

# SITUACION Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR DE DISTRIBUCION ALIMENTARIA

En el presente artículo, **Jaime Lamo de Espinosa** y **Carmen Fiel Asenjo** estudian la situación actual y las perspectivas del complejo de distribución comercial de los productos alimenticios, un tema de suma importancia y de gran actualidad. Partiendo de una breve referencia a la evolución histórica del sector, entran en el análisis de la situación y probable evolución de las distintas formas de comercio alimentario existentes, y de sus grados de concentración e internacionalización. Abordan luego los autores el estado actual y el posible desarrollo de los principales problemas que afectan a estos tipos de distribución comercial, tales como los enfrentamientos entre comercio tradicional y grandes superficies, o entre distribuidores e industria alimentaria. Finalizan su exposición con un sucinto apartado de conclusiones.

## I. EVOLUCION DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO

**L**A distribución alimentaria está de moda. En los últimos meses, se habla constantemente en la prensa de regulaciones, márgenes comerciales, plazos de pago, «barreras de entrada», etc. Este interés está además justificado por la importancia económica no sólo del sector de la distribución, sino del sistema agroalimentario, del cual forma parte junto con la agricultura y la industria agroalimentaria en su totalidad, como vemos en el cuadro n.º 1.

Sin embargo, la situación actual del sector es sólo el resultado final de un largo proceso condicionado por una serie de cambios sociales y económicos ocurridos durante los últimos años y que han afectado incluso al concepto mismo de mercado agrario. La evolución del concepto de «mercado agrario» se ha acele-

rado desde los años cuarenta hasta la actualidad, haciéndose cada vez más complejo tanto por el aumento de agentes implicados en él como por el incremento de relaciones entre los mismos.

Hasta principios de nuestro siglo, los consumidores únicamente tenían acceso a aquellos productos agroalimentarios que se producían en las proximidades de sus lugares de residencia y se comercializaban en los mercados cercanos. Hacia 1940, los consumidores ya tenían acceso a un mayor número de productos gracias al comercio interregional. Sin embargo, las transformaciones que un producto agrario experimentaba hasta convertirse en un producto de consumo eran mínimas, de manera que en los años cuarenta «había sangre en las mesas de las cocinas españolas», expresión que define cómo los alimentos entraban en los hogares sin haber sufrido ninguna transformación previa y que parte

del proceso de elaboración se efectuaba en ellos. Sin embargo, paralelamente al crecimiento económico y a la mejora del nivel de vida ocurrido a partir de entonces, el peso del sector agrario en la economía del país fue disminuyendo en favor de la industria agroalimentaria, primero, y de la distribución, posteriormente, y ya no podemos hablar de mercado agrario, sino de «sistema agroalimentario».

Como consecuencia de ello, la cadena de distribución fue complicándose progresivamente, de manera que en los años sesenta ya se pueden diferenciar los minoristas tradicionales de otras formas de distribución más sofisticadas. La evolución continuó, y en los años setenta nos encontramos con todo el complejo entramado de relaciones entre productores, industria agroalimentaria, distribuidores y consumidor final.

Esta evolución no es, de ninguna manera, producto del azar, sino que ha venido inducida por fuerzas sociológicas, económicas y tecnológicas muy potentes (Lamo de Espinosa, 1991). Estas han sido de naturaleza muy diferente, pero no podemos dejar de destacar entre ellas *fuerzas sociológicas internas*, como la incorporación de la mujer al mundo laboral, nuevas costumbres familiares, cambios sociodemográficos, etc. Tampoco podemos dejar de considerar fenómenos de *naturaleza económica* que han acentuado las tendencias anteriores, como la progresiva liberalización del comercio internacional, fenómeno que se acentuará tras la firma del Tratado de Marrakech y la creación de la OMC, o la incorporación de España a los procesos de integración europeos. Tampoco hay que olvidar el avance espectacular de la tec-



CUADRO N.º 1

## PARTICIPACION DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO EN LA ECONOMIA ESPAÑOLA

	Porcentaje en el empleo (INE) (Ultimo trimestre 1993)	Porcentaje en el VAB (1989) (INE)	Porcentaje en importaciones (Avance 1993) (a)	Porcentaje en exportaciones (Avance 1993) (b)
Agricultura .....	8,9	5,1	—	—
Industria agroalimentaria .....	3,3	4,8	16,3	22,1
Distribución .....	14,6	12,8	—	—

(a) Incluye animales vivos y productos del reino animal, productos del reino vegetal, grasas y aceites y productos alimenticios, bebidas y tabaco.

(b) Incluye animales vivos y productos del reino animal, productos del reino vegetal, grasas y aceites y productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Fuente: Dirección General de Aduanas.

nología y el amplio acceso a ella de los consumidores.

Como consecuencia de estas tendencias, el nuevo consumidor, muy diferente al de hace algunas décadas, se caracteriza por:

- Ser más exigente; valora más el ocio y el placer (nuevo concepto de compra-fiesta), a la vez que se hace más selectivo con la relación calidad-precio de los productos que se le ofrecen. Esto se manifiesta en mayor exigencia de información en los envases, mejores presentaciones, etcétera.

- Exigir rapidez, tanto en la preparación de los alimentos como en el propio «acto de compra». En este sentido, la crítica más fuerte que se hace a las grandes superficies es el elevado tiempo de salida por las cajas.

- Apostar por las marcas de la distribución. El consumidor elige «bajo precio» por la «confianza y garantía» que le ofrecen las marcas del distribuidor.

- Otorgar importancia creciente al cuidado del cuerpo y de la salud. El consumidor no sólo consume para sobrevivir, sino que además pretende sentirse bien. Esta tendencia da lugar al lanzamiento de los productos *light* y de *healthy food*, que ca-

recen de aquellos componentes nocivos para la salud (colesterol) o para la imagen (azúcar), etcétera.

- Diferenciar sus costumbres en los segmentos de mayor edad de la población. Actualmente, viajan, hacen una vida social más activa; en resumen, sus costumbres les empujan a consumir más de lo que lo hacía la gente de su edad hace unas décadas.

Es evidente que toda esta amalgama de características está dando lugar a un consumidor cuyas necesidades y exigencias son ya, y van a ser, muy diferentes de las anteriores generaciones. Además, hay que contar con que la participación en el gasto total en alimentación de los artículos de primera necesidad está decreciendo debido a su baja elasticidad demanda-renta. Así, en el último trimestre de 1986, el gasto en alimentación en los hogares suponía un 30,3 por 100 del total de sus ingresos, mientras que a finales de 1992 el peso relativo de la alimentación había disminuido hasta situarse en el 24,4 por 100 (1). Los distribuidores se han visto obligados a competir en precio por los productos de primera necesidad ante la imposibilidad de diferenciarse por producto y, en general, a adaptarse

a las demandas del nuevo consumidor.

## II. EVOLUCION HISTORICA DE LA DISTRIBUCION EN ESPAÑA

La exclusión de España del Plan Marshall supuso un retraso en la llegada de la sociedad de consumo a España. Ello significó una ralentización en el ritmo de modernización del sector de la distribución, que hasta principio de la década de los ochenta estuvo dominado por el comercio tradicional, cuyo principal atractivo era la proximidad al consumidor y el contacto directo con éste.

Así, mientras que el primer autoservicio europeo apareció en Suiza en 1948 (MIGROS), y en la década de los cincuenta se extendieron por el resto de Europa, en España el primer supermercado no se abre hasta 1958, y hay que esperar hasta 1973 para que se establezca el primer hipermercado (PRYCA, controlado por Carrefour). Durante estos años, el número de pequeños comercios en toda Europa, a excepción de España, desciende rápidamente.



Hasta los años ochenta, la estructura de la distribución alimentaria en España era similar a la italiana. Sin embargo, a partir de ese momento, la evolución en España es muy rápida, y entran las grandes cadenas de alimentación francesa, mientras que en Italia existe una normativa muy restrictiva orientada a la protección del pequeño comerciante que ha ralentizado la difusión de las grandes superficies —el principal elemento modernizador de la distribución alimentaria italiana ha sido el supermercado y, en general, los grandes hipermercados son sólo autorizados cuando se integran en centros comerciales (2).

El pequeño comercio se apoyaba en un radio de influencia limitado, a unas pocas calles de distancia, y basaba su relación con el cliente en un trato personal y de confianza. El cliente

acudía a la tienda en busca de consejo del comerciante, que aparecía como «prescriptor». Hoy en día, ofrecer consejo al cliente está prácticamente descartado como atractivo diferenciador del resto de la oferta, puesto que el consumidor se ha convertido en «auto-prescriptor» gracias al mayor volumen de información al que tiene acceso a través de los medios de comunicación.

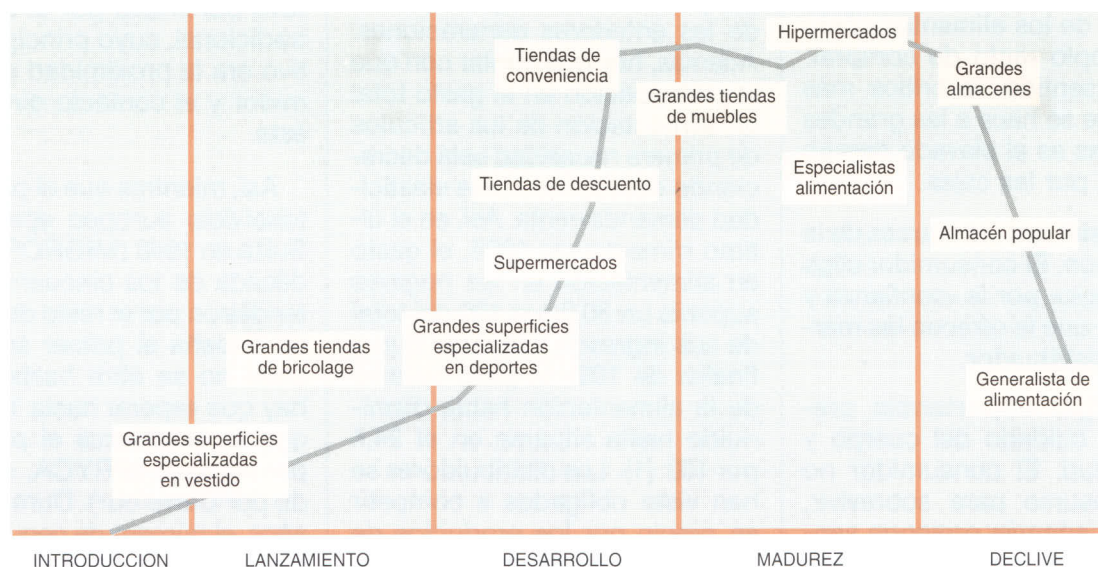
Desde entonces, el sector ha cambiado radicalmente, debido tanto a la inversión extranjera como a iniciativas de empresarios españoles que han emprendido grandes esfuerzos con el fin de modernizar y hacer más eficiente la distribución en España. Dichas iniciativas han ido definiendo un mapa comercial más parecido a los de los restantes países comunitarios.

### III. SITUACION ACTUAL DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCION

A continuación vamos a tratar individualizadamente la situación actual en la que se encuentran y la evolución de las principales formas de comercio que integran el sector de la distribución agroalimentaria. La distinción entre ellas se ha realizado con base en la siguiente clasificación:

- *Establecimientos tradicionales.* Comercializan, normalmente, a través de mostrador; pueden ser establecimientos generalistas o bien estar especializados en una gama concreta de productos.
- *Autoservicios.* Tiendas en régimen de libre servicio cuya superficie de venta está entre los 40 y 120 metros cuadrados.

ESQUEMA 1  
TENDENCIAS ACTUALES EN LOS CICLOS DE VIDA DE LAS FORMAS COMERCIALES





- *Súper pequeños.* Establecimientos en autoservicio con una superficie de venta entre 120 y 400 metros cuadrados.

- *Supermercados.* Establecimientos en autoservicio con una superficie de venta entre 400 y 2.500 metros cuadrados.

- *Hipermercados.* Establecimientos en autoservicio con una superficie de venta superior a 2.500 metros cuadrados.

La situación actual difiere notablemente entre ellos; mientras que algunas de las formas están en pleno crecimiento, otras se hallan en declive. A ello hay que añadir la entrada paulatina de canales de comercialización paralelos de gran éxito en otros países. Podemos ver en el esquema 1 las tendencias actuales de los ciclos de vida para cada una de las formas comerciales estudiadas y otras de reciente o próxima implantación en nuestro país. Ello nos dará una idea aproximada de la evolución del sector en los próximos años (3).

### 1. Los comerciantes tradicionales

Los minoristas tradicionales tienen aún un peso bastante importante en el conjunto del sector, especialmente en las áreas rurales, donde existe una única tienda por núcleo de población cuya característica más relevante es que, en ellas, los consumidores que habitan en las inmediaciones pueden encontrar, prácticamente, todo tipo de productos necesarios para satisfacer los requerimientos de su vida diaria, sin desplazarse hasta otras poblaciones mejor dotadas.

Sin embargo, en líneas generales, los establecimientos tradicionales han ido perdiendo im-

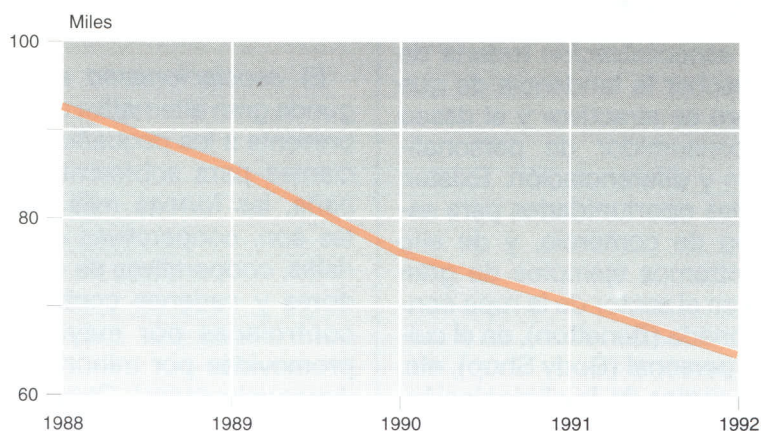
portancia de forma constante y creciente tanto en número (gráfico 1) como en cuota de ventas (gráfico 2). Como dato indicativo, podemos señalar que, según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) para 1992, el comercio tradicional disminuyó su participación en las ventas de alimentos con destino a los hogares en un 1,6 por 100 en favor de supermercados e hipermercados en ese mismo período (MAPA, 1992).

La disminución del número de establecimientos ha sido especialmente notable en el sector de la alimentación, puesto que entra en competencia directa con las grandes superficies con escasa ventaja competitiva. Según el *Censo de Locales* del INE, entre 1980 y 1988 el número de establecimientos de alimentación y tabaco disminuyó en un 30 por 100, frente a un 13 por 100 del total del comercio detallista. Únicamente establecimientos especializados y difícilmente integra-

bles dentro de estas estructuras pueden sobrevivir.

A la vista de estos datos, la primera conclusión relevante que se extrae es la pérdida de cuotas del comercio tradicional, tanto en número de establecimientos como en participación sobre el total de las ventas. Es previsible que persista esta tendencia, e incluso que se acentúe en los próximos años, especialmente para aquellos establecimientos cuya única ventaja competitiva es la proximidad, pero que no presentan ninguna oferta de productos diferenciada, y para aquellos cuya área de actividad presenta economías de escala relativas al tamaño del local. Es evidente que esto afecta particularmente a la alimentación. Sin embargo, al pequeño comerciante se le ofrecen también nuevas posibilidades siempre que sepa aprovechar las ventajas competitivas que posee. Estas se refieren, sobre todo, a la mayor capacidad para ofrecer un trato diferenciado, y pro-

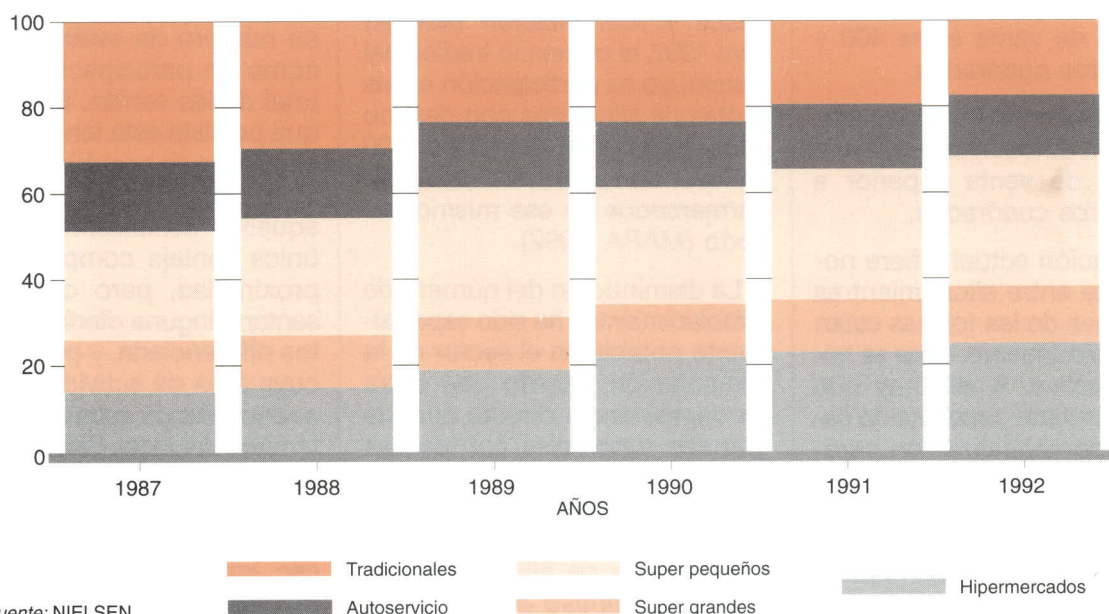
GRAFICO 1  
DISMINUCION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS TRADICIONALES



Fuente: NIELSEN



GRAFICO 2  
PARTICIPACION EN VENTAS SEGUN TIPO DE ESTABLECIMIENTO  
(En porcentaje)



ductos y servicios muy especializados.

Las acciones más notables que los comerciantes tradicionales han tomado en los últimos años para aprovechar esas oportunidades han sido la *especialización* y la *asociación-cooperación*.

La *especialización* trataría de aprovechar la tendencia de que «lo raro es atractivo» y el deseo del consumidor de personalización y diferenciación. Existen grandes oportunidades para este tipo de comercio, y de ello encontramos ejemplos de gran éxito en el sector de la ropa confeccionada (Benetton), en el cuidado personal (Body Shop), etc. En el sector de la alimentación, nos encontramos con casos tan diferentes como las «boutiques del pan» (que han diversificado enormemente la oferta de un pro-

ducto tan tradicional y, aparentemente, tan poco apto para la diferenciación), tiendas superespecializadas en productos de lujo (Gourmets, Maison du Caviar), tiendas con una amplia oferta de un único producto (establecimientos de vinos de marca de Gran Bretaña).

El *asociacionismo* es la segunda gran alternativa que se les presenta a los pequeños comerciantes para sobrevivir. En España, las formas más frecuentes son: cooperativas de minoristas, cooperativas de consumidores y cadenas contractuales controladas por mayoristas o promovidas por minoristas (cadenas voluntarias). Otra forma de asociacionismo que últimamente está creciendo es la franquicia, promovida por fabricantes o por distribuidores. La razón de ser de

estas asociaciones es la creciente competencia en todos los sectores. Los comerciantes que no se organicen no podrán ser competitivos, puesto que los fabricantes concentrarán sus esfuerzos en las tiendas modernas e integradas cuyo poder negociador es mayor.

El crecimiento del asociacionismo en España se enfrenta con el problema adicional de la excesiva atomización del comercio. Así, mientras que en España nos encontramos con una media de 18 tiendas por 1.000 habitantes, con un 64 por 100 de tiendas con superficie menor de 40 m<sup>2</sup>, en Alemania existen únicamente 5 tiendas por cada 1.000 habitantes. Esta atomización, unida al bajo nivel de formación de los comerciantes, puede crear ciertas dificultades a la hora de crear asociaciones.



Sin embargo, y a pesar del futuro tan poco optimista que para el comercio tradicional se puede deducir de las páginas anteriores, hay que destacar que sus principales competidores, los hipermercados, no pueden acceder a los centros de las ciudades. Por lo tanto, es una oportunidad que deben aprovechar aquéllos, siendo capaces de otorgar al cliente un mejor servicio que el de sus competidores más grandes (llevar los pedidos a casa, etcétera).

## 2. Supermercados

La introducción en los años cincuenta del libre servicio como nuevo sistema de venta supuso una revolución en la distribución. El ama de casa podía ver y tocar los productos antes de decidirse por adquirirlos o no. Se comienza a mejorar la presentación y a dar mayor importancia a los envases y embalajes. Al desaparecer la

figura del dependiente como prescriptor, hay que conseguir que el consumidor elija los productos por sí mismo. Por otra parte, supuso una reducción importante en los costes de los comerciantes, al no necesitar más mano de obra que la necesaria para la reposición y el cobro de la mercancía.

En los años posteriores, el número de establecimientos que adoptaron esta forma de venta creció rápidamente; sin embargo, dentro de las tiendas que operan en régimen de libre servicio, excluidas grandes superficies, encontramos distintas formas de comercio de diferentes características:

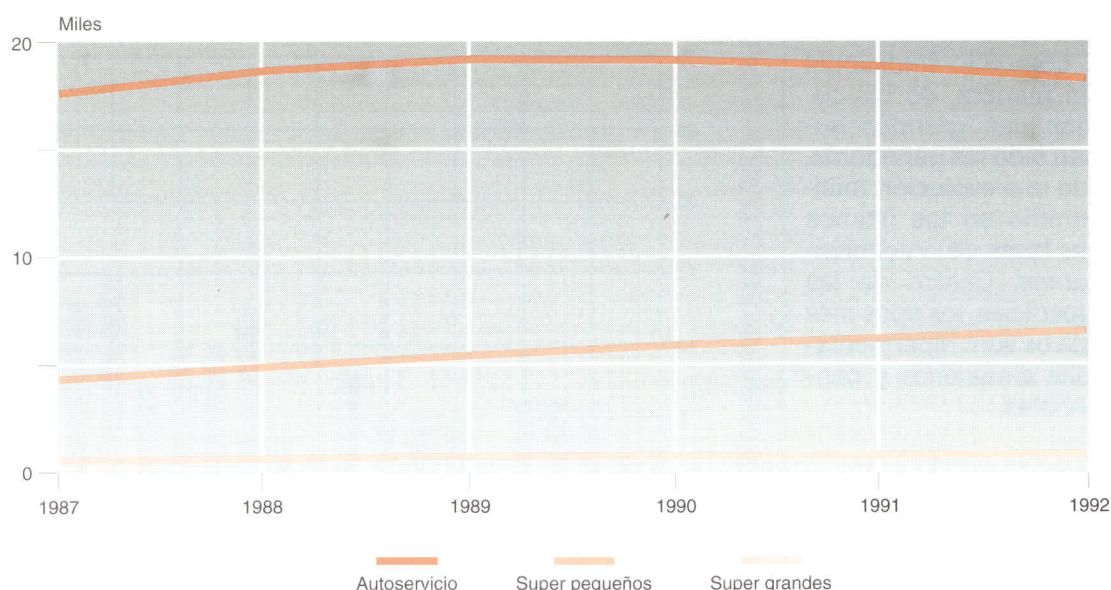
*Autoservicio.* Se trata de una tienda cuya principal ventaja competitiva es la proximidad; de hecho, aquellas tiendas tradicionales que pudieron permitirse invertir evolucionaron hacia el autoservicio.

*Supermercado pequeño.* Tiene una superficie de venta mayor que la del autoservicio, pero inferior a 400 m<sup>2</sup>. Es frecuente que en él se combine una zona de libre servicio con otra de despacho de perecederos. Ofrece un surtido más amplio que el autoservicio y emplea con mayor frecuencia técnicas promocionales.

*Supermercado grande.* Aparte de tener una superficie de venta mayor, cuenta con suficientes atractivos en lo referente a promociones, actividades, etc., como para atraer clientela de más allá de su área de influencia inmediata.

Sin embargo y, a pesar del gran crecimiento que experimentaron en décadas pasadas, la evolución que se puede prever para este tipo de establecimientos en el futuro, a la vista del gráfico 3, es diferente en función del tipo de tienda de que se trate.

GRAFICO 3  
EVOLUCION DEL NUMERO DE SUPERMERCADOS EN ESPAÑA



Fuente: NIELSEN



Desaparecerán autoservicios, puesto que los problemas que afectan a este tipo de establecimiento son muy parecidos a los que afectan a las tiendas tradicionales: falta de formación de los propietarios, escaso poder de negociación con los proveedores, incapacidad de atraer clientes más allá de su área de influencia inmediata, etcétera.

Por lo que se refiere a los supermercados pequeños, parece que se ha llegado a una estabilización en su número, siempre que sean capaces de fidelizar a su clientela ofreciéndola el surtido y el servicio que requiera. Los supermercados grandes pueden continuar con la tendencia de crecimiento moderado que se aprecia, siempre y cuando sean capaces de aprovechar las oportunidades que el mercado les ofrece y que no entren en competencia directa con los hipermercados (poblaciones más pequeñas, ofrecer mejores precios, como DIA, etcétera).

### 3. Las grandes superficies

Frente a la pérdida de importancia del comercio tradicional y, en cierta manera, de los supermercados, las grandes superficies han sido las ganadoras, presentando una evolución totalmente diferente en los últimos años y unas tasas de crecimiento importantes. Dentro de las grandes superficies, los tipos más representativos son: hipermercados, grandes almacenes y centros comerciales.

#### 3.1. Hipermercados

El primer hipermercado abrió sus puertas en 1973. Su promotora fue PRYCA, empresa de capital mayoritariamente fran-

cés (Carrefour). Desde entonces hasta hoy el número de hipermercados ha aumentado mucho, pero su crecimiento no ha sido constante ni regular (gráfico 4). Así, podemos distinguir tres etapas caracterizadas por diferentes circunstancias económicas:

— 1973-1981. El ritmo de apertura es lento por falta de empresas capaces de aportar las inversiones y del *know-how* necesario para abrir un establecimiento de este tipo, y por cierta reticencia inicial por parte de las autoridades.

— 1982-1985. Etapa de lento crecimiento condicionada por la crisis económica que se padecía. Los tipos de interés se mantenían altos y las inversiones eran difíciles.

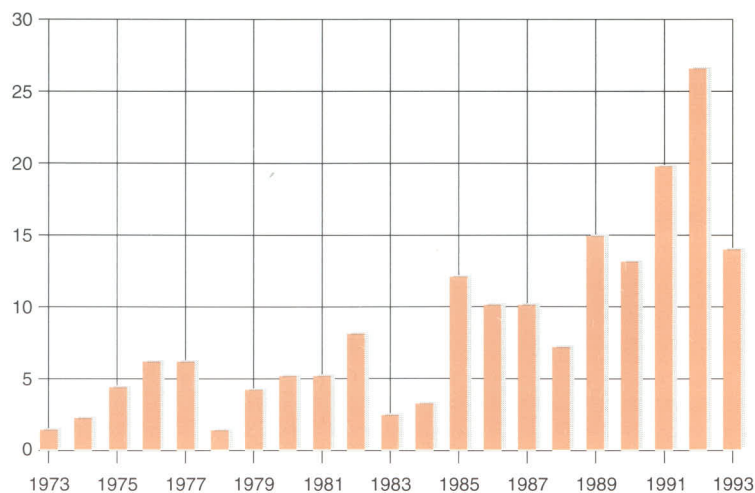
— 1986-1991. Etapa de rápido crecimiento, aprovechando el incremento de la demanda debido a la recuperación econó-

mica y la mejor disposición de las autoridades ante este tipo de establecimientos. En esta época, todas las grandes empresas realizan planes de expansión y el número de hipermercados aumenta notablemente.

Las cifras de negocio de los grandes hipermercados son suficientemente importantes como para situar a estas empresas entre las principales del país, como vemos en el cuadro n.º 2, donde se han destacado las empresas relacionadas en alguna medida con el sector de la distribución.

El crecimiento de las ventas en el caso de empresas como PRYCA o CONTINENTE ha sido espectacular. PRYCA ha pasado de tener una cifra de ventas de 258.000 millones de pesetas en 1989 a más de 450.000 en 1992. CONTINENTE ha pasado de 114.000 en 1987 a 330.000 en 1992. Dicho incremento de ven-

GRAFICO 4  
NUMERO DE APERTURAS ANUALES DE HIPERMERCADOS (\*)



(\*) Datos correspondientes al 15 de Septiembre  
Fuente: DISTRIBUCION ACTUALIDAD, nº 209



CUADRO N.º 2  
FACTURACION DE LAS PRINCIPALES  
EMPRESAS ESPAÑOLAS

Puesto	Empresa	Facturación
1	REPSOL .....	1.852.788
2	TENEO .....	1.674.000
3	TELEFONICA .....	1.208.938
4	<b>EL CORTES INGLES</b> .....	<b>961.098</b>
5	IBERDROLA .....	781.162
6	ENDESA .....	719.052
7	TABACALERA .....	700.266
8	SEAT .....	632.907
9	FASA RENAULT .....	537.514
10	CEPSA .....	521.343
11	<b>PRYCA</b> .....	<b>439.804</b>
21	<b>CONTINENTE</b> .....	<b>329.929</b>
25	<b>ALCAMPO</b> .....	<b>242.000</b>
31	<b>EROSKI</b> .....	<b>190.630</b>
36	<b>HIPERCOR</b> .....	<b>165.178</b>

Fuente: Mercado.

tas ha ido además acompañado de un crecimiento paralelo de sus beneficios. En PRYCA, éstos han pasado de 177 millones de pesetas y 0,3 por 100 sobre ventas en 1982 a 10.200 millones y 2,7 por 100 sobre ventas en 1991; en CONTINENTE se pasó de 800 millones de pesetas en 1984 a 4.200 millones en 1991. Dos observaciones importantes a realizar respecto a la cifra de beneficios de estas empresas son: en primer lugar, que previamente se les ha descontado una parte que se destina al pago de *royalties* por tecnología a la casa matriz, y en segundo lugar, que otra parte importante de ellos corresponde a ingresos financieros atípicos producto del aplazamiento de los pagos a los proveedores, tema que trataremos con mayor detalle más adelante, pero que, en todo caso, les otorgan un cierto carácter de entidades financieras.

Sin embargo, a pesar de su éxito, los hipermercados continúan evolucionando rápida y ac-

tivamente para poderse adaptar mejor a los requerimientos actuales del mercado, dada la competencia que sufren. Así, una de las características de estos establecimientos que más posibilidades de adaptación ofrece es el tamaño. Actualmente, se distinguen dos grandes tipos de hipermercado:

- Grandes locales, cuya superficie está en torno a los 10.000 metros cuadrados.
- Pequeños hipermercados, con superficies aproximadas de 3.000 metros cuadrados.

Esta diferenciación se crea por las diferentes oportunidades que ofrece el mercado. Así, los pequeños establecimientos se localizan en poblaciones que ofrecen un mercado potencial que no justifica la inversión que supone la apertura de un gran centro, o cuya demanda sea de carácter estacional (localidades costeras). Los grandes hipermercados se justifican por el apro-

vechamiento de las economías de escala asociadas al tamaño (las *ratios* de ventas por superficie crecen más que proporcionalmente al aumentarse ésta).

Por lo que se refiere a la localización geográfica de los hipermercados, conviene destacar que, en principio, se ubicaron exclusivamente en áreas de elevada densidad de población y rentas por encima de la media; en ese momento, los hipermercados se concentran en Madrid y la costa mediterránea, debido a la gran inversión necesaria para abrir un establecimiento de este tipo. Actualmente, se han dispersado por toda la geografía nacional aunque el 65 por 100 de los hipermercados se concentran en Andalucía, Cataluña, Madrid y Valencia.

### 3.2. Grandes almacenes

Existen básicamente dos tipos de grandes almacenes:

- Grandes almacenes tradicionales, representados por El Corte Inglés y, a gran distancia, Galerías Preciados. Su clientela pertenece mayoritariamente a la clase social alta o media-alta, cuyo nivel de renta les permite adquirir los productos sofisticados, de alto precio y afectados por amplios márgenes que ofrece este tipo de establecimientos.

- Grandes almacenes populares, representados principalmente por Simago, cuyas características difieren notablemente de las anteriores. Se orientan hacia precios bajos, ofrecen calidades y servicios inferiores a los grandes almacenes tradicionales y están orientados hacia consumidores de poder adquisitivo medio-bajo.

Siguiendo la tendencia generalizada en el mercado, durante



los años de crisis de la década de los ochenta, se paralizaron las aperturas. Posteriormente, en los años de recuperación, tampoco se retomó el ritmo de aperturas anterior por diferentes causas: las dificultades financieras y de gestión de Galerías, los problemas para encontrar ubicaciones adecuadas a este tipo de establecimientos, etcétera.

### 3.3. Centros comerciales

Históricamente, los centros comerciales no han tenido gran éxito en España. Esto se puede deber al clima y a la estructura de las ciudades, que facilitaba las compras sin necesidad de acudir a un centro de este tipo. Sin embargo, fenómenos ocurridos en los últimos años, como el crecimiento de zonas residenciales en las afueras de las grandes ciudades, junto con la voluntad de algunas administraciones locales de rehabilitar los centros comerciales de sus ciudades, han revitalizado este tipo de gran superficie.

## IV. CONCENTRACION DEL SECTOR

El comercio minorista en España ha estado tradicionalmente poco concentrado, haciéndose más patente esa tendencia en el sector de la alimentación. Esta atomización del sector se debe a factores tales como:

- Las escasas barreras de entrada en términos de capital y conocimientos necesarios para entrar en el comercio detallista.
- El alto índice de desempleo, que favorece la aparición de pequeños comercios familiares.

- La importancia del turismo, que ha impulsado el pequeño comercio en zonas costeras.

Aunque en los últimos años el proceso de concentración de ventas en el sector, debido principalmente al establecimiento de grandes empresas extranjeras, ha sido muy rápido, es previsible que el proceso continúe, puesto que las cuotas de mercado de los cinco primeros grupos de distribución aún están lejos de las de los países europeos (gráfico 5). En España, en 1991, esta cuota fue del 17,8 por 100, mientras que en Bélgica fue del 43 por 100 y en Alemania del 41 por 100.

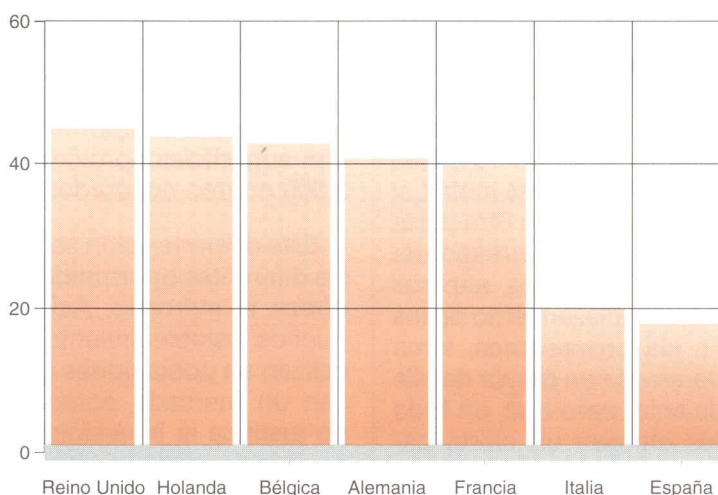
## V. INTERNACIONALIZACION

A pesar de la rápida implantación que las grandes cadenas

de hipermercados están adquiriendo, el origen de las empresas que los controlan no es español. Las razones por las que las grandes distribuidoras pueden estar interesadas en invertir en España pueden ser diversas.

- En sus países, se enfrentan a mercados maduros, lo que significa que deben hacerse grandes inversiones para obtener pequeños incrementos en las cuotas de mercado. Por ello, buscan nuevos mercados potenciales de crecimiento más elevado.
- Pueden observar oportunidades de negocio que justifiquen por sí mismas la inversión, como ocurrió con las primeras implantaciones de hipermercados en España: identificaron una oportunidad de negocio y la aprovecharon.
- Adquisición de experiencia mediante asociación con empre-

GRAFICO 5  
CUOTAS DE MERCADO DE LOS CINCO PRIMEROS GRUPOS DE DISTRIBUCION (En porcentaje)



Fuente: DISTRIBUCION Y CONSUMO



sas ya establecidas, de forma que les permite el acceso al *know-how* del negocio minorista: conocimiento del mercado consumidor y de las técnicas de gestión más eficientes.

Los motivos por los cuales las grandes empresas de distribución francesas decidieron invertir en España son diversos, pero el hecho relevante es que las principales empresas del sector están controladas por capital extranjero a 31 de diciembre de 1992, como vemos en el cuadro n.º 3.

En este sentido, podríamos plantear una pregunta que aún no se ha podido responder por falta de datos, pero que está ya en el aire, y es la relativa a los criterios de selección de productos por parte de las grandes superficies. ¿Se realiza esta selección atendiendo únicamente a criterios de calidad y precio o tiene alguna influencia el país de origen de la mercancía a la hora de ser distribuido por las grandes cadenas? Aunque hasta la fecha no se ha realizado ningún estudio que trate el problema con el rigor que merece, al menos hay razones para sospechar que existe una cierta preferencia hacia productos originarios de sus países.

Si esto se llegara a demostrar, y si uno de los objetivos más buscado por la Unión Europea es la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos de la Unión, y éstos como consumidores en determinados establecimientos y países no pueden acceder a los productos cuya relación calidad-precio sea la mejor, sino que ven la oferta accesible alterada por razones de nacionalidad, ¿se estaría violentando el principio de la libre competencia?

## VI. LOS PROBLEMAS DEL SECTOR

Como hemos visto hasta aquí, los cambios en la distribución en los últimos años han sido notorios, tanto por su amplitud como por su intensidad. Cambios tan profundos no podían realizarse sin la existencia de fricciones entre las partes implicadas en ellos.

En este apartado, vamos a analizar los temas que enfrentan a las grandes superficies con los comerciantes tradicionales, por un lado, y con los productores, por otro.

### 1. Enfrentamientos entre comercio tradicional y grandes superficies

Uno de los principales ataques contra las grandes empresas de distribución procede del comercio tradicional, que ha visto seriamente erosionados sus intereses en los últimos años: han cerrado muchos pequeños establecimientos, han visto disminuir constante y progresivamente sus cuotas de participación en el total de ventas; en resumen, han visto seriamente disminuida su competitividad. Por ello, han pedido insistentemente a la Administración una normativa que regule la actividad del comercio. El gobierno ha respondido en tres frentes:

- A corto plazo, con la regulación de horarios comerciales. En este sentido, se han establecido unos mínimos de apertura de ocho festivos al año a partir de los que las comunidades autónomas pueden ampliar.
- A medio plazo, con la elaboración de la Ley de Comercio, de alcance más amplio, ya en marcha. El gobierno ha manifestado su voluntad de que dicha ley entre en vigor durante el presente año 1994.
- A largo plazo, con la elaboración de un *Libro Blanco* en el que se recojan las tendencias evolutivas del sector.

Sin embargo, el punto de fricción de mayor actualidad entre pequeños comerciantes y grandes cadenas es la polémica sobre la libertad de horarios, que quedó establecida, a la luz del Real Decreto-Ley 2/1985, como una forma de introducir la libre competencia en el sector de la distribución de los bienes de consumo.

CUADRO N.º 3

#### PROCEDENCIA DEL CAPITAL SOCIAL DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE DISTRIBUCION

Empresa	Accionistas	Porcentaje
PRYCA	CARREFOUR	64
	SAGARA (50% Carrefour)	10
	ALBA (Grupo C. March)	10
	BOLSA	16
CONTINENTE	PROMODES	71
	BANCOBAO	10
	OTROS	19
ALCAMPO	SAMU-AUCHAN	100



Las grandes superficies argumentan que las necesidades del consumidor obligan a ampliar los horarios de apertura para facilitarle las compras. Por su parte, los comerciantes tradicionales creen que la libertad de horarios supondrá su desaparición, y demandan una ley que regule la apertura en festivos.

Se argumenta contra la regulación de horarios que ésta podría disminuir la competencia en el sector, lo que podría acarrear un rebrote de la inflación, puesto que el sector servicios contribuye significativamente al incremento de los precios en la economía española. Por otra parte, una reducción en los horarios comerciales afectaría negativamente al consumidor, al no disponer de tiempo suficiente para recoger toda la información que le permitiría realizar una elección óptima en el momento de la compra.

La respuesta del gobierno ha sido un decreto-ley del comercio, aprobado el pasado 29 de diciembre, según el cual cada comunidad autónoma tendrá potestad para legislar sobre unos mínimos, que se establecen en 72 horas semanales y ocho domingos y festivos al año. Entre las comunidades que reúnen mayor número de centros comerciales, Cataluña, Valencia, Extremadura y Galicia harán una lectura restrictiva del decreto.

En Madrid, se permitirá la apertura de doce domingos o festivos desde el 10 de julio hasta fin de 1994. Este intento de restricción de horarios comerciales ha provocado protestas tanto por parte de las grandes superficies —a través de la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) y de la Asociación Española de Grandes Centros de Distribución

(ANGED)—, que se oponen activamente a cualquier intento de limitación de horarios comerciales, como de la Confederación de Empresarios al por Menor (Cecoma), partidarios de las máximas restricciones.

## 2. Enfrentamientos entre distribuidores e industria agroalimentaria

La relación entre comercio tradicional y grandes cadenas no es el único «punto caliente» del sector, sino que otro punto fuerte de polémica lo constituyen las relaciones entre productores y grandes cadenas y, desde el punto de vista de este trabajo (el del sistema agroalimentario), esta polémica es la de mayor trascendencia. Los principales puntos de divergencia entre ellos son la existencia de «barreras de entrada», plazos de pago y marcas de distribución.

La industria agroalimentaria comprende, hasta cierto punto, la existencia de pagos a las grandes empresas de distribución por la introducción de nuevos productos, como valoración del riesgo que corren al sustituir productos ya consolidados entre sus clientes por nuevos productos, cuya aceptación es incierta.

Asimismo, aceptan, no sin graves reticencias, la concesión de ventajas a la gran distribución como resultado de una negociación, aunque ésta sea asimétrica por las diferencias en la participación de ventas totales (el porcentaje sobre las ventas totales del hipermercado de los productos de un determinado fabricante es mínimo, mientras que las ventas realizadas por el fabricante a un gran hipermercado pueden suponer un porcentaje importante sobre el total). Las concesiones

que hace un proveedor a un hipermercado están en torno al 20 por 100 del precio del producto. Sin embargo, los fabricantes consideran inaceptables los plazos de pago a los que les obliga la distribución.

### 2.1. Plazos de pago

Recientemente, se ha conocido que las principales cadenas de distribución tenían deudas con sus proveedores cercanas a un billón de pesetas. Ello ha llevado a preguntarse si el negocio de distribución es un negocio comercial o financiero (fuera del control al que estas entidades están sometidas), que aprovecha las diferencias entre sus plazos de cobro (generalmente al contado) y los plazos de pago a sus proveedores (superiores, en la mayoría de los casos, a tres meses) para obtener gran parte de sus beneficios.

La industria agroalimentaria considera esos plazos de pago no sólo inaceptables, sino causantes de una grave desventaja frente a competidores de otros países en los que los plazos de pago son iguales a la rotación (en Holanda, el plazo medio de pago es de 25 días).

Para entender las causas de este enfrentamiento, remitimos al artículo de Jorge Jordana «La competitividad de la industria alimentaria española», publicado en este mismo número.

### 2.2. Marcas de la distribución

«Marcas de la distribución son aquellas que, desvinculadas de la marca del fabricante que las produce, son comercializadas por un distribuidor que les da un nombre y se encarga del *marketing* de las mismas» (4). También



se conocen como marcas blancas, pues en principio se presentaban en envases de este color, siendo un producto menos sofisticado y de precio más bajo. Sin embargo, actualmente las marcas de la distribución engloban también a las marcas propias y a marcas del distribuidor más elaboradas.

En los últimos tiempos, todos los fabricantes se han debido plantear la cuestión de fabricar o no para los distribuidores. Sin embargo, la respuesta más apropiada varía según la situación del fabricante, el producto de que se trate y otra serie de circunstancias.

Como argumentos favorables, podemos destacar el hecho de que el segmento de las marcas de la distribución no sólo supone una parte importante del mercado, sino que además está en crecimiento (gráfico 6), con lo que podrá acceder a cuotas de mercado que no alcanzaría solo,

lo que hace especialmente atractiva la opción a los fabricantes de marcas secundarias. Por otra parte, al aumentar el volumen de producción, el fabricante mejoraría su posición ante sus suministradores y les permitiría aprovecharse de las economías de escala.

Pero, por otra parte, fabricar una marca blanca exige suministrar una gran cantidad de información sobre la tecnología, puede canibalizar la marca propia y puede obligar a entrar en una guerra de precios no deseada. El deseo de rebajar los precios lo más posible puede afectar incluso a la propia calidad del producto, pues los recortes de costes pudieran afectar al rigor de los controles de calidad. Esta polémica se ha visto avivada recientemente ante los casos de intoxicaciones por botulismo, producidas por consumo de judías verdes de marca blanca.

Otro tema que los fabricantes deben tener muy en cuenta antes

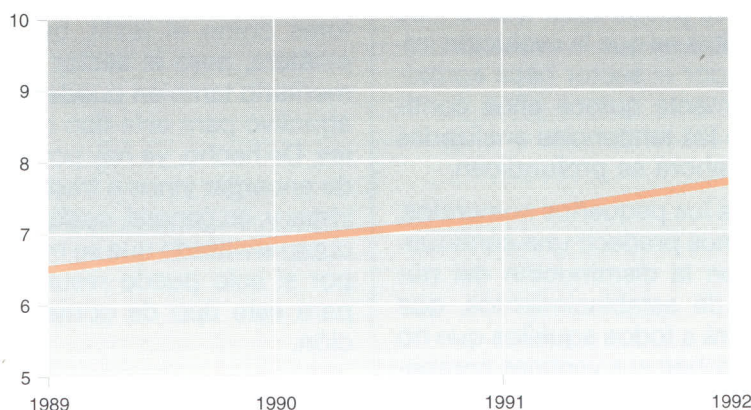
de decidirse por la fabricación de marcas de la distribución es la posible pérdida de independencia que pueden sufrir, sobre todo si un alto porcentaje de sus ventas depende de productos que no están fabricados bajo su propia marca. En ese caso, si el fabricante quiere mantener su nivel de producción, estaría en manos del distribuidor.

Los fabricantes de toda Europa se están enfrentando ahora mismo a ese dilema, puesto que el fenómeno de las marcas blancas está presente actualmente en todos los países, aunque el alcance del mismo varía considerablemente (gráfico 7).

En España, las cuotas de mercado alcanzadas por este tipo de productos no son todavía muy elevadas, debido a que las grandes cadenas de distribución no entraron en España hasta los años ochenta, y a que el consumidor español es muy marquista y hasta que no se ha rebajado su poder adquisitivo como consecuencia de la crisis económica, no se ha decidido a comprar este tipo de productos.

Sin embargo, las cuotas alcanzadas por las marcas de distribución sobre el valor total de la alimentación están creciendo en España (gráfico 6). En 1992, alcanzó un 8 por 100, siendo los productos con mayor cuota la miel (27 por 100), el tomate triturado (26 por 100) y la piña de lata (24 por 100). Los productos en los que el consumidor valora la marca, tales como las bebidas alcohólicas, tienen cuotas cero o próximas a cero. Es destacable también el hecho de que las cuotas que las marcas de la distribución alcanzan en diferentes países para un mismo producto varían notablemente; un ejemplo es la harina. En España, las mar-

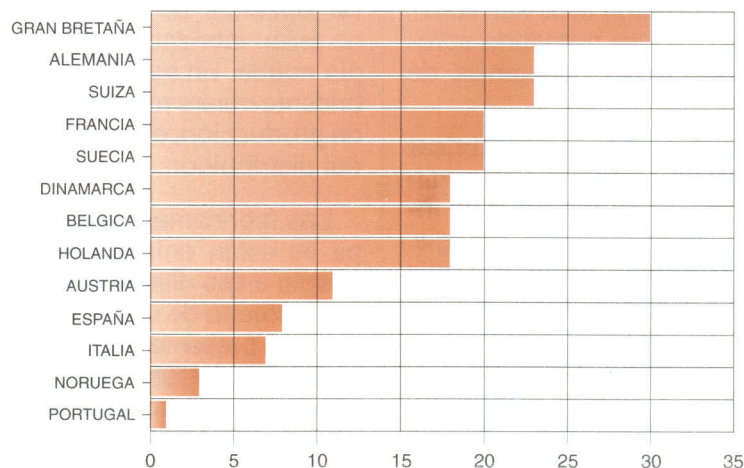
GRAFICO 6  
PARTICIPACION DE LAS MARCAS BLANCAS  
DE DISTRIBUCION EN ESPAÑA  
(En porcentajes)



Fuente: NIELSEN



**GRAFICO 7**  
**PORCENTAJE DE MARCAS BLANCAS SOBRE**  
**TOTAL DE VENTAS**



Fuente: Informe MCKINSEY

cas de distribución representan una parte importante de las ventas, mientras que en Gran Bretaña, debido a su tradición repostera, es un producto muy marquista, en el que la participación de aquéllas es escasa.

La decisión final del fabricante respecto a la marca blanca debería tomarse en función de la previsión de la evolución del producto a largo plazo, de su posición actual en el mercado y del tipo de producto que fabrique, y no en función de aumentos transitorios de ventas que, a largo plazo, pueden llevarle a perder su independencia.

Por último, vamos a ofrecer la visión que los comerciantes tienen sobre las marcas de la distribución. Según un estudio realizado por Bossard Consultants, en el que se entrevistó a 900 profesionales de la distribución en siete países de Europa, éstos manifestaron mayoritariamente que

veían las marcas de la distribución como un medio de enriquecer su surtido en productos de buena calidad (Bossard Consultants, 1992).

## VII. CONCLUSIONES

Una vez estudiado en detalle el sector de la distribución de productos agroalimentarios en España, se puede decir que lo más previsible es que la evolución iniciada por el sector hace aproximadamente quince años continúe, y las tendencias analizadas hasta ahora se profundicen.

Para los pequeños comercios, podemos predecir una continuación en la disminución del número de establecimientos, que afectará a todos aquellos que no aprovechen sus ventajas competitivas dando un servicio mejor. Como tendencia en el sector para los próximos años, se espera que continúe el proceso de integra-

ción vertical y horizontal iniciado hace unos años, y que cada vez menos empresas operen independientemente.

Los grandes grupos de distribución, tras las estrategias de crecimiento intensivo que imperaron en los años ochenta, y que orientaban la mayor parte de las inversiones realizadas hacia actividades en las que ya estaban operando, han ampliado su ámbito de competencia implicándose en estrategias de crecimiento algo más diversificadas. Es también de suponer que se continúe con el proceso de internacionalización, y que la entrada de capitales extranjeros en las empresas españolas prosiga ante las mayores facilidades para el movimiento internacional de capitales.

Por otra parte, no hay que olvidar que están empezando a implantarse en España canales paralelos de distribución hasta ahora desconocidos: venta por correo, venta por catálogo, etcétera. Estas formas aún no captan cuotas de mercado importantes por el breve tiempo que llevan operando. Sin embargo, la experiencia de otros países, como Estados Unidos, nos puede dar idea de su enorme potencial. Las posibilidades están claras en sectores como el textil, bricolaje, etcétera, pero el sector agroalimentario también puede resultar atractivo para este tipo de canales. De hecho, ya hay posibilidad de encargar vinos a través de revistas y, en general, cualquier producto envasado que se mantenga por sí solo puede resultar apto para este tipo de comercialización.

Por último, destacar el importante papel que el avance tecnológico ha jugado, y seguirá jugando en el futuro, en la evo-



lución de la distribución. Así, el número de establecimientos con *scanner* ha pasado, según Bossard, de 1.603 en 1988 a 6.049 en 1992, lo que ha permitido mejorar notablemente el tiempo de espera para el pago. Sistemas automatizados de pedidos, tarjetas láser que permitan cargar automáticamente al cliente el importe de sus compras sin pasar por las cajas, o enviarle promociones personalizadas en función de un registro histórico de sus compras, son ya un hecho. El inconveniente que presentan es su elevado precio, pero dado que permiten ahorrar costes de personal al distribuidor y mejoran notablemente el servicio al consumidor, es previsible que, en un futuro no muy lejano, se encuentren normalmente en los hipermercados.

#### NOTAS

(1) Datos obtenidos de BOSSARD CONSULTANTS (1994).

(2) En España, además, ha tenido una gran repercusión la Ley 19/82 de Contratos Agrarios, promovida por el Ministerio de Agricultura en tiempos de UCD, cuyos objetivos son «permitir las relaciones entre agricultores e industrias agrarias, evitando así los conflictos anuales que con tanta frecuencia se vienen dando y establecer, además, las necesarias cláusulas de compromiso y penalización, para que tanto industriales como agricultores y ganaderos queden mutuamente obligados a respetar sus pactos, fijando un procedimiento de arbitraje en caso de diferencias».

(3) Extraído de CASARES (1993).

(4) Definición contenida en SERRA y PUELLES (1994).

#### BIBLIOGRAFIA

BOSSARD CONSULTANTS (1991), *Priorités de changement dans la grande distribution en Europe*.

— (1994), *La grande distribution en Espagne*, enero.

CASARES, J. (1993), «Distribución comercial en un mundo nuevo. Formas de competencia», *Distribución y Consumo*, n.º 12, octubre-noviembre.

DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1993), «Hipermercados: 20 años», Suplemento especial, n.º 209.

LAMO DE ESPINOSA, J. (1991), Ponencia presentada en el III Congreso Nacional de la Ingeniería.

MAPA (1992), *La alimentación en España*.

MÚGICA, J. M. (1993), «España. La nueva organización del mercado», *Distribución y Consumo*, n.º 7, diciembre 1992-enero 1993.

PUGET, Y. (1993), «Les gisements de la productivité a exploiter», *LSA*, n.º 1.369.

SERRA, T., y PUELLES, J. A. (1994), «Las marcas de la distribución en alimentación», *Distribución y Consumo*, n.º 14, febrero-marzo.