

# ESPAÑA

## LA NUEVA ORGANIZACION DEL MERCADO

■ JOSE MIGUEL MUGICA



**L**os cambios que se han podido observar a lo largo de los últimos años en la distribución comercial española han sido notorios, tanto por su amplitud como por su intensidad. Gran parte de estos cambios son perceptibles y cuantificables al haberse producido en el ámbito de la operación de las actividades minoristas. Así, la aparición y desarrollo de las grandes superficies, de los nuevos formatos de tiendas, de los centros comerciales, de los nuevos especialistas

y de las nuevas técnicas de venta son fenómenos que han sido ampliamente observados y analizados.

Sin embargo, estos cambios son tan sólo la parte visible, el escaparate, de un complejo proceso de decisiones tomadas dentro de la aparentemente laberíntica organización del mercado distribuidor.

En este trabajo intentaremos limitar la descripción de estos grandes cambios en las operaciones minoristas para poder presentar la trastienda de estos cambios. Desbrozar a grandes rasgos la estructura empresarial-corporativa del sector y las estrategias

que orientan sus acciones y que vienen a explicar los cambios aparentes de la operación minorista.

### COMERCIO TRADICIONAL Y MODERNIZACION

De forma similar a la de otros países del sur de Europa, el peso de los minoristas tradicionales en el conjunto del sector es todavía bastante importante en España. Aunque su papel ha ido perdiendo importancia de forma constante y creciente, la cuota de mercado que mantienen sobre el total del gasto del

CUADRO Nº 1

### CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO COMERCIO EN ESPAÑA

	Nº de empresas	Superficie de venta total (m2)	Tamaño medio del local (m2)	Locales por empresa	Ventas medias (mill. pts.)
1. Alimentación y tabaco	180.750	6.836.828	34	1,11	10
2. Droguerías y farmacias	32.711	2.093.128	58	1,11	18
3. Textil, vestido y calzado	92.313	6.932.568	66	1,14	10
4. Equipamiento hogar	60.728	9.577.461	127	1,24	22
5. Vehículos	11.672	6.973.169	440	1,36	193
6. Carburantes	2.364	2.638.125	786	1,42	355
7. Otros	71.588	4.738.784	59	1,12	12
<b>TOTAL</b>	<b>413.579</b>	<b>39.790.063</b>	<b>77</b>	<b>1,25</b>	<b>21</b>

Fuente: INE, Encuesta de Comercio Interior 1988.

consumidor sigue siendo muy elevada. La Encuesta de Comercio Interior de 1988 revelaba que las grandes superficies controlaban aproximadamente el 19% del total de ventas del sector. Además, hay que considerar que no todas las pequeñas tiendas responden al concepto de comercio tradicional, pues un gran número de ellas son nuevas implantaciones o reformas que incorporan planteamientos actuales. La Encuesta de 1988 –ver Cuadro nº 1– estimó un total de 413.579 negocios o empresas minoristas, con una media de poco más de una tienda o local por cada una de ellas –1,25–, unas ventas que apenas sobrepasaban los 20 millones de pesetas y una superficie aproximada de 77 m2 por local.

Las cifras confirman las caracterizaciones más usuales que se hacen sobre el sector y que incluyen términos como: atomizado, de ámbito local, operación de tipo familiar, venta por mostrador, independiente, etc... Pero si atendemos a las ramas de actividad del comercio, esta estructura, tan altamente atomizada, se extrema en el caso de la alimentación donde el tamaño medio de los locales apenas sobrepasa los 34 m2, con unas ventas en torno a 10 millones de pesetas anuales, y la gran mayoría de las empresas no tienen más de un establecimiento.

La pequeña dimensión del negocio minorista y las escasas barreras de entrada aparentes (sobre todo en cuanto a

capital y formación) hacen que sea un sector muy sensible al ciclo económico en etapas de crecimiento.

Las ramas de actividad emergentes en el momento de una recuperación económica experimentan grandes crecimientos al incorporarse a las mismas muchos inversores individuales con capitales iniciales relativamente bajos y con escasa experiencia o capacitación. Por el contrario, en etapas depresivas del ciclo económico las barreras de salida derivadas de la dificultad de recuperación de la gran parte de la inversión inicial (compra o traspaso del local) provocan la continuidad de muchos pequeños negocios en condiciones precarias y de progresiva marginalización.

Este comportamiento viene a dificultar el ajuste de la estructura minorista global al mercado, al generar una bolsa excedentaria de numerosos pequeños negocios ineficientes y con un papel económico y social muy limita-





do. Pero esta situación no es la misma para todos los sectores, tal y como se puede observar en el Cuadro nº 2.

La disminución del número de pequeños comercios se produce sobre todo en el sector de la alimentación –un 30% frente al 13% del total– aunque de forma algo desigual entre sus distintas especialidades. Las razones hay que buscarlas en las escasas ventajas competitivas que suponen frente a sus competidores más directos, los supermercados y los hipermercados. Sólo los comercios especializados y con líneas de productos difícilmente integrables en los libre servicios resisten relativamente bien esta competencia: carnicerías, pescaderías y productos no básicos.

Por el contrario, el incremento de negocios en la actividad de las prendas de vestir –cercano al 20%–, ha de interpretarse desde la perspectiva de la diferenciación buscada por el consumidor en sus compras y de la consecuente necesidad de comparar una oferta muy variada. Asimismo, el gran incremento en el apartado de “otros comercios”, con un 22%, hay que interpretarlo como consecuencia de la creciente diversidad del consumo en el que el monopolio de los productos básicos se rompe en favor de la incorporación de nuevas necesidades y actividades.

## TENDENCIAS DE FUTURO

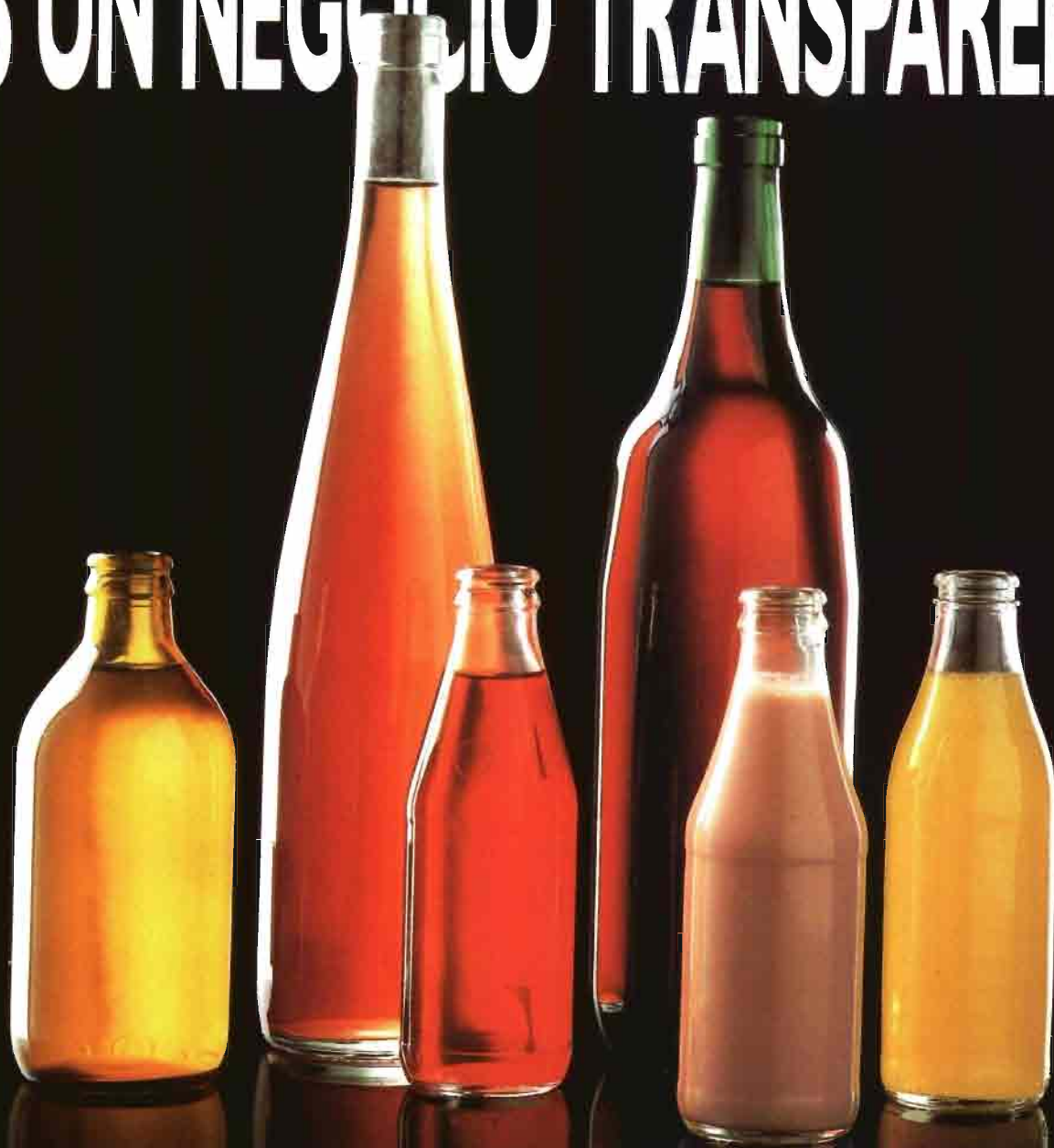
En general, y de cara al futuro, se pueden predecir fuertes descensos en el número de pequeños comercios, sobre todo entre aquellos cuya única ventaja competitiva es la proximidad, con oferta de productos y servicios escasamente diferenciados y fácilmente integrables por las grandes cadenas y superficies, líneas de productos y servicios en las que el consumo está estancado o en declive, y los que operan en ramas de actividad en las que existen economías de escala relativas al tamaño del local.

Pero al pequeño comercio también se le presentan ciertas oportunidades de mercado y los minoristas especializados pueden aprovechar algunas condiciones de mercado que les hacen más

CUADRO Nº 2			
EVOLUCION DEL COMERCIO DETALLISTA EN ESPAÑA			
	Nº DE TIENDAS		1988-1980 var. (%)
	1980	1988	
<b>1. Alimentación y tabaco</b>	<b>287.555</b>	<b>200.330</b>	<b>-30%</b>
Alimentación general	120.773	79.639	-34%
Frutas y verduras	29.491	20.488	-31%
Lácteos y huevos	13.823	8.202	-41%
Carnes y charcutería	46.862	43.355	-7%
Pescados y mariscos	20.966	18.277	-13%
Pan y pastelería	27.217	9.970	-63%
Bebidas	11.093	2.502	-77%
Otros productos	6.266	8.301	2%
Tabaco	10.900	9.596	-12%
<b>2. Droguerías y farmacias</b>	<b>42.107</b>	<b>36.350</b>	<b>-14%</b>
Farmacias	16.152	14.125	-13%
Droguerías y perfumerías	25.955	22.225	-14%
<b>3. Textil, vestido y calzado</b>	<b>93.442</b>	<b>105.306</b>	<b>13%</b>
Vestido	41.692	49.499	19%
Textiles	30.549	35.693	17%
Calzado y pieles	20.841	20.114	-3%
<b>4. Equipamiento hogar</b>	<b>86.740</b>	<b>75.592</b>	<b>-13%</b>
Muebles	25.406	19.577	-23%
Varios	11.804	9.294	-21%
Electrodomésticos	21.606	20.450	-5%
Ferretería y menaje	27.924	26.271	-6%
<b>5. Vehículos</b>	<b>13.503</b>	<b>15.841</b>	<b>7%</b>
<b>6. Combustibles</b>	<b>3.747</b>	<b>3.357</b>	<b>-10%</b>
<b>7. Otros</b>	<b>65.714</b>	<b>80.494</b>	<b>2%</b>
Libros y prensa	19.385	24.870	8%
Equipamiento oficina	1.504	2.815	7%
Fotografía, ópticas	5.137	7.189	40%
Joyerías	9.598	1.119	6%
Juguetes y deportes	8.910	8.248	-7%
Otros	21.180	26.253	24%
<b>TOTAL</b>	<b>592.808</b>	<b>517.270</b>	<b>-13%</b>
Fuente: Datos de 1980, INE, Censo de Locales Comerciales 1980. Datos de 1988, INE, Encuesta de Comercio Interior 1988.			



# ES UN NEGOCIO TRANSPARENTE



## TEN VIDRIO

Porque no ocupa nada más. Porque no vuelve cuando va. Porque vende mucho más. Porque tienes vidrio en el lineal. Te envidio. Porque es el envase con más ventajas. Están a la vista.

Ventajas con las que tienes las de ganar.

Está claro. Porque el vidrio es un negocio transparente. Ten vidrio.

**Centro del Envase de Vidrio**

Claudio Coello, 126. Tel. (91) 561 01 75. 28006 MADRID



aptos que las grandes superficies o las grandes cadenas:

- en algunas actividades, como la moda, el pequeño comercio sirve mejor a las aspiraciones de diferenciación de consumidores adultos que los grandes almacenes o las grandes cadenas sucursalistas o franquiciadas.

- en mercados en sus etapas iniciales del ciclo de vida, antes de la entrada masiva de consumidores, los pequeños comercios son la opción más adecuada para proveer el servicio requerido a los primeros consumidores.

- las grandes empresas minoristas

presentan algunas rigideces a la hora de incorporar nuevos productos y tienden a esperar a que demuestren su éxito en otros canales principalmente participados por pequeños minoristas.

- los productos y servicios difíciles de ser normalizados o que requieran una alta personalización o adaptación a los requerimientos de la clientela, son difícilmente integrables por los grandes minoristas.

Por último, en este análisis sobre el sector minorista hay que valorar el frente de competencia que supone el libre-servicio en los productos de compra fre-



¿Cómo serán el envase y el embalaje del 2000?

**Hispack 93**  
Salón Internacional del Envase y el Embalaje

Barcelona, 25 al 29 de Enero 1993

## HISPACK 93 ABRE SUS PUERTAS

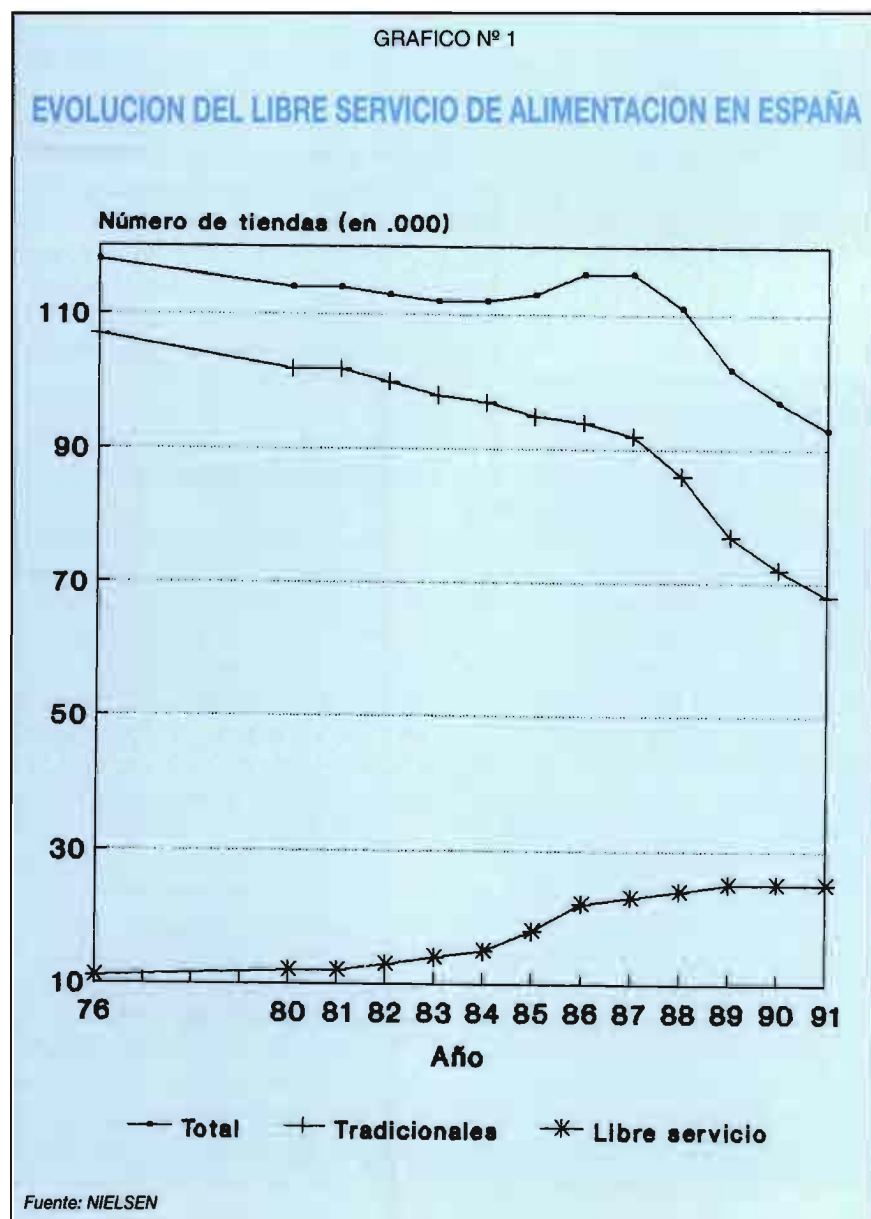
HISPACK 93 abre sus puertas en el recinto de la Fira de Barcelona.

Entre el 25 y el 29 de Enero, el Salón Internacional del Envase y el Embalaje reúne en España a todas las empresas y los profesionales que se mueven en este sector.

Con mas de 35.000 m<sup>2</sup> de exhibición, HISPACK 93 cuenta con unos 400 expositores, que serán visitados por mas de 24.000 profesionales.

Asimismo, en el marco de HISPACK 93, se celebra el II Congreso del Envase y Embalaje, con un amplio programa de conferencias y debates.

Todo ello, coincidiendo, además, con la celebración de TECNOALIMENTARIA, hasta ofrecer una oportunidad única para todos los profesionales del sector.





cuenta. Tanto la alimentación como los productos del hogar son los que más intensamente se han incorporado a la oferta de los formatos de libre servicio.

La explotación de estos formatos por parte de las grandes empresas de distribución está teniendo un gran impacto no sólo sobre el propio sector distribuidor sino también sobre los consumidores y fabricantes. Algunas de estas consecuencias serán examinadas con posterioridad por lo que nos limitaremos ahora a presentar los resultados de esta competencia en términos de la evolución de los distintos tipos de establecimientos y de su cuota de mercado.

Entre 1976 y 1991 –ver Gráfico 1–, el descenso en el número de establecimientos tradicionales ha sido constante, aunque su tasa haya variado mucho dependiendo de factores implícitos en el ciclo económico. El fuerte crecimiento de los establecimientos de libre servicio entre 1984 y 1986 no es acompañado por un descenso correlativo de los tradicionales, debido a los frenos a la salida anteriormente mencionados, lo que provoca un incremento coyuntural del número total de establecimientos de alimentación entre 1986 y 1988.

Cuando, entre 1987 y 1990, la recuperación económica permite la transformación –por venta, traspaso o reforma– del comercio tradicional, su número desciende rápidamente empujando en el mismo sentido al número total de tiendas de alimentación. Al final del período considerado se puede ver como se estabiliza el número de tiendas de libre servicio, lo cual es debido a que empiezan a disminuir las más pequeñas, los autoservicios, cada vez menos aptos para competir con los formatos mayores.

## CUOTAS DE MERCADO

Estas circunstancias obligan a una reflexión sobre la tasa de sustitución de los pequeños comercios tradicionales por los nuevos formatos. Preguntas tales como ¿Cuántas tiendas de alimentación general son amortizadas por la apertura de un supermercado de

<p>CUADRO Nº 3</p> <p>LA EVOLUCION DE LOS HIPERMERCADOS EN ESPAÑA (1973-1991)</p>			
Año	Número	Superficie (m2)	Superficie media (m2)
1973	1	11.000	11.107
1975	7	44.000	6.271
1980	29	201.000	6.939
1985	59	428.000	7.257
1990	116	837.000	7.217
1991	126	915.000	7.258

1.000 m2? o ¿Cuántas fruterías tendrán que cerrar en un área determinada por la apertura de un hipermercado? se hacen constantemente.

En realidad, aunque cada pregunta ha de contestarse por medio de un análisis concreto, en general está contrastado que los formatos modernos de libre servicio son más productivos (generan un mayor volumen de ventas por m2) y además se observan economías de escala (los tamaños mayores tienen unos ratios de ventas por m2 superiores).

Por ello, se puede decir que no sólo cada vez menos establecimientos atenderán a una demanda estancada de productos de alimentación sino que, además, la tasa de disminución se incrementará a medida que aumente la presencia de los formatos más grandes –supermercados e hipermercados–.

En cierta medida, la evolución de las cuotas de mercado de los diferentes tipos de tiendas puede servir de base a la reflexión anterior. En sólo 5 años, la cuota de mercado de alimentación de los comercios tradicionales ha bajado desde un 32% hasta un 18%. Si añadimos a este dato que el mercado global de alimentación no ha crecido y que el número de tiendas tradicionales ha disminuido menos que proporcionalmente, podremos aventurar que la situación económica de estos comercios es en la actualidad más precaria que la reflejada por las estadísticas de 1988 (ver Cuadro nº 1).

El crecimiento de los formatos intermedios –los supermercados– tanto en número como en cuota de mercado está siendo impulsado por la aparición y desarrollo de grandes cadenas en los últimos años. Estas cadenas compiten inicialmente en el ámbito regional, pero están ampliando su cobertura geográfica bien directamente o a través de su integración en grandes grupos nacionales de distribución.

## GRANDES SUPERFICIES

Gran parte de los cambios producidos en el sector minorista tienen como origen la competencia intertipo iniciada por la aparición de las grandes superficies. La controversia que ha tenido lugar sobre el desarrollo de algunas de ellas refleja parte del conflicto que conlleva la apertura de una gran superficie y su capacidad para absorber una alta proporción del gasto de los consumidores. Entre los variados tipos de grandes superficies existentes, escogeremos los hipermercados, los grandes almacenes y los centros comerciales como los formatos más representativos en los últimos años.

La aparición del primer hipermercado en España tiene lugar en 1973 con la apertura en Barcelona de un establecimiento de la marca Pryca, con capital mayoritario francés, del grupo Carrefour. Desde entonces y hasta la actuali-

dad, la pauta de aperturas ha sido bastante irregular (ver Cuadro nº 3) en respuesta a algunos condicionantes exógenos y a otros propios de la dinámica del sector.

En estos casi veinte años, se pueden diferenciar tres fases diferenciadas en el ritmo de aperturas. La primera, entre 1973 y 1981, está caracterizada por un lento pero constante crecimiento en el número de hipermercados; sólo unas pocas empresas de capital francés tenían el potencial financiero y el "saber hacer" imprescindibles para operar un negocio de tales dimensiones que era absolutamente nuevo en el mercado.

Además de estas razones, propias de la temprana etapa del ciclo de vida, se produjeron algunas barreras externas que dificultaron una expansión más rápida. Algunas de estas barreras corresponden a una cierta oposición entre las autoridades locales a permitir la apertu-

ra de establecimientos con mala imagen —alientan el consumismo, son fórmulas foráneas, capital de grandes multinacionales, etc.— y que les podían representar problemas con un importante sector de pequeños comerciantes parcialmente respaldados por los ciudadanos individuales y por las asociaciones vecinales.

En una segunda etapa, entre 1982 y 1985, la crisis económica alcanza su punto más alto y, con un retroceso de la demanda y con un dinero caro y escaso, las empresas encuentran muy difícil poder financiar inversiones para nuevas aperturas. Como resultado de este estancamiento, las previsiones realizadas en años anteriores sobre una rápida expansión del hipermercado son revisadas y se estima que difícilmente se pasaría en el futuro de los 80 ó 90 establecimientos.

El tercer período, entre 1986 y

1991, responde al de la reactivación económica; la demanda se recupera incrementándose rápidamente el consumo, los consumidores están mejor predispuestos hacia los hipermercados, las autoridades locales empiezan a ver a los hipermercados como una fuente de ingresos, hay más empresas con los recursos financieros y el "saber hacer" necesarios, los umbrales de rentabilidad en términos del número de habitantes del área de influencia se reducen abriendo nuevas oportunidades de localización. En esta situación, hasta finales de 1991 se registra un gran incremento en el número de hipermercados hasta superar los 120 (ver Cuadro nº 3).

En la actualidad, una vez que se hayan finalizado los proyectos que se iniciaron en 1991, puede producirse otro punto de inflexión que signifique una desaceleración del ritmo de aperturas. Los resultados económicos de las empresas de distribución son muy sensibles a las cargas financieras, por lo que han de extremar su cuidado en mantener al mínimo su endeudamiento. Si, además, las ventas de sus negocios existentes producen una menor liquidez, su capacidad de crecimiento estará muy mermada.

### LA FORMULA "HIPER"

Pero la evolución de los hipermercados también se ha producido en otros aspectos, como su tamaño y su forma de operar en el mercado. Al llegar a 1991, la superficie media de los hipermercados era de 7.258 m<sup>2</sup>, como reflejo de una tendencia de crecimiento pese a algunas oscilaciones. Estas oscilaciones dependen del tipo de hipermercado que se implante. Básicamente, hay dos tipos de hipermercados de acuerdo con su superficie de ventas: grandes locales en torno o por encima de 10.000 m<sup>2</sup> y los pequeños con superficies cercanas a los 3.000 m<sup>2</sup>.

Esta polarización es el resultado de dos factores. En primer lugar, los hipermercados pequeños suelen ser utilizados para cubrir la demanda estacional en áreas turísticas (principalmente la



CUADRO Nº4

### EVOLUCION DE LAS APERTURAS DE LOS GRANDES ALMACENES Y ALMACENES POPULARES EN ESPAÑA

GRANDES ALMACENES			ALMACENES POPULARES		
Año	Nº	%	Año	Nº	%
ANTES DE 1950	5	5,68	ANTES DE 1960	16	17,58
1950-60	5	5,68	1960-70	31	34,07
1961-70	22	25,00	1971-75	22	24,18
1971-80	45	51,14	1976-80	7	7,69
1981	3	3,41	1981-85	11	12,09
1982	1	1,14			
1983	2	2,27			
1984	1	1,14			
1985	1	1,14	DESPUES DE 1985	4	4,40
1986	1	1,14			
1987	1	1,14			
1988	1	1,14			
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100,00</b>

Fuente: "Centros Comerciales y Mercados Minoristas". Dirección General de Comercio Interior. Mº de Economía y Hacienda, Col. Estudios nº 41

Costa Brava y la Costa del Sol) y pertenecen a empresas pequeñas con limitaciones financieras que optan por localizaciones secundarias con escaso mercado potencial. En segundo lugar, las grandes empresas han comprobado que la superficie de ventas ofrece rendimientos crecientes de ventas por metro cuadrado, lo cual es potenciado con la construcción de galerías comerciales adyacentes o con la integración en centros comerciales.

Otro de los aspectos que merece la pena ser destacado en relación a los hipermercados es su distribución geográfica. En los principios del proceso de implantación de estos locales, las empresas optaban en primer lugar por las grandes concentraciones urbanas, lo que causó un cierto desequilibrio inicial en su reparto geográfico a favor de Madrid y la franja Mediterránea.

Sin embargo, en los últimos años, al hacerse menos exigentes los requisitos para la ubicación rentable de un hipermercado, localizaciones que antes eran ignoradas pasaron a ser duramente disputadas entre las principales empresas del sector. El resultado es un reparto regional más igualado, aunque todavía cuatro regiones –Andalucía (25%), Cataluña (19%), Madrid (11%) y Valencia (10%)– concentran al 65% del número total de establecimientos.

### GRANDES ALMACENES

No se puede hablar de los grandes almacenes como de un concepto comercial nuevo, pero juegan un papel lo suficientemente importante como para obligarnos a prestarles cierta atención. Además, aunque de manera menos aparatosa, también

presentan cambios a lo largo de un proceso evolutivo algo más dilatado que el de otras formas comerciales.

En la actualidad, después de un largo período de desarrollo cualitativo, se han decantado dos formas distintas de gran almacén. Está, por un lado, el gran almacén tradicional con una oferta de mezcla de productos-servicios algo sofisticada, operando con márgenes relativamente elevados y orientado hacia segmentos de mercado con poder adquisitivo medio o medio-alto. Con una oferta muy diferenciada, está el almacén popular, que incluye una mezcla producto-servicio inferior, orientada hacia los precios bajos y la captación de clientela con menor capacidad de gasto.

Dentro del primer tipo, la práctica totalidad de los establecimientos pertenecen a dos empresas –El Corte Inglés y Galerías Preciados– mientras que en la categoría de los almacenes populares la empresa líder es Simago.

Por lo que respecta al número de establecimientos, en 1989 había 89 grandes almacenes (ver Cuadro nº 4) que copaban las principales concentraciones urbanas de España. Tras un largo período de lento crecimiento, las estrategias de expansión geográfica de las dos grandes empresas tuvo como resultado la apertura de 22 almacenes en la década de los 60. Esta competencia para cubrir las principales ciudades y el crecimiento económico que permitió a las empresas financiar su expansión favoreció una rápida y sostenida tasa de aperturas en la siguiente década, con 45 establecimientos.

De manera parecida a la situación anteriormente descrita en el caso de los hipermercados, la crisis económica paralizó este crecimiento en la década de los 80. Pero, a diferencia con los anteriores, el período de reactivación económica iniciado en 1985 no fue correspondido con el inicio de inversiones para nuevas aperturas.

Algunos de los factores que explican esta circunstancia son: las dificultades financieras y de gestión de Galerías Preciados, la escasez y carestía de ubicaciones adecuadas y la competencia de otros formatos de grandes superficies,





como hipermercados y centros comerciales. Esta competencia, el mayor atractivo o conveniencia de otras formas comerciales más modernas, pone en evidencia el hecho de que los grandes almacenes están en una etapa muy avanzada del ciclo de vida: la de saturación.

En una etapa de saturación, el potencial de crecimiento es muy limitado tal y como muestra el hecho de que las pocas previsiones de aperturas estén proyectadas dentro de centros comerciales o consistan en la compra de un almacén por parte de otra empresa para su reforma. Las acciones más previsibles de las empresas estarán orientadas hacia un crecimiento consistente en adquirir locales de otras empresas en dificultades (caso de Marks&Spencer) o en la profundización en sus propios mercados con el desarrollo cualitativo de su oferta.

La evolución de los almacenes populares ha sido ligeramente diferente. Dado que su estrategia de posicionamiento dirigía su actividad comercial hacia los segmentos con menor poder adquisitivo, la crisis económica de la primera mitad de los 80 no paralizó el ritmo de aperturas sino que, por el contrario, produjo una aceleración con la apertura de 11 nuevos locales en el período 1981-85. La recuperación de la situación económica en los años siguientes mostró que este formato comercial se enfrenta a graves dificultades para llegar a los segmentos de consumidores emergentes.

A lo largo de las alzas y bajas del ciclo económico, se puede observar en casi todos los países como, en etapas de crecimiento, los grandes almacenes con una mezcla producto-servicio de alta calidad obtienen buenos resultados económicos frente a las dificultades experimentadas por las cadenas más populares que encuentran muy difícil sobrevivir la fuga de una parte importante de su clientela hacia fórmulas más sofisticadas.

## CENTROS COMERCIALES

El verdadero desarrollo de los centros comerciales en España ha sido bastante lento desde que se abrieron los

primeros a principios de la década de los 80 hasta la actualidad. Entre otros factores que han podido dificultar el proceso de expansión están las condiciones climáticas y la estructura urbana de las ciudades, que han mantenido los tradicionales centros comerciales no planificados como las principales alternativas para "ir de compras".

Sin embargo, el crecimiento de las ciudades con nuevas zonas residenciales con escasas dotaciones comerciales, el alto precio de la vivienda en el centro de la ciudad y las dificultades de transporte y tráfico han favorecido la creación de centros planificados en estas zonas residenciales que sustituyen a la zona comercial tradicional del centro de la ciudad para la población residente.

Bajo estas circunstancias, el centro comercial planificado presenta claras ventajas competitivas frente al centro urbano tradicional para la captación de clientes. En parte debido a esta competencia, así como a la de otros focos de atracción, las autoridades locales y los comerciantes ubicados en los centros históricos de las ciudades han tomado en algunas ocasiones la iniciativa de promover centros comerciales en estas zonas para evitar su deterioro. La consecuencia final es que, para ciertas líneas de producto, se ha entrado en una competencia entre zonas comerciales más que entre establecimientos y los desarrollos planificados juegan un papel importante en esta pugna por retener o atraer el gasto de los consumidores.



Pero de la discusión anterior se puede deducir no sólo el potencial de crecimiento de los centros comerciales planificados sino la gran variedad de tipos que surgen para atender a objetivos muy variados. La mayor parte de los centros no temáticos son centros comerciales de barrio o distrito que utilizan un gran supermercado o un almacén popular como locomotora. Mientras que los grandes se diseñan para obtener un área de influencia grande y, por tanto, sólo recogen las peculiaridades del segmento de población que esperan captar, los segundos se han de adaptar a las necesidades y características específicas de su vecindad.

Los centros temáticos funcionan para líneas de productos en los que la búsqueda y comparación de alternativas es muy importante para el consumidor. La moda es el ejemplo más común de centro temático: el comprador nece-

zonas comerciales no planificadas pero que se han conformado a lo largo del tiempo de acuerdo con algún patrón de compra de los consumidores.

En general, se puede esperar un crecimiento tanto en el número como en la variedad de centros comerciales, dada su capacidad para competir ventajosamente con otras alternativas. Sin embargo, los altos costes y su dependencia de las fuentes de financiación tradicionales pueden poner algunos frenos a su desarrollo más inmediato.

### LA NUEVA ORGANIZACION DEL MERCADO

Detrás de estos cambios visibles en el mercado minorista, existe una organización del mercado que los impulsa y que, a su vez, está influida por ellos. Este mecanismo de acción y respuesta en

A continuación se presentarán algunos de los elementos clave de esa estructura: las vinculaciones contractuales, las grandes empresas y los grupos de distribución y el proceso de internacionalización.

Las vinculaciones contractuales verticales han sido una respuesta a las condiciones competitivas cambiantes y también el origen de nuevas iniciativas competidoras. Las relaciones contractuales han sido utilizadas por las empresas distribuidoras y fabricantes como un mecanismo para alcanzar un cierto control sobre su entorno objetivo (Pfeffer y Salancik. 1978). Las empresas perciben una creciente necesidad de operar o relacionarse dentro de entornos "negociados" en los que se reducen la incertidumbre y la variabilidad. En este sentido, ante las iniciativas de vinculación de las empresas, el sector de la distribución está cada vez más interconectado. En la distribución española se producen diversos tipos de vinculaciones contractuales horizontales y verticales, aunque su utilización no es tan extensiva como en otros países de Europa: sólo un 12% de los minoristas aparecen vinculados de alguna manera a otras empresas de distribución o fabricantes. Dada la pequeña dimensión de la mayor parte de los minoristas, el tipo de vinculación más frecuentemente utilizado ha sido el de la cooperativa: casi el 32% de todos los minoristas asociados eran miembros de una cooperativa en 1988, cuando se realizó la última Encuesta de Comercio Interior.

De esta manera aspiran a contrarrestar parcialmente el poder de las grandes cadenas de distribución en el caso de los sectores de alimentación y de droguería, con el 25% y 57%, respectivamente, de vinculaciones correspondientes a cooperativistas. En otros casos, como las farmacias, el alto porcentaje de minoristas que utilizan el cooperativismo se debe a necesidades específicas sobre el alto nivel de servicio de aprovisionamiento demandado (pedidos muy fragmentados, urgentes, obligatoriedad de mantenimiento de stocks).

Desde la perspectiva de los fabri-



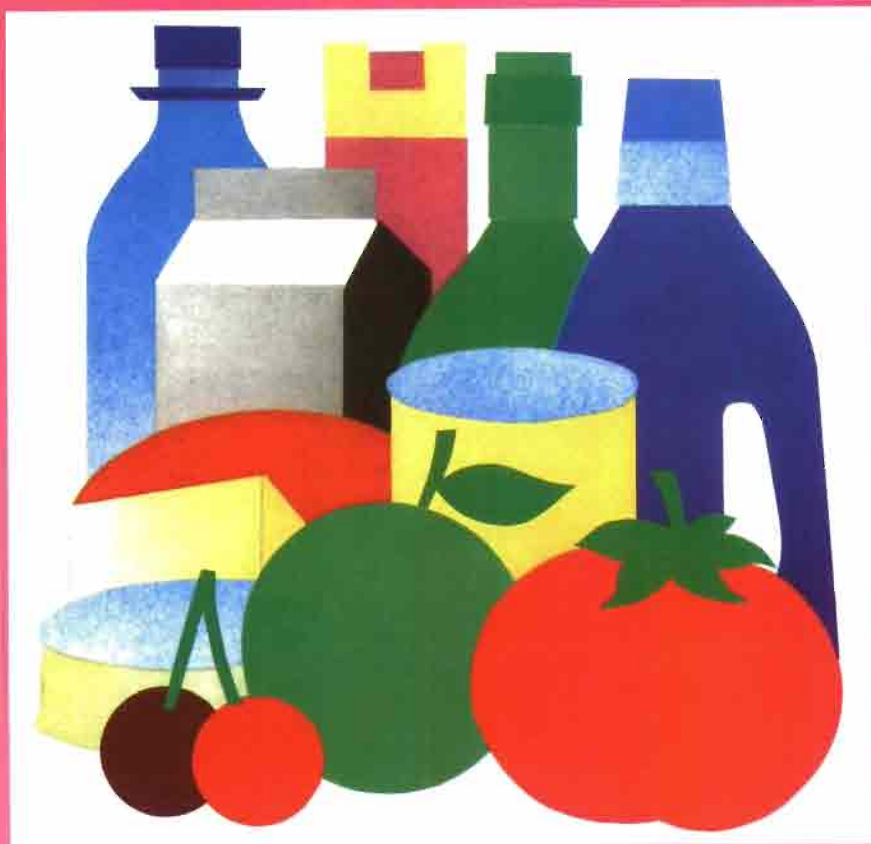
sita o le gusta visitar muchas tiendas y hacer comparaciones, por lo que la concentración espacial de establecimientos siempre ha sido muy importante para explicar el comportamiento de compra del consumidor. Por este motivo, los centros temáticos compiten con

ambas direcciones viene a constituir el centro de la dinámica del sector. Por ello, un análisis del sector distribuidor en España necesita no sólo dar cuenta de los cambios en el último eslabón —el minorista— sino también de la estructura que provoca esa dinámica.



5º Salón de Alimentación, Dietética,  
Restauración y Equipamiento

# **EURO ALIMENTACION'93**



## **La Feria del Profesional de Alimentación**

**BILBAO 16/21 Febrero 1993**

Específicamente creado para el profesional de la alimentación, este Certamen se configura como la plataforma idónea de presentación de productos y novedades del sector.

La decisión de participar en Euroalimentación, le facilitará el acceso al importante mercado del norte del país, así como el contacto directo con 26.400 profesionales acreditados.

**FERIA  
INTERNACIONAL  
DE BILBAO**



**BILBOKO  
NAZIOARTEKO  
ERAKUSTAZOKA**

Aptdo. 468 - 48080 BILBAO

- Tels.: (94) 427 72 00 - 427 66 00 -

Télex: 32617 FIMB-E - Fax: (94) 442 42 22

**IBERIA**  
LÍNEAS AEREAS DE ESPAÑA



cantes, cada vez es más exigente la necesidad de controlar las condiciones en las que sus productos llegan a los consumidores finales. Los acuerdos contractuales como la franquicia devienen entonces en un instrumento básico para alcanzar los objetivos de posicionamiento estratégico y de cuota de mercado. Por otro lado, las empresas minoristas pretenden un aprovisionamiento más eficiente y seguro, por lo que utilizan acuerdos contractuales con fabricantes para lograr una ventaja competitiva en sus mercados.

En España, la franquicia se concentra principalmente en tres sectores: el libre servicio de alimentación, textil y moda, y el automóvil (concesionarios). Por lo que respecta al vestido, la franquicia es la vinculación contractual más frecuente –alrededor del 47% del asociacionismo del sector– dada la baja efectividad de los otros tipos de vínculos y la activa presencia de las grandes cadenas de franquicia en el segmento de moda infantil y juvenil.

Bajo otras condiciones, las empresas mayoristas intentan crear mercados cautivos a través del desarrollo de cadenas contractuales basadas en diversos tipos de vínculos. De entre estos vínculos, la adhesión voluntaria fue uno de los pioneros y todavía uno de los más frecuentes en sectores como alimentación –26%–, droguería –29%–, equipamiento de hogar –34%– y vestido –30%–. Sin embargo, la creciente incapacidad de esta vinculación para asegurar la lealtad de los minoristas y, por tanto, para defender su cuota de mercado de otros distribuidores, está forzando a estos mayoristas a promover otros tipos más exigentes de contratos.

En la actualidad, todos los grupos mayoristas del sector alimentación están implicados en la transformación de sus contratos voluntarios en franquicias o en la creación de una red propia de tiendas.

En general, las empresas buscan relacionarse con otras, tanto vertical como horizontalmente, para aislarse de las perturbaciones no deseables de los mercados. Pero estas relaciones han de

cumplir algunos requisitos legales relativos a situaciones monopolísticas y a otras prácticas restrictivas de la competencia y requisitos de gestión, como la flexibilidad. Por ello, las relaciones contractuales presentan algunas ventajas frente a las fusiones, absorciones o participaciones cruzadas. Pero, sea cual sea el tipo de relación, lo cierto es que cada vez hay menos empresas operando en los mercados de forma totalmente independiente.

## LOS GRANDES GRUPOS DE DISTRIBUCION

Algunos de los desarrollos contractuales anteriormente descritos forman parte de una reacción al creciente poder de los grandes grupos de distribución. Hasta finales de los años 80, las principales empresas del sector se esforzaban en estrategias de crecimiento intensivo. Sus inversiones se orientaban hacia las actividades en las que ya estaban operando –las empresas de hipermercados invertían en hipermercados, las de grandes almacenes lo hacían en grandes almacenes, etc...–

Sin embargo, en los últimos 5 años, las grandes empresas han ampliado su ámbito de competencia implicándose en estrategias de crecimiento algo más diversificadas. En el Cuadro nº 5 se ofrece una visión amplia de esta circunstancia, con cifras correspondientes a los primeros 11 grupos de 1991.

El primer grupo, El Corte Inglés, contaba con 20 grandes almacenes y 9 hipermercados que produjeron unas ventas conjuntas cercanas a 900.000 millones de pesetas en 1991. En el caso de este grupo, no es del todo correcto hablar de hipermercados, pues la cadena Hipercor desarrolla establecimientos más próximos al concepto de centro comercial que al de hipermercado.

En cualquier caso, el grupo opera con dos formatos distintos, compitiendo por el gasto global del consumidor más que el gasto particular en alguna línea de productos o en algún área geográfica dada. Además, fuera del sector distribuidor español, posee

una empresa de grandes almacenes en Estados Unidos. En otros ámbitos ha diversificado su actividad hacia el sector turismo (Viajes El Corte Inglés), la informática (Inves), la construcción y actividades financieras (tarjeta propia, seguros, nóminas) derivadas de su actividad principal.

Salvo esta excepción, el ranking de la distribución española refleja el poder de las tres primeras empresas de hipermercados, que son propiedad mayoritaria de grupos franceses de distribución.

La primera, Pryca, está mayoritariamente participada por Carrefour y es la líder tanto en el número de hipermercados como en la superficie de ventas, con un 26% y un 30% sobre el total, respectivamente.

La segunda, Cecotinsa, es propiedad del grupo Promodes y opera 22 centros Continente, que representan el 17% del total de hipermercados en España. Además, el grupo desarrolló la cadena de tiendas de descuento de alimentación Dia que, junto con la reciente compra de la cadena de supermercados Dirsá, suponen una red superior a las 900 tiendas de alimentación. Así, este grupo, con tres formatos básicos –hipermercado, supermercado y tienda de descuento– obtiene una gran penetración en el mercado de productos de alimentación y hogar.

La tercera empresa, Alcampo, es propiedad del grupo Auchan y restringe su actividad a los hipermercados. En conjunto, las tres empresas controlan el 58% del total de hipermercados en España y el 67% de su superficie de venta.

Al margen de la situación de Galerías Preciados, recientemente adquirida por un grupo inversor español al grupo británico Mountleigh y con una evolución futura difícil de prever en este momento, las siguientes empresas son más específicas del sector de la alimentación. Por un lado, Mercadona es la líder dentro de la explotación de supermercados y ha tenido un crecimiento espectacular en los últimos años. Pese a ello, sigue siendo una empresa básicamente de ámbito regional ya que sólo muy recientemente está intentando



CUADRO Nº 5

## PRINCIPALES GRUPOS DE DISTRIBUCION EN ESPAÑA

GRUPO	PRINCIPAL ACCIONISTA	PAIS	EMPRESAS DEL GRUPO	ACTIVIDADES	Nº DE TIENDAS	SUPERFICIE (m2)	VENTAS (Mill.Pts.)
Corte Inglés	Corte Inglés	España	El Corte Inglés	Grandes Almacenes	20	650.000	742.640
			Hipercor	Hipermercados	9	126.000	149.925
Continente	Promodes	Francia	Cecotinsa	Hipermercados	22	188.800	270.000
			Dia y Dirsá	T. de descuento y Supermercado	933	250.000	120.744
Pryca	Carrefour	Francia	Pryca	Hipermercados	34	296.999	397.000
			Erteco	T. de descuento	40	14.000	3.005
Alcampo	Auchan	Francia	Alcampo	Hipermercados	18	175.000	217.000
Mercadona	Mercadona	España	Mercadona	Supermercados	151	198.324	146.000
Gal. Preciados	—	España	Gal. Preciados	Grandes Almacenes	29	274.353	98.169
Eroski	Eroski Coop.	España	Eroski	Super. e Hipermer.	93	47.400	53.743
			Jobac	Supermercados	33	40.997	25.012
			Consum	T. de descuento	71	48.397	14.639
Simago	Family Farm	Australia	Simago	Almac. populares	106	132.084	72.200
Digsa	Ashley Gr.	G. Bretaña	Digsa	Supermercados	273	107.835	65.491
Cortefiel	Cortefiel	España	Cortefiel	Prendas vestir	139	50.117	36.094
Goasam	Goasam	España	Goasam	Prendas vestir	99	—	49.842

Datos de 1991.

implantaciones en Madrid y en la zona Centro.

Por su parte, Eroski, originalmente una cooperativa de consumidores, ha emprendido su crecimiento con planes de expansión fuera de su territorio inicial —País Vasco— con adquisiciones de otras cadenas que operaban en el área mediterránea —Jobac y Consum— y con la implantación de hipermercados en diversas localizaciones.

Los dos últimos grupos que aparecen en la relación del Cuadro nº 5 pertenecen al sector del textil. Este es un sector muy fragmentado en el cual los grandes minoristas, a diferencia de alimentación y hogar, tienen un papel limitado en el mercado. Las grandes cadenas sucursalistas como las de Goasam (Zara) y Cortefiel (Cortefiel, Springfield y Milano) tienen que conjugar la distribución intensiva —muchos puntos de venta— con una alta

diferenciación del producto. Esto se realiza con frecuentes modificaciones en los productos y con la utilización de diferentes marcas dirigidas a distintos segmentos. En la medida en que estas grandes cadenas tengan éxito en mantener este difícil equilibrio podrán seguir creciendo en este sector tan atomizado.

En síntesis, se puede decir que, en la medida en que la situación económica lo permita, las grandes empresas de distribución intentarán crecer por medio de la adquisición de otras empresas para incrementar su cobertura geográfica y su participación en el gasto de los consumidores.

Hay que hacer notar que estas iniciativas inversoras se producirán desde dentro del sector, pues las experiencias anteriores han mostrado como los inversores provenientes de otras actividades no tardan en abandonarlo por falta

de rentabilidad o incapacidad de gestión. Esta dinámica generará un sector distribuidor cada vez más concentrado en manos de algunas de las actuales empresas.

## EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

Como se observa en el Cuadro nº 5, cinco de los once primeros grupos distribuidores en España son propiedad total o mayoritaria de capital extranjero. Esta circunstancia nos debe llevar a reflexionar sobre qué podemos esperar de la inversión extranjera en nuestro país en el futuro próximo.

Por ello, veremos en primer lugar cuáles son las razones que pueden impulsar a empresas extranjeras a invertir en España y, posteriormente, las estrategias que pueden utilizar para hacerlo.



Las razones por las que empresas extranjeras quieran invertir en el sector distribuidor español se pueden sintetizar en tres:

1) Muchas grandes empresas distribuidoras se enfrentan en sus respectivos países a mercados maduros en los que resulta difícil crecer con su actividad principal; incrementar la cuota de mercado supone unos costes de inversión muy elevados. Este es el caso de la introducción de las actividades de una empresa en mercados foráneos; se accede a nuevos mercados con un potencial de crecimiento y un atractivo relevante. Dentro de este planteamiento se entienden las recientes inversiones de Marks&Spencer en España.

2) Una segunda razón explicativa puede ser el aprovechamiento de oportunidades de negocio en otros países. Al margen de la situación de los mercados nacionales, una empresa distribuidora puede decidir invertir en otro país simplemente por creer que se trata de una buena oportunidad de negocio.

Este sería el caso de las primeras implantaciones de hipermercados en España por parte de empresas francesas; pese a que su mercado interior presentaba todavía un crecimiento sostenido, las principales empresas de hipermercados francesas vieron en España un mercado atractivo y con potencial de crecimiento para el desarrollo de sus actividades.

Dentro de esta categoría de aprovechamiento de las oportunidades de mercado pero de una naturaleza distinta fue la compra de Galerías Preciados por el Grupo Mountleigh. Este grupo no tenía intereses particulares en el sector de la distribución en Gran Bretaña y, sin embargo, adquirió Galerías Preciados por su atractivo inmobiliario más que por el comercial.

3) Una tercera motivación de las empresas distribuidoras por acceder a mercados foráneos es la adquisición de experiencia, asociándose con empresas ya establecidas. El negocio minorista requiere de dos tipos principa-

les de "know-how": el conocimiento del mercado consumidor y el dominio de las técnicas de gestión más eficientes y efectivas.

En determinadas ocasiones, asociarse con empresas minoristas nacionales es un buen instrumento para acceder a este "know-how". La participación de la empresa belga GB Inno en la explotación de hipermercados de bricolaje junto con el Grupo March (Alba-Pryca), da a la empresa belga la experiencia y conocimiento del mercado español que tiene la empresa española y a ésta el "saber-hacer" de la belga en técnicas de gestión.

Frente a esta situación, las empresas que se plantean invertir y desarrollar una actividad dentro del sector distri-

buidor disponen de diversas alternativas para hacerlo:

#### **\* Desarrollo de cadenas propias con la marca de origen.**

Una primera alternativa consiste en la implantación en el mercado de establecimientos operando con la marca de origen. La creación de estas cadenas puede ser a través de distintos medios:

#### **\* Nuevas implantaciones.**

La empresa distribuidora asume todo el riesgo desarrollando sus propias implantaciones. Se trata de una estrategia de penetración con altos costes y alto control. Un ejemplo de este mecanismo de penetración es el de C&A. Dados sus altos costes y el riesgo de introducir una marca nueva en el merca-







do, esta alternativa tiene un interés limitado a empresas con gran experiencia en el mercado internacional, con prestigio de marca y con capacidad para financiar el proceso de implantación.

Esta alternativa es, a su vez, la que ha experimentado los fracasos más sonados dentro del sector distribuidor y la que más ha puesto en duda la capacidad para exportar formatos y marcas comerciales. Los casos de Sears y Woolworth en España son tan sólo un botón de muestra del gran número de experiencias negativas en otros países.

#### \* Franquicias.

La fórmula de la franquicia ha sido una de las más utilizadas en las últimas décadas para desarrollar estrategias de crecimiento y, sobre todo, de expansión de la cobertura de mercado. Llegar a situarse en los mercados nacionales y extranjeros controlando la política comercial de toda la cadena, minimizando la inversión, es una alternativa muy deseable pero que exige unos requisitos que no están al alcance de cualquier empresa.

Los ejemplos de Benetton o McDonalds sirven para ilustrar tanto la posibilidad de rápido crecimiento que ofrece esta alternativa como sus limitaciones. Entre estas últimas, cabe destacar el requisito de una imagen de marca fuerte y atractiva, unas obligaciones de inversión para el franquiciado relativamente pequeñas, facilidad para transmitir el "know-how" y dificultad para reproducirlo con éxito fuera de la marca franquiciada. Estos requisitos hacen que esta alternativa limite el ámbito de aplicación a establecimientos especializados.

#### \* Desarrollo de nuevas implantaciones con marca nueva.

En este caso, se trata de crear una cadena de establecimientos minoristas dentro de una nueva empresa que operará en el país de destino con una marca propia, distinta a las marcas que ya explota la empresa en su propio país. Por tanto, la empresa ya no se limita a exportar, como en el caso anterior, toda la fórmula comercial, sino que crea una empresa para que de-

sarrolle una marca propia aprovechando todo el "know-how" de la empresa matriz, pero adaptado a los mercados locales. La implantación de las cadenas de hipermercados en España, por parte de las distintas empresas francesas, es un buen ejemplo de este mecanismo de penetración. Así, la empresa y marca comercial con la que Carrefour se ha introducido en España es Pryca (Precio y Calidad), y el grupo Promodes que controla los hipermercados Continente opera con la marca Euromarche en Francia.

En gran parte, este mecanismo de penetración es el resultado de las experiencias negativas citadas anteriormente. Con el desarrollo de empresas y marcas propias en cada país, la política comercial de la empresa minorista se adapta a la cultura y necesidades locales disminuyendo así el riesgo de fracaso.

#### \* Adquisición de empresas nacionales.

Una tercera alternativa que se abre a una empresa a la hora de invertir en otro país es la adquirir empresas nacionales ya establecidas. Las razones que favorecen esta alternativa sobre la de desarrollar una red propia nueva de establecimientos y almacenes son varias.

Entre las ventajas comerciales, cabe destacar que se adquieren "marcas" conocidas con un cierto fondo de comercio o clientela, no hay que dar a conocer un nuevo "producto" en el mercado y la empresa adquirida conoce el mercado.

Por su parte, entre las ventajas de gestión se incluye la disposición, desde el inicio, de personal directivo y plantilla con experiencia, un acceso e integración más rápida en centrales de compra y relaciones con proveedores.

Los inconvenientes residen, sobre todo, en la dificultad de comprar cadenas establecidas que sean atractivas, en la necesidad de adaptar las viejas estructuras a la nueva cultura empresarial, resistencia a los cambios por parte de cuadros directivos y plantilla y problemas en el relanzamiento de imagen manteniendo la marca.

Pese a estos inconvenientes, este



## LINEA DIRECTA CON EL MAPA

### CULTIVE LA INFORMACION Y COSECHARA BUENOS FRUTOS

**Agritel** es el Servicio Público de Información Agraria del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, por medio de Videotex.

El Videotex le permite de forma rápida y barata tener acceso a información actualizada y solucionar y realizar cálculos por vía telefónica.

Equipo necesario: Sólo necesita un terminal Videotex o un ordenador personal con modem y software apropiado.

Conectar con **Agritel** es muy sencillo.

Marcando el **031** recibirá la bienvenida al Servicio Ibertex de Telefónica, luego debe encaminarse a **Agritel** con el nº **\*217023125#** y escoger la información que desee dentro de estas áreas:

- Avances de Producciones
- Sanidad Vegetal
- Agrometeorología
- Alimentación Vacuno Lechero
- Software Agrario
- Cosechadoras
- Tractores
- Pulgonos del cereal
- Libro Agrario
- Temporada de Caza 92-93
- Temporada de Pesca 92-93
- Mensajes entre colegas/profesionales

#### Guía de otros servicios Videotex

Nombre del Servicio	Nivel de Acceso	Nº de Acceso
Infowen	031 / 032 / 033	*223022212#
Cajalón Videotex	031 032 / 033	*274052310# —
Gobierno de Aragón	031	*DGA#
Datatex/ Jóvenes agricultores	031 / 032 / 033	*275021125#
Agrotelesinter/ASAJA	031 (Clave) 032	*22702212705# *22702212704#
Agrotex	031	*AGROTEX#
Mercolleida	031 / 033	*27302245002#
Copaga S. Coop.	032	*27302245099#
Instituto de Fomento Región de Murcia	031	*INFO# *268042517#
Inforural	031 / 032 / 033	*213082322#

# AGRITEL

## VIDEOTEX PARA LA AGRICULTURA



MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION

IRYDA



mecanismo de penetración es el más utilizado por las grandes empresas de distribución para cumplir con sus planes de internacionalización. Sin embargo, factores como el alto coste y la falta de experiencia inicial suelen aconsejar un proceso de implantación escalonado, en el que se plantee una estrategia de crecimiento de sucesivas adquisiciones de pequeñas empresas de ámbito local o de medianas empresas de ámbito regional. En nuestro país se puede costatar este hecho en muchos sectores pero sobre todo en el de los supermercados. La compra inicial de Digma por la Dee Corporation y las sucesivas compras de otras empresas, la compra de Sabeco por Docks de France, etc., son buenos ejemplos de este proceso.

Pero también es posible observar la penetración con grandes inversiones a través de la adquisición de grandes empresas de ámbito nacional. Este es el caso de la reciente adquisición de Simago por la multinacional Dairy Farm.

#### \* Colaboración con empresas nacionales.

Este mecanismo ofrece a las empresas la oportunidad de introducirse en los mercados extranjeros por medio de la colaboración con empresas nacionales ya establecidas. Este es el caso de las "joint-ventures" o creación de empresas coparticipadas por grupos nacionales y extranjeros dentro del campo de la distribución.

El objetivo más frecuente de estas empresas coparticipadas es el de la simbiosis al complementar recursos, saber-hacer e información de las empresas ya establecidas en el país y de las extranjeras que pretenden introducirse.

En el sector distribuidor abundan los ejemplos de este tipo de mecanismo de penetración. Entre otros, cabe destacar el de la empresa Southland (propietaria de la cadena 7-Eleven) que, en compañía de Campsa, crearon la empresa Southcamp para la implantación y desarrollo de tiendas de conveniencia en las gasolineras y, posteriormente, en localizaciones urbanas.

#### \* Colaboración en proyectos multinacionales.

En ocasiones, la colaboración entre empresas distribuidoras no tiene tanto una orientación comercial hacia el mercado de consumidores como hacia el mercado de proveedores y a la distribución física.

En estos casos, no se pretende (al menos en primera instancia) implantarse en otros países para lograr una cierta cuota de mercado, sino abaratar los costes de compra y de distribución física. En estos momentos, se pueden observar dos grandes líneas de cooperación en este sentido:

– Centrales de compra europeas: en los últimos años, diversas grandes empresas de distribución alimentaria de distintos países se han asociado para la creación de grandes centrales de compra transnacionales. El mercado único del 93 ha sido uno de los factores impulsores más importantes para la aparición de alianzas tales como Eurogroupe en la que participan la empresa belga GB Inno, la holandesa Vendex y la alemana Rewe Centrale para la compra conjunta de frutas y verduras.

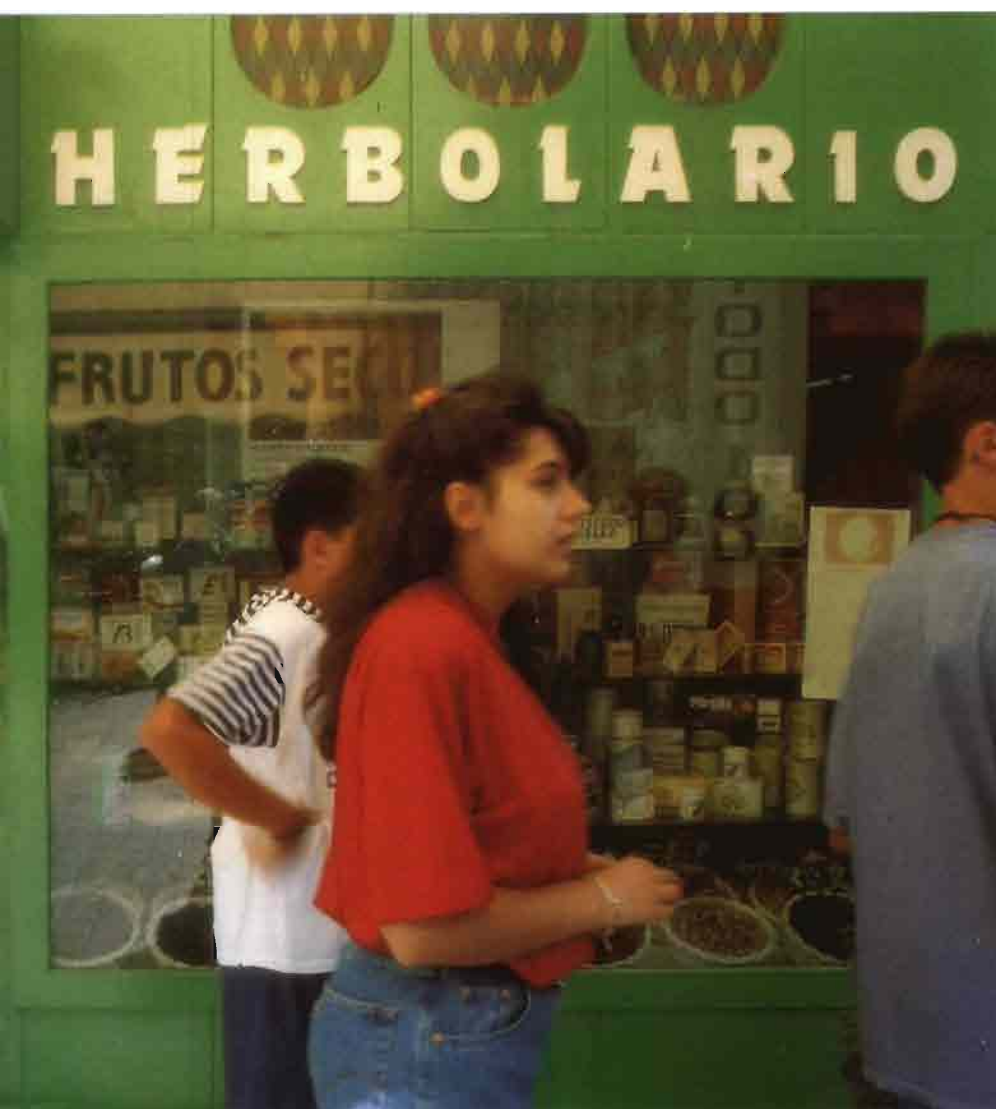
– Centrales de distribución: en algunos casos, la colaboración entre empresas puede pretender ir más lejos de la simple compra conjunta para incorporar actividades de distribución física. Aunque no esté claro todavía el futuro de este tipo de alianzas, grupos como el aglutinado dentro de la European Retail Allianca (ERA) y que incluye empresas como Argyll (Gran Bretaña), Ahold (Holanda) y Casino (Francia), están estudiando la posibilidad de desarrollar y de utilizar sistemas comunes de distribución a nivel europeo.

### LA CONCENTRACION DE MERCADO

Como consecuencia de la pugna por conseguir mayores cuotas de mercado y cobertura en los mercados internacionales, una de las primeras preocupaciones sobre la evolución de la organización de mercado que se produzca en el proceso de integración de las economías europeas es la concentración del sector de la distribución.







Los efectos de la creciente concentración de los distribuidores sobre los sectores fabricante y distribuidor es algo controvertida. La exigencia de condiciones muy severas para acceder a los principales canales de distribución obliga a prever que los fabricantes menos eficientes tendrán que mejorar sus resultados o salirse del mercado. De esta forma, saldría ganando la economía del país, ya que se produciría una asignación de recursos más eficiente.

Que esta posible ganancia se traslade o no a los consumidores, vía menores precios o mejores calidades, es la otra cara del debate y aquí es donde las administraciones públicas deberán ser lo más activas posibles para asegurar los potenciales efectos positivos derivados de una mayor concentración.

Pero, pese a ser un parámetro muy importante, la concentración irá perdiendo parte de su relevancia a medida en que los actuales sistemas verticales de comercialización sean reemplazados por otras disposiciones estructurales, en las que organizaciones focales lideren redes inter-organizacionales formadas por especialistas funcionales.

Este proceso ya está teniendo lugar entre empresas originalmente implicadas en la fabricación y/o en la distribución y que han desintegrado todas o parte de sus funciones para convertirse en líderes de alianzas estables de organizaciones especializadas.

Un cambio estructural favorecido por la ampliación del mercado europeo, en primer lugar, porque el cada vez mayor tamaño del mercado hace

posible la aparición y desarrollo de especialistas funcionales; y, en segundo lugar, dada la diversidad cultural y los diferentes entornos económicos del mercado europeo, porque las empresas tendrán que hacer frente a mercados más fragmentados de los que las diferencias entre segmentos en gustos, necesidades y hábitos de compra serán más significativas que en los mercados nacionales.

Además, la creciente volatilidad de estos segmentos respecto a la durabilidad de los factores que causan algunas de las diferencias da pie a una mayor inestabilidad.

En consecuencia, el impacto más destacable de la ampliación del mercado interno europeo en el sector de la distribución será la reorganización de los mercados intermedios y de los canales de distribución.

Aunque los mercados finales de consumo estarán cada vez más dominados por grandes grupos de distribución propiedad de capital europeo, el aspecto del mercado minorista-consumidor en un futuro cercano no será muy diferente del actual, con una evolución predecible.

Este no es el caso para la estructura y organización de los mercados intermedios y primarios: los canales tradicionales y convencionales organizados bajo una conceptualización vertical serán reemplazados por las acciones de organizaciones focales que ensamblen o recojan las producciones de múltiples especialistas y las comercialicen a través de otro grupo de especialistas..



**JOSE MIGUEL MUGICA.** Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid.

\* Este trabajo se publica en **DISTRIBUCION Y CONSUMO** con la autorización del autor y del Profesor Trommsdorff, como editor de "Handelsforschung 1992". (Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, FJH Berlin 1992).

TODAS LAS FOTOS QUE ILUSTRAN ESTE TRABAJO ESTAN REALIZADAS EN VALLADOLID.