

# LA DISTRIBUCION COMERCIAL EN ESPAÑA

En el presente trabajo, **Javier Casares Ripol, Pablo Muñoz Gallego y Alfonso Rebollo Arévalo** estudian los principales cambios acaecidos en la distribución comercial española durante los últimos años, centrándose en las actividades de «comercio interior» y excluyendo, por tanto, las de intercambio comercial con otros países. Tras un apartado introductorio de carácter metodológico, los autores analizan los cambios ocurridos en el empleo y en el volumen de actividad en el conjunto del sector, las innovaciones tecnológicas y su influencia en la gestión de la empresa comercial, y las tendencias principales que sigue la evolución de la distribución comercial europea de cara al mercado único, para concluir su exposición con una síntesis de sus principales conclusiones acerca de la evolución reciente y las perspectivas inmediatas del subsector de distribución comercial en nuestro país (\*).

## I. INTRODUCCION

**E**L análisis de la distribución comercial realizado en este artículo parte del reconocimiento expreso de ésta como una actividad de servicios. Con ello, no se trata solamente de realizar una precisión semántica obvia, sino de dejar patente cuál es la consideración básica de esta actividad desde la que se realiza el análisis. Esta aproximación se diferencia de buena parte de los enfoques habituales, en los que la distribución comercial es considerada subsidiaria de los sectores de producción, primarios o secundarios, y por tanto analizada con criterios más propios de las actividades industriales.

Así el reconocimiento progresivo de la distribución comercial como sector particularizado dentro del conjunto del sistema económico es la primera nota a destacar como factor de evolución de la distribución comercial.

Ello no responde solamente a una mera cuestión de importancia cuantitativa (la participación de la distribución en el PIB y en la población ocupada alcanza el 12 ó 13 por 100), sino a la posición central que ocupa la distribución comercial en el flujo de bienes, como actividad articuladora de los mercados de bienes finales y, por su carácter intermediario, proveedora de servicios tanto a empresas como a consumidores.

Se revisan aquí sintéticamente los principales cambios que se han operado en la distribución comercial española en los últimos años. Debido al escaso espacio disponible, nos centramos en aquellos factores que tienen un mayor alcance para el conjunto del sistema económico y han de marcar la evolución del sector en los próximos años. En este primer apartado introductorio, se señalan las consideraciones metodológicas que están dando lugar a una nueva consi-

deración analítica de la distribución comercial. En el segundo apartado, se estudian los cambios habidos en el empleo y en el número de establecimientos, como fenómenos más indicativos de dichas transformaciones. El tercer apartado se dedica a las innovaciones tecnológicas que han transformado la gestión de la empresa comercial y su «producto» —los servicios comerciales— y al análisis de la aparición y consolidación en el mercado español de las *marcas de distribución*, mediante las cuales los distribuidores mejoran su posición de mercado, tanto respecto de los productores como de los propios consumidores, dando lugar a nuevas formas de segmentación del mercado y de competencia no fundamentada en el precio. El cuarto y último apartado trata de las principales tendencias sobre las que se están configurando los mercados de la distribución comercial europea en el ámbito del mercado único: concentración empresarial y constitución de grandes grupos de distribución comercial.

Las actividades consideradas son aquéllas conocidas usualmente como actividades de «comercio interior»; es decir, el conjunto de empresas e instituciones que forman el sistema de distribución comercial español, excluyéndose las actividades de intercambio comercial con otros países. La entrada de capital extranjero y, en un sentido más amplio, el horizonte del mercado único europeo hacen que esta clasificación de la distribución comercial sea, en la actualidad, un aspecto controvertido desde el punto de vista analítico. En síntesis, puede decirse que el incremento de los mercados ha producido un cambio en la conceptualización del «comercio in-

CUADRO N.º 1

**EVOLUCION DE LA POBLACION ACTIVA EN LA DISTRIBUCION COMERCIAL  
(Grupos 61 y 64 de la CNAE)**

AÑOS	MILES DE PERSONAS			ESTRUCTURA PORCENTUAL		
	Total varones	Total mujeres	Total ambos sexos	Varones %	Mujeres %	Total ambos sexos
1973	935,8	629,6	1.565,4	59,8	40,2	100,0
1974	958,6	669,4	1.628,0	58,9	41,1	100,0
1975	969,6	680,4	1.650,0	58,8	41,2	100,0
1976	963,5	659,6	1.623,1	59,4	40,6	100,0
1977	926,3	692,3	1.618,6	57,2	42,8	100,0
1978	911,8	683,0	1.594,8	57,2	42,8	100,0
1979	908,0	653,8	1.561,8	58,1	41,9	100,0
1980	890,8	649,0	1.539,8	57,9	42,1	100,0
1981	885,3	631,9	1.517,2	58,4	41,6	100,0
1982	865,8	621,2	1.487,0	58,2	41,8	100,0
1983	859,0	594,9	1.453,9	59,1	40,9	100,0
1984	835,0	600,2	1.435,2	58,2	41,8	100,0
1985	835,8	557,3	1.393,1	60,0	40,0	100,0
1986	890,4	589,6	1.480,0	60,2	39,8	100,0
1987	908,1	655,2	1.563,3	58,1	41,9	100,0
1988	1.012,6	814,4	1.827,0	55,4	44,6	100,0
1989	1.054,0	829,4	1.883,4	56,0	44,0	100,0
1988 (comercio mayorista) ....	300,0	106,2	406,2	73,9	26,1	100,0
(comercio minorista) ....	712,6	708,2	1.420,8	50,2	49,8	100,0
1989 (comercio mayorista) ....	333,2	116,5	449,7	74,1	25,9	100,0
(comercio minorista) ....	720,8	712,9	1.433,7	50,3	49,7	100,0

Fuente: EPA, diversos años.

terior»; de una parte, en el sentido, bien conocido, de «europeización» de las empresas y actividades de distribución comercial; de otra parte, el crecimiento experimentado en los últimos años por empresas de tamaño medio ha dado lugar a la aparición de empresas y grupos de ámbito regional, lo que da un cierto carácter de «regionalización» al momento actual de evolución del sector. En definitiva, se trata de un proceso de aumento de escala de las empresas distribuidoras.

## II. LAS TRANSFORMACIONES GENERALES DEL SECTOR

El crecimiento de la demanda de los consumidores es uno de los principales factores de transformación de la distribución comercial en España. Esta evolución ha seguido dos tendencias principales: en primer lugar, el gran crecimiento del mercado minorista español, producido tanto por la profundización como por la extensión del gasto en consumo; en segundo lugar, todas las modificaciones habidas en los comportamientos de los consumidores significan, en mayor o menor medida, la demanda de nuevos y mejores servicios comerciales. En definitiva, la evo-

lución de la demanda final está produciendo un proceso de diversificación y generación de nuevos servicios comerciales que tiene como resultado un profundo cambio en la estructura empresarial del sector y en los mercados de la distribución comercial.

### 1. El empleo

El análisis de la evolución del empleo en el sector se ha efectuado considerando el período 1973-1989 (1). La evolución del número total de personas empleadas en la distribución comercial en España aparece en el cuadro número 1. En total aparecen registrados 1,88 millones de personas. Considerando ayudas familiares y otras formas de empleo

irregular, no es arriesgado calcular en dos millones de personas las empleadas en el sector en España, aproximadamente el 13 por 100 del total de población activa, con lo que la distribución comercial se configura como una de las principales actividades empleadoras de mano de obra de la economía española.

La participación del sector en el total de la población activa española ha ido incrementándose a lo largo del período considerado (1973 a 1989), especialmente en los tres primeros años del período (hasta 1975), en los años 1979 a 1981, y desde 1986. La ruptura de la serie a partir de 1988 no permite cuantificar el crecimiento en estos dos últimos años, aunque sí parece persistente la tendencia al incremento. Entre 1973 y 1987 la participación en el total de la población activa ha aumentado en casi dos puntos porcentuales. La estimación de la EPA rebaja esta participación al 12,8 por 100 en 1989. En cualquier caso, debe señalarse la gran importancia relativa que alcanza la población empleada en este sector.

El crecimiento de la población empleada pone de manifiesto el papel jugado por la distribución comercial como «colchón» del desempleo en la economía española. Sin embargo, ello no debe ocultar el hecho de que la parte más innovadora de las empresas de distribución utiliza técnicas ahorradoras de empleo (fundamentalmente, en los bienes de distribución masiva) y que estas empresas son las que han tenido un mayor crecimiento. Esa diferenciación entre «comercio tradicional» y «comercio moderno» se hace del todo pertinente, al alcanzar este último una participación significativa en el total de la actividad comercial. De hecho,

los resultados finales de la EPA deben entenderse como la resultante entre el comportamiento de «colchón de desempleo» del comercio tradicional y el comportamiento empresarial «moderno» del comercio más innovador que, por supuesto, no cumpliría esa función de «colchón».

El otro fenómeno destacable de la evolución seguida por el empleo en el sector es la importancia creciente que alcanza el empleo femenino y el alto grado de variabilidad que presenta, lo que pone de manifiesto cómo el empleo femenino juega, a su vez, el papel de «colchón interno».

Las variaciones, en más o en menos, del total de población activa en el comercio son absorbidas fundamentalmente por el número de mujeres empleadas que, de esta forma, juegan un papel de «empleo complementario».

Un último aspecto relevante de la evolución de la población activa en la distribución comercial es de carácter más cualitativo. Se trata de la modificación que está sufriendo la cualificación de los empleados. De una parte, crece la demanda de mandos intermedios y gerentes y, de otra, se incrementa el empleo operacional, más especializado y con relativamente poca cualificación. Tal vez este cambio, que aleja la figura tradicional del comerciante autónomo, sea una de las principales características de la transformación del empleo en el sector.

## 2. El número de establecimientos

Como es bien sabido, no existe ninguna fuente estadística disponible para conocer la evolución, año a año, del número de establecimientos comerciales, por lo

que es habitual utilizar las series del número de licencias fiscales de actividades comerciales como el mejor indicador posible del número de establecimientos (2). En todo caso, no es posible disponer de datos desagregados dentro de cada rama de actividad, puesto que las series publicadas solamente recogen el número de licencias comerciales de cada una de las ocho ramas o grupos, de actividad. Es necesario señalar, además, la falta de continuidad de que adolecen estas series (3).

No obstante el análisis de los datos disponibles ofrece resultados significativos. En el cuadro número 2, se recoge la evolución del número total de licencias comerciales entre 1970 y 1987. A lo largo de esos años, el número total de licencias comerciales ha crecido el 17,5 por 100, alcanzando casi la cifra de 800.000 en 1987. Aunque el crecimiento del número de licencias ha sido notable (y aún debe ser mayor el crecimiento de la capacidad minorista instalada, debido al incremento del tamaño medio de los establecimientos), no ha alcanzado el crecimiento del consumo privado nacional. Durante los años setenta, éste creció el 47,5 por 100, en términos reales (4), mientras que las licencias comerciales crecieron, entre 1970 y 1980, solamente un 9,7 por 100. En definitiva, entre 1970 y 1987 el sistema de distribución comercial ha tenido una ganancia apreciable de productividad, debida al incremento de la demanda.

Las mayores diferencias se registran entre ramas de actividad comercial de las licencias, lo que pone de relieve las muy diferentes situaciones que es posible encontrar dentro de la distribución comercial y la diversificación que está sufriendo el comercio mi-

CUADRO N.º 2

**EVOLUCION DEL NUMERO DE LICENCIAS COMERCIALES MINORISTAS. 1970 A 1988**  
**Números índices. Bases 1970 y 1982 = 100**  
**(Datos a 1 de enero de cada año)**

AÑOS	RAMAS DE ACTIVIDAD								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1970	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1971	91,97	97,12	76,85	92,03	88,02	71,98	84,83	95,40	92,32
1972	93,07	98,03	81,51	93,39	89,80	72,44	86,86	95,04	99,03
1973	92,71	98,91	88,70	93,45	90,78	71,98	88,23	84,93	104,12
1974	92,23	98,76	96,64	93,85	93,63	73,39	93,17	82,60	116,59
1975	100,20	103,80	128,54	102,78	105,52	111,51	113,74	100,51	131,56
1976	92,68	101,39	110,89	95,30	94,21	71,83	99,83	75,72	129,89
1977	92,37	103,34	118,27	95,80	93,14	70,24	102,24	74,38	137,13
1978	92,06	105,28	125,64	96,30	92,08	68,65	104,65	73,04	144,37
1979	92,68	108,54	133,55	99,30	91,90	74,53	108,67	72,13	154,11
1980	94,70	112,85	144,68	103,44	92,13	87,98	117,10	73,19	156,23
1981	99,49	118,51	156,75	110,20	93,73	76,43	124,22	74,81	169,43
1982	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1983	112,82	109,92	114,71	100,88	138,31	110,72	124,05	86,63	116,19
1984	116,22	115,00	123,29	102,03	139,77	119,79	132,33	100,25	120,57
1985	119,38	121,53	129,30	105,66	132,63	124,13	138,99	103,81	131,27
1986	117,42	125,74	130,80	105,60	119,75	124,17	136,73	131,47	134,27
1987	124,21	138,74	144,89	110,92	128,10	133,80	152,06	133,76	142,39

Ramas de actividad:

1 Alimentación.

2 Textil.

3 Madera, corcho, papel y artes gráficas.

4 Piel, calzado y caucho.

5 Química.

6 Construcción, vidrio y cerámica.

7 Metalúrgica.

8 Energía eléctrica y mecánica, gas y agua.

9 Actividades diversas.

Fuentes: Anuario del Mercado Español, varios años. Elaboración propia.

norista, como resultado de la diversificación del gasto de los consumidores.

### III. LA INNOVACION TECNOLÓGICA

Se puede afirmar que las nuevas tecnologías han contribuido más a la modernización del comercio en los últimos diez o quince años que en todo el siglo XX. La innovación decisiva que constituyó el autoservicio (en los años treinta en Estados Unidos y en los cincuenta en España) se ha visto reforzada por todo un complejo de cambios tecnológicos que están configurando un comercio nuevo.

Las innovaciones tecnológicas

se plantean en diversas vertientes, tales como:

— La tecnología del autoservicio vinculada con el aumento y mejor utilización de la superficie de venta y con la reducción del coeficiente de servicio.

— Las nuevas técnicas de gestión y organización, que tienen su manifestación externa en el *merchandising*, la publicidad en el lugar de venta (PLV), la rentabilidad directa por productos (DPP), etcétera.

— La tecnología de la información como eje de las nuevas innovaciones en el campo distributivo.

— La plasmación material de todos los componentes innovadores, que da lugar a una tecno-

logía tangible que incluye desde el equipamiento hasta la automatización de las operaciones comerciales y el desarrollo del comercio electrónico.

Pese a esa amplitud en la transformación de las técnicas de gestión y organización de las empresas de distribución, y por razones de espacio, centraremos esta sección en las innovaciones introducidas por las nuevas tecnologías de información, el equipamiento comercial y el desarrollo de las marcas.

#### 1. La tecnología de la información

Como ha señalado Pallock, los principios básicos del comercio (especialmente detallistas) son

simples: conocer el mercado; utilizar técnicas de compra adecuadas; buen *merchandising* y presentación; servicio y calidad. Todos estos aspectos, sencillos en teoría, requieren hoy en día para su aplicación efectiva la utilización de técnicas cada vez más sofisticadas, vinculadas en gran medida con la revolución de la información y la microelectrónica. Desde otro punto de vista, se ha hablado de la «tercera ola» de la revolución comercial, superando las dos anteriores, constituidas por el gran almacén y los supermercados e hipermercados (tecnología del autoservicio en sentido amplio).

De entre las muy diversas repercusiones que las nuevas tecnologías de la información tienen sobre el conjunto de las tareas y organización de la distribución comercial, se destacan las siguientes:

a) *Incidencia en el merchandising.* La codificación de productos y la tecnología del registrador óptico ofrece información desagregada sobre la actividad de los establecimientos, lo que, permite desarrollar un *merchandising* más activo en la captación de gasto.

b) *Política de productos.* Las aplicaciones de la nueva tecnología de la información en la política de lanzamiento de nuevos productos se centran en el rápido conocimiento de las ventas y en la obtención de datos externos del mercado.

c) *Precios.* De acuerdo con lo señalado anteriormente, se puede utilizar la tecnología para probar las reacciones a precios alternativos o a descensos de precios en productos existentes.

d) *Promoción y publicidad.* Las nuevas tecnologías permiten (por ejemplo, mediante el «panel

CUADRO N.º 3  
EVOLUCION DE LOS  
REGISTRADORES OPTICOS  
EN ESPAÑA

AÑOS	Número de establecimientos	Porcentaje de variación (%)
1983	29	—
1984	50	72,4
1985	94	88,0
1986	183	94,7
1987	422	130,6
1988	912	116,1

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Código-84, n.º 11, 1989.

electrónico de consumo») valorar el impacto y efectividad en las ventas de los métodos de publicidad y promoción utilizados por las empresas, y desarrollar sistemas integrados de información entre todos los establecimientos y con la unidad central (lo que Nigel Piercy ha denominado «*micromarketing*, sistema de información»).

## 2. El equipamiento de los establecimientos

Como ya hemos comentado, una parte importante de la nueva

tecnología comercial se incorpora por la vía del nuevo equipamiento. De hecho, se ha venido hablando en los últimos años de la emergencia de una «nueva generación de equipamiento comercial».

### A) Registradores ópticos

El código de barras, fundamentado en la implantación de registradores ópticos (*scanners*) en los puntos de venta, constituye una técnica de almacenamiento y utilización de la información. Se puede considerar como un catalizador para un sistema de gestión completo de todos los establecimientos de una empresa, más rápido y más fiable en el plano operacional.

En España se ha producido un aumento espectacular de esta nueva tecnología, especialmente en 1987 y 1988, en términos de establecimientos que la implantan. Sin embargo, las cifras de que se parte son realmente bajas, y muy diversas las situaciones en que se encuentran los comercios de las diferentes regiones; de hecho, sólo en cinco comunidades autónomas se encuentra el 78,5 por 100 de los equipos instalados (cuadros n.ºs 3 y 4).

CUADRO N.º 4  
NUMERO DE LECTORES OPTICOS EN LAS COMUNIDADES  
AUTONOMAS

COMUNIDAD	Número de establecimientos	% total	Número de lectores	% total
Comunidad Valenciana	250	27,4	1.441	27,5
Andalucía	140	15,3	1.029	19,5
Cataluña	136	15,0	700	13,5
Madrid	113	12,3	652	12,5
Pais Vasco	42	4,7	289	5,5
Otras	231	25,3	1.120	21,5
TOTALES	912	100,0	5.231	100,0

Fuente: Código 84, n.º 11, 1989.

### B) Transferencia electrónica de fondos

El sistema bancario se ha enfrentado —desde los años sesenta— con el gran problema de reducir los costes operativos, ante una situación caracterizada por el frecuente uso de servicios bancarios de pequeñas cuentas y transacciones frecuentes. Estas tendencias trajeron consigo la progresiva mecanización de diversas operaciones y la introducción de los primeros soportes automáticos.

Diversos aspectos adicionales han conferido creciente importancia a la transferencia electrónica de fondos en los establecimientos comerciales: la revolución informática financiera; el creciente nivel de renta y de consumo de la población, y el crecimiento de los mercados de deseos; el desarrollo de nuevos servicios en los grandes establecimientos comerciales.

En conclusión, el desarrollo de las tarjetas de crédito y débito ha sido espectacular, y las propias organizaciones comerciales han lanzado al mercado sus productos financieros, que concurren con los de las instituciones financieras especializadas (cuadro n.º 5).

### C) Tecnología de videotexto y venta directa al hogar

La técnica de venta «fuera de la tienda» supone que el cliente no debe estar físicamente presente en el establecimiento para adquirir el producto. La fórmula tradicional de venta directa ha sido la venta por correspondencia. Aun cuando ha cambiado el surtido de artículos ofrecidos y los consumidores afectados, se puede afirmar que esta fórmula comercial experimenta una leve

CUADRO N.º 5

#### EL PAGO ELECTRONICO EN ESPAÑA (1987)

Tarjetas más importantes	Número de unidades expedidas
Visa .....	5.500.000
6000 .....	4.000.000
El Corte Inglés .....	3.000.000
4B .....	2.800.000
Galerías Preciados .....	2.500.000
Mastercard/Eurocard .....	450.000
American Express .....	170.000
Diners Club .....	120.000

Fuente: Aral, mayo 1989.

progresión en casi todos los países occidentales, pero manteniéndose en niveles porcentuales bajos (generalmente, inferiores al 5 por 100 del total de ventas detallistas).

El desarrollo de la telemática ha abierto nuevos campos en la tecnología distributiva. La venta por videotexto se plantea de forma bidireccional, ya que se ofrece información sobre productos y precios y se puede realizar el pago electrónico. Este sistema permite la venta por impulso (se desarrolla un *merchandising* electrónico) y es capital intensivo, con fuertes inversiones inmobiliarias y en *stocks*.

En cualquier caso, el desarrollo de esta concepción comercial electrónica está progresando de forma más lenta de lo que esperaban las previsiones más optimistas, debido a diferentes factores, relacionados con los hábitos de compra de los consumidores, fundamentalmente con la preferencia por la realización directa de las compras.

### 3. Las marcas de distribución

La imagen de marca se ha convertido en uno de los pilares fundamentales del desenvolvimiento de productores y distribuidores en los últimos tiempos. Se puede afirmar que los principales factores que sostienen esta evolución marquista de la actividad económica son los siguientes:

— Las preferencias «irracionales» del consumidor, cuyos gustos se ven muy influidos por la moda y la publicidad.

— El efecto «demostración», tanto a nivel nacional (en los medios rurales se pretende seguir los patrones de consumo de las grandes urbes) como a nivel internacional.

— El comportamiento gregario en determinadas edades y capas sociales, en las cuales se siguen las pautas de comportamiento de unas minorías.

— El propio esfuerzo marquista exógeno de productores y distribuidores, que buscan obtener nuevos segmentos de mercado ofreciendo una distribución especial vía marcas.

— La búsqueda de responsabilidades en términos de calidad y/o garantía de los productos.

— El creciente desarrollo de la competencia monopolística, vía diferenciación de marcas.

Esta evolución de las marcas favorece la elevación de los costes de comercialización y de los precios, y contribuye a la creciente segmentación del mercado consumidor. Una mayor aproximación al estado de la cuestión nos permite distinguir entre el desarrollo distribuidor de

CUADRO N.º 6

DETERMINANTES DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION

CUESTIONES	Regresión	Estabilidad	Progresión	Fuerte progresión	No sabe
1. Cuál va a ser la evolución de la cuota de mercado de sus productos con una marca propia de aquí hasta 1992	0	3	5	5	1
2. Cuál será la evolución general de la cuota de mercado de las marcas de distribución hasta 1992	0	3	6	6	1

Fuente: Investigación de Secodip y ETM (1987). Recogida en E. Thil, *op. cit.*, en nota 6.

los productores y las tendencias en las marcas de distribución.

A) *Desarrollo distribuidor de los productores*

Una de las vertientes fundamentales del desarrollo de las marcas es la relativa a la introducción de los productores en el campo comercial mediante el uso de enseñas o imágenes que permiten identificar su tipología de productos a nivel nacional o internacional.

Los tradicionales enfoques de concesionarios —piénsese en los automóviles, Coca-Cola y otros casos similares— han dado paso, fundamentalmente, a la vía de la franquicia. En 1988, el número de franquiciadores en la Comunidad Económica Europea ha superado los 2.000, con más de 110.000 franquiciados. Aunque esto se manifiesta de forma heterogénea en los diversos países y circunstancias, las cifras ilustran sobre la evolución de un fenómeno que prácticamente no existía en Europa al comenzar la década de los sesenta. Desde el punto de vista de la imagen de marca, sin embargo, la franquicia encubre un doble fenómeno. En ocasiones, supone el desarrollo distribuidor de un productor con diseños y calidades exclusivas

o con un «saber cómo» (*know-how*) especial en la elaboración de ciertos productos. Este caso es frecuente en los sectores textil y de la confección, calzado, algunos productos alimenticios especializados, etc. En otras ocasiones, es un grupo distribuidor el que crea una imagen de marca acudiendo a proveedores heterogéneos y distinguiéndose en la tecnología comercial, características de los establecimientos e incluso gama de marcas comercializadas. Nos encontramos en este caso con algunas cadenas de tiendas de ropa y artículos de deporte, establecimientos de restauración y alimentación, etc. La sinergia productor-distribuidor se manifiesta, por lo tanto, en esta doble vertiente, pero con un objetivo básico: crear una imagen de marca, una enseña, etc., que sea aceptada por el comprador y que admita una traslación espacial y temporal.

En resumen, se puede afirmar que tanto productores como distribuidores buscan superar los ámbitos locales y regionales, e incluso nacionales, mediante las marcas, con las que pretenden dar solidez a los mercados y reducir la incertidumbre, al mismo tiempo que aseguran la competencia monopolística vía «diseño», «calidad» o alguna «cesta de ca-

racterísticas» lancasteriana del producto o servicio peculiar. Se produce así una creciente segregación del mercado y una menor competencia vía precios, dada la diferenciación de marcas —estilos, diseños, etcétera.

B) *Las marcas de distribución*

Quizá uno de los grandes temas de la segunda mitad de los años ochenta, y previsiblemente de los noventa, en las relaciones entre productores y distribuidores, es el relativo a las marcas de distribución. El creciente poder de los grandes grupos distribuidores les permite la configuración de sus propias marcas, con lo que ayudan a mejorar su propia imagen y obtienen ventajas en coste y márgenes.

Para conocer los elementos que favorecen la evolución marquista de los distribuidores, tenemos los datos proporcionados por una encuesta realizada en Francia con 14 grandes distribuidores que representan alrededor del 60 por 100 de la distribución francesa. En el cuadro n.º 6 se recogen las principales informaciones de la citada investigación en relación con la evolución previsible de las marcas propias en el horizonte 1992. Como se puede observar, se apunta una pro-

CUADRO N.º 7

**RAZONES PARA EL DESARROLLO DE MARCAS PROPIAS**

RAZONES	Número de respuestas
Limitar el poder de los fabricantes .....	10
Mejorar los márgenes .....	30
Aumentar la fidelidad de los clientes .....	26
Diferenciar y valorar la imagen .....	18

Fuente: E. Thil, *op. cit.*, en nota 6.

gresión en el desarrollo de las marcas de distribución que incluso se considera superior en el contexto general distributivo que en el de las propias empresas encuestadas.

En cuanto a las principales razones que fundamentan el desarrollo marquista de los distribuidores, y los productos en que se centrará, Thil (5) apunta las respuestas de grandes distribuidores franceses (cuadro n.º 7). Las variables clave se refieren a la generación de márgenes adicionales y a asegurarse una clientela abierta, y aun cuando parece que la progresión de marcas propias se va a realizar en todo tipo de productos, hay preferencia por aquéllos con mayor nivel de elaboración.

En el cuadro n.º 8 se señalan las razones por las que el consu-

midor se siente impulsado a comprar marcas de distribución, entre las que destaca la importancia de las variables precio (muy relevante para el 64 por 100 de los encuestados) y calidad (74 por 100).

Otra razón del desarrollo de las marcas de distribución se refiere a la internacionalización de los grandes detallistas. Aunque este fenómeno no es rigurosamente nuevo en el tiempo, sí se puede afirmar que se ha intensificado en términos de escala de operaciones, orientación geográfica y motivaciones. En gran medida, estos movimientos transnacionales, sobre todo en Europa, se han basado en las limitaciones de los mercados internos y en las restricciones derivadas de las políticas urbanísticas. Pero también se ha pretendido diversificar las in-

versiones y crear una imagen internacional de acuerdo con diversas estrategias.

**IV. CONCENTRACION Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

**1. El mercado único y la consolidación de los grandes grupos de distribución europeos**

La distribución comercial europea, desde hace ya unos años, ha comenzado a operar en términos de mercado único, pasando de una óptica nacional a otra de corte internacional, en la que el espacio europeo absorbe los mayores esfuerzos.

La cifra de negocios y el número de establecimientos de los grandes grupos de distribución europeos fuera de sus fronteras nacionales va en constante aumento. Sin embargo, no todo es inversión directa; como algunas experiencias nos han demostrado, las formas de penetración son variadas, y algunas de ellas están al alcance de las empresas de mediana dimensión (esquema 1).

Los factores que animan esta tendencia nacen del aprovecha-

CUADRO N.º 8

**RAZONES POR LAS QUE SE COMPRAN MARCAS PRIVADAS (Porcentaje de consumidores)**

	Muy importante	Bastante importante	No importante	No sabe
Presentación .....	12	26	59	3
Precio .....	64	29	6	3
Referencia de otras marcas privadas del establecimiento .....	28	45	17	11
Calidad .....	74	20	4	2

Fuente: PLMA (1987).



miento de oportunidades de mercado; en principio, en aquellos países con un menor desarrollo de sus estructuras comerciales. Aunque basadas en otros objetivos, es preciso destacar la presencia de inversiones en países con estructuras comerciales muy desarrolladas de la propia Europa, Estados Unidos y Japón.

La mayor parte de las empresas que lideran este proceso se sitúan en países con un tamaño importante de mercado (medido, bien en términos de población —Alemania, Francia, Gran Bretaña—, o bien en términos de PIB por habitante —Bélgica, Holanda). Es de estos países de donde ha procedido la mayor parte de las innovaciones en la distribución comercial europea (cuadro n.º 9). Lo que demuestra que, además de los aspectos de tamaño del mercado, es preciso considerar otros «activos» a la hora de explicar la pujanza de las estructuras comerciales de un país y de sus empresas. Nos referimos concretamente a la «cultura empresarial» imperante.

La existencia de una legislación gradualmente más permisiva en los países europeos menos desarrollados comercialmente (España, Portugal, Grecia, Irlanda y, en menor grado, Italia) se traduce en un mayor atractivo de sus mercados con respecto a los de origen de las empresas en expansión, que están sujetos a una normativa más restrictiva y a condiciones de competencia más duras. El mercado único de 1993, en tanto persistan estos desequilibrios, redundará en una mayor profundización de este proceso.

CUADRO N.º 9

**CIFRA DE NEGOCIOS DE LAS MAYORES EMPRESAS DE DISTRIBUCION EN EUROPA**

		<i>Facturación (miles de millones de ptas.) 1986</i>
Tengelmann .....	Alemania .....	2.000
Aldi .....	Alemania .....	1.180
Carrefour .....	Francia .....	1.080
Dee Corporation .....	Gran Bretaña .....	1.000
Vendex .....	Holanda .....	960
Rewe .....	Alemania .....	900
Mark Spencer .....	Gran Bretaña .....	880
Karstadt .....	Alemania .....	860
Sainsbury .....	Gran Bretaña .....	840
Tesco .....	Gran Bretaña .....	740
Quelle .....	Alemania .....	720
Ahold .....	Holanda .....	700
Asko-Schaper .....	Alemania .....	700
Co-op .....	Alemania .....	700

*Fuente: Euromonitor.*

## 2. Características de la estrategia competitiva

Los grupos empresariales de la distribución europea presentan una gran diversificación de fórmulas comerciales. De hecho, casi todos ostentan una cuota de mercado importante en fórmulas ya consolidadas, como hipermercados y supermercados de descuento. Sin embargo, deberíamos distinguir entre los grupos que han nacido a partir de nuevas fórmulas comerciales en desarrollo y aquellos otros que parten de fórmulas ya consolidadas, que viven su etapa de madurez-declive, y que se han visto obligados a ampliar su campo de actuación para seguir creciendo. En este último caso, deben situarse las empresas de grandes almacenes.

La búsqueda de estrategias de desarrollo interno de estas empresas se complementa con tomas de posición en empresas ya constituidas que basan su actua-

ción en fórmulas comerciales con altos ritmos de crecimiento. Así, en Francia, Printemps posee el 43 por 100 de Euromarché y el 50,1 por 100 de la Redoute; lo mismo podemos decir de Vendex y su participada KBB en Holanda.

Por otra parte, los grupos de distribución que nacieron a partir de fórmulas comerciales del tipo cadenas de hipermercados han experimentado, en todos los países, un fuerte crecimiento. Aún hoy siguen mejorando posiciones, pero mucho más en el bloque de países menos desarrollados comercialmente (España, Italia, Portugal, Grecia e Irlanda) que en países en los que ya tienen una mayor tradición (Alemania, Francia, Bélgica). La saturación que se observa en estos últimos países está conduciendo a una reestructuración —diversificación— de la fórmula, propia de los productos/servicios que llegan a la etapa de madurez, además de la búsqueda de nuevos

**ESQUEMA 1  
ALTERNATIVAS DE NEGOCIO EN EL EXTERIOR  
PARA EMPRESAS DE DISTRIBUCION**

FORMA DE PENETRACION EN EL MERCADO EXTERIOR	LINEAS DE ACCION	VENTAJA COMPETITIVA
Acuerdos de cooperación en la política comercial extranjera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Conexión de igual trato en el propio país.</li> <li>— Búsqueda de productos/proveedores específicos del mercado español y tramitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Posición competitiva y cuota de mercado importante en el país.</li> <li>— Conocimiento de los productos/proveedores más representativos y competitivos (calidad-precio).</li> <li>— Disponibilidad de un «saber hacer» comercial específico de este tipo de secciones.</li> </ul>
Creación de negocios conjuntos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Creación de un centro comercial o gran superficie de comercio en el que estén representados productos y enseña del distribuidor (sobre todo en surtidos de moda, regalo, decoración, etcétera).</li> <li>— Concesión de la franquicia <i>master</i>, a partir de la cual crear la red de establecimientos en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Capacidad económica.</li> <li>— Conocimiento del mercado y de la técnica comercial.</li> <li>— Carácter distintivo de la oferta a situar o de la gestión-negocio.</li> </ul>
Toma de posición directa en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Participación minoritaria en el capital social de la empresa.</li> <li>— Control de gestión a través de la adquisición de una empresa en marcha.</li> <li>— Creación de la apertura de nuevos establecimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Competencia en la gestión del negocio y capacidad económica para garantizar una competencia mínima en el mercado.</li> <li>— Un «saber hacer» exportable y diferenciado.</li> <li>— Competencia profesional, experiencia y poder de negociación suficiente en su país.</li> </ul>

mercados a los que exportar la fórmula comercial. La disminución de este crecimiento también se debe a las restricciones, cada vez más fuertes, que la regulación estatal y regional impone a estas fórmulas comerciales. Son precisamente los países con mayor expansión del hipermercado los que mayores trabas ponen (RFA, Bélgica, ...).

Sin embargo, la disminución a la que aludíamos anteriormente tiene, desde nuestro punto de vista, una causa estructural, debido al desarrollo de otras fórmulas comerciales que se muestran particularmente dinámicas y competitivas; tal es el caso de la forma comercial supermercado, que se presenta como un fuerte competidor del hipermercado en

prácticamente todos los mercados minoristas de la CEE.

El proceso de concentración en la distribución comercial europea es una de sus características más relevantes.

El aspecto fundamental que separa a la integración de su modelo opuesto, el mercado, reside en el carácter específico de los

activos; es decir, la ausencia de alternativas de la inversión comprometida ante una ruptura del acuerdo. El grado de especificidad en el que, cada vez más, se desenvuelven las inversiones realizadas por las empresas de distribución más dinámicas, en los diferentes niveles del canal, conducen a un mayor alejamiento del mercado como forma de regulación de las transacciones.

En definitiva (y permítasenos señalarlo en esta apretada síntesis), a partir de diferentes puntos de interés en la gestión del negocio de la distribución comercial, la concentración en sus dos vertientes, horizontal y vertical, es el resultado del modelo competitivo que actualmente sigue la distribución comercial en los países del Norte de Europa y que comienza a ser una realidad en España.

## V. CONCLUSIONES

El análisis de la situación y las tendencias de la distribución comercial muestra cómo esta actividad está sometida a un profundo proceso de transformación que la presenta con los problemas típicos de un proceso de reconversión: exceso de capacidad instalada, establecimientos obsoletos, escasa adaptación a la demanda actual de buena parte de los establecimientos existentes y problemas de readaptación de la mano de obra. Todo ello junto a la disponibilidad efectiva de nuevas tecnologías de «producción» de servicios comerciales, que hace inevitable la transformación de la actividad, toda vez que un número significativo de empresas han empezado ya a implantar dichas tecnologías, consiguiendo así una ventaja de mercado y dando lugar a un efecto de arras-

tre para el resto de las empresas del sector.

En esta situación, deben tenerse en cuenta aún dos fenómenos más. *Primero*, el problema añadido de ser un sector formado por un elevado número de pequeños empresarios individuales, lo que dificulta encontrar interlocutores válidos para negociar un proceso de modernización. *Segundo*, el horizonte del mercado único de la CEE, que está provocando la aparición de grandes grupos empresariales transnacionales en la distribución comercial europea, como expresión de la adecuación de la actividad al gran mercado europeo de 1993.

Los cambios tecnológicos, el desarrollo de las marcas, la concentración, las mutaciones del comprador y otros factores relevantes están configurando una distribución comercial «nueva», cuyos principales rasgos se han presentado en este artículo.

## NOTAS

(1) Este artículo es una síntesis de los aspectos más destacables de una investigación más amplia, que se ha beneficiado de una ayuda para la investigación de la Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social (FIES), de la Confederación Española de Cajas de Ahorros.

(2) La delimitación del inicio del periodo en 1973 está condicionada por el cambio en las series de la EPA que se introdujo en ese año, por lo que no es aconsejable la comparación entre las series anteriores y posteriores. Tampoco es posible utilizar las series homogéneas que se han elaborado —las del Ministerio de Economía y Hacienda—, por no estar suficientemente desagregadas. Siguiendo estos criterios, tal vez no se hubieran debido considerar los años 1988 y 1989, pues en 1987 se produjo otra ruptura metodológica de las series de la EPA. Sin embargo, lo reciente de la información aconseja que, a pesar de la ruptura de las series, se incluyan esos años, siquiera sea como noticia coyuntural. En general, los datos se refieren al primer trimestre de cada año.

(3) El modo usual de estimar el número de establecimientos, a partir del de licencias, es disminuir en un 10 ó 12 por 100 el número de licencias comerciales, tal como lo aconsejan los propios *Anuarios del Mercado Español* de BANESTO, en los que se publican las series de licencias comerciales.

(4) La modificación de las clasificaciones utilizadas y, en general, del método de elaboración de las series, junto con el hecho de no publicarse «enlaces», que salven los cambios metodológicos, hace que no se disponga de series temporales suficientemente largas para poder soportar análisis rigurosos. Por otra parte, las series del número de licencias comerciales presentan «saltos» que sólo son explicables por ajustes en ellas («limpieza» de las bajas no registradas, que se realizan cada pocos años) o por mejora de los sistemas de recaudación fiscal (que obligan a dar de alta en licencia fiscal a actividades ya en ejercicio anteriormente). Estos «saltos» raramente se hacen explícitos o se cuantifican, y en ningún caso se han construido series que permitan homogeneizar los datos temporalmente.

(5) INE: *Contabilidad Nacional de España*, base 1970.

(6) E. Thil: «Las marcas de distribución, deseadas y necesarias»; *Aral*, n.º 986, 10-17 septiembre 1988.