si se tiene



CUADRO 1

Ficha técnica encuesta

TÉCNICA	Encuesta postal
UNIVERSO	58 expertos: <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales de empresas de distribución • Otros expertos en la actividad de diferentes ámbitos
TAMAÑO MUESTRAL	47 encuestas cumplimentadas
TRABAJO DE CAMPO	Envío del cuestionario por correo tradicional con cartas de presentación y recuerdo con llamada telefónica
FECHA DE REALIZACIÓN	Abril-mayo 2008.
CARTAS DE PRESENTACIÓN	Anexo B
CUESTIONARIOS	Anexo C
CONTROL DE CALIDAD	Depuración y revisión del 100% de los cuestionarios
PROGRAMAS ANÁLISIS DATOS	SPSS

CUADRO 2

Estructura del grupo de expertos

Empresas, organizaciones o grupos de empresas de distribución de los sectores de alimentación, seca y perecedera, equipamiento de la persona y equipamiento de los hogares	40,4%
Asociaciones empresariales	29,8%
Expertos (académicos, gestores públicos, institutos)	25,5%
Expertos de organizaciones sindicales	4,3%



en cuenta que algunos de ellos no son simplemente augures, sino que son los “que hacen” una parte nada desdeñable de la realidad comercial española.

Para la obtención de sus opiniones se ha utilizado la metodología de encuesta por correo, adjuntando cartas de presentación y realizando llamadas telefónicas de recuerdo. En el cuadro 1, se presenta la ficha técnica de la recogida de información.

El universo inicial estaba compuesto por 58 expertos en el tema objeto de estudio, cuya estructura se incluye en el cuadro 2.

RESULTADOS

A efectos de dar estructura al análisis de los resultados, se han agrupado en seis apartados, correspondientes a seis gran-

des cuestiones que no agotan el repertorio pero que permiten dibujar las grandes líneas de evolución por las que, en opinión de los expertos consultados, va a discurrir la distribución comercial española en los próximos años.

Un primer, e importante, resultado de la investigación realizada es la validez de la escala de ítems propuestos para la investigación que, en definitiva, forman el cuestionario. La validez de los temas propuestos se manifiesta en el alto grado de acuerdo que suscitan, siendo 3,2 (sobre 5) el valor más bajo dado a un ítem, mientras que los valores más frecuentes se sitúan en torno a 3,7 o 4 puntos. La importancia de este resultado es que al menos los expertos consultados en esta ocasión, bien representativos de la distribución comercial en España, validan las propuestas obtenidas del análisis teórico.

Evolución de las empresas de distribución y las organizaciones comerciales

Creer para alcanzar la dimensión competitiva va a seguir siendo una de las tendencias más evidentes en los próximos años, perfectamente compatible con el objetivo de liderazgo, el segundo más importante en opinión de los consultados (cuadro 3). Liderazgo fundado no exclusivamente en la reducción de costes medios totales relacionada con la obtención de economías de escala, sino también en la consecución de poder de negociación frente a los proveedores, que puede actuar reduciendo costes de transacción y permitiendo la reasignación de excedentes en la red de distribución.

La orientación del crecimiento se decanta hacia el mercado español, aunque no se descarta la ampliación hacia los consumidores de otros países.

En cuanto a las vías de crecimiento favoritas, existe empate técnico entre las de carácter exógeno (la compra de otras empresas y la fusión) y endógeno (el desarrollo de nuevos formatos), quedando la opción diversificación ligeramente por debajo, aunque no excluida.

Los establecimientos más exigentes
cuentan con la mejor marca

Compra en
merc  **amadrid**®

Símbolo de confianza

merc**amadrid**
internacional
25 aniversario
1982~2007

Busque esta marca
en establecimientos autorizados

OFICINA DEL
MINORISTA Y USUARIO
— O D M U —

Todo ello redundará en una mayor concentración empresarial y, pese al aumento continuo del tamaño de las empresas, las posibilidades de crecimiento aún subsisten, ya que el grado de concentración absoluto en cualquier escalón de la distribución comercial es bastante menor en este sector que en el de la producción industrial.

En esta tendencia abundan algunas de las respuestas a la pregunta abierta, que inciden en los procesos de integración empresarial vertical, el incremento de la centrifugación de funciones que permite la concentración en el núcleo de competencias y los procesos de implantación de organizaciones internacionales en España.

La diferenciación vía mejora de los servicios de valor añadido y la innovación, el crecimiento de la presencia del canal Internet y las marcas blancas son cuestiones que los expertos consideran muy importantes para definir el futuro de la distribución comercial, al punto que reaparecen en varios bloques.

La internacionalización de las empresas no será un modo de expansión generalizado en todos los sectores de la distribución, según parece indicar el valor obtenido como media (3,4) y como desviación típica (0,9). En general, la diversificación como forma de crecimiento no es el camino más señalado en los resultados. La interpretación de los datos correspondientes deberá tener en cuenta las diferencias existentes entre los diferentes subsectores de la distribución comercial.

Localización de establecimientos y los centros comerciales

No parece demasiado claro que el crecimiento de los centros comerciales vaya a continuar al ritmo actual y, de hecho, los expertos no parecen estar muy de acuerdo con que vaya a ser en ellos donde se produzcan las aperturas de nuevos establecimientos (cuadro 4).

Sin embargo, el desarrollo de los centros comerciales abiertos (herederos de

CUADRO 3

Evolución de las empresas de distribución y las organizaciones comerciales*

	MEDIA	DISPERSIÓN
A. Las empresas y organizaciones comerciales mantendrán como objetivo estratégico incrementar su tamaño.	4,3	0,7
B. Las empresas y organizaciones comerciales mantendrán como objetivo estratégico situarse en el grupo de las empresas líder de su mercado.	4,0	0,9
C. Las empresas y organizaciones comerciales crecerán mediante la expansión en el mercado español.	3,9	0,8
D. Las empresas y organizaciones comerciales crecerán expandiéndose a otros países.	3,4	0,8
E. Las empresas y organizaciones comerciales crecerán desarrollando nuevos formatos comerciales / tipos de establecimientos.	3,9	1,0
F. Las empresas y organizaciones comerciales crecerán diversificando su actividad hacia bienes o servicios distintos de los que comercializan en la actualidad.	3,6	0,9
G. Las empresas y organizaciones comerciales crecerán mediante la compra y fusión de otras empresas.	3,9	0,7
H. La concentración empresarial en los mercados de la distribución aumentará en los próximos años.	4,3	0,7
Otros: Incremento de la integración, externalización, implantación de organizaciones internacionales, de la participación de marcas blancas e Internet. Mejora de servicios de valor añadido e innovación.		

(*) Valoración en una escala de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo - totalmente de acuerdo).

las antiguas calles comerciales) en la trama urbana de las ciudades parece tener un futuro más claro, sin que necesariamente vaya a repercutir con mucha fuerza sobre los establecimientos de comercio a puerta de calle, cuyo número seguirá disminuyendo, aunque las discrepancias de los expertos sobre este punto concreto, medidas por la desviación típica, son bastante elevadas.

En este apartado, las respuestas a la pregunta abierta han resultado especialmente ricas y muy polémicas, con posicionamientos, en ocasiones, muy enfrenta-

dos en lo que parece configurarse como uno de los retos más interesantes para los próximos años, que se podría titular: "Comercio y desarrollo urbano", o equivalente.

La directiva Bolkstein y sus consecuencias, favorables en opinión de algunos expertos, para el desarrollo del comercio de proximidad; las políticas de ordenación urbana y planificación basadas en criterios de "protección de la ciudad", sostenibilidad y calidad de vida; el fin de la expansión en periferia de las ciudades; la desaparición del comercio minorista es-

CUADRO 4

Localización de establecimientos*

	MEDIA	DISPERSIÓN
A. En los próximos años, el formato de centros comerciales continuará creciendo a ritmos similares a los actuales.	3,3	0,9
B. Los nuevos establecimientos se abrirán fundamentalmente dentro de centros comerciales o de parques comerciales.	3,2	0,8
C. El desarrollo de la actividad comercial en la trama urbana de las ciudades se producirá principalmente a través de centros comerciales abiertos.	3,5	0,9
D. El número de establecimientos del comercio urbano "a puerta de calle" disminuirá.	3,2	0,9

Otros: Posiciones enfrentadas sobre comercio y urbanismo y efectos de la directiva Bolkestein. Crecimiento del comercio de proximidad. Disminución del pequeño comercio minorista y del número total de establecimientos.

(*) Valoración en una escala de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo-totalmente de acuerdo).

pecializado, son algunas de las cuestiones apuntadas, cada una de las cuales podría dar lugar a una extensa investigación.

Nuevos formatos comerciales

En cuanto a la evolución de los formatos comerciales (cuadro 5), el diseño que resulta de las opiniones de los expertos es el siguiente: tendencia al desarrollo de nuevos formatos o nuevos tipos de establecimientos, en general de mayor tamaño que los actuales.

Se detecta bastante acuerdo entre los expertos consultados respecto al incremento del e-comercio para algunos bienes y servicios específicos, acuerdo que no resulta extensible a todas las ramas del comercio minorista, que da lugar a un valor medio de acuerdo de 3,4, pero con el nivel dispersión más elevado del bloque (1). En todo caso, el mayor crecimiento del uso de Internet se deberá en parte no desdeñable a su utilización para la comunicación comercial y la publicidad. Bastante menos compartida es la opinión respecto al incremento de las ventas en otros formatos comerciales sin establecimiento.

Este bloque es el que ha recibido menos respuestas libres de los expertos: alguna mención a la impersonalidad en el comercio, la mayor adopción del e-comercio por las nuevas generaciones y el papel relevante de los buscadores y los sistemas de proceso.

Organización de canales

La utilización de la externalización de tareas permite a las empresas potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva (Espino y Rodríguez, 2006). Según la opinión de los expertos consultados, las empresas de distribución incrementarán la subcontratación de una parte importante de sus funciones a empresas especializadas (cuadro 6). Una mayor exigencia, competitividad y complejidad



CUADRO 5

Nuevos formatos comerciales*

	MEDIA	DISPERSIÓN
A. Los nuevos establecimientos serán de mayor tamaño que los actuales.	3,5	0,8
B. Las empresas y organizaciones comerciales desarrollarán nuevos formatos comerciales / tipos de establecimientos.	3,9	0,7
C. Las ventas por Internet (e-comercio) crecerán en todas las ramas del comercio minorista.	3,4	1,0
D. Las ventas por Internet (e-comercio) crecerán en algunos bienes y servicios específicos.	4,2	0,7
E. El crecimiento del comercio en Internet (e-comercio) se deberá fundamentalmente a su uso para la comunicación y la publicidad.	3,5	0,9
F. Se incrementarán las ventas en otros formatos comerciales sin establecimiento: máquinas expendedoras, venta por correo, venta por televisión...	3,3	0,8

Otros: Impersonalidad. Incremento del e-comercio. Influencia de buscadores y sistemas de proceso en red.

(*) Valoración en una escala de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo-totalmente de acuerdo).

de los mercados y una búsqueda de reducción de costes pueden explicar esta tendencia, que es cada vez más habitual en la mayoría de los sectores económicos.

Una gran parte de los comercios integrados en cadenas o centrales de compra prestarán atención prioritaria a todas las actividades relacionadas con la atención y servicio al cliente final dejando en manos de la cadena o central el resto de las tareas de distribución. La razón de este fenómeno parece ser la percepción de que el nivel de exigencia del cliente cada vez es mayor y es necesario incrementar el nivel de servicio prestado para hacer frente a la creciente competitividad del mercado. Pero el fenómeno tiene como consecuencia la mayor tendencia a la externalización de ciertas actividades, lo que en este caso se concreta en la tendencia a mayor especialización dentro de las cadenas y asociaciones comerciales, y a un reparto más radical de funciones, que se da, no se olvide, entre empresas independientes, por más que estén asociadas.

La internalización de la gestión de compras (centrales de compras con conexión internacional, compras globalizadas...) es otro de los aspectos apuntados por algunos expertos a tener en cuenta en el futuro de la organización de los canales de distribución. También surge alguna opinión que apuesta por el incremento del asociacionismo y la agrupación de intereses.

Relaciones producción-distribución

En las relaciones futuras entre productores y distribuidores seguirá teniendo un peso fundamental la marca de distribuidor. Algunos autores argumentan que las marcas de distribuidor seguirán creciendo y ampliando el número de categorías porque se adaptan cada vez con mayor rapidez y eficiencia a las nuevas tendencias y segmentos del mercado (Puelles y Puelles, 2008). Los resultados del estudio (cuadro 7) son bastante unánimes al señalar que seguirán desarrollándose nue-



flor de



AZALEA
COSMÉTICS, S.A.

Tu línea cosmética



www.azaleacosmetics.com · azalea@telefonica.net

Azalea Cosméticos S.A. Ctra. de Sabadell a Granollers, Km. 12,4 · 08185 Lliçà de Vall - Barcelona. Tlf.: 93 843 62 22 Fax: 93 843 61 03

CUADRO 6

Organización de los canales*

	MEDIA	DISPERSIÓN
A. Las empresas de distribución externalizarán un mayor número de funciones, que subcontratarán con empresas especializadas.	3,9	0,8
B. Los pequeños comercios integrados en cadenas o centrales de compra se especializarán en tareas de mantenimiento del establecimiento y atención a los compradores finales.	3,7	0,9

Otros: Centrales de compra con conexión internacional. Compras globalizadas internacionalmente. Desarrollo de medios logísticos, publicitarios y de gestión de la información. Incremento del papel de las asociaciones y agrupaciones de intereses.

(*) Valoración en una escala de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo-totalmente de acuerdo).



CUADRO 7

Relaciones producción-distribución*

	MEDIA	DISPERSIÓN
A. La función de aprovisionamiento se hará mediante acuerdos de colaboración, estables y a largo plazo, entre productores y distribuidores.	3,9	0,8
B. Se producirá una mayor integración hacia atrás de los distribuidores.	3,6	0,9
C. Seguirán desarrollándose nuevas marcas de distribuidor.	4,4	0,6
D. Las marcas de distribuidor ocuparán la mayor parte de los lineales.	3,4	0,7
E. Aumentará el uso de las TIC (tecnologías de información y comunicación) en las actividades de distribución.	4,4	0,6
F. Se generalizará el uso de los servicios de los intermediarios no comerciales (agentes, corredores de comercio...) para la compra de productos en mercados extranjeros.	3,0	0,9

Otros: Relaciones de cooperación más que de confrontación. Mayor segmentación de las marcas de distribuidor y mayor adaptación de los surtidos a la demanda de cada establecimiento. Mayor presencia de servicio mixto Internet - establecimiento.

(*) Valoración en una escala de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo-totalmente de acuerdo).

vas marcas de esta categoría, aunque no está tan claro, según la opinión de los expertos, que lleguen a ocupar la mayor parte de los lineales. Estudios publicados

anteriormente habían destacado esta tendencia en la utilización del espacio por parte de los distribuidores (Fernández y Gómez, 1999; Fernández, Gómez y Rubio,

2003, Fernández y Gómez, 2004). También existe alguna opinión que apuesta por una mayor segmentación en el futuro de las marcas de distribuidor para adaptarse al surtido y a la demanda de cada establecimiento.

Existe también una opinión bastante generalizada sobre el establecimiento de futuros acuerdos de colaboración estables y a largo plazo entre productores y distribuidores para la realización de funciones de aprovisionamiento y sobre una mayor integración hacia atrás de los distribuidores, aunque con una mayor dispersión de respuesta (0,8). Esta respuesta sugiere, de nuevo, que existen diferencias notables según los subsectores de que se trate.

A lo largo de los últimos años, el desarrollo de Internet y de otras tecnologías de la información han obligado a modificar la gestión organizativa de las empresas de distribución (Clemente y Escrivá, 2003). Nuestros expertos opinan de forma prácticamente unánime que la utilización de estas tecnologías seguirá aumentando en este sector. Alguna respuesta abierta concreta que existirá una mayor presencia del servicio mixto Internet-establecimiento.

Por el contrario, no existe acuerdo sobre la generalización futura del uso de intermediarios comerciales (agentes, corre-

CUADRO 8

El entorno y el comercio*

	MEDIA	DISPERSIÓN
A. La competencia en los mercados minoristas se incrementará por la entrada de nuevos detallistas extranjeros.	3,5	0,8
B. Aumentará el número de segmentos y la diversificación de los consumidores	4,1	0,7
C. Aumentará la presión de las asociaciones de consumidores en defensa de sus derechos e intereses.	3,9	0,7
D. Aumentarán las exigencias de los consumidores respecto a los etiquetados y la seguridad (especialmente alimentaria).	4,3	0,6
E. Aumentarán las exigencias medioambientales de los consumidores respecto a envases, pallets, recogida y clasificación de residuos, etc.	4,0	0,8
F. Aumentarán las exigencias de las normas respecto a los etiquetados y la seguridad (especialmente alimentaria).	4,4	0,5
G. Aumentarán las exigencias de las normas medioambientales respecto a envases, pallets, recogida y clasificación de residuos, etc.	4,3	0,6

Otros: Implantación de nuevas tecnologías de identificación (RFID). Exigencias medioambientales de consumidores sobre productos más que sobre gestión logística. Mayor consumo de bienes locales y mejora de procesos logísticos relacionados con la imputación a los productos de emisiones de CO₂. Incremento de marcas propias de empresas sostenibles y responsables. Incremento del intervencionismo estatal y de las exigencias de trazabilidad. Modelo de gestión público – privado en áreas relacionadas con el comercio y su entorno. Preocupación por la salud y la alimentación. Tensiones inflacionistas en toda la cadena. Liderazgo del comercio frente a la producción en innovación y satisfacción de necesidades del cliente.

[*] Valoración en una escala de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo-totalmente de acuerdo).

dores de comercio...) para la compra de productos en mercados extranjeros.

En resumen, como se señala en una de las respuestas abiertas, existirá una relación de cooperación más que de confrontación entre productores y distribuidores.

El entorno y el comercio

En este apartado, los expertos tienen muy claro que aumentarán las exigencias legales y de los consumidores respecto a los etiquetados y la seguridad (especialmente alimentaria) y las exigencias medioambientales respecto a envases, pallets, recogida y clasificación de residuos, etc. En las respuestas abiertas señalan que se incrementarán también las exigencias de los consumidores sobre la composición de los productos y su relación con aspectos de cuidado de salud y alimentación. También señalan que existirá un mayor consumo de bienes locales y una mejora de los procesos logísticos con la finalidad de reducir la emisión de CO₂. La implantación de nuevas tecnologías de identificación (RFID), el incremento del intervencionismo estatal y de las exigencias de trazabilidad y el crecimiento de marcas propias de empresas sostenibles y responsables son otras de las actuaciones previstas en este terreno.

Aumentará el número de segmentos y la diversificación de los consumidores y





también la presión de sus asociaciones en defensa de derechos e intereses. En cambio, no existe tanta unanimidad sobre el posible incremento de la competencia en los mercados minoristas por la entrada de nuevos detallistas extranjeros.

Otras respuestas abiertas señalan la posibilidad de un modelo de gestión público-privado en áreas relacionadas con el comercio y su entorno, el liderazgo del comercio frente a la producción en innovación y satisfacción de necesidades del cliente y la existencia de tensiones inflacionistas en toda la cadena.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación es fijar el espacio de diseño evolutivo global de la distribución comercial española, y sus resultados permiten dibujar lo que los expertos determinan como líneas maestras o tendencias principales de la misma.

En general, los temas propuestos de la evolución de la distribución comercial en España han sido considerados como significativos por los encuestados, por lo que la determinación teórica de los temas de interés ha sido validada por los expertos, lo que tiene importancia para posteriores estudios.

En algunas respuestas se aprecia una

posible diferenciación significativa en función de cuál sea el sector de actividad comercial del encuestado, lo que sugiere la conveniencia de realizar estudios más detallados y segmentados por subsectores de la distribución comercial.

El tamaño de las empresas y las organizaciones comerciales seguirá creciendo en los próximos años, utilizando tanto estrategias de crecimiento exógeno como endógeno. Además, continuarán los procesos de integración, tanto vertical hacia atrás como horizontal, para conseguir organizaciones con mayor capacidad de compra.

Así, el crecimiento se configura como instrumento para conseguir poder de mercado y liderazgo competitivo, al margen de que su desencadenante sea la consecución de ventajas en costes (economías de escala), de poder de negociación o de prestación de mejor servicio a segmentos de consumidores poco atendidos.

Ese crecimiento puede verse amparado por la discutida Directiva 2006/123/CE, de 12 de diciembre de 2006 sobre servicios (directiva Bolkestein), "que afecta directamente a la distribución comercial –la cual engloba más del 70% de los servicios contemplados en la directiva–, y que se trasladará a la legislación nacional propia para diciembre de 2009 y tendrá como

resultado la aparición de nuevas oportunidades empresariales junto con una dinamización de la competencia en los mercados de servicios europeos" (MARM, 2008:79).

Las empresas idearán nuevos formatos, más acordes con las preferencias de los segmentos de consumidores que, junto con los centros comerciales abiertos, ubicados en los centros de las ciudades, irán paulatinamente sustituyendo a los comercios a puerta de calle, lo que puede redundar en un nuevo urbanismo con ciudades revitalizadas y mayor calidad de vida. Las tendencias centrífugas de la expansión comercial se suavizarán y la creación de centros comerciales en la periferia será menos intensa que la registrada hasta ahora.

De las distintas formas de venta sin establecimiento, la que recibirá mayor impulso será el e-comercio, principalmente debido a las nuevas generaciones de consumidores, aunque su desarrollo será bastante desigual en función del tipo de bienes y servicios comercializados. En cualquier caso, más que sustitución de canales tradicionales por canales electrónicos, lo que se producirá será adición del nuevo canal. Además, las TIC van a ocupar un papel creciente en todo el proceso de distribución comercial, en particular en la comunicación.

Este crecimiento dará lugar a una mayor concentración empresarial y, simultáneamente, a una mayor especialización de las empresas en sus competencias núcleo, mediante procesos de centrifugación de funciones que pasarán a ser desarrolladas por una constelación de subcontratistas, también especializados. Por su parte, los empresarios del pequeño comercio se centrarán en las actividades de servicio al cliente, pudiendo ceder sus procesos de aprovisionamiento a organizaciones o asociaciones de compras creadas con otros pequeños comerciantes para conseguir poder de negociación con proveedores, especialmente los nacionales.

Se espera un fuerte desarrollo de las marcas de distribuidor diferenciadas para adaptarse a los segmentos del mercado, cada vez más exigentes y con más requerimientos informativos respecto al etiquetado y la seguridad alimentaria. Las exigencias respecto a cuestiones medioambientales de los consumidores y la normativa legal relacionada con el cuidado de la salud y el entorno aumentarán también notablemente en los próximos años.

Los resultados de esta investigación resultan más clarificadores cuando se relacionan con algunos elementos del informe realizado por SDV consultores para ACES, bajo los auspicios del entonces Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, que lo publica y difunde en 2008 bajo el título "La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor". El documento se centra en los agentes que participan en la fase de origen de la cadena de valor agroalimentaria tratando de explorar las oportunidades y dificultades para extender su participación a otros eslabones de dicha cadena, aspecto no contemplado en el presente estudio. ■

NOTA: Este artículo se encuadra en el proyecto de investigación "Orientación emprendedora e innovación, información, flexibilidad y mercados" (INNOGROUP-CM)-S2007/HUM-0413.

BIBLIOGRAFÍA

- ARÉVALO, J. (2008): "Tal como éramos", *Distribución y Consumo*, nº 100, pp. 13-15.
- CLEMENTE, J., y ESCRIBÁ, C. (2003): "Influencia del comercio electrónico en el sistema agroalimentario", *Distribución y Consumo*, nº 11, pp.93-99.
- DAVIES, K. (1998): "Applying evolutionary models to the retail sector", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(2), pp.165-181.
- DAWSON, J. (2000): "Retailing at Century End: Some Challenges for Management and Research", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(2), 119-148.
- ESPINO, T. F. y RODRÍGUEZ, M. (2006): "Factores determinantes de la externalización del proceso de recepción, fabricación y distribución desde la perspectiva de los recursos y relacional", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, nº 4, pp. 33-54.
- FERNÁNDEZ, A. y GÓMEZ, M. (1999): "Estructura y distribución de espacio en el lineal: estrategias de las marcas de distribuidor en alimentación y droguería-perfumería", *Distribución y Consumo*, nº 45, pp. 30-87.
- FERNÁNDEZ, A. y GÓMEZ, M. (2004): "Shelf space management: A case study in Spanish retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, nº 12, pp. 205-216.
- FERNÁNDEZ, A., GÓMEZ, M. y RUBIO, N. (2003): "Las marcas de distribuidor y la gestión del lineal. Un análisis desde la perspectiva del fabricante", *Revista Española de Investigación en Marketing*, vol. 7, nº 2, pp. 79-102.
- FERNÁNDEZ, A., MARTÍNEZ, E. y REBOLLO, A. (2008): "1977-2006: 30 Años de Evolución del Sistema de Distribución Comercial en España: Una transición desde el intervencionismo estatal a la administración de los canales en red por las grandes empresas de distribución", *Distribución y Consumo*, nº 100, pp. 175-204.
- GREWAL, D. y LEVY, M. (2007): "Retailing research: Past, present, and future", *Journal of Retailing* 83 (4, 2007) 447-464.
- HUNT, S. D. y MORGAN, S. R. M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- MADHAVARAM, S. y HUNT, S. D. (2008): "The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.
- MARTÍN ARMARIO, E., ACEDO GONZÁLEZ, F. J. y MARTÍN RUIZ, D. (2006): "Los frentes de investigación dominantes en marketing", *Revista Española de Investigación de Marketing*, núm. 17, marzo; pp. 69-110.
- PUELLES, J. A. y PUELLES, M. (2008): "Marcas de Distribuidor (MDD): 100 ideas clave", *Distribución y Consumo*, nº 100, pp. 241-257.
- VARGO, S. L. y LUSCH, R. F. (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- VARGO, S. L., LUSCH, R. F. y O'BRIEN, M. (2007): "Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic", *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.

NOTAS

(1) Davies (1998:165): "Existe un espacio de diseño global..., moderado por variaciones locales basadas en dimensiones culturales, sociales, etc."

(2) Los autores de este trabajo queremos expresar nuestro agradecimiento a los encuestados, tanto por la alta tasa de respuesta obtenida como por la rapidez de las respuestas. Asimismo queremos agradecer a Mercasa las facilidades que nos han proporcionado, y sin la cuál hubiera sido muy difícil realizar esta investigación.

(3) Con ocasión del nuevo milenio, han sido numerosos los artículos publicados sobre estos temas. Baste con citar aquí los artículos de Grewal y Levy (2007), en el que hacen una revisión de los artículos publicados entre 2002 y 2007 referidos a las líneas de investigación y, por tanto, cuestiones relevantes de la distribución comercial; el artículo de Martín Armario, E.; Acedo González, F. J. y Martín Ruiz, D. (2006), en el que realizan una tarea similar a la del artículo anterior, pero referida al conjunto del marketing y más pegada a la realidad española; y finalmente el artículo de Dawson (2000), que nosotros hemos seguido de cerca en esta artículo. El lector interesado, podrá encontrar una amplia bibliografía sobre estos temas en los artículos señalados.