



Distribución. Su turno

■ Mónica Daluz

En las páginas que siguen les ofrecemos un estudio sobre la distribución española. Este monográfico analiza los pormenores del sector y aporta todos los datos sobre la evolución de los diferentes formatos distributivos y el mercado de los electrodomésticos y la electrónica de consumo. Hemos tomado el pulso a la distribución en nuestro país y hemos estudiado, uno a uno, todos los grupos y cadenas que operan en el mercado. Pasen y lean todo cuanto deben saber sobre la distribución española de hoy.



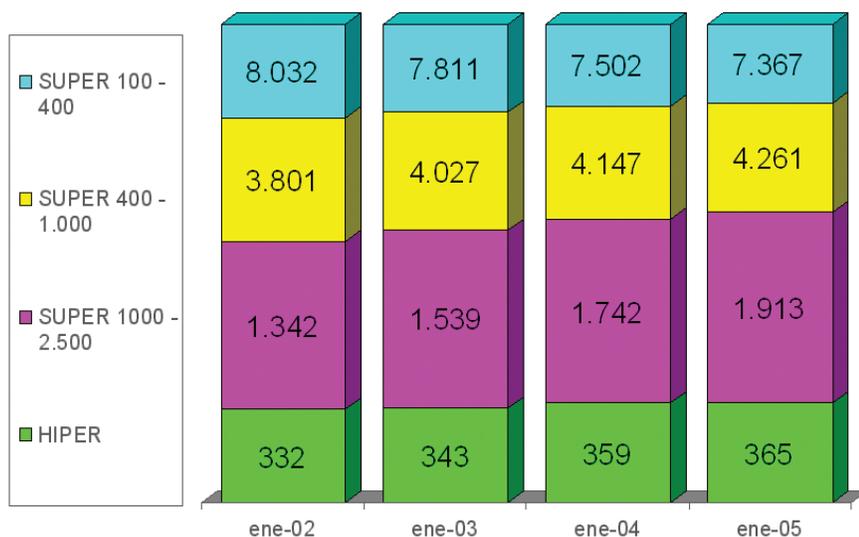
Ríos de tinta se han vertido sobre la lenta agonía del comercio. Tan usadas están palabras como "profesionalización" y "especialización", que casi han perdido su significado, y muchos son los que ya no ven horizonte y se abandonan al hastío de la resignación. Sin embargo, a la distribución le ha llegado la hora, y no nos referimos a la de su defunción, sino todo lo contrario -y no es porque quien les habla sea una

optimista nata, que también-; sigan leyendo y verán porqué.

Hace ya algunos años, el detallista de nuestro y otros sectores se había rendido a la entrada en un camino sin retorno en el que la gran distribución se disponía a, más tarde o más temprano, acabar con el comercio tradicional. Sin embargo, entran en juego los nuevos valores de la sociedad en los que el consumidor no está dispuesto a perder ni un minuto más de lo necesario en realizar sus compras, con lo cual la cercanía del comercio deviene fundamental y, de ahí, al final de la era del hipermercado. En este sentido el supermercado de proximidad ha sabido evolucionar y hoy satisface el *one stop shopping* o la posibilidad de realizar todas las compras necesarias de una sola vez y a precios bajos. Las tiendas de proximidad han mejorado su oferta y en conjunto, proponen una combinación de variedad y precio que permite hacer la compra que hasta ahora se realizaba en el hipermercado, de forma competitiva.

Ilustrando este reportaje encontrarán todo tipo de gráficas comparati-

Evolución de formatos



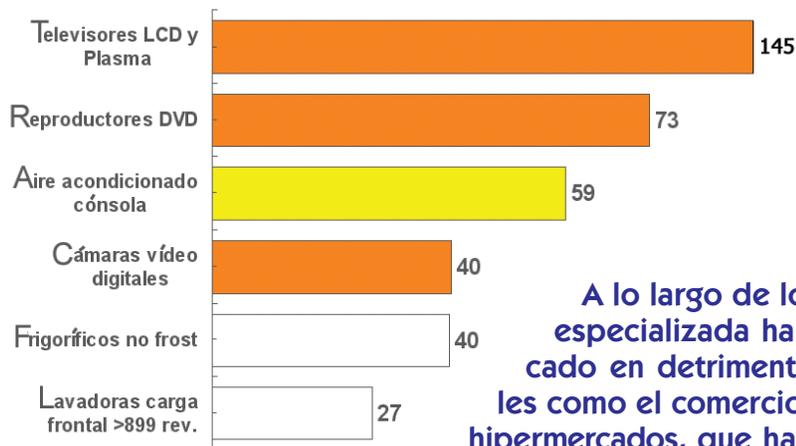
Fuente: A.C. Nielsen



vas que dan cuenta exhaustiva de la evolución de los distintos formatos distributivos. La principal conclusión que arroja el análisis de estos datos es que a lo largo de los últimos cinco años, y por lo que a los productos de nuestro sector respecta, la gran superficie especializada ha ido aumentando su cuota de mercado en detrimento de los otros formatos comerciales como el comercio afiliado, los grandes almacenes y el hipermercado, que han ido perdiendo cuota. Sobre todo en gama blanca, el consumidor opta por la gran superficie especializada, donde espera encontrar no sólo una extensa oferta de producto, sino asesoramiento y alto nivel de servicio. En gama marrón, parece que el consumidor se siente más cómodo o, por lo menos, más lanzado a la hora de comprar sus productos de imagen y sonido "por su cuenta", de manera que el hipermercado gana cuota en este segmento; un creciente porcentaje de consumidores se asesoran en internet de las prestaciones de los distintos productos, y acuden a la gran superficie con una idea clara e incluso con el modelo exacto del aparato que quieren comprar.

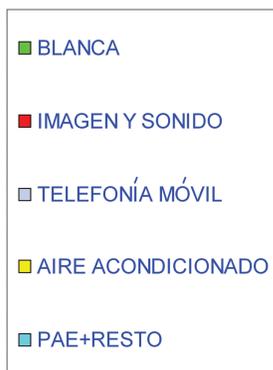
El supermercado de 1.000 a 2.500 m² es el formato con mayor desarrollo

Productos destacados por crecimiento en volumen en 2004 respecto a 2003

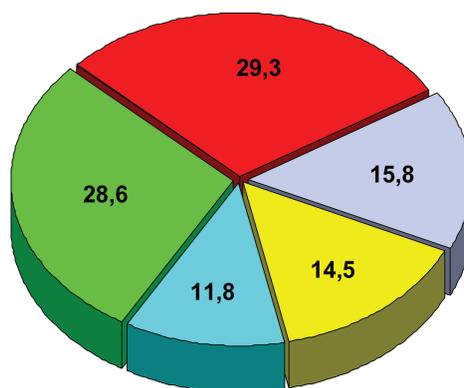


Fuente: A.C. Nielsen

Mercado de electrodomésticos en 2004



Fuente: A.C. Nielsen



El mercado de electrodomésticos superó los 7.500 millones de euros de facturación en 2004, creciendo, en valor, un 12,5%.

El consumidor está poniendo de su parte, y no sólo porque se ha volcado con los productos tecnológicos y de comunicaciones, sino porque comienza a influir su dimensión de "individuo" frente a la de "consumidor" y son muchos los ciudadanos sensibles a la problemática de los horarios comerciales, aunque, es cierto, desearían racionalizar el asunto; en Europa, por ejemplo, es impensable un comercio abriendo a las 5,30 de la tarde, en la mayoría de países, la hora de cenar. Ha venido a darse, también, cierta saturación de formatos grandísimos e impersonalísimos; en este sentido, en



Estados Unidos parece que los *malls* están perdiendo fuelle por la falta de humanidad que transmiten, y que la población los está aborreciendo. Pero no tiremos de la cuerda, porque aunque el consumidor es algo más "comprensivo", sigue siendo infiel y sigue exigiendo comodidad a la hora de comprar, productos y servicios mejorados, y buenos precios, además de una buena dosis de entretenimiento y metros, muchos metros...

A lo largo de los últimos 5 años, la gran superficie especializada ha ido aumentando su cuota de mercado en detrimento de los otros formatos comerciales como el comercio afiliado y los grandes almacenes e hipermercados, que han ido perdiendo cuota.



Evolución de las cuotas de mercado de los diferentes formatos distributivos

ELECTRO GLOBAL	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Variación 99/04
Comercio afiliado	56,0%	54,0%	52,0%	49,0%	47,3%	46,9%	-16,3%
Grandes superficies especializadas	16,0%	21,0%	23,5%	25,0%	27,1%	29,0%	81,3%
G. Almacenes e hipermercados	28,0%	25,0%	24,5%	26,0%	25,6%	24,1%	-13,9%

GAMA BLANCA	2002	2003	2004	Variación 02/04
Comercio afiliado	59,2%	57,0%	56,1%	-5,2%
Grandes superficies especializadas	22,7%	25,1%	27,1%	19,4%
G. Almacenes e hipermercados	18,1%	17,9%	16,8%	-7,2%

GAMA MARRÓN	2002	2003	2004	Variación 02/04
Comercio afiliado	44,0%	40,2%	36,1%	-18,0%
Grandes superficies especializadas	27,0%	29,8%	32,3%	19,6%
G. Almacenes e hipermercados	29,0%	30,0%	31,6%	9,0%

PAE	2002	2003	2004	Variación 02/04
Comercio afiliado	35,0%	35,9%	34,8%	-0,6%
Grandes superficies especializadas	25,0%	25,5%	28,6%	14,4%
G. Almacenes e hipermercados	40,0%	38,6% 3	6,6%	-8,5%

Fuente: Banco Cetelem

Encabezábamos este reportaje augurando la supervivencia de la distribución tradicional, que no anticuada. Tradicional en relación a los formatos impuestos por las multinacionales; tradicional, pero hecha al mundo de hoy, reconvertida a la modernidad, lo cual debe hacer con premura. Sí, la coexistencia es posible, aunque no será tarea fácil...



Sin embargo, el comerciante tiene en su mano un sinfín de recursos; ahí va un puñado de ellos: aprovechar la emergencia de nuevas "tipologías" de consumidor: los inmigrantes, con sus gustos y necesidades particulares; los que han creado hogares unipersonales; o los que conforman el grupo llamado de la tercera edad, cada vez más numeroso y muy distinto en hábitos al de hace 15 años. Puede convertir su calle, en colaboración con otros comerciantes, mejor cuantos más, y más diversos, en un centro comercial al aire libre; de este modo se evitará que las zonas céntricas comerciales de las ciudades concentren tan altísimo porcentaje de las ventas totales realizadas en las gran-

des urbanas. Aprender a retener al empleado válido utilizando la imaginación a través de concesiones no necesariamente materiales, que lo mantengan vinculado a la empresa, además de, por supuesto, ofrecerle formación. Luchar contra el anonimato y dotar al establecimiento de personalidad propia. No cerrarse en banda ante la avalancha de productos digitales y la saturación de proveedores procedentes del sector informático, optando por refugiarse en la gama blanca. Reinvertir los beneficios en la tienda y adecuarla a la realidad demandada por el consumidor. Y, aunque la tarea sea quijotesca, luchar por la revalorización del producto, mediante acuerdos con el fabricante y la adecuada configuración del mix.



Así estamos

Al consumidor le viene de maravilla el exceso de oferta de producto y la proliferación de todo tipo de estructuras comerciales; lo cual exacerba la competitividad y conduce los precios a la baja sin fin. A la tienda le urgen fuertes y constantes inversiones para enfrentarse al futuro; se ve desbordada a la hora de gestionar con acierto un producto abocado a la obsolescencia vertiginosa; le sobrepasa el imparable tirón de las marcas blancas; le brotan alre-

dedor competidores con alto potencial económico y que se han propuesto crecer a toda costa, y es que actualmente ya no se concibe una internacionalización que no sea "a lo grande", y los expertos aseguran que si no hay ambición y recursos para ocupar alguno de los tres primeros puestos del *ranking* del país, más vale seguir en el mercado nacional; y, por si fuera poco, asisten a diario a la huida de los jóvenes empleados, que buscan estabilidad y expectativas laborales.

Hacia la multidisciplinareidad

"¿...A ver que caja he hecho hoy?"

Quien se haga esta pregunta está muerto.

Los publicistas llaman a la puerta de nuestro ego, o de nuestra compasión, o de nuestra lujuria; los diseñadores cuentan historias a través de sus creaciones, transportándonos a un mundo de sueños y fantasía; los ingenieros textiles buscan entre sus tubos de ensayo dar con fibras excepcionales que aporten nuevas sensaciones. Buena parte de nuestro conocimiento e información sobre el mundo que nos rodea es, digamos, virtual, y el detallista está aprendiendo a vender valores intangibles.

Quizá como consecuencia del exceso de información, estamos rediseñando nuestro ángulo desde el que mirar el mundo. La sociedad de la información nos empuja a situar nuestro punto de vista cada vez más "arriba", a tener más campo visual. Esa es la esencia de la globalización. Desde aquí todo cobra una nueva dimensión; desde aquí se ve la suma de las partes.

Durante las épocas en las que se carecía de información, la percepción de la realidad era incompleta, sesgada, no se atisbaban los motivos, no era posible analizar cuanto estaba aconteciendo, ni qué factores estaban condicionando el día a día, y mucho menos anticiparse al futuro.

Desde la perspectiva actual podemos desgranar uno a uno los elemen-

tos que inciden en el comportamiento de la macroeconomía, en el sector de las telecomunicaciones, de los grupos marginados, de los niños teledictos, de los suicidas, o de los comercios de electrónica de consumo...

Un mundo global implica la implementación de diversas disciplinas. El análisis desde este nuevo ángulo deberá contemplar infinidad de materias, y toda aportación de cualquier rama del conocimiento será válida para ello.

Hoy el detallista debe saber economía, sociología, psicología, filosofía, historia, lingüística, *marketing* e informática, y mantenerse continuamente informado de las tendencias de su sector, así como permanecer alerta a los cambios en los hábitos de la sociedad. Deberá, sobre todo, contemplar su negocio desde la dimensión que exige el mercado, que es una dimensión de conjunto y a largo plazo, y pasar de ser "regente de su tienda" a ser "gestor de su negocio".

Vender es una profesión.

¿Un nuevo ciclo se avecina?

Parece inevitable. Concentraciones, absorciones, ni siquiera deslocalizaciones, serán suficientes para parar el nuevo imperio que hoy renace de sus cenizas y que llega arrollador a los mercados occidentales. Se está ganando a pulso el sobrenombre con el que todos la conocen ya: "la fábrica del mundo". China ha aniquilado ya el sector de la juguetería, y los del calzado y el textil serán los siguientes en morir, si no se hace algo al respecto. Que no nos cuenten eso de que la tecnología y el diseño chino deja mucho que desear; en la era de la movilidad, del flujo de personas, conocimientos e ideas, China ya tiene los fichajes que necesita para culminar su invasión. Además, hace tiempo que viene siendo la mayor compradora mundial de maquinaria de sectores diversos, como el textil. Ahí va otro dato: los costes laborales para el empresario chino representan el 1% de sus gastos generales. Espeluznante... Una

incurción que forma parte de un plan premeditado del gobierno chino en el que la idea parece ser acabar con el tejido industrial de los sectores y países donde se está llevando a cabo la penetración, a base de producir por debajo del coste de producción, contraviniendo las reglas del juego de los intercambios internacionales, para, una vez posicionados, subir los precios. Pero no desesperemos; si los ciudadanos del país nipón están locos por producir, pronto perderán



internacionales, para, una vez posicionados, subir los precios. Pero no desesperemos; si los ciudadanos del país nipón están locos por producir, pronto perderán



la cordura por consumir. Se trata de que nuestras industrias resistan lo suficiente para que las reivindicaciones sociales en China lleguen antes que la aniquilación de los distintos sectores fabriles afectados. Así que habrá que intentar convencer a los ciudadanos chinos de que reclamen justicia social y laboral, y es que una invasión económica de estas proporciones a costa de la explotación de las personas, es inadmisiblemente. El paso de una economía planificada e igualitaria a una competitiva y paulatinamente privatizada está generando una sociedad de esclavos y la pregunta es ¿hasta donde estará la población dispuesta a sacrificarse por convertirse al capitalismo?

Punto de inflexión

Todo comenzó cuando la distribución organizada dejó de estocar a finales de los años 80. Entonces, el tiempo empezó a correr a favor del consumidor. Hace años que en Europa se fabrica sobre pedido y algunos actores de la distribución, que prefieren mantener el anonimato, afirman que los fabricantes europeos han perdido su valor añadido; que "son como los chinos": han dejado de estocar, de hacer publicidad, de tener red co-

mercial y pagan muy poco a sus servicios técnicos. Si a esta situación se le suma la infidelidad del consumidor a la marca, nos encontramos ante un fenómeno cada vez más palpable: las marcas orientales están tomando el testigo y comienzan a hacer las cosas bien. Las idas y venidas de conte-

nedores, las empresas que desaparecen con la misma alegría que florecen, el servicio técnico cero o la nula imagen de marca, va a menos, y las nuevas empresas orientales se instalan en nuestro país con proyectos de continuidad, tratando de aportar valor añadido, buscando un hueco para su marca y consolidarse en los mercados en los que desembarca.

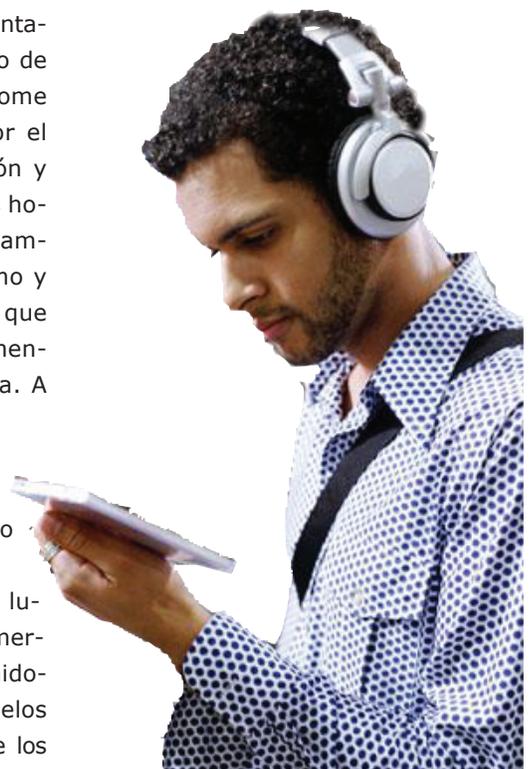
Sucumben los precios

¿Por qué? Los precios bajan en los mercados con altos porcentajes de penetración de todo tipo de bienes de consumo, y el desplome de la clientela viene dado por el envejecimiento de la población y la reducción del tamaño de los hogares. Cuando envejecemos cambia nuestro patrón de consumo y se tiende al ahorro, fenómeno que se acentúa a medida que aumenta la esperanza media de vida. A nuestro favor, el hecho de que el consumidor maduro destina una importante parte de su presupuesto al equipamiento del hogar.

Por otro lado, pronto tendrá lugar la plena incorporación al mercado de un grupo de consumidores jóvenes educados en modelos de negocio nuevos, distintos de los

supermercados, hipermercados y tiendas departamentales. Un estudio realizado por J.L. Nueno & Ferrer demuestra que los consumidores fieles a cadenas verticalizadas en el sector textil, tras tres años comprando asiduamente en ellos, aumentan su frecuencia de compra, se gastan el doble de dinero y adquieren el doble de unidades en la misma cadena; es decir que tiene lugar un proceso de educación del consumidor y, a diferencia de los consumidores nacidos entre los 50 y los 70, acostumbrados a comprar en entornos inflacionarios, los que hoy tienen 20 años están fidelizándose a formatos con los precios cada vez más bajos.

Pero los precios comenzaron a bajar hace ya años, cuando nos alcanzó la dictadura de la gran distribución, además, a ello también ha contribuido la presión que ejercen las marcas de distribuidor. La diferencia de precio entre las marcas líderes y las marcas propias cada vez es mayor, por lo que aquellas no pueden subir los precios, de modo que el producto ha entrado en una dinámica de devaluación que parece imposible romper.



¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

A continuación, cuatro pinceladas sobre la historia del comercio, que es nuestra propia historia, porque los modos en que se conducen los intercambios marcan los modos de vivir y el estudio de las sociedades no es completo si no se analizan sus hábitos en la compra y en la venta.

Si nos remontamos a los años 60, el panorama podría titularse "el imperio del comerciante". Los nuevos miembros de la familia, o sea la lavadora y el televisor, llegaban de la mano del floreciente comercio de barrio, con un vendedor que "receptaba" el modelo que más se adecuaba a las necesidades de su cliente-vecino. ¿La marca? Que fuera alemana o americana, industrias que se nos antojaban a años luz de la nuestra. Y era verdad.

En los 70, las grandes superficies de la periferia ya habían calado en el comportamiento del consumidor y en su escala de preferencias, iniciándose el declive de un sector aparentemente condenado a, con suerte, sobrevivir: el del comercio tradicional. Es entonces cuando hacen su aparición en la escena nacional los primeros grupos y asociaciones de distribución. Algunos asuntos preocupantes por entonces eran muy parecidos a los de ahora: ya se temía la llegada de productos de Extremo Oriente, aunque, en esos años las marcas europeas contaban con la confianza ciega del consumidor. El panorama: un mercado atomizado y saturado que quedaría pronto relegado a la reposición.

Los 80 estuvieron marcados por la inyección de adrenalina que las nuevas categorías de producto aportarían al mercado, como el vídeo, las consolas de videojuegos o la cámara de vídeo. La venta colectiva, la eliminación de los grandes inter-



Retrato de una época

A mediados de los 70 buena parte de las españolas se dedicaban a "sus labores" y el fin de semana, el cabeza de familia ejercía orgulloso, con los suyos, de dominguero. La reina de la casa: la televisión. José M^a Iñigo y Chicho Ibáñez Serrador eran como de la familia, y Félix Rodríguez de la Fuente, personaje de culto. *Crónicas de un pueblo* y *La casa de la pradera* las series costumbristas que nos hablaban de vidas; los pequeños de la casa vivían entre *Los payasos de la tele* y *Sandokan*; y la juventud se debatía entre la canción protesta y Camilo Sesto. En 1975 se expidieron cerca de un millón de permisos de conducir. Muere Franco y los españoles aprendemos a ser libres.

mediarios y hasta la formación, constituían temas para el debate entre los profesionales de la distribución española en esos años. Los hipermercados seguían avanzando y el comercio tradicional parecía ahogarse ante la imparable proliferación de los grandes formatos.



Tal como éramos

En los 80 nos sobrevino la locura por la miniaturización; fardábamos con pantallas de televisión del tamaño de un reloj de pulsera, traductores de bolsillo y calculadoras de teclas impulsables. Obsesionados por el futuro, ansiábamos incorporar en nuestras vidas los adelantos tecnológicos, a cuál más pequeño y más extravagante. Fascinados por la ciencia y la tecnología, la vocación de modernidad era generalizada y nuestras pantallas de televisión eran asaltadas por coches parlantes; entre tanto los filmes de ciencia-ficción vivían su época dorada y nos dejábamos cautivar por alienígenas galácticos.

Los jóvenes, ávidos de referentes con que saciar su necesidad de pertenencia e identificación grupal, tomaban partido por las diversas propuestas estético-musicales. Jackson, Madonna, ACDC, Tequila o Alaska era el variopinto panorama. En la gran pantalla Lucas nos propone una memorable trilogía, y el "rey Midas" de Hollywood aterriza con un nuevo héroe de látigo y sombrero. También en esta década España vive la "noche de los transistores" el 23 de febrero, el Congreso aprueba la ley del divorcio y se abre la verja en Gibraltar. Un contundente "Felipe barre" fue el titular de El Periódico de Cataluña en la primera victoria de un partido de izquierdas después de la guerra. El Oscar de Garci, la Ley de Objeción de Conciencia y los culebrones a la americana con personajes salidos de ranchos y viñedos, constituyen otros momentos para el recuerdo. El Consejo de Ministros acuerda que las líneas ferroviarias españolas de nueva construcción adopten el ancho europeo y cae el muro de Berlín. Muchos comienzan a creer en un mundo sin fronteras.



Cierta anarquía condujo en la década siguiente, a la diversificación y fusión de formatos: el hipermercado se reconvierte en gran superficie multiespecialista o pequeño centro comercial, mientras se solapa con el concepto de comercio de proximidad; el supermercado apuesta por el descuento mientras los formatos basados en el precio se reorientan hacia el servicio; los grandes almacenes recurren a la incorporación de

"subtiendas"; y el centro comercial deja las afueras para irrumpir en pleno corazón de la ciudad. Todos buscaban y probaban las posibles combinaciones de los distintos ingredientes del comercio.

También en los 90 desembarcan los especialistas que hoy se perfilan como el competidor más peligroso del comercio de electrónica de consumo: el canal informático, tras la irrupción, años antes, de una nueva categoría de producto que cambiaría la manera de trabajar y de disfrutar de nuestro tiempo libre, el PC.

También llegó el móvil, muchos comercios de nuestro sector supieron sacarle partido; pero sin duda, el factor clave que marcaría y sigue haciéndolo, el futuro de la distribución, (y el futuro de nuestros hogares y de nuestro modo de divertirnos y hasta de nuestra manera de relacionarnos...), fue la digitalización.



Los 90 nos trajeron el imperio de los grandes grupos distribuidores, que ejercían una presión cada vez más asfixiante, y con ellos vino a darse una imparable escalada de concentraciones. Proliferaron, asimismo, las tiendas de gran formato especializadas en una categoría de producto cuya fuerza radica en una amplia oferta, precios competitivos, personal experto y una logística eficaz. Al hilo de esta cuestión cabe un apunte, y es la relevancia que el sector logístico está cobrando en la actualidad como elemento crucial para ofrecer un servicio rápido y de calidad, y en la racionalización de costes a lo largo de toda la cadena.

Hacia finales de la década el sector entró en un espectacular proceso de concentración y fue entonces cuando fabricante y distribuidor iniciaron su idilio, y comenzó a funcionar la fórmula del "beneficio mutuo". El comercio tradicional pasó a entender la crisis como un signo de cambio coyuntural y estructural, e irreversible, por la profunda transformación de la mentalidad y comportamiento del consumidor.

Sin duda, queda mucho por hacer. Hoy, todavía hay demasiadas tiendas que no sorprenden, con vendedores que ofrecen un discurso uniforme, y con una presentación de producto y una publicidad poco imaginativa. Recuerde que el consumidor desea huir de la rutina, de la monotonía, y usted tiene mucho que aportarle, todavía.



Final de siglo y más

Nos desayunábamos cada mañana con un nuevo escándalo económico, y fue la década en la que los adolescentes vivieron, por primera vez, un cambio de signo en el gobierno. Tuvimos año olímpico, desapareció la princesa mediática, nos enteramos de qué era el sida y nos quedamos sin la voz de Mercuri. En los 90 nos invadió la digitalización total y, aún más, la globalización, y su mano ejecutora, internet, que nos abrió la mayor ventana al mundo jamás vista, ¡y no sólo para recibir, sino también para transmitir!, aunque al principio no hubiera manera de entender para qué narices nos iba a servir. Desde entonces nada volvió a ser lo mismo...

Hoy vivimos en un mundo donde todos quieren ser una estrella y en el que proliferan extraños y exitosos programas de telerealidad que sacan de dudas a aquellos que se preguntan si son, básicamente, diferentes de los demás o, si por el contrario, el resto de los mortales hace en su "intimidación global" lo mismo que ellos. Un insólito y extravagante mundo que mientras se deja deslumbrar por la mundialización de productos, gustos y formas de vida, de algún modo, trabaja por preservar la individualidad y la personalización. Quién sabe, tal vez la globalización sea aquello que siempre habíamos estado esperando y acabe siendo el más comprensivo de los sistemas, que facilite lo particular e individualice lo masivo. En fin, puede que incluso se haga realidad la utópica máxima de que "la verdadera democracia es aquella que escucha a las minorías"...