

«Comercio-Industria Agroalimentaria: Situación y perspectivas»

La concentración en el comercio y la dinámica empresarial del mismo vienen influyendo sustancialmente en el sector agroalimentario. El presente artículo repasa inicialmente ambas vertientes para poner de relieve, seguidamente, los rendimientos para el distribuidor de los distintos tipos de productos. A continuación, se anticipan las orientaciones que adoptará el distribuidor en relación a los artículos agroalimentarios, en el horizonte del año 2000, sobresaliendo el papel otorgado a los productos de marca de distribuidor y a las Eurocentrales de compra. Finalmente, se presentan algunas opciones estratégicas para responder mejor al escenario apuntado.

Merkataritzan eman den kontzentrazioa eta berorren dinamika enpresariaia, funtsezko indar bat egiten ari dira sektore agroalimentarioan. Artikulu honek bi alderdi horiek errapasatzen ditu lehendabizi, gero produktu-mota desberdinen banatzailearentzako errendimenduak azpimarratzeko. Jarraian, banatzaileak landa-janariei buruz hartuko dituen orientabideak iragartzen dira. Eta azkenik, ikusmira 2000 urtean ipinita, banatzaile-markako produktuei eta erosketako Eurozentralei emango zaien papera gaienduz, aukerabide estrategiko batzuk aurkezten dira, aipatu eszenategi horri hobeto erantzuteko.

Concentraron on trade and entrepreneurial dynamism have a substantial influence on the agro-food sector. This article reviews, initially, both aspects and goes on to highlight the profitability of the different types of products for the distributor. Following this, a preview is made of the tendencies distributors will take with respect to agro-food products, with a view to the year 2000, standing out the role granted to distributor trademark products and to the purchasing eurocentres. Finally, some strategic options are offered in order to respond to this scenario better.

1. Propósito general.
2. La concentración del comercio alimentario europeo.
3. El comercio alimentario en la C.E.E.
4. La actuación de los distribuidores alimentarios en los mercados saturados.
5. La distribución moderna en relación a los distintos tipos de productos.
6. Evolución futura de los tipos de productos.
7. Los productos «vivos».
8. Las marcas del distribuidor.
9. La acción sobre las marcas líderes.
10. Las eurocentrales.
11. Conclusiones.

Palabras clave: Sector agroalimentario, concentración del comercio alimentario europeo, mercado alimentario.
Nº de clasificación JEL: F12, L81, Q17, Q18

De entrada es preciso señalar que el análisis estratégico formal ha prestado poca atención al estudio del Cliente Intermedio como fuerza interviniente en la conformación de la estructura de los sectores.

Incluso la forma de referirse a la fase intermediadora adopta denominaciones curiosas. Es clásica la denominación «Canal» o «Red de Distribución», con las connotaciones inertes que pueden atribuírseles en relación al flujo de la mercancía.

Dados estos juicios previos, no es extraño que la creciente concentración de la distribución alimentaria sea percibida desde los sectores productivos como si de una plaga bíblica se tratara.

La referencia «sectores productivos» es excesivamente generalizadora, pero responde a propósitos definidos:

- A efectos de dejar constancia que, desde la perspectiva del comerciante

alimentario, el que su proveedor sea un agricultor o un industrial agroalimentario no resulta significativo. Ambos son suministradores de mercancías. Las diferencias pueden provenir de los atributos comerciales y logísticos de sus suministros (rentabilidad, «marketing» incorporado, etc.), tanto de carácter absoluto como en relación a las fuentes alternativas de procurarse el producto.

— Asimismo, se quiere poner de relieve que por razones del propio tema, el texto mantendrá un cierto grado de abstracción, por lo que sus consideraciones no tienen validez en subsectores específicos.

— Y finalmente, para resaltar la naturaleza esencialmente conflictiva de los distintos agentes (clientes finales, distribuidores, productores), en pos de maximizar su valor en las transacciones en mercados maduros.

1. PROPOSITO GENERAL

El presente trabajo trata de reflejar la visión desde la Distribución de las relaciones producción-comercio agroalimentario, a efectos de señalar las tendencias dominantes que pudieran plantearse en el futuro, tomando como horizonte el año 2000.

Dentro de ese marco se observará la importancia de la concentración, factor presente pero no único, en la relación de estos dos agentes.

En primer término se presenta la creciente influencia del propio Comercio Moderno en la evolución del Sector Agroalimentario. A este fin se analiza la concentración en Europa en estos momentos, comparándola con otras áreas.

Posteriormente, se pasa a detallar los intereses específicos del propio sector de la distribución en los próximos años, internalizando algunas de las preferencias del consumidor, dada la creciente rivalidad interna dentro del comercio. Para ello, debe entenderse que los distribuidores optimizan un «portafolio» de activos compuesto, entre otros, de cada uno de los productos que gestionan, por lo que se aproximarán algunas

ideas sobre el rendimiento que proporcionan las diversas secciones de venta.

A continuación, se pasará revista a las acciones que se espera se extiendan entre los comerciantes para elevar las contribuciones de los tipos de productos y los instrumentos con que se dotarán para ello, tanto técnicos como empresariales.

Entre los medios señalados destaca la integración asociativa en cadenas europeas, «Eurocentrales», lo que conducirá a una concentración a escala europea en la compra de productos de algunos subsectores.

Finalmente, se listarán algunas conclusiones entre las que se señalen algunos referentes estratégicos para los agentes económicos actuantes.

2. LA CONCENTRACIÓN DEL COMERCIO ALIMENTARIO EUROPEO

A pesar de la progresiva concentración que se percibe en el comercio, el tamaño relativo de sus empresas es menor que en otros sectores.

Obsérvese la dimensión de las empresas distributivas de alimentos del mercado norteamericano (cuadro n.º 1).

Cuadro n.º 1. Clasificación por facturación de las empresas de Estados Unidos (1988)

(Miles de millones de pesetas)

Empresas	Facturación
1. KROGER	2.368
2. AMERICAN STORES	2.294
3. SAFEWAY	1.661
4. A&P	1.240
5. WINN-DIXIE	1.116
6. ALBERTSON'S	843
7. SUPERMARKET GENERAL	731
8. STOP AND SHOP	582
9. PUBLIX	570
10. FOOD LION	471
TOTAL 10 PRIMEROS	11.876

Fuente: PROGRESSIVE GROCER, Agosto 1989. (Citando a Kidder, Pea body And Co.)

Cuadro n.º 2. «Ranking» de los líderes europeos de la Distribución Alimentaria (1988)

(Miles de millones de pesetas)

Empresas	Facturación
1. TENGELMANN (R.F.A.)	1.895
2. LECLERC(F)	1.391
3. METRO (R.F.A.)	1.261
4. ALDI (R.F.A.)	1.253
5. CARREFOUR (F.)	1.218
6. INTERMARCHE (F.)	1.090
7. GATEWAY (G.B.)	1.043
8. SAINSBURY'S (G.B.)	1.017
9. ASKO (R.F.A.)	926
10. AHOLD (HOL.)	874
TOTAL 10 PRIMEROS	11.968

Fuente: L.S.A., Suplemento al n.º 1.179, Octubre 1989. (Citando a Casino).

Sus brillantes cifras billonarias no dejan de ser un espejismo, toda vez que entre las 10 primeras solamente alcanzan una cuota de mercado del 30,7%.

En Europa se dan las mismas características aún con menor concentración (cuadro n.º 2).

Ahora bien, prácticamente todas las grandes empresas del comercio europeo tienen su gran mercado en un país, salvo el caso francés, alguna de cuyas empresas más importantes tiene una buena implantación en España.

Cuando se desciende al análisis por cada mercado, la concentración es la siguiente:

- Gran Bretaña: Las siete primeras empresas totalizan el 75% de cuota.
- Alemania :Un total de 8 empresas alcanzan el 60% del mercado.
- Francia : Las diez primeras empresas tienen el 50% del mercado.

— Italia : Para alcanzar el 50% del mercado hay que sumar las ventas de las doce primeras empresas.

Por lo que se refiere al mercado español, las diez primeras empresas: Pryca, Saudisa, Alcampo, Mercadona, Simago, Eroski, Dirsá, Makro, Hipercor y Digsá alcanzan sólo el 18% del mercado.

3. EL COMERCIO ALIMENTARIO EN LA C.E.E.

Desde principios de los años sesenta, la Europa desarrollada ha vivido un proceso ininterrumpido de sustitución del comercio alimentario desespecializado por formatos del tipo hipermercado y supermercado.

En países retrasados en este proceso, como España o Portugal, el comercio tradicional mantiene todavía un porcentaje de mercado estimable. Por el contrario, las grandes y medianas superficies de distribución agroalimentaria de los países ricos, salvo Italia por normas legales recientemente abolidas, poseen altas cuotas de mercado, como se observa en el cuadro n.º 3).

Cuadro n.º 3. Peso de los hipermercados y supermercados en la Distribución Alimentaria (1985)

País	%
Francia	82,8
Bélgica	77,5
Holanda	59,7
Gran Bretaña	55,2
Alemania	54,9
Dinamarca	36,2
España	36
Italia	31
Portugal	11,8

Fuente: NIELSEN.

Una de las implicaciones que se derivan de un grado de saturación, como el que se percibe en los países avanzados comercialmente, es la mayor competencia intratipos comerciales modernos, que hace más atractiva la búsqueda de nuevos mercados donde extender sus probados conceptos comerciales. En esta clave se puede entender que Carrefour

tenga hipermercados en lugares tan dispares como Argentina, Gabón, Hong-Kong o Estados Unidos.

El «ranking» español es otra muestra palpable del proceso de diversificación geográfica de los vecinos europeos, especialmente franceses (cuadro n.º 4).

Cuadro n.º 4. Clasificación de la Distribución Alimentaria (1988)

	(Millones de pesetas)	
	Ventas	MULTINACIONAL
HIPERMERCADOS PRYCA, S.A.	212.556	Sí. (FRANCIA)
SAUDISA («CONTINENTE»)	147.033	Sí. (FRANCIA)
ALCAMPO	121.500	Sí. (FRANCIA)
MERCADONA	81.000	—
SIMAGO	55.430	—
HIPERCOR	50.986	—
EROSKI	47.522	—
MAKRO	44.442	Sí. (ALEMANIA/SUIZA)
DIGSA	36.000	Sí. (REINO UNIDO)
DÍA	35.500	Sí. (FRANCIA)

Fuente: Fomento de la producción. Las 2.500 mayores empresas españolas. Edición 1989.

Cuadro n.º 5. Peso de los hipermercados y supermercados en la Distribución Alimentaria española (1980-1988)

(En %)

	1980	1984	1988
Hipermercados	7	14	16
Supermercados	17	22	28
TOTAL	24	36	44

Fuente: NIELSEN.

Por otro lado, la velocidad de saturación de formatos de tienda de concepción moderna es galopante en los países europeos retrasados. Véase la evolución de España en el período 1980-1988 (cuadro n.º 5).

A pesar de que las barreras de entrada en el comercio son tradicionalmente bajas, el llamado «Nuevo Comercio» de grandes y medianas superficies exige crecientes disponibilidades de capital y

organización, lo que facilita la entrada de entidades potentes en términos financieros y empresariales.

Tal como se presenta en el cuadro n.º 6, entre 1984 y 1988, la evolución de las empresas líderes de hipermercados y supermercados muestra unos crecimientos en facturación de 193% y 330% respectivamente. Por otro lado, de las ocho empresas señaladas, cinco son

Cuadro n.º 6. Evolución de las empresas líderes en los formatos de hipermercados y supermercados (1984/1988)

(En millones de pesetas)

	1984	1988
<i>Hipermercados</i>		
Pryca	79.286	212.556
Saudisa («Continente»)	55.545	147.033
Alcampo	31.000	121.500
Hipercor	11.988	40.000
<i>Supermercados</i>		
Mercadona	16.600	81.000
Diasa	7.200	40.000
Digsa	12.940	34.762
Distribuidora Reus	7.563	34.753
TOTAL	44.303	190.515

Fuente: Fomento de la producción. Elaboración propia.

multinacionales y, salvo Mercadona, las dos restantes de capital español pertenecen a «El Corte Inglés» y a Tabacalera.

Consecuentemente, a grandes rasgos la distribución agroalimentaria podría caracterizarse por:

- Baja concentración a nivel europeo.
- Mayor concentración a nivel de cada país.
- Saturación del Comercio Moderno en los países evolucionados y rápido avance en los retrasados, promovida en buena parte por diversificación geográfica de empresas europeas de primera línea.
- Creciente intensidad de capital en las inversiones.
- Empresas potentes, especializadas por tipologías, se sitúan en las clasificaciones por ventas con fortísimos crecimientos en los países retrasados y moderados en los mercados maduros.

4. LA ACTUACIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES ALIMENTARIOS EN LOS MERCADOS SATURADOS

Los mercados donde existe profusión de establecimientos del llamado Comercio Moderno se caracterizan por ser fuertemente competitivos.

La captación o mantenimiento del cliente obliga a una política de bajo margen porcentual y de incremento constante de los servicios (horarios mayores, mayor gama, «parking». etc.) que empujan hacia mayores inversiones y gastos de funcionamiento.

Como vía de contrarrestar esas tendencias, el operador de ese negocio trabaja en una línea de maximizar la rotación, orientándose simultáneamente hacia aspectos tales como:

- a) Vender referencias menos sometidas a la competencia. A fin de evitar parcialmente la competencia expone menos productos coincidentes y empuja la venta de productos frescos, menos comparables que los productos de alimentación seca y líquidos.

- b) Impulsar la mejora del Coste de la Mercancía Vendida como necesidad vital.

Como puede deducirse de estas orientaciones, en la jerga de los analistas estratégicos se diría que los decisores del sector perciben globalmente al mismo como un sector de «Volumen». Dicho de otro modo, los operadores observan ventajas competitivas en la concentración.

Empíricamente, se puede dar fe de esta creencia a la luz de la revisión de las prácticas de los detallistas individuales. Estos, abandonando su independencia, se agrupan en centrales o se franquician con enseñas poderosas.

5. LA DISTRIBUCIÓN MODERNA EN RELACIÓN A LOS DISTINTOS TIPOS DE PRODUCTOS

Como se ha citado más arriba, la referencia a la industria agroalimentaria es excesivamente amplia. A fin de paliar el problema, se dividirá la misma en dos grandes apartados, como son los productos frescos y el conglomerado alimentación dura/líquidos.

En términos generales, puede decirse que los alimentos perecederos gozan en este momento del favor del público, y también del distribuidor. Enfrentados en una competencia fortísima, los distribuidores optan por cuidar exquisitamente el factor rentabilidad. Y los productos frescos la proporcionan.

Por el contrario, la alimentación dura y los líquidos ofrecen márgenes brutos muy bajos, haciéndolos desagradables para el comerciante.

Dado que es una tendencia reconocida internacionalmente, pueden ilustrarse estas afirmaciones con dos cuadros franceses, donde se señalan los márgenes medios por secciones y su evolución (cuadros n.^{os} 7 y 8).

Como se observa en el cuadro n.º 7, el margen bruto de la alimentación seca y droguería se encuentra sometido a una tensión competitiva tal, que ha hecho explotar toda una técnica de medición del rendimiento, como es el famoso D.P.P. (Rentabilidad directa del producto).

Cuadro n.º 7. **Comparación de tasas de Márgenes Brutos. Francia 1985**

	«SUPERS»	«HIPERS»
Alimentación seca y líquidos	9,58	3,88
Productos frescos	16,77	17,06

Fuente: I. Chirouze, La Distribución, Chotard et Associés Editeurs, París, 1986. Citando a L.S.A. n.º 988.

Por su parte, tal como se recoge en el cuadro n.º 8, la evolución de las ventas por apartados en las empresas francesas de sucursales, supermercados e hipermercados son elocuentes.

Como se observa, hay una huida del valor distribuido en la alimentación seca/líquidos en favor de los sectores que producen cotas mayores de margen (productos frescos y no alimentarios).

5.1. **Productos Frescos**

Dada la extensión temática, sólo citaré dos aspectos que frenan la mayor progresión de este apartado.

Una cuestión pendiente de magnitud en el sector de productos perecederos es la falta de normalización y estandarización de las calidades de los productos desde el sector primario hasta la mercancía puesta a disposición del público.

Otra carencia es la inexistencia de un tratamiento de «marketing» que posibilite su mayor valoración por el consumidor, con la salvedad del sector charcutería-lácteos donde se ha venido practicando.

Ambos aspectos son cruciales en el sector de comercio moderno, dado que la intervención de la fuerza de ventas es menor y más profusa la utilización de otras palancas de «marketing-merchandising» impersonal.

Cuadro n.º 8. **Evolución de las ventas porcentuales por secciones. Francia**

(En %)

	1978	1983	DESVIACIÓN
Alimentación seca	23,5	19	-4,5
Líquidos	14,5	11	-3,5
Productos frescos	38,0	40	+2,0
No alimentarios	24,0	30	+6,0

Fuente: I. Chirouze, O. citada.

5.2. Alimentación seca/líquidos

5.2.1. Productos Líderes

Por razones de competencia, las referencias comparables en las tiendas de alimentación fundamentalmente compuestas por productos líderes, vienen tratadas con márgenes disminuidos.

Por otro lado, estos mismos artículos se exponen constantemente en oferta, cuya incidencia en las ventas es enorme. Téngase presente que las promociones en precio representan del 15 al 40% de las ventas totales de las organizaciones de comercio alimentario.

5.2.2. Productos «vivos»

Existe un esfuerzo claro de los distribuidores en incorporar progresivamente productos que procuren

un mayor valor al consumidor.

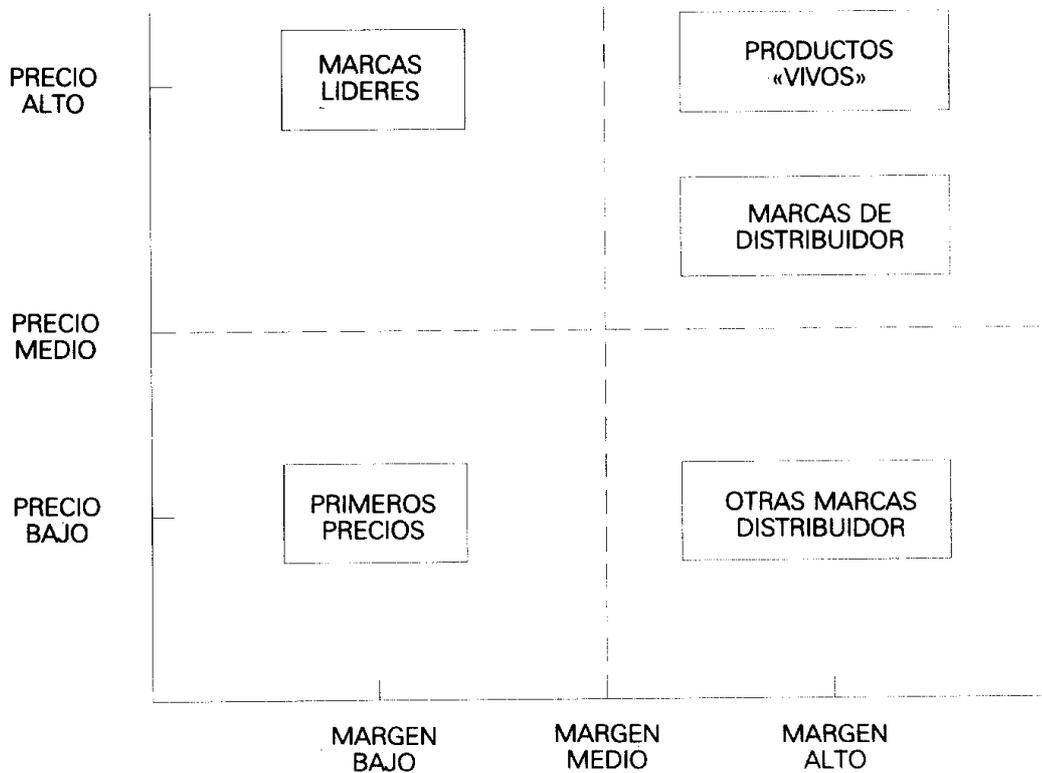
De esta forma, artículos que incorporan un menor tiempo de preparación, festivos o exóticos, de carácter dietético... están progresivamente más presentes en la distribución y en especial, en aquella de carácter más cualitativo.

Estos productos, clasificados como «vivos» en contraposición a la alimentación banalizada (productos «muertos»), tienen un papel relevante en la dedicación del comerciante, siempre que aporten rentabilidad.

5.2.3. Marcas propias del distribuidor

La búsqueda de márgenes superiores al promedio como remuneración a la actividad de proponer sus propias marcas, ha hecho que detallistas de medio mundo tengan un porcentaje

Gráfico n.º 1. Mapa «precio-margen» de los productos alimentarios



estimable de sus ventas en este apartado.

En algunos casos suelen incluirse los productos en régimen de exclusivas dentro de este «posicionamiento» de producto.

5.2.4. *Los «primeros precios»*

Entendidos como los productos que sitúan sus P.V.P. como los más bajos de sus categorías, cualquiera que sea su marca (habitualmente segundas marcas o productos genéricos) suelen presentar un valor para el detallista: mostrar su competitividad absoluta, complementaria a la competitividad relativa de las primeras marcas o líderes.

Aunque su utilización no es general, la repercusión en el margen de estos artículos suele ser negativa en relación al margen promedio.

6. **EVOLUCIÓN FUTURA DE LOS TIPOS DE PRODUCTOS**

Estos cuatro posicionamientos de los productos alimentarios, líderes, «primeros

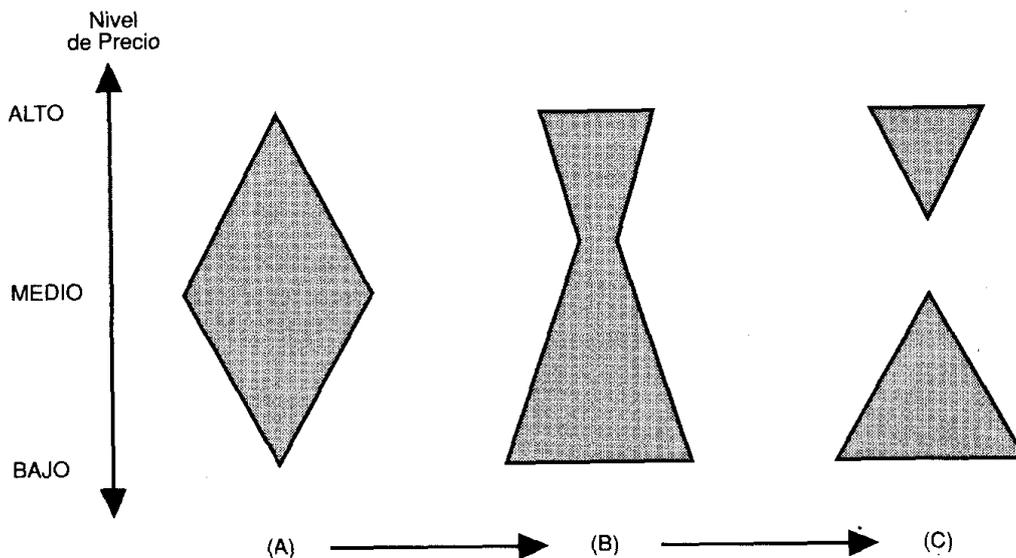
precios», marcas de distribución y productos «vivos», son prácticamente los perfiles necesarios para entrar en sintonía con organizaciones de compras centrales (gráfico n.º 1).

Por otro lado, prospectivamente, es clásico el análisis del surtido realizado por E. Thil, padre de los Productos Libres de Carrefour, y que viene recogido en el gráfico n.º 2, en sus fases A y B. En las mismas se ilustra cómo el segmento de precio medio que englobaba, dentro de cada familia, el mayor número de artículos (posición A) está dejando paso a otra situación en el que los productos colocados en la zona intermedia son minoritarios. Fijándonos en un horizonte de una década podríamos encontrarnos con una articulación próxima a la situación (C).

En cualquier caso, se observa una polarización de los productos hacia las zonas altas y bajas de la «escalera de los precios».

En el futuro, la parte alta estará ocupada por «Marcas Nacionales», «Productos Vivos» y «Marcas con el Nombre del Distribuidor». En la parte baja, se situarán los «Primeros Precios» y «Otras marcas propiedad de distribuidores».

Gráfico n.º 2. **Relación nivel de precio/«Números de productos»**



7. LOS PRODUCTOS «VIVOS»

En todos los decálogos de las organizaciones de distribución que tienen comités de admisión de nuevos productos, figura en primer lugar como mayor factor de admisión, el que el artículo «no repita producto existente».

A pesar de ello, la presencia de artículos innovadores es escasa. Estados Unidos, que posee el mercado agroalimentario más dinámico del mundo, reflejaba recientemente un hecho sintomático: sólo el 15% de las ventas del comercio alimentario estaba realizado por productos lanzados al mercado en los últimos 25 años.

Es conocido el riesgo del fabricante embarcándose en la aventura de investigar y desarrollar nuevos productos, pero no menor es la espiral de costos de «hacer» Comercio Moderno, que exige una alta productividad, y en la que no tienen cabida la multiplicidad de los productos «me-too», falsas innovaciones que no aportan diferencial alguno.

Ahora bien, existen fundadas razones para pensar que esta situación comenzará a variar en la década de los noventa. Y el origen es fiable: la modificación de los hábitos del consumidor.

Es sabido que la desestructuración de la comida es una tendencia imparable. Prueba de ello es la dinámica creciente de la alimentación fuera del hogar. Pues bien, la comodidad en la preparación de alimentos impulsará numerosas innovaciones tales como los preparados alimenticios para ser tratados en microondas.

Al ahorro de tiempo apuntado se unirán los alimentos bajos en calorías y productos de forma que afectarán profundamente a segmentos minoritarios. Posiblemente sea un subsector que se sature rápidamente, como parece observarse en algunos países europeos, pero resultará significativo.

Otra tendencia «vivificadora» del mercado se asienta en el fenómeno de las «fechas señaladas» que amplían el consumo de los artículos reservados a los «gourmets». Esta tendencia es notoria en Navidades y situaciones festivas que hacen explotar el gasto de los artículos «altos de gama».

Existen pruebas que apuntan a otras motivaciones que comienzan también a cuajar en algunas capas de consumidores alimentarios: el gusto por el exotismo. Al ya clásico toque anglosajón de los cereales para el desayuno de moda en la Europa continental, hay que añadir el «boom» de la cerveza extranjera en España, los platos preparados «exóticos» (paella y cuscus) en Francia, o del vino en Inglaterra.

Podía extenderse el catálogo de productos «vivos» posibles (sin aditivos, ecológicos...) pero conviene decir que la forma de alimentarse se enraíza en factores culturales que son de modificación lenta si se tiene en cuenta el conjunto de la población.

Además de la lentitud de absorción, los productos «vivos» presentan otro inconveniente estimable. Al ser productos que aportan un «plus» (ahorro de tiempo, sabor étnico, etc..) no resultan más económicos, lo que retrasa y limita su penetración.

Por ambas razones, los artículos «vivos» serán más significativos en el comercio agroalimentario, gozarán de apoyo por el detallista, pero no revolucionarán la estructura del sector, que continuará dominado por artículos convencionales.

8. LAS MARCAS PROPIAS DEL DISTRIBUIDOR

Además de impulsar los productos frescos, y los «productos vivos» de alimentación dura-líquidos, los comerciantes empujarán vigorosamente sus propias marcas de distribución.

Su peso ya es notorio en algunos países, como se presenta en el cuadro n.º 9.

Como puede apreciarse su evolución es muy positiva y, lo que es más importante, trasciende la voluntad del comerciante de empujarlas.

La razón principal de su éxito estriba en que el «posicionamiento» de las marcas de distribución, ofreciendo calidad de producto líder a precios inferiores, ha sido correctamente percibido por el consumidor.

Más aún, sus perspectivas son favorables, al no perder fuerza en los

Cuadro n.º 9. **Marcas Propias de la Distribución. Porcentaje sobre ventas totales**

País	1983	1987
Gran Bretaña	22	26
Francia	19	23
Bélgica	17	22
Alemania	6	11
Italia	5	7
España	n.d.	6,2(*)

(*) 1989. Fuente: NIELSEN.

países donde poseen alta participación y prometer un avance arrollador en los países con baja cuota (España, Italia, etc.), tal como se señala en el estudio de la Asociación de Fabricantes de Marcas de Subcontratación que se recoge en el cuadro n.º 10.

El comerciante ha encontrado un hueco de mercado que le reporta rendimiento y no lo dejará escapar. Nacido en plena crisis, a mediados de los setenta, el fenómeno de las marcas propias es la modificación más sustancial producida en el mercado agroalimentario recientemente y continuará proyectándose con fuerza en el futuro.

9. LA ACCIÓN SOBRE LAS MARCAS LÍDERES

En los últimos años, los fabricantes líderes están adquiriendo gran número de empresas a lo largo de Europa. Su principal criterio de compra se basa en la cuota de mercado de las compañías susceptibles de ser absorbidas, lo que conduce a la concentración de proveedores.

Como dato, durante el primer semestre de 1989, según la European Deal Review, se produjeron 587 adquisiciones, siendo los mayores compradores BSN, Nestlé,

Cuadro n.º 10. **Expectativas de compra de Productos de Marca de Distribución en relación al año anterior manifestadas por el consumidor (1989)**

País	Más	Igual	Menos	No sabe
Gran Bretaña	20	58	21	1
Holanda	26	64	6	4
Alemania	14	67	14	5
Francia	18	42	23	17
Bélgica	20	58	8	14
España	43	47	10	—
Italia	48	35	8	9
Suecia	23	48	8	20

Jacob Suchards, Benedetti y las empresas de bebidas británicas.

Como puede observarse, se trata de empresas con marcas muy notables, lo que no reducirá la fuerte tensión comercio-industrias líderes.

Los atributos de las marcas líderes confieren a los comerciantes imagen de buen surtido y rotación, pero producen rendimientos escasos en términos de margen.

Consiguientemente, los distribuidores realizan un «merchandising» hostil a las marcas citadas, que es contratado por esos fabricantes con promociones en precio que obligan al distribuidor a presentarlas al público en buenas condiciones de exposición.

Al haberse incorporado la oferta como un elemento de combate competitivo del distribuidor, la promoción no sólo no mejora el beneficio bruto del distribuidor, sino que lo empeora al trasladar parte o la totalidad de su margen normal en aras de mostrar al consumidor su agresividad en precio.

En este contexto, la acción del distribuidor busca la integración en compras a fin de obtener mejoras globales por volumen de adquisición.

Así, en todos los países europeos existen oficinas de agrupación de compra promovidas por diferentes uniones de comerciantes agroalimentarios que atienden sus mercados domésticos. Su especialización funcional es constituirse como «centrales de referenciamiento» donde se pactan con los proveedores la plataforma de condiciones de carácter general y común para todos los comerciantes asociados, que negociarán, a su vez, los términos particulares en una segunda ronda.

El siguiente paso de los distribuidores es extender su acción de compra a todo el ámbito europeo.

10. LAS EUROCENTRALES

Con el anuncio del Mercado Único, empresas distribuidoras europeas situadas en los puestos altos del «ranking» por cifra de facturación han comenzado a establecer alianzas, que incluyen las compras conjuntas.

Asimismo, las centrales de compra nacionales ensanchan sus límites produciendo agrupaciones de índole superior.

10.1. Integrantes actuales y posibles

Las Eurocentrales fundadas desde Junio de 1988 son las siguientes:

C.E.M.: que une a Edeka (Alemania), Codec (Francia), las italianas Conad y Crai, y la española UDA.

I.G.T.: formado por las organizaciones SPAR.

E.M.D.: con Markant de Alemania como cabeza de fila y donde está integrado por ejemplo, Selex de España junto con otras 7 organizaciones más de países europeos.

E.R.A.: compuesto por Casino (Francia), Argyll (Reino Unido) y Ahold (Países Bajos), que constituye el núcleo de la A.M.S., central de compras ampliada.

SODEI: con Paridoc (Francia) y G.I.B. (Bélgica).

THE INTERBURY INTERNATIONAL, con Asko, Massa y Schaper. (Alemania).

Otras sociedades, por su carácter multinacional, podrían directamente trabajar en el ámbito europeo. Así Carrefour, Metro/Makro, Promodes/Continent, Intermarché/Intermerca, Auchan/Alcampo, Aldi, etc.

El panorama se completaría por agrupaciones del tipo Intercoop, que integra a las cooperativas de consumo europeas y que agruparía 5 billones de pesetas de compra, o aquellas cuyo peso específico en un país sobrepase la talla mínima (Leclerc en Francia, Sainsbury en el Reino Unido, etc.) y que hasta el momento permanecen en un sólo país.

En cualquier caso es posible que en un plazo de 5 años el núcleo de las adquisiciones de alimentación no precedera en Europa se encuentren concentradas en manos de 25 sociedades especializadas en actividades de referenciamiento y compra.

10.2. Funciones

Esencialmente, las «Eurocentrales» se encargarán de la gestión de compras, a la que pueden añadirse otros servicios de «marketing».

Los ámbitos de acción más usuales se establecerán en la negociación con proveedores internacionales, adquisición de productos de «primer precio» y gestión de marcas propias.

1) *Negociación con proveedores de ámbito europeo*

Existen proveedores de carácter europeo e incluso productos de marca internacional susceptibles de ser negociados o «arbitrados» entre mercados caros y baratos.

En este campo, parece probable que las «Eurocentrales» ensayen una mecánica similar a la practicada en las centrales de compras nacionales.

Las empresas fabricantes de marcas líderes opondrán resistencia conservando descentralizadas sus divisiones comerciales. No obstante, no cabe esperar una reacción homogénea del sector fabril, por lo que, a la larga, los distribuidores abrirán un frente de negociación europeo.

Una de las consecuencias esperables de la dinámica de relación proveedor-distribuidor a escala europea es la tendencia a la igualación a la baja de los distintos precios de los mismos productos. Hecho que beneficiará a distribuidores y consumidores de los países del «Norte», que soportan mayores niveles de coste para las mismas referencias.

2) *Negociación de artículos de primer precio*

La gestión en este campo constituirá otro campo de intervención preferente de las «Eurocentrales».

La agrupación de compra a escala continental en este segmento abrirá una puerta para aquellos fabricantes de los artículos más económicos dentro de cada categoría.

3) *Gestión de las marcas de distribución*

El «posicionamiento» específico de las marcas propias de los distribuidores varía mucho de empresa a empresa, desde utilizar las propias marcas para fijar el nivel más bajo de precio en cada gama hasta ser la única en los lineales de venta, cubriendo todos los segmentos posibles de calidad.

Ahora bien, a efectos de compra, existe un homogéneo «hueco» de productos que se comportan como «commodities», y cuya gestión de adquisición vendría definida básicamente por su precio para calidades previamente tipificadas.

Este supuesto encaja en los artículos de marca de distribuidores, en razón a que las funciones comerciales (publicidad, promoción, etc..) corren a cargo de cada asociado.

Al preverse que las marcas propias constituirán un segmento próximo al 30% del mercado agroalimentario, se abre una oportunidad a escala europea para productores líderes de costo, en cada nivel de calidad, independientemente de su actual potencia de «marketing».

Debe hacerse hincapié que este segmento de marcas de distribución será cubierto parcialmente por los mismos fabricantes de marcas líderes, porque para algunos de estos productores sería suicida dejar una brecha por donde pudieran entrar sus competidores.

Otro paso en la integración de la gestión de marcas de distribuidores, más profundo pero menos general, vendría dado por impulsar una marca común, a escala europea, para todos los asociados a la misma central de compras.

De hecho, ya operan centrales de compras de marcas propias en algunos países con esta dinámica, y algunas ya se han «posicionado» ante el consumidor con una apelación de ese orden.

En caso de producirse esta hipótesis, el escenario de marcas internacionales en el continente estaría constituido por fabricantes y distribuidores.

11. CONCLUSIONES

Las opciones básicas de la industria agroalimentaria en el marco europeo deben tener presente como guía

esencial la evolución de los consumidores en sus hábitos de consumo, de preparación y de compra.

En los productos calificados como «vivos», los productos agroalimentarios pueden encontrar un lugar donde situar con éxito producciones con ciclos largos de vida y rentables, sintonizando, además, con los intereses de los distribuidores. Al menos, temporalmente. Para ello, la empresa que quiera especializarse en estos artículos deberá ser «excelente» en innovación y comercialización.

Las ventajas competitivas en I + D y «marketing» que suelen mostrar los líderes europeos hace pensar que serán ellos los encargados de cubrir mayoritariamente este «hueco». No obstante, el campo de posibles innovaciones es tan amplio que existe espacio para que empresas pequeñas y medianas desarrollen productos de nuevo tipo.

Los productos «vivos» que obtengan notoriedad, se transformarán en productos líderes, con un período de maduración más corto si son gestionados por fabricantes europeos.

Por su parte, los productos «muertos», presentes en su fase madura, serán los mayoritarios en el futuro y campo de batalla de fabricantes establecidos y distribuidores.

A efectos de compra de estos artículos y dados los ritmos de concentración en ambos agentes del mercado agroalimentario, la primera conclusión a extraer por el distribuidor es la inexistencia de otra alternativa que adherirse a alguna central europea de compras. Estas tendrán virtualidades y servicios que resulten estratégicos en la lucha por el valor añadido dentro del circuito de la mercancía, aún a sabiendas de la incertidumbre sobre el porcentaje de compras que se canalizará por el circuito europeo. Alguna opinión, como la de K. Kaiser, de la Eurocentral E.M.D., apunta a que se situará en el 50% de todas las mercancías comercializables.

En cualquier caso, la gestión de adquisición adoptará principalmente las

formas de negociación de referenciamiento de marcas internacionales líderes, adquisición de artículos «Primer Precio» y gestión, más o menos integrada, de Productos de Marcas de Distribución.

Consecuentemente, el fabricante agroalimentario de un país se encuentra ante la encrucijada de tomar decisiones de carácter estratégico sobre los mercados a servir:

- Orientarse a la cobertura continental, incluso con un solo producto.
- Ser un productor de marcas de distribución europea.
- Ser un fabricante de «región», entendida ésta como un país o conjunto de países.

Esta última opción se basa en que «todo» se convertirá en europeo menos el consumidor. Por ello continuará habiendo un margen para los gustos regionales, para los diferentes tipos de consumidores, etc., con sus correspondientes servidumbres o ventajas locales («marketing», servicios, ...).

Los productos agrícolas con referencias de rápida caducidad podrán aprovechar su proximidad de los centros de distribución y consumo. Sin embargo, las mejoras en la logística y su costo, fruto de la integración europea, rebajarán esas diferencias a favor de los «locales». Por ello, parece más conveniente insistir en la mayor solidez de una posición entre los «altos de gama», a través de un desarrollo cualitativo del producto y de su «marketing».

Otras estimaciones también subrayan las limitaciones previsibles del enfoque «local». Concretamente, hay decisores que sitúan el equilibrio del mercado europeo en 200 empresas de distribución controlando el 90% del mercado europeo. Dicho de otro modo, la media de facturación de esos Clientes Intermedios que competirían en el mercado continental sería de 300.000 millones de pesetas actuales, de los que cabe esperar una disposición menos proclive a las particularidades.