

# INTEGRACION CORPORATIVA EN LA DISTRIBUCION DETALLISTA ALTERNATIVAS DEL PEQUEÑO COMERCIO

■ ENRIQUE GOMEZ NAVARRO y JOSE ANTONIO PUELLES



Todas las fotos que ilustran este trabajo están realizadas en Salamanca.

**D**urante los últimos años se está llevando a cabo un proceso de concentración en gran número de sectores económicos y sociales en aras de una eficacia de gestión y la consecución de economías de escala. Un proceso natural, favorecido por la globalización de los mercados y la disponibilidad de información, centralizada y en tiempo real, gracias a las telecomunicaciones y a la informática.

A semejanza del proceso de concentración que se produjo en el sector industria durante los años 60 y 70, que dió lugar primero al nacimiento y posteriormente al desarrollo de la empresa multinacional, en la década de los 80

se inició un proceso, en cierto modo parecido, en el sector de distribución comercial, que provocó el nacimiento y desarrollo de una integración corporativa que recuerda, con su actual internacionalización, a las primeras etapas del proceso seguido por la industria en los años 60.

Este proceso de concentración y fuerte crecimiento en la distribución fomentó estrategias, por parte del eslabón detallista en el canal de distribución de productos de gran consumo, de fagotizar a los eslabones más próximos, empezando por el eslabón mayorista y siguiendo por el intento de asumir funciones propias de fabricante, a través de las marcas de distribuidor.

## CONCENTRACION DETALLISTA

Todo este proceso de concentración ha afectado, en mayor o menor medida, a los diferentes escalones del canal de distribución, pero tiene una significación especial en el eslabón detallista y, en cierta medida, sobre este eslabón se centra el análisis en este trabajo.

El proceso esbozado puede también alterar el equilibrio de posiciones en el mercado, tanto entre fabricantes y distribuidores como internamente entre estos últimos (grandes superficies y comercio tradicional) y afectar, en definitiva, a los consumidores.

Para evitar consecuencias perniciosas, que pueden derivarse del excesivo peso alcanzado por algunas organizaciones como consecuencia de la concentración, todos los Estados disponen de legislaciones expresas y de organismos antimonopolios, con el objetivo de garantizar que no se produzcan desviaciones nocivas en el desarrollo del libre mercado.

Refiriéndonos precisamente al esca-lón minorista, tenemos que destacar que cuando en 1958 se abrió en España el primer autoservicio, cuando en 1973 nació el IRESCO (Instituto para la Reforma de las Estructuras Comerciales) con la finalidad de desarrollar y reestructurar las estructuras comerciales o, incluso, cuando en ese mismo año la francesa Carrefour abrió el primer hipermercado en nuestro país, en Prat de Llobregat (Barcelona), era inimaginable una evolución tan profunda en los canales de distribución como la que se ha producido.

En 35 años, desde aquel 1958, se ha pasado de la canalización del 100% de las ventas de productos de gran consumo por parte del comercio tradicional (tal y como hoy lo entendemos, ya que entonces era el único), a que en la actualidad represente tan sólo algo más del 15%, y que hoy estén vigentes toda una serie de nuevas fórmulas y estructuras comerciales, y que se hayan producido multitud de acontecimientos y cambios muy profundos.

Sin embargo, esta evolución tan importante, que comenzó hace 35 años, se ha condensado en forma de revolución en los últimos 15 años, en los que hemos asistido a cambios espectaculares, y en los que se ha producido una fuerte concentración tanto vertical como horizontal.

Si hemos de destacar tres aspectos entre todos los profundos cambios a que nos hemos referido anteriormente, tendríamos que citar, y por este orden: concentración, crecimiento y competitividad.

En efecto, en España se ha producido una gran concentración en la distribución detallista, como se comprueba al constatar que, con datos de 1992, la

cifra de ventas de las seis mayores empresas de distribución (que en realidad podemos concretar en cinco, ya que Continente y Dia pertenecen a la órbita de la empresa francesa Promodés) fue superior a 1,5 billones de pesetas, con una participación del 31,2% del mercado de productos de marca de gran consumo, cuyo volumen global, según datos de Nielsen, se aproximó en 1992 a 5 billones de pesetas.

Según Ramón Taix, presidente de Promarca "esta concentración de fuerza en manos de pocas organizaciones se ha producido por la gran receptividad de los consumidores a la actividad de marketing de las grandes superficies, atraídos por sus ofertas de precios en determinados artículos "reclamo" que venden incluso por debajo de su coste de adquisición, en desarrollo de la teoría que Fernando Trujillo formuló en los seminarios organizados por NCR para las grandes superficies, en Dayton (Ohio), calificada como islotos de pérdida en océanos de beneficio.

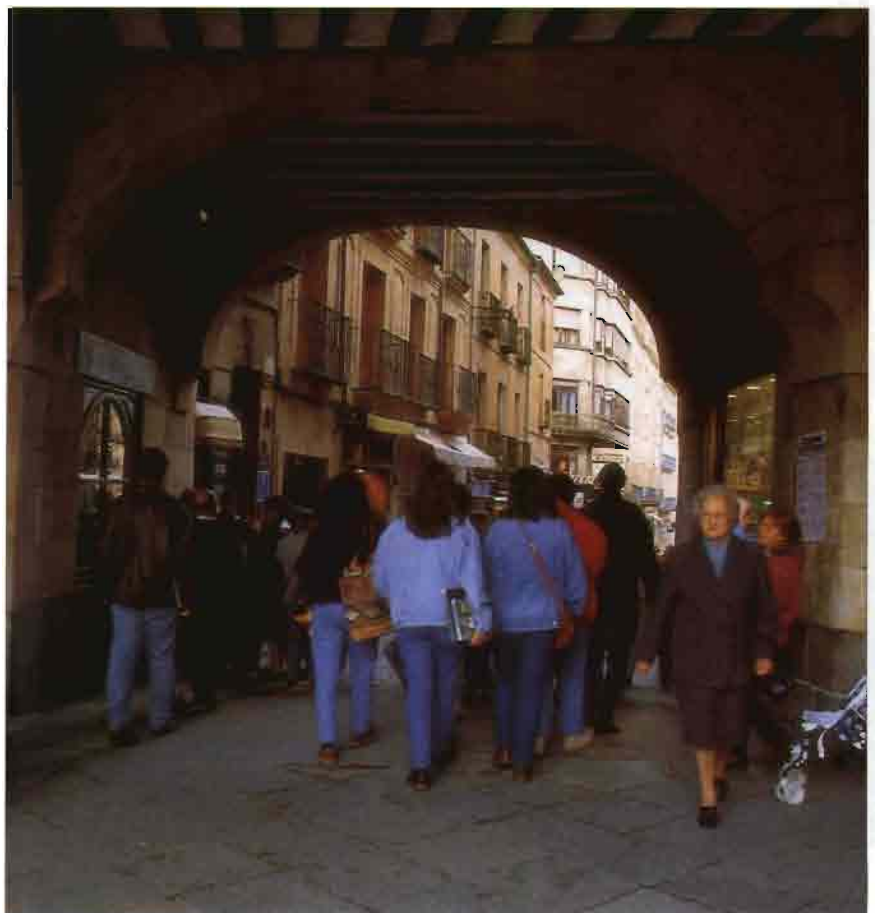
El 15% de los consumidores, decía, conoce el precio de 45 artículos, el 85% de los consumidores conoce tan solo el de 15. Entonces, si se venden sucesivamente 10 artículos de los 45 conocidos, a pérdida, reduciendo espectacularmente su precio, las ventas aumentarán un 200%.

El establecimiento adquirirá su reputación por estos 45 artículos y obtendrá sus resultados con el incremento de ventas de los restantes productos del establecimiento.

Por esta razón, la venta a pérdida que tanto daña a la imagen de las grandes marcas, confunde a los consumidores y es muy perjudicial para los distribuidores que no la practican".

### INTEGRACION CORPORATIVA

Como antes indicábamos, el proceso de concentración en la distribución ha tenido y tiene especial relevancia en el eslabón detallista del canal de distri-



## Integración Corporativa

CUADRO Nº 1

### EVOLUCION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS EN ESPAÑA

	1976	1980	1985	1987	1988	1989	1990	1991	1992
HIPERMERCADOS	14	34	62	89	99	108	128	151	171
SUPER GRANDES	443	668	1.333	552	603	691	725	746	802
SUPER PEQUEÑOS	-	-	-	4.146	4.689	5.217	5.647	5.941	6.291
AUTOSERVICIOS	10.474	11.499	14.080	16.893	17.893	18.410	18.371	18.072	17.553
TRADICIONALES	106.813	101.605	95.102	94.230	92.484	86.251	77.097	71.734	65.857
<b>TOTAL</b>	<b>117.744</b>	<b>113.806</b>	<b>110.577</b>	<b>115.910</b>	<b>115.768</b>	<b>110.677</b>	<b>101.968</b>	<b>96.644</b>	<b>90.674</b>

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS NIELSEN ("ANUARIO EVOLUCION")

CUADRO Nº 2

### PORCENTAJE DE VENTAS POR TIPO DE ESTABLECIMIENTOS EN ESPAÑA (Sobre total mercado de productos de gran consumo)

	1980	1985	1987	1988	1989	1990	1991	1992
HIPERMERCADOS	10%	13%	15%	16%	21%	23%	24%	26%
SUPER GRANDES	15%	24%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
SUPER PEQUEÑOS	-	-	25%	27%	29%	30%	30%	30%
AUTOSERVICIOS	22%	25%	16%	16%	15%	15%	15%	14%
TRADICIONALES	53%	38%	32%	29%	23%	20%	19%	17%

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS NIELSEN ("ANUARIO EVOLUCION"). EN 1980 Y 1985 SUPER GRANDES = SUPER GRANDES + PEQUEÑOS.

bución de productos de gran consumo y, en cierta medida y dentro de él, puede concentrarse en lo que denominamos "integración corporativa".

En el contexto definido, entendemos que existe integración corporativa dentro del canal de distribución cuando se dan, a la vez, las siguientes circunstancias:

- Integración en un único miembro del canal de toda la intermediación comercial (mercantil y funcional) que asume las labores de mayorista, agente y detallista, concretando un único canal bietapa productor-detallista-consumidor.

- Concentración en una sola persona (generalmente jurídica) de la totalidad de la titularidad de un negocio con gran cantidad de inversiones y recursos, gran número de empleados y muy importante cifra de ventas.

CUADRO Nº 3

### GRANDES EMPRESAS DE DISTRIBUCION EN ESPAÑA (Peso por cadenas en alimentación)

CADENA	TIPO	Nº TIENDAS	% VENTAS 1991	% VENTAS 1992
PRYCA	HIPER	40	6,3	7,4
DIA	SUPER P.	930	4,9	6,8
CONTINENTE	HIPER	23	4,5	4,9
ALCAMPO	HIPER	19	3,9	4,4
MERCADONA	SUPER G.	154	2,6	2,6
EROSKI	SUPER G.	104	2,6	2,1
HIPERCOR	HIPER	9	1,3	1,1
CORTE INGLES	SUPER G.	20	0,7	0,8
<b>TOTAL</b>		<b>1.299</b>	<b>26,8</b>	<b>30,1</b>

FUENTE: DYPANEL

Los porcentajes sobre ventas se refieren, respectivamente, a los primeros trimestres de 1991 y 1992.

El hecho de que afirmemos que la integración corporativa constituye el protagonista más señalado del proceso de la concentración comercial del comercio detallista en España no quiere decir, sin embargo, que sea el único.

En efecto, existen toda una serie de alternativas para el proceso descrito en las que tienen cabida las pequeñas y las grandes organizaciones (en la integración corporativa y, por definición, sólo tienen cabida las grandes).

En todo caso, los Cuadros nº 1 a 5, que acompañan a este trabajo, permiten valorar, con cifras en la mano, la evolución del proceso de integración corporativa que ha conocido el sector de distribución detallista en España durante los últimos años.

### PUNTOS FUERTES Y DEBILES DE LA INTEGRACION CORPORATIVA

El proceso de desarrollo de la integración corporativa, al que nos venimos refiriendo, ha tenido unos puntos de apoyo específicos y diferentes que han permitido que estas fórmulas vayan "comiendo terreno", sobre todo, a las fórmulas tradicionales del comercio detallista.

A continuación vamos a enunciar algunos de estos puntos de apoyo o puntos fuertes de la integración corporativa:

- Mejores condiciones de compra con los proveedores, al producirse mayor volumen de compras: precios más baratos y mayores plazos de pago.

- El lineal sustituye al vendedor, por lo que el producto se tiene que vender por sí solo.

- Utilización de presentaciones, demostraciones y degustaciones de los productos.

- Concentración de las decisiones de compras en las organizaciones.

- Información de la gestión.

- Generación de un importante volumen de atípicos.

- Utilización de un personal más cualificado, así como un mejor asesoramiento de todo tipo desde el exterior de las empresas.

CUADRO Nº 4

### LAS 10 PRIMERAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTACION Y BEBIDAS EN ESPAÑA

	EMPRESA	PAIS	PRODUCTOS	VENTAS
1	NESTLE AEPA	SUIZA	MULTIPRODUCTO	153.036
2	EBRO AGRICOLAS	ESPAÑA	AZUCAR Y OTROS	124.568
3	UNILEVER	G.B./HOLANDA	MULTIPRODUCTO	122.853
4	AGROLIMEN	ESPAÑA/USA	MULTIPRODUCTO	96.077
5	DANONE	ESPAÑA/USA	LACTEOS	71.073
6	GRUPO ELOSUA	ESPAÑA/ITALIA	ACEITES Y GRASAS	63.459
7	AGRICOLA DE G.	ESPAÑA	PIENSOS	62.979
8	CARGILL ESPAÑA	USA	ACEITES Y GRASAS	60.610
9	KNORR ELORZA	USA	REFRESCOS	58.134
10	C. IBER. NUTRICION	HOLANDA	PIENSOS	56.700

Datos de 1992. Ventas en millones de pesetas

FUENTE: MAPA. "Estudios sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España".

- Generación de grandes excedentes de liquidez, ocasionados por los plazos de pago a los proveedores, que han servido para financiar el crecimiento de estas organizaciones.

- Posibilidad de la creación de "marcas propias" también llamadas "marcas blancas" o "marcas de distribuidor".

- Potencialidad de los surtidos en cuanto a tres aspectos sobre todo:

- \* Amplitud: número de familias diferentes, lo que supone para el cliente que se cubran distintas necesidades.

- \* Profundidad: número de productos de una misma familia para cubrir una misma necesidad de los clientes.

- \* Coherencia: existencia de productos complementarios, que aporta una mayor variedad para los clientes.

- Traslado, en cierta medida, de las funciones de almacenamiento a los fabricantes. Los grandes establecimientos no poseen prácticamente almacenes, ya que éstos son la propia tienda. Esto se traduce en una gran rotación de los productos, que hace que el fabricante tenga que surtir (dependerá lógicamente del producto del que estemos hablando) varias veces por semana a la tienda, y por lo tanto se produzca una disminución importante del coste de almacenamiento.

- Utilización abundante de las distintas técnicas de publicidad, tanto en los medios más convencionales -radio, televisión o periódicos- como a través de otras fórmulas de publicidad directa, como el "mailing".

- Buenas posibilidades de acceso para los clientes: la existencia de parkings en los establecimientos supone una mayor comodidad.

- Posibilidad de unos horarios comerciales más flexibles, debido a la política de personal.

- Política de promoción de los artículos y las categorías más rentables.

- Se seleccionan las introducciones en función de las expectativas de crecimiento de la categoría y de las necesidades del consumidor.

- Inversión del espacio del lineal en las categorías más rentables y mayor crecimiento.

- Implantación de lineales coherentes al comprador, facilitando su decisión y aportando rentabilidad a la totalidad del espacio de venta.

- Utilización de expertos en los hábitos de compra, capaces de motivarla y dinamizarla.

- Políticas de colaboración con los grandes fabricantes (únicos con esta capacidad y generalmente empresas multinacionales) para la aplicación en

## Integración Corporativa

interés mutuo de las modernas técnicas de merchandising:

\* La industria investiga los segmentos o categorías a desarrollar.

\* La industria comunica a la distribución los potenciales por categorías.

\* La distribución acepta o desestima las propuestas de la industria.

\* Ambos acuerdan una estrategia común de desarrollo de la categoría en sus establecimientos, buscando más rentabilidad.

La industria invierte en desarrollar productos y en comunicaciones. La distribución invierte en espacio y actividad promocional en el punto de venta para motivar al comprador (nuevo merchandising, "spaceman", DPP...)

- Utilización del precio agresivo como argumento de atracción.

- Venta principalmente en cabeceas para una rápida rotación.

- Política de aportaciones atípicas de productos de escasa rotación para mejorar el margen.

- Incorporación de nuevos productos valorando la importancia de la aportación por referenciación.

- Implantación de los lineales en función de marcas y no de categorías y segmentos.

- Se da mayor espacio a las marcas y segmentos con mayor rotación.

- Amabilidad de la compra para los consumidores.

- Satisfacción por el surtido (gama amplia y tamaños pequeños).

Sin embargo lógicamente no todos son puntos favorables en este tipo de comercio. A continuación enumeraremos algunos de los aspectos desfavorables, o puntos débiles:

- Trato más despersonalizado hacia los clientes, que se sienten más "desprotegidos".

- Empiezan a producirse unos efectos de masificación.

- Paulatino proceso de pérdida de buena imagen en la opinión pública. Se empieza a producir un efecto de rechazo por la destrucción de tiendas tradicionales, empresas pequeñas y medianas que son las grandes generadoras de empleo en un país como España. Cada vez se producen unas acusaciones más reiteradas de "competencia desleal".

En tal sentido, cabe destacar que durante la última campaña electoral varios partidos relevantes (CIU, PP, PSOE, IU...) han incluido en sus programas medidas para limitar el crecimiento desordenado de la integración corporativa y, a la vez, proteger a los pequeños comerciantes que, hoy por hoy, siguen significando la parte más importante en el concierto nacional.

Resulta notorio que en Francia y otros países esta misma reacción se ha producido y las autoridades están tomando una posición más beligerante. En términos concretos, y como hecho más reciente, queremos destacar la proposición de Ley de Comercio presentada por el Grupo Parlamentario Catalán (CIU) (que se recoge en el Boletín Oficial de las Cortes Generales del día 26 de julio de 1993) en la que, entre otras cuestiones, se definen diversos tipos de "filtros" antes de autorizar nuevas aperturas de este tipo de grandes establecimientos comerciales.

- Posición cada vez de mayor tensión con respecto a los fabricantes, que empiezan a rebelarse y a pedir protección legislativa ante las prácticas, que ellos entienden que son abusivas, de estas empresas de distribución.

- Valor decreciente de la tienda respecto a la venta (siempre en términos relativos).

La enumeración y el análisis de los puntos fuertes y débiles de los procesos de integración corporativa permiten pensar, por tanto, que existe un amplio margen de garantía para la supervivencia de otras fórmulas de distribución -unas tradicionales y otras novedosas- pero ambas asequibles para el pequeño y mediano comercio.

CUADRO Nº 5

### PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR DE DISTRIBUCION EN ESPAÑA

GRUPO	AÑO CONSTITUCION	ACCIONISTA MAYORITARIO	PORCENTAJE PARTICIPACION	NUMERO ESTABLECIM.	SUPERFICIE DE VENTA	VENTAS EN MILL. PTS.
1	1973	CARREFOUR (FRANCIA)	64	40	377.450	450.000
2	1974	PROMODES (FRANCIA)	65	26	223.000	330.000
3	1979	SAMU-AUCHAN (FRANCIA)	100	19	188.350	242.000
4	-	EL CORTE INGLES	100	15	126.000(*)	165.000
5	1977	JUAN ROIG	60	157	212.570	157.000
6	1980	PROMODES (FRANCIA)	73	940	235.000	150.000
7	1989	EROSKI	85	197	136.794(*)	113.000
8	1972	MAATSCHAPPIJ (HOLANDA)	100	13	-	82.000
9	-	PARAFAX (HONG KONG)	-	225	53.158	76.000
10	1960	DAIRY FARM (HONG KONG)	100	106	57.409	67.000

Datos de 1992.

FUENTE: ALIMARKET. ANUARIO DE LA DISTRIBUCION 1993 (\* DISTRIBUCION Y CONSUMO 1993 PARA DESPUES DE 1991).

Como señalábamos en la última parte de la introducción de este trabajo, la integración corporativa constituye el protagonista más destacado de todo el proceso de concentración que se ha producido en la distribución comercial de los productos de gran consumo, pero no es el único.

### ALTERNATIVAS

Igualmente señalábamos que existen un conjunto de alternativas a la integración corporativa. Algunas de estas alternativas son solo posibles, en gran medida, para las grandes organizaciones, y, en cambio, otras constituyen las únicas alternativas válidas para que el comercio tradicional perviva, se consolide y tenga incluso posibilidades de competir.

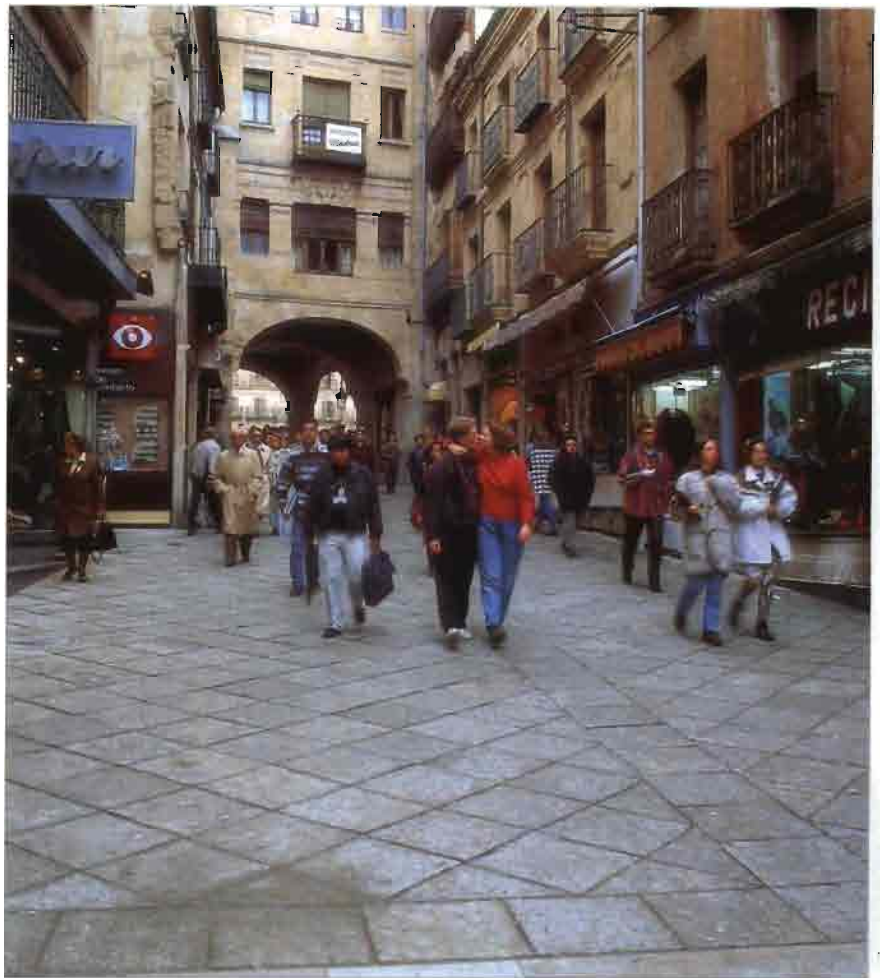
Algunos piensan que la integración corporativa podría acabar ahogando e incluso eliminando a otras fórmulas y muy señaladamente al comercio tradicional que, de acuerdo con esta teoría, tendría sus días contados. Pero nosotros entendemos que esto no es así.

A continuación vamos a referirnos a las más relevantes alternativas a la integración corporativa. Habida cuenta del conocimiento por el lector de lo que son cada una de las fórmulas nos vamos a centrar en destacar lo que son sus puntos fuertes y débiles.

En razón de la obligada limitación de este trabajo, para desarrollar nuestro propósito primero vamos simplemente a enumerar las fórmulas y, a continuación, hacer algunas reflexiones sobre las potencialidades por grupos de las mismas.

Por consiguiente las alternativas a las que nos vamos a referir son:

- 1.- Asociacionismo de tipo horizontal y vertical.
- 2.- Franquicia.
- 3.- Tiendas de conveniencia.
- 4.- Tiendas de especialidad.
- 5.- Integración espacial.
- 6.- Venta por correo.
- 7.- Venta por catálogo.
- 8.- Venta domiciliaria
- 9.- Televenta (venta por televisión)
- 10.- Videotex (venta por ordenador)



- 11.- Telemarketing (venta por teléfono)
- 12.- Venta automática por máquinas expendedoras
- 13.- Venta ambulante
- 14.- Clubs de compradores (consumidores y usuarios)
- 15.- Simbiosis de grandes y pequeños (complejos fundamentados en un hiper alrededor del cual se sitúan comercios tradicionales).
- 16.- Parques de actividades comerciales (formados por grandes y medianas superficies en un espacio común urbanizado).
- 17.- Barrio de la alimentación.

\* Respecto al **asociacionismo**, si la organización central es adecuada y la colaboración de los asociados es importante. Canalizando, por ejemplo, la casi totalidad de sus compras, estas fórmulas pueden reunir una parte de las ventajas de la integración corporativa y, además, pueden añadir las ventajas derivadas de ser organizaciones más

pequeñas, ágiles y diferentes que están en condiciones de ofrecer un trato más personalizado al cliente y se benefician de las corrientes más recientes de la opinión pública respecto al comercio.

En el extremo contrario, la mayoría de los impulsos de merchandising en estas fórmulas tendrán un alcance muy limitado en relación con las posibilidades de la integración corporativa.

\* La **franquicia**, y haciendo abstracción de que en España hasta ahora la fórmula ha tenido poco éxito, teóricamente combina en sus dos protagonistas, franquiciador y franquiciado, las posibilidades de una gran empresa y las ventajas de un comercio personalizado. Estas ventajas serán tales en la medida que el franquiciador posea un "know-how" importante y una adecuada proyección internacional probada y eficaz.

La realidad, en España y en la mayoría de los casos, se aparta del



# PATATAS DE FRANCIA

La producción de Patatas de Francia viene adquiriendo, durante los últimos años, una importancia creciente, que se traduce en una mejora de la calidad y en una mayor presencia en los mercados exteriores.

La superficie de cultivo de patatas se sitúa, en las últimas campañas, en torno a 100.000 hectáreas, de las que se obtienen entre 3 y 4,5 millones de toneladas anuales.

Las principales zonas productoras están localizadas en Nord-Pas-de-Calais y Picardie, seguidas de la Alta Normandía, la Champagne y en las regiones del centro del país.

La variedad más cultivada es la Bintje, aunque se registra una presencia creciente de variedades más apropiadas para las exigencias actuales del mercado: Monalisa, Lisetta, Charlotte, Nicola, Mondial, etc...

La comercialización de las Patatas de Francia se realiza entre un 70 y un 85 por 100 dentro del propio mercado francés, y entre un 15 y un 30 por cien en mercados exteriores, fundamentalmente del sur de Europa, entre los que destacan España e Italia.

El mercado español es el primer destino exterior de las Patatas de Francia, con una media anual superior a 160.000 toneladas, que convierten a Francia en el primer suministrador de patatas a España.

En cuanto a la estructura del mercado francés, cabe resaltar que la distribución comercial de patatas se concentra cada vez más en las cadenas de hiper y supermercados, con el 52 por 100 del total en la campaña 1991/92, y porcentajes muy inferiores para otras formas de distribución.

PUBLI-REPORTAJE



**PATATAS**  
DE CONSUMO  
FRANCIA



\* Francia es un país líder en la producción de patatas de calidad, donde se cultivan numerosas variedades apreciadas por el consumidor español.

\* A la calidad de las "PATATAS DE FRANCIA" se añade la extensa red de empresas comercializadoras y exportadoras que aseguran la distribución de este producto por toda Europa, en las mejores condiciones de transporte y almacenaje.

\* Comprar "PATATAS DE FRANCIA" es toda una garantía de calidad, regularidad, servicio y de apoyo promocional. Todo ello le asegura que usted y sus clientes verán plenamente satisfechas sus expectativas.

\* Desde hace varios años las "PATATAS DE FRANCIA" se encuentran presentes en el mercado español y cada vez más se constata su perfecta adaptación y complementariedad respecto de la oferta nacional.

\* Conozca usted también el mundo de las "PATATAS DE FRANCIA", ¡¡ seguro que le interesa !!.

**SOPEXA**

Solicite información a: SOPEXA, Pº de Gracia, 2  
08007 Barcelona Tel. (93) 301 21 24 Fax (93) 301 23 97

esquema anterior, con lo que las potencialidades son solo teóricas y los casos de fracaso se cuentan con frecuencia.

\* En cuanto a las **tiendas de conveniencia**, y dentro de estas fórmulas, nos encontramos realidades muy diferentes: pequeñas tiendas que pertenecen a una gran organización y forman como tal un conglomerado (Vips, Bobs, Seven Eleven, etc...) y aquéllas otras independientes y propiedad de pequeños comerciantes pero que también tienen un amplio horario de atención al público, un surtido largo pero reducido y

corporativas que no están a su alcance pueden suplirse con la mayor atención al cliente que supone estar cerca de su domicilio, a casi todas horas, con lo más imprescindible de forma imprevista en un hogar y, sobre todo, con una atención más próxima. En cualquier caso estas tiendas tendrán que incorporar en el límite de sus posibilidades los recursos que la técnica les vaya permitiendo en cada momento (scanner que además sirva para controlar stocks, medios electrónicos de pago –crédito y débito–, etc...)

prueba de ello es su permanente éxito en ciudades importantes de nuestro entorno nacional e internacional.

Casi por definición, la atención en estas tiendas es en cierta medida incompatible con el régimen de auto-servicio, e incluso las personas que atienden deben tener un especializado conocimiento de todo lo singular que ofrecen, para recomendar incluso con algo de autoridad a clientes por lo general expertos, y en el caso de alimentación auténticos gourmets.

La última idea destacada constituye muchas veces uno de los principales activos en este tipo de comercio.

\* Respecto a la **integración espacial** queremos señalar que han de incluirse fórmulas comerciales tan diversas como las siguientes:

– **Centros Comerciales:** Según la Asociación Española de Centros Comerciales (A.E.C.C.), en 1992 ya había un total de 22.500 pequeños comerciantes instalados en centros comerciales, con una previsión de llegar hasta 25.000 en 1993. Las cifras hablan por sí solas y nos indican que esta fórmula sigue teniendo posibilidades de expansión.

– **Calles peatonales:** En ellas se agrupan bajo diversas fórmulas de colaboración comercios tradicionales con gestión similar a la de un centro comercial en aspectos tales como publicidad, animación, limpieza, etc...

– **Zonas históricas rehabilitadas,** con la colaboración en la mayoría de los casos de las autoridades locales, en las que se concentran comercios tradicionales dispuestos a imbricarse para conseguir una sinergia que permita recuperar la actividad de la zona.

– **Mercados:** Llegan a constituir versiones actuales de los tradicionales mercados de abastos que se remodelan y rehabilitan no solo en el aspecto físico sino también con la acción concertada entre los titulares de los distintos "puestos".

Dada la heterogeneidad de las distintas realidades que pueden darse dentro de la integración espacial a la que nos referimos no se puede hablar de un análisis homogéneo de puntos débiles y



capacidad para atender a todas horas y con ventajas a los potenciales consumidores que residen cerca de ellos, y que para acercarse a algunas posibilidades de la integración corporativa, como la de compra en mejores condiciones, pueden constituirse en eslabones de asociaciones voluntarias.

El éxito de muchas de estas tiendas en ciudades como Londres o Nueva York ponen de manifiesto que muchas potencialidades de las integraciones

\* Respecto a las **tiendas de especialidad** podemos destacar que debido a su filosofía y a su concepción del negocio son eslabones independientes solo válidos en las grandes poblaciones y que suponen unos reductos de especialidad en donde puede encontrarse "casi todo" de lo que constituye tal especialidad. Entendemos que en una economía desarrollada este tipo de tiendas, incorporando siempre los necesarios medios tecnológicos, tienen futuro y la mejor



fuerres frente a la integración corporativa, sino más bien de un cauce para supervivencia de los pequeños comerciantes e incluso, para el caso de los centros comerciales, los comercios tradicionales pueden aprovechar el poder de atracción de algunas grandes superficies ubicadas en los mismos.

\* Nos vamos a referir ahora a un subconjunto que podemos denominar genéricamente como **"venta sin tienda"**: venta por correo, por catálogo, domiciliaria, por televisión, por ordenador, por teléfono, mediante máquinas autoexpendoras y ambulante.

Queremos empezar resaltando que algunas de estas fórmulas constituyen versiones actuales de antiguas fórmulas extinguidas (venta por correo, venta domiciliaria, ambulante) que han sido capaces de reformular antiguas experiencias incorporándoles nuevas tecnologías y, sobre todo, nuevas mentalidades.

Quizás la razón de ser de la aparición, incluso del renacimiento de éstas fórmulas, tenga su razón de ser en la pérdida casi imperceptible del valor de la tienda como punto de venta. Empieza a resultar atractivo, y sobre todo actual, formular un pedido desde la pantalla del ordenador, o a través de un programa de televisión, para elegir aquella compra más racional realizada por comparación de las ofertas que figuran en un banco de datos.

Las nuevas formas de vida pueden llegar a tener mucho que ver con el éxito de estas fórmulas en donde se alumbran potencialidades que constituyen auténticas novedades de atracción para los consumidores.

Como resumen en este apartado podemos decir que quizás constituyen alternativas de la más radical novedad.

Es de resaltar la no importancia del merchandising en este tipo de fórmulas, en las que por definición no existe la "tienda" al menos en su sentido tradicional de "espacio comercial".

\* Por último, unas reflexiones respecto a algunas fórmulas de cierta novedad en nuestro país que, no obstante, constituyen fórmulas ya conocidas y de éxito de nuestro entorno.



– Refiriéndonos en primer lugar a los **Clubs de compradores y usuarios**, tan en boga fuera de Europa (sobre todo en Estados Unidos), se constituyen en fórmulas atractivas al conseguir para los componentes del Club precios muy interesantes para calidades conocidas a través de una intermediación que muchas veces es meramente funcional, y donde los productos se acaban retirando la mayoría de las veces más de un almacén que de una tienda.

– Merece la pena hacer algunas reflexiones sobre ciertas fórmulas de simbiosis de grandes y pequeños (complejos fundamentados en un hiper alrededor del cual se sitúan comercios tradicionales) y que están concebidos para que los pequeños aprovechen en algo los puntos fuertes de la integración corporativa y los establecimientos de este tipo se descarguen de alguno de sus inconvenientes, como los de rechazo por parte de la sociedad que surgen en los últimos tiempos y a los que arriba nos hemos referido.

En esta línea, y a modo de ejemplo, cabe destacar la próxima apertura de un complejo comercial en Collado Villalba (Madrid), que incluye un hipermercado de la firma Pryca y un extraor-

dinario número de pequeños comercios a su alrededor.

– Respecto a los **parques de actividades comerciales**, tienen mucho que ver con la fórmula anterior, con la diferencia que, en vez de constituirse en base a un único hipermercado, son conglomerados formados por grandes y pequeñas superficies en un espacio común urbanizado, constituyendo, por tanto, una variante de lo anterior.

– Por último, y refiriéndonos a los denominados **"barrios de alimentación"**, queremos señalar que constituyen fórmulas novedosas en Europa que trasladan otras ya existentes en Estados Unidos y en donde, en gran medida, se transforman algunos industriales en distribuidores, por lo que quizás podemos entenderlo como una respuesta de aquellos al creciente poder de las integraciones corporativas.

Un ejemplo muy significativo es el complejo Bercy-Expo, inaugurado en París a finales de 1993, en el que están integradas más de 1.200 empresas y 4.000 marcas internacionales del sector alimentario, formando parte de un gran complejo que se extiende sobre una superficie de 120.000 m<sup>2</sup>. Este centro, en el que los gestores confían en que se





den cita anualmente entre 200.000 y 300.000 compradores, pretende emular a grandes centros, como el americano Dallas Market Center o el europeo Brussel International Trade Mark.

Queremos reincidir como corolario a este apartado en el hecho de que aquí nos estamos refiriendo a distintas fórmulas que entre sí no son ni mucho menos excluyentes. No es nada raro que, por ejemplo, nos encontremos con un comerciante que pertenezca a una cadena franquiciada, que su tienda sea de las que se denominan como de especialidad y que se pueda enclavar en la fórmula de integración espacial, por ejemplo dentro de un centro comercial. En este hipotético caso nos estaremos refiriendo a un comerciante que ha utilizado varios de los resortes que pueden existir frente a la integración corporativa.

También es muy importante destacar que, si bien todas estas fórmulas pueden ser una oportunidad muy relevante para que el pequeño comerciante esté en condiciones de competir, no son fórmulas en exclusiva para pequeños o grandes comerciantes. En la prác-

tica en la mayoría de los casos son utilizados por ambos, y también son aprovechables, por tanto, desde la integración corporativa. Se trata, en definitiva, de fórmulas propias de un contexto comercial muy dinámico, y sometido a continuas adaptaciones.

La propia integración corporativa se puede servir de estos resortes para afrontar alguno de los que llamábamos antes puntos débiles, en relación principalmente de su trato con los clientes.

Queremos reiterar, por último, que cualquier fórmula que pretenda sobrevivir, enfrentándose a la integración corporativa, tendrá que incorporar, en el límite de sus posibilidades, los recursos que la técnica le vaya permitiendo en cada momento (scanner, que además sirva para controlar stocks, medios electrónicos de pago, etc...).

Respecto al scanner, queremos recordar que la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) llama la atención sobre la interdependencia con el código de barras y ha reiterado la especial utilidad de este último como fuente de información para el operador comercial. El código de barras permite

–según AECOC– no solo planificar la producción, controlar la gestión de stocks y racionalizar el suministro de mercancías, sino que crea nuevas vías de comunicación entre fabricantes y distribuidores para el intercambio de la información. Las operaciones administrativas se agilizan y racionalizan gracias a un lenguaje común. El scanner es una herramienta esencial para alcanzar una mayor versatilidad y rapidez en las respuestas a los nuevos retos de mercado. Del incremento de las nuevas instalaciones de scanner en 1992 (1.400) un gran número de ellas corresponden a establecimientos pequeños.

### REFLEXIONES FINALES

Antes de finalizar el presente trabajo queremos esbozar algunas reflexiones que pueden complementar lo expuesto anteriormente.

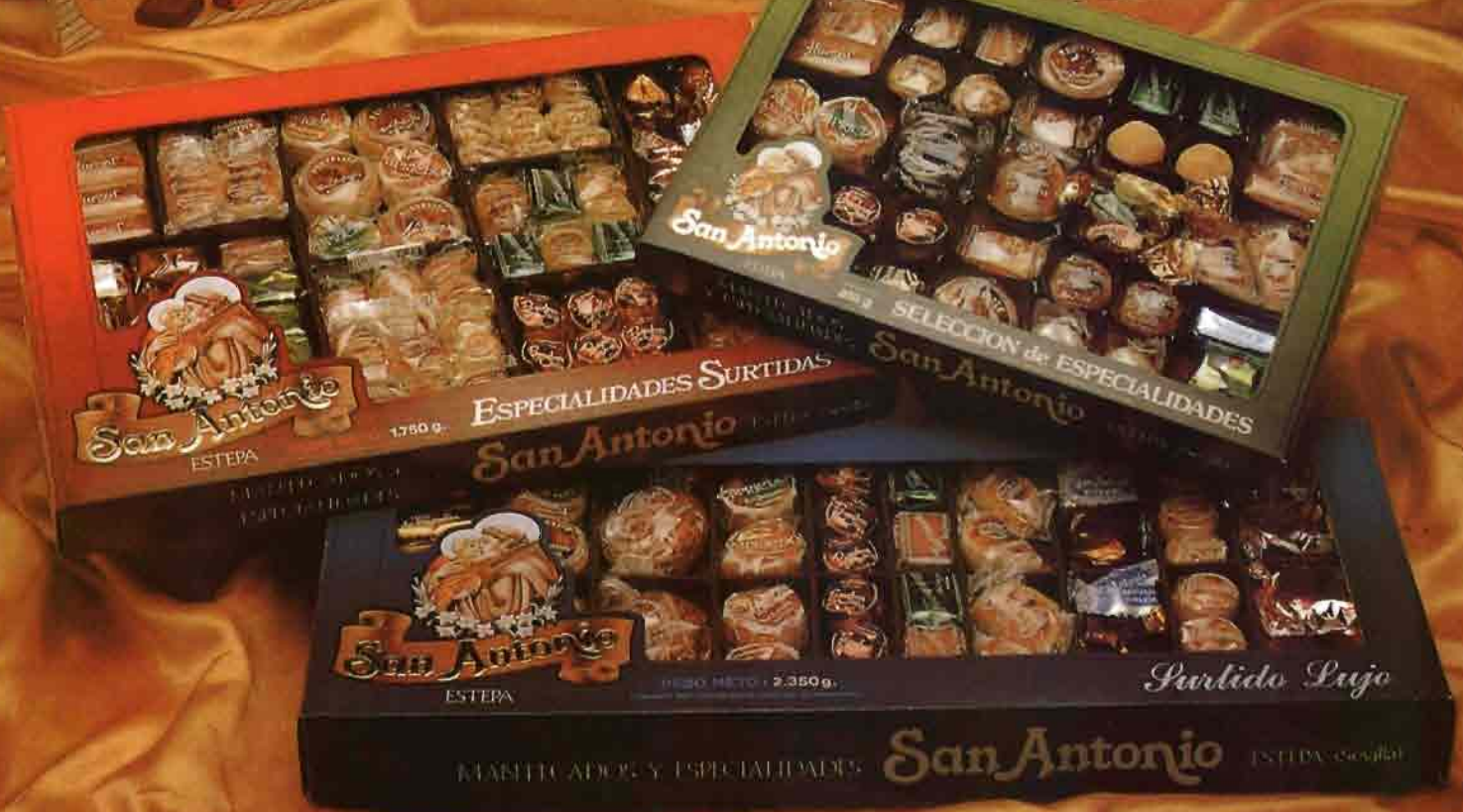
En primer lugar, podemos observar que en los países más relevantes que están en nuestro entorno más próximo de la Comunidad Europea el fenómeno de la concentración es más acentuado que en España (ver cuadro nº 6).

De otra parte, queremos resaltar que, pese a la percepción generalizada de que en la integración corporativa producida en España están ya presentes las más importantes organizaciones implantadas en otros países, esto no es así, ya que las que se proyectaron en España y que se constituyen en las más importantes de nuestro país son la filiales de algunas empresas francesas que ni tan siquiera encabezan el ranking de la Comunidad Europea.

En el cuadro nº 7 se constatan en cifras las anteriores afirmaciones que, al mismo tiempo, nos permiten refrendar lo que afirmábamos en la introducción de este trabajo, en el sentido de que en la actual etapa de concentración de la distribución solo han llegado a producirse fenómenos de proyección internacional de algunas empresas, sin que se pueda hablar todavía, de forma significativa, de un verdadero fenómeno de empresas multinacionales en el sector de distribución, y todo ello con independencia de las importantes cifras



# ¡ Dulces de Lujo !



## San Antonio, S.A.

C/. ANTONIO ALVAREZ, Nº 9 - Tlno. (95) 591 28 66 - 591 28 84 - FAX, 591 20 73  
ESTEPA (Sevilla)

CUADRO Nº 6

**CUOTAS DE MERCADO  
DE LOS CINCO PRIMEROS  
GRUPOS DE DISTRIBUCION**

PAIS	CUOTA
Alemania	41%
Bélgica	43%
España	18%
Francia	40%
Holanda	44%
Italia	20%
Reino Unido	45%

FUENTE: Estudios sobre posición competitiva del sector de la alimentación y bebidas del MAPA (1993), en base a datos del Instituto francés Secodip.

de ventas ya alcanzadas por algunas firmas en el mercado europeo.

**LA INFLUENCIA  
DEL ENTORNO**

Situados en la España de 1993, en el escenario de un mercado único en la CE y en la búsqueda por parte de nuestras empresas de una mayor eficiencia, a la luz de las cifras del cuadro nº 7, resulta pensable que el fenómeno de la integración corporativa sigue adelante.

No obstante, y como también expusimos, cada vez empezará a tener mayor importancia la sensibilización de la sociedad hacia los aspectos negativos del avance de esta concentración, por lo que a corto y medio plazo, en cualquier caso previsiblemente, el proceso se ralentizará.

Sea cual sea la resultante de esta confrontación esbozada entre el avance y la contención de los procesos de integración corporativa, la evolución del canal detallista de productos de gran consumo en España estará condicionada por el entorno.

A continuación, queremos trazar una pincelada de dicho entorno sin que sea posible distinguir con precisión entre el presente y el futuro próximo, ya que este se solapa con aquel.

En el contexto en que nos movemos, tenemos que significar que el

CUADRO Nº 7

**ALGUNOS GRANDES GRUPOS DE DISTRIBUCION EN LA CE**

SOCIEDAD	PAIS	VENTAS
REWE-GRUPPE	ALEMANIA	14.346
METRO-GRUPPE	ALEMANIA	14.271
LECLERC	FRANCIA	12.386 (*)
INTERMARCHE	FRANCIA	12.101 (*)
CARREFOUR	FRANCIA	10.393 (*)
J. SAINSBURY	GRAN BRETAÑA	9.706
ALDI NORD + SUD	ALEMANIA	9.649
MARKS AND SPENCER	GRAN BRETAÑA	7.854
TESCO	GRAN BRETAÑA	7.566
TENGELMANN-GRUPPE	ALEMANIA	7.435
PROMODES	FRANCIA	7.375 (*)
KARSTADT-KONZERN	ALEMANIA	7.318
ASKO-GRUPPE	ALEMANIA	7.262
GAREWAY CORPORATION	GRAN BRETAÑA	6.326
ARGYLL GROUP	GRAN BRETAÑA	5.490
EL CORTE INGLES	ESPAÑA	5.104
CASINO	FRANCIA	4.983 (*)
QUELLE, FURTH	ALEMANIA	4.843
SPAR HANDELS AG	ALEMANIA	4.093
KINGFISHER	GRAN BRETAÑA	4.076
PRINTEMPS	FRANCIA	4.072 (*)
SYSTEME U	FRANCIA	3.986 (*)
ASDA GROUP	GRAN BRETAÑA	3.794
THE BOOTS COMPANY	GRAN BRETAÑA	3.788
OTTO-KONZERN	ALEMANIA	3.752
GREAT UNIVERSAL STORES	GRAN BRETAÑA	3.678
DOCKS DE FRANCE	FRANCIA	3.445 (*)
ALBERT HEIJN	HOLANDA	3.329
EUROMARCHE	FRANCIA	3.289 (*)
RALLYE	FRANCIA	3.061 (*)
SEARS	GRAN BRETAÑA	2.930
HERTIE	ALEMANIA	2.861
W H SMITH GROUP	GRAN BRETAÑA	2.718
JOHN LEWIS PARTHERSHIP	GRAN BRETAÑA	2.623
LIDI & SCWARZ	ALEMANIA	2.582
BURTON GROUP	GRAN BRETAÑA	2.547
CODEC UNA	FRANCIA	2.534 (*)
DIXONS GROUP	GRAN BRETAÑA	2.458
ALLKAUF	ALEMANIA	2.346
PRYCA (Carrefour)	ESPAÑA	2.288
GALERIAS LAFAYETTE	FRANCIA	2.235 (*)
COMPTOIRS MODERNES	FRANCIA	2.192 (*)
LITTLEWOODS ORGANIZATION	GRAN BRETAÑA	1.983
NOUVELLE GALERIES	FRANCIA	1.979 (*)
AVA AG	ALEMANIA	1.943
CECONTISA (Promodes)	ESPAÑA	1.755
WERTKAUF/MANN-GRUPPE	ALEMANIA	1.592
KONSUM DORTMUND-KASSEL	ALEMANIA	1.422
ALCAMPO (Auchan)	ESPAÑA	1.415

Datos de 1990. (\*) Datos de 1989. Cifras en ECUS.

FUENTE: Distributive trades in EC-Countries hofddsbedrijfschap Detailhánded-Hd Octubre 1992.

entorno estará definido en cada momento al menos por la conducta del consumidor, el estado de la técnica, la normativa legal, el comportamiento de la competencia y las propias iniciativas de la empresa en búsqueda de una posición de vanguardia.

En forma resumida, las notas más destacables del entorno tal y como lo hemos definido pueden concretarse en las siguientes:

- \* Creciente nivel de formación e información del consumidor, que es más exigente, más individualista, más cualificado y más difícil.

- \* Cambios en la dinámica de la población:

- Descenso de nacimientos.
- Envejecimiento de la población.
- Descenso de la tasa de crecimiento de la población.
- Cambios en el estilo de vida.
- Reducción del número de integrantes de la familia, y aumento del número e importancia relativa de los hogares unipersonales.
- Incremento del trabajo de la mujer (modificaciones en roles de compra).
- Comidas fuera del hogar por pausa breve en horario laboral.
- Cambio de hábitos alimenticios.

- Preferencia por surtidos amplios y tamaños pequeños.

- \* Elevación del poder adquisitivo.

- \* Paralelismo en la evolución de los estilos de vida (creciente importancia de los valores individuales y ciclos de vida familiar cada vez más complejos).

- \* Búsqueda de tiempo libre.

- \* Creciente preocupación por el entorno y la ecología.

- \* Sentimientos autonomistas.

- \* Mayor contacto con el exterior, sobre todo en el ámbito de la CE.

- \* Creciente competencia entre los fabricantes.

- Inicio de nuevas tendencias con nueva competencia entre grandes distribuidores y nuevas fórmulas de venta en que la tienda pierde importancia (ventas por TV, ordenador, catálogo, Club de compradores).

Queremos llamar la atención en alguna de las notas sobre el entorno ya mencionadas, por apreciarse ya sus primeros efectos y pensar que los siguientes serán importantes. Hay que referirse, por ejemplo, al inicio de una fuerte competencia (competencia entre grandes) que ya ha comenzado a darse entre los protagonistas más señalados del fenómeno de la integración corporativa,

como es el caso de que primero uno de ellos comenzó con el uso de tarjetas de crédito y tuvo una respuesta inmediata de otros competidores; o como el caso de un hipermercado que se abrirá en Zaragoza en el camino obligado hacia otro; o como el más importante, cuando los grandes de la integración corporativa buscan la alianza de grandes fabricantes (fundamentalmente empresas multinacionales) para llevar adelante acciones de colaboración en el punto de venta con modernas técnicas de merchandising.

Como reflexión final queremos señalar que, en nuestra opinión, el fenómeno de la Integración Corporativa es importante e irá adelante, pero pensamos que existen y existirán siempre huecos para los grandes, y también para que los pequeños se sitúen en una posición de vanguardia. □

**ENRIQUE GOMEZ NAVARRO.**

Profesor del Colegio Universitario CEES.

**JOSE ANTONIO PUELLES.**

Catedrático de la Facultad de Ciencias

Económicas y Empresariales.

Universidad Complutense de Madrid.

\* Los autores de este trabajo presentaron una ponencia sobre el mismo tema en el V Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, celebrado en Sevilla en Octubre de 1993.

### BIBLIOGRAFIA

- Alimarket.– “Anuario de la Distribución 1993”.
- Anuario de la distribución 1993.
- B.O. de las Cortes Generales.– Congreso de los Diputados.– V Legislatura.– nº 10-1 de 26 de Julio de 1993 “Proposición de Ley de Comercio”, presentada por el Grupo Parlamentario Catalán.
- Días Morales, A. “La gestión por categorías y las partes en juego: Industria y Distribución, las dos caras de la moneda.– Seminario práctico como aplicar eficazmente la informática a la gestión del espacio en industria y distribución.– organizado por “Institute for International Research España”.– Madrid. Junio 1993.
- Distributive trades in Ec-countries hoofdbdrijfschap detail handel – hd Octubre 1992.
- Distribución y Consumo nº Octubre–Noviembre 1992.
- Du Crocq Cédric “Les grandes surfaces et le grand marche” Rev Harvard – L’Expansion. Hiver 1991–1992.
- Eurostat.– Statistical Office of the European communities.– Commission of the European Communities. “Retailing in the european single market” 1993.
- Fomento de la Producción.– Varios números anuales datos mayores empresas españolas.
- MAPA.– “Consumo Alimentario en España” 1988.
- MAPA – Secretaría General de Alimentación.– “Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas 1993”.
- Patronales de diversos sectores.
- Asociación Española de Centros Comerciales.– AECC.– Manifestaciones de su presidente F. Ramos.
- Asociación Española de Codificación Comercial.– AECOC “Estudio sobre el nivel de equipamiento del scanner de la distribución española”.
- Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentación, Bebidas, Droguería y Perfumería (ANFF). “2º Anuario Financiero de la Distribución”.
- Federación Española de Alimentación y Bebidas.– FIAB Informe de la Asamblea General 18–2–93.
- Promarca.– Manifestaciones de su presidente R. Taix.
- Puelles Pérez, J.A. “El canal de distribución de la industria alimentaria española: Algunas reflexiones de interés sobre la evolución del entorno que determina importantes cambios en el mismo”. Revista de Alta Dirección nº 139 Mayo/Junio 1988.
- Puelles Pérez, J.A. “Situación de los canales de distribución de la industria alimentaria española”.– Revista Estudios sobre Consumo nº 9, Diciembre 1986.
- Super Aral–Lineal.– “En portada” Información sobre Scanner.– Julio/Agosto 1993.