

# CONSIDERACIONES SOBRE LOS ASPECTOS EUROPEOS, JURÍDICOS Y COMERCIALES DE LA IMPLANTACIÓN DEL EURO COMO MONEDA ÚNICA

toria  
d e  
ines-  
tabi-

■ JOSÉ LUIS MARRERO CABRERA



La implantación del euro como moneda única europea se produce en un momento económico caracterizado por la globalización de la economía y por el desarrollo de nuevas tecnologías productivas, informáticas y de telecomunicación, que han flexibilizado el mundo productivo y han elevado el nivel de los servicios hasta cotas insospechadas en la búsqueda de una estabilidad social, política y económica hasta ahora desconocida.

Es, por tanto, el actual un contexto histórico, político y económico radicalmente distinto al que rodeó la firma del Tratado de Roma en el que se planteaba la posibilidad, aún remota, de la Moneda Única como la culminación del proceso de Unión Europea.

Y este planteamiento se hacía, en parte, como consecuencia de que, desde un contexto como el de los años 50, la renuncia a la propia moneda era tanto como renunciar a la propia soberanía nacional, lo cual solo era imagi-

nable como punto final del proceso de unificación europea.

Aunque resulta evidente que ello no ha sucedido de esa forma, está claro que la introducción del euro no se limita a ser una etapa más en el proceso de integración europea sino que se configura como una de sus etapas fundamentales.

Supone, de una parte, la potenciación del mercado interior europeo en el que se crea una divisa estable y sólida, que está ya demostrando su capacidad de competir con el dólar, y no digamos con el yen, mejor aún que lo hacía en su momento el marco alemán.

De otra parte, los países que se han integrado bajo la divisa del euro van a tener que aplicar una política económica común capaz de mantener el equilibrio y la estabilidad.

Como señalaba hace un año el representante de la Comisión Europea en España, la historia de las monedas en nuestro continente ha sido una his-

toria. Y, como se afirmaba entonces, una moneda inestable es casi una estafa, porque, los contratos se establecen en función de referencias que cambian continuamente.

A principios de los 70, Europa perdió la estabilidad de sus monedas con respecto al dólar. En el Informe Werner se hizo un primer planteamiento sobre una unión monetaria que, aunque como proyecto era correcto, resultó prematuro.

Se intentaron otras soluciones como la "serpiente monetaria" que no respondió a las expectativas y que no resistió con ocasión de la primera crisis del petróleo que generó una gran inestabilidad monetaria en Europa, con una profunda repercusión en la economía general del continente.

Por el contrario, es de resaltar como modelo de estabilidad monetaria el período de los ochenta, que llegó incluso hasta 1992, que se consiguió en toda Europa debido a la decisión





francesa de fijar la paridad del franco con respecto al marco.

Esta situación se prolonga, como digo, hasta 1992 en la que la actuación unilateral del Banco Central Alemán para defender el marco supuso a los españoles una devaluación de un 30% de la peseta sin que pudiéramos hacer nada para remediarlo.

Valga esta pequeña digresión para ilustrar el hecho de que la soberanía monetaria nacional no existe cuando son los mercados los que deciden cual es el valor de una moneda.

Por ello, el paso al euro supone, entre otras cosas, que la estabilidad de la moneda no va a estar sometida a la voluntad de un solo Banco Central, sino a la de todos los Bancos Centrales de los Estados Miembros de la UME.

Consecuencia directa, en ningún caso van a prevalecer los intereses de un Estado Miembro en particular y que, por tanto, el equilibrio de esa moneda va a ser superior en seguridad al de cualquier otra divisa.

Ello va a convertir al euro en moneda refugio y de reserva internacional, poniéndonos a buen recaudo de perturbaciones como la Reunificación Alemana que supuso nuestra crisis de 1993.

¿Se imagina el amable lector lo que hubiera supuesto para España hace tan sólo tres años, una crisis como la actual de los países asiáticos junto con el derrumbamiento del rublo y los problemas iberoamericanos?

Es evidente, por otra parte, que una moneda común no es la panacea de todos los problemas pero tampoco es su contrario.

Aún es pronto para hacer historia, pero una política económica y monetaria compartida, o mejor dicho, decidida conjuntamente, supone muchas ventajas que se enlazan unas con otras, y que, además de las ya señaladas, podrían ser:

- Disminución generalizada de la inflación.
- Reducción de los déficits públicos.
- Aumento de la inversión.
- Reducción del paro.
- Superavit de la balanza comercial con el resto del mundo.

Queda claro que el cómo del reparto de ese pastel de ventajas comensales de la UME va a estar en proporción directa a las capacidades de cada uno, pero partiendo, esta vez sí, de un punto de partida de igualdad, en el que todos van a tener su oportunidad.

A este respecto conviene recordar que, precisamente en 1998, se cumplen 100 años desde que España no estaba en esa línea de salida a la que acabo de aludir y que, tan solo hace dos años, en 1996, muchos, dentro y fuera de España, eran francamente pesimistas con respecto a la posibilidad de cumplir los criterios de convergencia fijados en Maastricht.

Solo una política de control de gastos y reducción de deficit, augurio de lo que puede ser el porvenir ha permitido hacer realidad lo que algunos no se atrevían a soñar hacer muy poco tiempo, ayudando, de paso, a la entrada de algún otro país en la UME.

La trascendencia de la entrada en vigor de la nueva moneda, por otra parte, no se agota en sí misma a pesar de su importancia "per se". Habrá que esperar algunos años, pero que duda cabe de que el concepto de soberanía se va a asentar sobre bases mucho menos rígidas que hasta este momento, con más que probables repercusiones sobre los actuales nacionalismos.

A partir de este momento sólo barreras como las lingüísticas, con su secuela de falta de movilidad geográfica de las personas, van a constituir un obstáculo para un mayor nivel de integración de los países miembros en lo social y lo político.

De lo que no cabe duda es de que tanto para la Europa monetariamente unida como para sus países individualmente considerados, y por supuesto para España, supone un nuevo posicionamiento en un triple plano: en relación con terceros países, dentro de Europa y dentro de cada nación.

Se hace, pues, imprescindible tomar cuantas medidas sean necesarias para que este tren histórico no pase entre nuestras puertas sin que agotemos al máximo todas las posibilidades que esta nueva situación ofrece.

La existencia de ese nuevo espacio económico que acabamos de describir sucintamente, traerá asimismo consigo la necesidad de continuar las reformas estructurales, tanto por parte de las Administraciones Públicas como de las empresas, en orden a posicionarnos estratégicamente para aprovechar las oportunidades de negocio y ampliación de mercados que se ponen a nuestro alcance con la nueva moneda común.

## EL EURO EN

### EL PLANO NACIONAL

#### • CONSIDERACIONES GENERALES

El cambio de pesetas a euros representa una transformación indudable en el quehacer cotidiano de la sociedad española, de sus ciudadanos, de sus empresas y de las Administraciones Públicas y en este proceso los poderes públicos tienen la responsabilidad de desempeñar un papel crucial.

Las Administraciones deben, por un lado, asumir la responsabilidad de analizar detenidamente las consecuencias de la implantación de la moneda única





# MERCASA EN INTERNET

[www.mercasa.es](http://www.mercasa.es)

La Empresa Nacional **MERCASA** dispone de un sitio *web* en Internet, en el que se proporciona toda la información relativa a sus diferentes actividades.

Desde la primera página *web* se accede a informaciones relativas a la Red de **MERCAS**: Red **MERCASA** de Centros Comerciales; Remodelación de Mercados Minoristas Municipales; Actividad Internacional y publicaciones editadas por **MERCASA**, incluida la revista **DISTRIBUCION Y CONSUMO**.

Información sobre las estructuras de las 22 unidades alimentarias de la Red de **MERCAS**:

- Espacios disponibles para acoger nuevas actividades.
- Comercialización y precios de los principales productos.



Datos básicos de cada Centro Comercial de la Red **MERCASA** y oferta de locales disponibles para nuevas actividades.

Las respectivas páginas *web* informan sobre la oferta de servicios de **MERCASA** en los capítulos de Remodelación de Mercados Minoristas y Actividad Internacional.

## DISTRIBUCION Y CONSUMO

Para acceder al contenido íntegro de la revista **DISTRIBUCION Y CONSUMO** desde la dirección [www.mercasa.es](http://www.mercasa.es) debe pulsarse el botón "publicaciones", y una vez dentro de dicha página *web* hay que pulsar el botón correspondiente a **DISTRIBUCION Y CONSUMO**. Los diferentes contenidos de cada revista pueden abrirse dentro de la página *web* mediante la aplicación *Acrobat Reader*.



en sus respectivas áreas de trabajo, con el fin de evaluar los costes sociales y financieros del proceso de transición al euro en la Administración. Por otro lado, es su responsabilidad facilitar una transición suave y no traumática al resto de la sociedad, ideando los mecanismos más eficaces de adaptación y promoción y racionalización del proceso. Por último, deben informar y formar a los distintos grupos sociales sobre el proceso en el que nos encontramos sumidos y arbitrar una campaña de comunicación que evite inseguridad y confusión.

Como ya se ha señalado más arriba, la Unión Monetaria es algo más que disponer de una moneda única y, desde ahora, va a recaer en la sociedad y más concretamente en la empresa española, y la empresa comercial en particular, la tarea de realizar su alícuota parte de esfuerzo para estar a la altura de los nuevos retos que se plantean. El cambio va a afectar, obviamente, a la forma de conducir la política económica desde el Gobierno, pero también a la actividad empresarial.

Sin duda, es todo un reto preparar las empresas para la introducción del euro. Ello va a afectar a las empresas en todas sus actividades, administrativas, de gestión, comerciales, exportadoras, etc. En este sentido, la informática es otro capítulo de la mayor importancia a considerar, habida cuenta que a la problemática del paso al euro se añadirá el denominado efecto 2000 (dificultad de los programas informáticos para reconocer los dos primeros dígitos de dicho año), ante el que los grandes proveedores informáticos están preparando los correspondientes programas; mientras que el Gobierno está impulsando la creación de una Comisión de Informática, al más alto nivel, para avanzar en esta importante cuestión.

Todas estas razones han impulsado la configuración de una estructura organizativa formal que ha reunido a todas las Administraciones Públicas y que en última instancia debe tomar las medidas oportunas tendentes a facilitar una transición suave al euro en todos los ámbitos de la vida pública en Espa-



ña, teniendo en cuenta a todos los sectores y agentes sociales: ciudadanos, empresas, sectores productivos, financieros y comerciales.

### •ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN

En este sentido, el Real Decreto 363/97, de 14 de marzo, articuló un entramado institucional en el que queda enmarcada la estrategia de actuación de las Administraciones Públicas con respecto a la introducción del euro. Esta estrategia se basa en la creación de una Comisión Interministerial, diversas Comisiones Ministeriales, Comisiones Especiales y Grupos de Trabajo. La propuesta elevada por la Comisión Interministerial al Gobierno, desembocó en el Plan Nacional para la Transición al Euro, que fue aprobado por el Consejo de Ministros en su reunión de 19 de diciembre de 1997.

El Plan consta de tres documentos. Un primer documento que contiene el Plan propiamente dicho y dos anejos técnicos.

El Plan como tal se compone de tres capítulos. El primero describe los elementos esenciales del Estatuto jurídico del euro. Un segundo capítulo analiza el proceso de transición del sistema financiero. Este sector será el primero que realizará la transición en sus operaciones mayoristas a partir del 1 de enero de 1999.

El tercer y último capítulo define el esquema de trabajo que deben adoptar las distintas administraciones públicas

para promover una introducción ordenada del euro.

Este Plan servirá de guía durante el periodo transitorio, que va del 1 de enero de 1999 al 31 de diciembre del 2001, y recoge el esquema de transición al euro para la totalidad de los agentes sociales, ciudadanos, empresas, sistema financiero, etc.

El Plan proporciona flexibilidad para que las empresas decidan voluntariamente el momento más oportuno en que desean incorporarse al sistema euro, si bien ya se ha señalado que es importante actuar con la necesaria previsión en este orden de cuestiones, y en eso estamos.

### ASPECTOS JURÍDICOS DEL EURO

La iniciación de la tercera fase de la Unión Económica y Monetaria el 1 de enero de 1999 significa, fundamentalmente, la creación de la moneda única, el euro, cuyo marco jurídico regulador está contenido en dos Reglamentos del Consejo Europeo y que tienen como objetivo, ofrecer seguridad jurídica a los ciudadanos y a las empresas en todos los Estados miembros en relación con algunos aspectos de la introducción del euro.

Los aspectos más relevantes hacen referencia a:

- Denominación de la moneda común.
- Conversión de eco en euro.
- Continuidad de los contratos.
- Tipos de conversión.
- Reglas de redondeo.
- Sustitución de las monedas nacionales por el euro.
- Coexistencia, en la fase transitoria del euro y de las monedas nacionales.
- Uso obligatorio del euro.
- Continuidad de la denominación monetaria de los contratos.
- Fin del período transitorio e implantación definitiva del euro como moneda única.

La sociedad española demanda hoy con insistencia una postura de las Administraciones Públicas respecto de los aspectos prácticos de la introducción del euro, por lo cual y recogiendo esa demanda se ha elaborado la Ley de





Introducción al Euro, que entrará en vigor el 1 de enero de 1999, y cuyo objetivo es dotar de seguridad jurídica al proceso de transición, especialmente durante el período transitorio.

Los aspectos más destacables de la ley son:

–El Capítulo I recoge el objeto de la ley y define los conceptos empleados.

–El Capítulo II transmite el principio que el euro será la moneda nacional en España a partir del 1 de enero de 1999, como resultado de la modificación del sistema monetario nacional.

–El Capítulo III define los principios que regirán la coexistencia de la peseta y el euro durante el período transitorio.

Este capítulo también detalla las medidas necesarias para garantizar la dualidad de unidades de cuenta y medios de pago durante el período transitorio.

Por último, cabe destacar también, por la expectación existente en el mundo empresarial con respecto a este asunto, la regulación contenida en este capítulo de la redenominación de la cifra de capital social, que se realizará aplicando el tipo de conversión al capital social.

–El Capítulo IV establece la instauración del euro como unidad de cuenta exclusiva a partir del 1 de enero del 2002, así como las reglas de canje aplicables durante el período máximo de seis meses incluido en los Reglamentos comunitarios.

–El Capítulo V recoge todas aquellas medidas que se entiende favorecen la introducción del euro y responden a demandas sociales repetidamente expresadas. Merece especial mención las medidas relativas a las obligaciones contables.

–La ley establece el compromiso de las Administraciones Públicas a partir del 1 de enero de 1999, cuando se utilice la peseta como unidad de cuenta en los nuevos contratos celebrados, de hacer constar el importe equivalente en euros. La misma obligación recae sobre los Notarios, los Corredores de Comercio Colegiados y Registradores.

–La ley mantiene el compromiso recogido en el Plan de mantener la publica-



ción del MIBOR a un año como referencia de préstamos hipotecarios contraídos con anterioridad al 1 de enero de 1999.

–Con respecto al derecho tributario, el Ministro de Economía y Hacienda queda facultado para aprobar los modelos de declaraciones y autoliquidaciones en euros a partir del inicio del período transitorio. También se determinará el momento y procedimiento para el uso del euro en las contribuciones a la Seguridad Social.

–Por último, el artículo 34 expone la posibilidad de establecer reglamentariamente un régimen de protección de los derechos de consumidores y usuarios, aludiendo en especial a las condiciones del doble exposición de precios.

### ASPECTOS EMPRESARIALES: EL COMERCIO

#### •CAMBIOS OPERACIONALES

##### EN EL COMERCIO: RETOS TÉCNICOS

El sector de la distribución es, por su propia naturaleza, uno de los que sin duda se verá más implicado, conjuntamente con el financiero-bancario y, por tanto, los que previsiblemente deberán soportar la mayor carga en orden a ayudar a la asimilación de la nueva moneda a todos los ciudadanos, en los retos que la introducción del euro va a plantear a las empresas, sus proveedores y clientes, en especial en los primeros momentos de la implantación de la nueva moneda, si bien, como hemos señalado, todos los sectores, en una u

otra medida, se verán inmersos en tan importante cambio.

El cambio de sistema monetario tendrá implicaciones tecnológicas. Se están realizando considerables esfuerzos con el fin de preparar los sistemas tecnológicos de información y de gestión de ventas etc., que permitan superar la problemática que plantea la distribución del euro el período de convivencia de las dos monedas.

Los cambios tecnológicos en el punto de venta jugarán un papel muy importante durante el período de transición. La tecnología moderna permitirá resolver muchos de los problemas a los que se tendrán que enfrentar los comerciantes. De hecho, esta “puesta al día” puede y debe impulsar y modernizar los negocios y por ello debe interpretarse más como una oportunidad para conseguir una ventaja competitiva, en lugar de sobreestimar los costes adicionales de la implantación de la nueva moneda única.

Sin duda la introducción de nuevos sistemas operativos deberá ir acompañada de un adecuado entrenamiento del personal que requiera su manejo.

Para el caso de los pequeños comerciantes el entrenamiento no ha de ser demasiado sofisticado ni formal. La repetición y experiencia en el desarrollo de las correspondientes tareas será suficiente para ir mejorando en el conocimiento de los nuevos procesos.

En definitiva, la formación del personal se considera un elemento clave para el éxito de las estrategias empresariales de conversión, especialmente, si cabe, en el sector minorista, donde desempeña su actividad en un contacto más directo con el público, como ya se ha señalado.

Además, una preparación a tiempo generará unos costes de inversión menores que se amortizarán en períodos apropiados y evitará que las empresas carezcan de personal especializado en las fechas clave.

#### •LA CONVERSIÓN DE PRECIOS

La fijación de una paridad euro-moneda nacional fija e irrevocable que tendrá vigencia a partir del 1 de enero





de 1999, es otra de las cuestiones relevantes en el proceso de transición. En el caso de España este tipo de cambio estará compuesto de seis cifras: tres antes de la coma y tres después. Traducir, pues, precios en pesetas a precios en euros resultará, en principio una operación sencilla: se trata simplemente de dividir el precio en pesetas por el tipo de paridad.

No obstante, la situación real podría complicarse, por una serie de factores, entre los que se incluyen:

-El precio en euros no podrá tener más de dos decimales, luego hay que redondear a la centésima.

-En determinadas circunstancias (por ejemplo en productos con bajo valor unitario), el redondeo puede ocasionar alteraciones notables de precios.

-Si el precio en pesetas tiene carácter "psicológico", y éste se quiere conservar en euros, las dificultades aumentan, pues no siempre será fácil obtener ese precio en el entorno de la conversión mediante redondeo simple.

Estos casos pueden inducir a realizar conversiones incorrectas, con riesgo de consecuencias graves para la competitividad de la empresa que utilice estas prácticas y para el propio nivel de precios si fueran generalizadas.

De lo anterior se desprende la idea de la importancia que tendrá la aplicación correcta del redondeo, ya que una excesiva e impropia aplicación del redondeo al alza puede incrementar

sustancialmente el precio del producto, con el consiguiente riesgo de pérdida de clientela, etc.

La conversión de precios puede afectar, asimismo, según hemos anotado antes, a la determinación de las políticas promocionales, en el momento en que éstas atienden a criterios psicológicos o de conveniencia, a parte de los criterios de coste para establecer sus precios.

Este problema es evidentemente transitorio y, por tanto, dejará de existir una vez que termine el período de convivencia de las dos monedas.

En cualquier caso, el minorista debe estar preparado para eliminar posibles sospechas del consumidor de subidas oportunistas de precios. Para ello podrá emplear algunas estrategias de marketing que estimulen y mantengan la confianza de los clientes. Esta será una buena oportunidad, sin duda, para reposicionar el concepto del propio negocio y atraer a nuevos clientes ofreciendo e intensificando la comodidad y atención en la compra.

Por último, los comerciantes deberán tener en cuenta que la conversión de precios puede distorsionar aquellos precios que son tomados como referencia a la hora de realizar las compras. Este cambio puede dar lugar a dos reacciones opuestas por parte del consumidor: la interrupción del ritmo normal de las transacciones (ralentización de la actividad de compra en los primeros estadios del proceso), o una incitación a comprar más (muchos productos de compra habitual con precios inferiores a un euro).

De este hecho podemos resaltar una vez más la importancia que tendrán los minoristas a la hora de ayudar a los consumidores a restablecer dicho marco de referencia, estableciendo criterios de comparación e informando de manera especial sobre los productos que habitualmente integran el conjunto de referencia básico.

#### • DOBLE ETIQUETADO DE PRECIOS

El doble etiquetaje de los precios es una consecuencia del período en el que convivirán el euro y la peseta físi-



cos. Éste es un aspecto que ha venido suscitando un debate entre los Estados miembros de la UE, y que fue recogido en el Libro Verde sobre el Comercio y aprobado por el Parlamento Europeo.

Con posterioridad ha continuado el debate y así con fecha 30 de junio de 1998 se ha suscrito en Bruselas un "Acuerdo entre los representantes de las asociaciones de consumidores y profesionales de los sectores de la distribución, turismo y gremios de artesanos de Pyme", en relación con el proceso de transición al euro, con el apoyo de la Comisión Europea, y que recoge estos aspectos, entre otros.

Existe, por otra parte, la Directiva Comunitaria 96/6/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo de 16 de febrero de 1998 (DOCE n1 18 de 18-3), relativa a la protección de los consumidores en materia de indicación de los precios de los productos ofrecidos a los mismos, que establece que a partir de 1999 será necesario para una gran proporción de los productos que aparezca el precio referido, tanto para la cantidad que se comercializa como para la unidad de medida genérica.

Por tanto, cuando sea necesario poner la doble etiqueta en la moneda nacional y en euros, en tales productos, tendríamos cuatro precios a comunicar al cliente. Esta circunstancia se agravaría en el caso de llevar a cabo promociones o ventas especiales, dado que en la mayoría de las normativas euro-







peas que regulan esta materia exigen que aparezca el precio previo a la rebaja y el final. En estas situaciones se deberían mostrar, en el peor de los casos, hasta ocho precios por producto, lo que a todas luces es excesivo y va en contra de la simplificación y claridad perseguidas.

Para tratar de paliar estos costosos cambios formales, se está tratando de considerar una serie de posibles medidas alternativas, que deberían tener carácter voluntario para los comerciantes, y en la medida posible el acuerdo con los consumidores, para ofrecer una información puntual, efectiva, clara al respecto, tratando de minimizar los costes, a saber:

–*Tablas de Conversión Generales.* Puesta a disposición del consumidor de tablas de conversión entre cada una de las monedas nacionales y el euro. Se pueden adaptar a las características y política comercial de cada distribuidor. Sería también de aplicación para máquinas vending.

–*Tablas de conversión para productos específicos.* A criterio de cada punto de venta se pueden editar tablas de conversión para los productos que se consideren más relevantes desde el punto de vista del consumidor.

–*Material informativo genérico.* En este material debería aparecer material de concienciación y educación tanto por parte de los distribuidores como de las autoridades administrativas.

–*Material informativo específico.* Únicamente para hacer la conversión desde cada una de las monedas nacionales al euro y, por ello, su coste sería reducido.

–*Publicidad.* Todas las empresas pueden incluir información sobre el euro en su material publicitario (respuestas a las preguntas más comunes que pueden surgir, comparaciones entre precios, etc.).

–*Adopción voluntaria del doble etiquetado de precios en los lineales.* Esta medida no cuenta con la aprobación general de todos. Algunos piensan que puede confundir al público más que ayudar. El distribuidor que crea adecuado llevar a cabo esta práctica podría hacerlo, apareciendo la doble etiqueta en aquellos productos que sean más demandados.

–*Indicación voluntaria del ticket de caja en la moneda nacional y en euros.* Se recomienda que aparezca el total de la compra en ambas monedas, siempre de una manera voluntaria, informando también de la tasa de conversión que se está aplicando.

Al margen de estas medidas, EURO-COMMERCE (patronal del sector a nivel de la UE) también ha querido asimismo pronunciarse al respecto señalando las siguientes recomendaciones:

–Las medidas que acompañan al cambio deben ser voluntarias, ya que los reglamentos demasiado rígidos llevarán a un proceso de adaptación doblemente más costoso que las medidas voluntarias sino que además no daría, se estima, ninguna ventaja destacable para el ciudadano consumidor.

–Uno de los aspectos más importantes de la promoción y adaptación al euro será la puntual información al consumidor sobre los nuevos precios y su correlación con las antiguas divisas. Pueden tomarse numerosas medidas para conseguir el objetivo (tablas de conversión, calculadora, folletos, revistas de las empresas, cartelería, etc...).

–Hay que señalar que una mayoría de los comerciantes hubiesen preferido su introducción entre la segunda quincena de febrero y la primera de marzo. El 1 de enero del 2002, fecha ya fijada



por el Ecofin, para la introducción del euro, se considera entrañará graves problemas prácticos y operativos. Pero esto, es ya una cuestión obviamente decidida y que difícilmente podrá ser reconsiderada. El período de Navidad es el más intenso del año por ventas, inventarios y las rebajas que se llevan a cabo en estas fechas.

–El periodo de seis meses como máximo previsto para la doble circulación de ambas monedas, se estima que debiera reducirse. También se considera que aunque muchas tiendas aceptarían los pagos en las dos divisas, en base al principio de no obligación/no prohibición; el cambio sólo se debiera dar en euros, lo que sería más práctico y menos costoso para el comerciante e indirectamente para el consumidor, y aceleraría el proceso de aceptación de la nueva moneda.

–Existe un recelo, especialmente por parte de los representantes de los consumidores, a que el paso a la moneda única pueda servir de pretexto para aumentar los precios. Es verdad que los precios se modificarán, que los decimales se volverán a utilizar en ciertos países y que los nuevos precios psicológicos deberán restablecerse, pero la elevada competencia que existe en este sector contribuirá a limitar los posibles efectos inflacionistas, además del seguimiento del proceso que se llevará a cabo por los "Observatorios": Consumo-Empresas.



En este contexto, no podemos olvidar el importante papel que jugarán las asociaciones de empresarios y comerciantes, como difusoras de información y como canalizadoras de los problemas específicos que se planteen. Su función será especialmente relevante en relación con las pequeñas y medianas empresas, debido a los menores recursos relativos con que cuentan, generalmente, éstas últimas.

Sin duda, el punto de venta será el campo de batalla para los comerciantes, convirtiéndose en el escenario de la multitud de dudas de los consumidores, especialmente en el período de dualidad de circulación de las dos monedas (peseta y euro). Llegado este momento hay que resaltar dos aspectos muy importantes: la relación con los consumidores y los cambios operacionales intrínsecos al negocio según su grado de afectación.

En relación con los consumidores en el punto de venta, los vínculos del comerciante con el consumidor se estrecharán, aún más si cabe, durante los primeros pasos del proceso de introducción del euro. Jugarán, en este orden, un papel importante los aspectos de educación y formación, la precisa y clara información sobre los precios, y los diversos sistemas o medios de pago en el sector detallista (en metálico, mediante cheque y con tarjetas de crédito y monederos electrónicos).

### GRADOS DE AFECTACIÓN

Como ha señalado el Informe sobre la Distribución Comercial en España 1997, aunque la introducción de la nueva moneda tendrá implicaciones para todas las empresas del sector comercio, existen no obstante, determinadas características o variables que pueden introducir diferencias en el grado en que esta afectación se produzca o les afecte.

Entre los factores o variables que influirán están: la orientación estratégica, el tamaño, el valor medio y frecuencia de las transacciones y la localización que darán el grado o medida.



### •ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia seguida por las empresas respecto a su implantación y vocación ya nacional o internacional, determinará su capacidad de adaptación al cambio y el momento del tiempo en que éste se produce. Distinguiremos así los siguientes grupos de empresas:

1. *Poco afectadas y adaptación relativamente tardía*: empresas con implantación predominantemente local y comercio de consumo.

Son empresas medianas y pequeñas que se dirigen en su mayoría al consumidor final, siendo sus proveedores normalmente nacionales, y sin relaciones comerciales internacionales o éstas representan una parte reducida del total de sus operaciones.

Dentro de este grupo incluiríamos a las empresas del comercio minorista.

El impacto más visible sobre el comercio minorista va a ser la conversión de los precios en moneda nacional a euros y estará muy determinado por la regulación que se adopte sobre el doble etiquetaje y la duración del período transitorio.

La actuación más recomendable para estas empresas es hacer un seguimiento pormenorizado de los acontecimientos que se vayan produciendo y realizar el cambio en el momento que sea más favorable y menos costoso.

2. *Bastante afectadas y adaptación relativamente rápida*: empresas con relaciones comerciales transnacionales, dentro y fuera de la Unión Europea.

Son empresas que tienen una actividad internacional significativa y estarán más en contacto en su operativa diaria con la utilización del euro en varios países de la Unión. Dentro de este grupo incluiríamos los Grandes Centros de Distribución.

Estas empresas deberían estar preparadas para utilizar desde muy pronto el euro ya que sus grandes clientes se lo van a exigir y, además simplificarán sus registros.

3. *Muy afectadas y adaptación desde un principio*: empresas con sociedades internacionales de venta y producción.

Son compañías con fuerte presencia internacional. Incluiríamos aquí a las grandes franquicias que operan en la Unión Europea. Sería conveniente que éstas adoptasen el euro lo antes posible, para unificar su contabilidad y simplificar el tráfico mercantil dentro de la zona de esta moneda y facilitar la adopción de estrategias comerciales en su ámbito de influencia.

### •EL TAMAÑO

En función de la magnitud del negocio y volumen de transacciones podemos diferenciar estos segmentos:

–*Grandes detallistas*. Han de estar en situación de minimizar el impacto del cambio a través de medidas que faciliten su operativa diaria. Esto lógicamente conllevará ciertos costes, lo que hace imprescindible una buena planificación contando con el margen de tiempo disponible.

–*Pequeños detallistas*. Deberán de tratar de suavizar el impacto estrechando sus relaciones con los consumidores y procurándoles un buen y mejor servicio que les diferencie del resto de sus competidores. Algunos comercios situados en zonas rurales acusarán, en este sentido, un menor impacto dada la carencia de alternativas para el consumidor, pero esto no debe ser óbice para seguir las mismas pautas señaladas.

–*Medianos detallistas*. Se encuentran en una posición intermedia ya que, por un lado, carecen de la flexibilidad





de los pequeños comercios que realizan transacciones de escaso valor unitario y, por otro, no disponen de medios económicos tan voluminosos como los grandes organizadores comerciales para afrontar inversiones importantes, etc.

• **VALOR MEDIO Y FRECUENCIA DE SUS TRANSACCIONES**

Con relación a estas variables, podemos clasificar a los detallistas en cuatro grupos:

–*Grupo 1.* Baja frecuencia e importante valor de sus transacciones. No deben ser los más afectados por el euro ya que, al tratarse de productos de alto valor, es previsible que su pago no se realice en metálico, recurriendo a tarjetas de crédito por ejemplo. En esta categoría se incluiría, entre otros, los distribuidores del sector textil.

–*Grupo 2.* Frecuente número de transacciones pero de escaso valor. Estos comercios realizan muchas de sus operaciones en metálico por lo que tendrán que afrontar más directamente el problema de la dualidad de monedas. Nos referimos a tiendas de conveniencia, estancos y quioscos de prensa, pequeños minoristas de alimentación como carnicerías, panaderías, etc. A pesar de todo, este grupo no tiene por qué encontrar grandes dificultades en su proceso de adaptación si consigue fidelizar a sus clientes ofreciéndoles apoyo informativo y el habitual trato esmerado.

–*Grupo 3.* Transacciones frecuentes y de alto valor. Este puede ser el caso de algunos establecimientos de descuento y supermercados que, aunque encontrarán ciertas dificultades, es posible que las superen mejor que algunos de sus competidores. En concreto, en el caso de grandes supermercados donde los consumidores realizan sus compras para el fin de semana, pueden beneficiarse de este volumen acumulado de ventas y ofrecer alternativas al pago en metálico. Una ventaja adicional será la sofisticación del equipamiento en el punto de venta que facilite las transacciones.



–*Grupo 4.* Baja frecuencia y escaso valor. Operaciones realizadas en el ámbito rural y que respondan a productos y servicios de conveniencia (alimentación). Estas transacciones aunque se enfrentarán a la misma problemática que el grupo 2, tienen la ventaja de tener pocos competidores.

• **LOCALIZACIÓN: RURAL O URBANA**

Las empresas localizadas en las ciudades ofrecen mayores oportunidades para desarrollar una ventaja competitiva durante la implantación del euro, sobre todo aquellas que, debido al alto valor de sus transacciones, no tengan que recurrir al pago en metálico. Sin embargo, en las zonas rurales, donde el surtido es limitado y el ratio de transacciones es bajo, las oportunidades serán menores.

En las zonas urbanas se estima aconsejable que las empresas se integren en alguna cadena, lo que les puede facilitar la transición al euro y ayudar a conservar la confianza de sus clientes.

Hay que tener en cuenta que la confusión y desconfianza de algunos consumidores puede jugar una "mala pasada" a pequeños comercios que actúen de forma independiente.

Según lo mencionado en este apartado, queda constatado el hecho de que las decisiones tomadas sobre el ritmo de adaptación al euro no tienen carácter unilateral sino que vienen condicionadas por muchas variables, tanto propias como ajenas a las empresas.

Se entiende que de la capacidad de estas empresas, y más concretamente de su personal, para ofrecer y desplegar una correcta información al consumidor, va a depender, en gran medida, el mayor o menor grado de aceptación social del euro, especialmente en sus primeros momentos.

Resumiendo, las empresas van a tener, pues, que llevar a cabo diferentes adaptaciones en sus diversas áreas, a tenor de las características de la respectiva empresa, su tamaño, tipo y volumen de comercio que realiza, local, nacional o internacional, etc, como consecuencia de la introducción del euro. Así, entre las áreas de actuación cabe citar:

–La formación de empresarios y trabajadores.

–La información a los consumidores y clientes (mediante cartelería, rotulaciones, puntos y paneles de información, máquinas calculadoras, etc).

–Etiquetaje de productos.

–Necesidad de tesorería en doble moneda durante un cierto período de tiempo.

–Adaptación de cajas registradoras, terminales de punto de venta (TPVs), balanzas mecánicas y electrónicas, programas informáticos, etc.

**ACTUACIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR**

Por otra parte, como ya hemos señalado, la importancia de todo este proceso para la empresa española, especialmente para las más pequeñas y medianas y en particular para las comerciales, confiere una especial sensibilidad a la Dirección General de Comercio Interior, que viene desarrollando una serie de actuaciones encaminadas a informar y asesorar, en cooperación con las diversas Administraciones Públicas, en particular con las Comunidades Autónomas, así como con asociaciones profesionales y de consumidores, encuadrados en el Observatorio de la Distribución Comercial, para conseguir los objetivos señalados.



Dentro del Observatorio de la Distribución Comercial, órgano de consulta y análisis en el que participan todos los operadores del sector y las distintas Administraciones Públicas, se planteó un programa de actuación, creando la correspondiente Comisión de Seguimiento e Implantación del Euro en el Sector del Comercio, la cual viene desarrollando sus trabajos atendiendo, en principio, a dos grandes áreas:

1. *Área de información, seguimiento y participación.*

2. *Área de implantación práctica del euro.*

En el área de información, seguimiento y participación, se pretende:

–Estar puntualmente informados e informar a los miembros de la Comisión, del Pleno del Observatorio, autoridades comerciales de las Comunidades Autónomas, etc. de todas las decisiones que se van adoptando en la Unión Europea en relación con la Unión Económica y Monetaria.

–Realizar un seguimiento puntual de aquellos temas que se encuentran, en las distintas etapas, en proceso de discusión, como las fechas de implantación del euro, reglamentaciones, etc.

–Analizar, dentro de la Comisión o de sus Grupos de Trabajo Específicos, las posiciones españolas sobre las diversas cuestiones.

–Perseguir la coordinación entre las diferentes instancias afectadas, Administraciones Públicas, Organizaciones de Consumidores y Empresariales, sobre los aspectos de interés común.

–Recibir información y, en su caso, realizar propuestas desde las perspectivas del comercio y de los consumidores, sobre aquellas decisiones y programas de aplicación que correspondan al Estado Español.

–En el área de implantación práctica del euro, las líneas de actuación planteadas han sido:

–Realización de estudios e informes sobre la diversas problemáticas que plantea la introducción del euro en el comercio y el consumo.

–Promover, en los momentos que se considere más oportuno, campañas de información, formación y difusión



generalizadas dirigidas a los comerciantes y consumidores que faciliten la implantación del euro.

–Efectuar el correspondiente inventario sobre las principales cuestiones que plantea la introducción del euro para la actividad de la empresa comercial, adecuación de máquinas registradoras, política comercial, etc.

–Buscar soluciones colectivas, a través de consensos, y de general aplicación para los pequeños, medianos y grandes establecimientos comerciales.

–Por último, análisis de las posibles medidas que faciliten al consumidor el proceso de implantación al euro.

Teniendo en cuenta estos objetivos, la Comisión ha venido analizando y/o cuantificando cuestiones tales como los costes de la adaptación-renovación de las balanzas electrónicas y mecánicas, cajas registradoras, etc, que supondrá su adaptación a la nueva moneda, el análisis de inventario de los principales problemas que plantea la introducción del euro a la empresa comercial, en expresión de sus propios representantes de la Comisión, las cuestiones que afectan a los consumidores, asimismo transmitidas a través de sus representantes en la Comisión, el análisis de las recomendaciones emitidas por la Comisión Europea sobre el tema que nos ocupa, la toma de posturas en relación con las reuniones en el seno de la Comisión Europea que se vienen llevando a cabo sobre el tema euro, etc.

Asimismo, se viene dando una amplia difusión, a través de la Secretaría de la Comisión, de toda la documentación recopilada y recibida sobre

el tema euro, a las diversas instancias anteriormente señaladas. Se ha editado una Guía Práctica del Euro para la Pequeña y Mediana Empresa, Turismo y Comercio Minorista, con la participación de la Dirección General del Tesoro y Política Financiera, y se ha puesto a disposición de todos los miembros de la Comisión, de sus Grupos de Trabajo respectivos y de los Directores Generales de Comercio de las respectivas Comunidades Autónomas, el Manual actualizable de adaptación de la empresa al euro, contando con el Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, etc.

Hay que hacer mención asimismo al cartel "Cuatro reglas de euro", elaborado por la Dirección General de Comercio Interior, y que a modo de código, recoge los compromisos libremente asumidos por el comercio y la empresa adheridos, en orden a la mejor introducción del euro, reglas o código que han sido pioneras en la Unión Europea y que están teniendo una excelente aceptación por el sector, estando en proceso de distribución en toda España una primera tirada de 200.000 ejemplares, con el concurso de las Oficinas Municipales de Información (OMIC), Asociaciones Profesionales del Comercio y de los Consumidores, Cámaras de Comercio, etc. Estas reglas serán editadas en castellano, catalán, gallego y euskera.

#### **LA COMISIÓN ESPECIAL OBSERVATORIO EURO CONSUMO-EMPRESAS**

Dentro del Plan Nacional para la Transición al Euro y a la vista de la experiencia de los trabajos de la Comisión Interministerial, el Ministro de Economía y Hacienda propuso la creación de una nueva Comisión Especial, dependiente de la citada Comisión Interministerial, que analice cuestiones fundamentales en los ámbitos que afectan a consumidores y a empresas, habida cuenta de la enorme importancia de las mismas.

Por ello, con fecha 16-9-98 se constituyó la Comisión Especial Observatorio Euro Consumo-Empresas, encuadra-





da dentro de la Comisión Interministerial para la Coordinación de la Actividad relativa a la Introducción del Euro, integrada por representantes de las Administraciones estatal, autonómica y local, de las asociaciones comerciales y de los consumidores, del sector financiero y de expertos invitados, que tiene como funciones fundamentales:

-Analizar en detalle las consecuencias prácticas de la implantación del euro en los ámbitos del consumo, la empresa distribuidora, turística, la pequeña y mediana empresa, la empresa con actividad en el sector exterior y el sector financiero.

-Servir de enlace entre los sectores considerados y la Comisión Interministerial del euro, por el otro, de forma que dicha Comisión Interministerial adopte las medidas oportunas en los asuntos relativos a los aspectos prácticos de la introducción del euro.

-Emitir informe a la Comisión Interministerial o, en su caso, a la Comisión Especial de Asuntos Jurídicos para la modificación del ordenamiento jurídico español, cuando se necesario adoptar determinadas medidas esenciales por su incidencia en los ámbitos empresarial o de los consumidores.

-Sin perjuicio de las medidas de seguimiento o supervisión que adopten las Administraciones Territoriales, las Asociaciones de consumidores y las Asociaciones empresariales, velar por la máxima difusión de la información relativa a los acuerdos adoptados, así como por la coordinación de las acciones y la transparencia del proceso de implantación del euro para todos los agentes afectados.

-Discutir la postura a adoptar en los distintos foros de la Unión Europea, cuando sean estos los encargados de legislar o emitir recomendaciones en los ámbitos mencionados.

-Abordar y analizar cualquier tema de interés, como las acciones de comunicación destinadas a consumidores y empresas.

-Establecer canales adecuados y regulares de comunicación y coordinación con las Comunidades Autónomas en todas las materias debatidas en el seno



de esta Comisión Especial, y en particular en aquellos ámbitos en los que las Comunidades Autónomas tienen competencias.

-Cualquier otro asuntos relacionada con los aspectos prácticos de la introducción del euro que la Comisión Interministerial encomiende a esta Comisión Especial, o que sea suscitado por alguno de sus miembros por tener una incidencia especial en consumidores y/o empresas.

-La Comisión Especial podrá crear, si se considera necesario por razones operativas, Sub-Comisiones dedicadas al análisis y discusión de aspectos concretos relativos a las materias tratadas en dicha Comisión.

-Realizar el seguimiento del proceso de implantación del euro y de los acuerdos alcanzados por esta Comisión Especial en cuanto a su repercusión en los consumidores y usuarios.

En la primera reunión constitutiva de la Comisión, celebrada en septiembre pasado, se procedió a la programación de sus actividades se consideró oportuna la constitución de tres Grupos de Trabajo, a saber:

-Grupo de incorporación temprana al euro, que procederá a abordar y a analizar todas aquellas cuestiones que permitan una aproximación al euro desde el principio, es decir desde el 1 de enero de 1999.

Las cuestiones que abordará este tipo de trabajo variaran desde la problemática del etiquetado a la doble indicación de los precios, hasta las propuestas de creación de observatorios autonómicos, locales, etc.

-Grupo para el estudio de la Ley de introducción del euro en España, actualmente en trámite parlamentario.

-Grupo de análisis del periodo de consistencia de ambas monedas (peseta euro), que analizará la problemática de la doble circulación, duración del periodo más propicio, costes, etc.

El método de trabajo va a consistir en el análisis de las cuestiones planteadas a partir de los documentos de reflexión, elaborados por sus integrantes con su Ponente al frente para luego ser considerados por la totalidad del Observatorio y, en su caso, con las aportaciones oportunas, elevar las conclusiones y propuestas de actuación a la Comisión Interministerial.

## CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES FINALES

Los años 1997 y 1998 han sido cruciales en nuestra vida, como nación y como Unión, pero no obstante, será la actitud de cada uno de nosotros, como Administración, como empresarios, como trabajadores y como simples ciudadanos la que puede determinar el mayor o menor éxito de un hecho casi sin precedentes en la historia.

Quiero terminar con aquellas clarividentes palabras de Ortega y Gasset que constituyen, tanto una seria advertencia como una clara promesa: "Los europeos no saben vivir si no van lanzados en una empresa unitiva. Cuando esta falta, se envilecen, se afloja, se les descoyunta el alma". □

**JOSÉ LUIS MARRERO CABRERA**  
Director General de Comercio Interior

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- El Euro ante la Empresa. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. 1997. Varios autores.
- 2.- Informe sobre la Distribución Comercial en España 1997. Dirección General de Comercio Interior.
- 3.- Trabajos realizados por técnicos y becarios de la Dirección General de Comercio Interior y por el autor.



---

# EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA EN EUROPA

---

■ JOHN DAWSON Y STEVE BURT

(TRADUCIDO Y ADAPTADO POR MANUEL SEVILLA)

---



El comercio minorista absorbe la mayor parte del gasto de los consumidores europeos. En 1990-91, el período más reciente del que se disponen estimaciones fiables (Eurostat, 1993), las ventas minoristas superaron el equivalente a 172,9 billones de pesetas en los 12 países de la UE, más otros 16,4 billones de pesetas correspondientes a las ventas de los otros cinco países del Espacio Económico Europeo. Otras estimaciones oficiosas sugieren que en estos 17 países hacia 1996 las ventas, en términos corrientes, se aproximaron a 315 billones de pesetas.

El incremento del consumo de la población, asociado a mayores niveles de vida en toda Europa, genera un volumen creciente de las ventas al por menor, con un incremento real del 20% entre 1985 y 1993 en la Europa de los 12 y, no menos importante, genera una mayor diversidad dentro del sector de distribución minorista.

Esta mayor diversidad se percibe no sólo en cuanto a los bienes y servicios que se ofrecen a los consumidores, sino también en cuanto a los tipos de operación de venta, ya sean o no a través de un establecimiento comercial.

Por lo tanto, no sólo nos encontramos ante un nivel de desarrollo de nuevos productos mayor que nunca, sino que la innovación, con tiendas que permiten la autoliquidación sin presencia de cajeras, kioscos multimedia, lugares innovadores como ubicación para comercio y tiendas virtuales en Internet (Rocoley, 1996), está contribuyendo a ampliar la ya extensa variedad de sistemas de venta detallista, con y sin establecimiento físico.

Los cambios sociales generalizados en Europa, en cuanto a consumidores y empresas, son decisivos en la conformación de los cambios en la distribución minorista, tanto en sus estructuras como en sus formas de operar.

El desarrollo de la sociedad industrial, caracterizada por un consumidor siempre dispuesto a demandar más bienes, permitió en la Europa del siglo XIX la expansión del comercio al por menor y el surgimiento de cadenas privadas y sociedades cooperativas de consumidores, para satisfacer las necesidades de alimentos y otros productos básicos de las poblaciones urbanas en rápido crecimiento.

El aumento de la demanda de artículos de moda fue satisfecho por el desarrollo de los grandes almacenes, primero en las principales grandes capitales, como Londres, París, Berlín ó San Petersburgo y, posteriormente, en ciudades más pequeñas.

La escisión que se produjo en Europa en el siglo XX entre las sociedades capitalistas y socialistas ha generado dos tipos de comercio al por menor estructuralmente diferentes, vinculados a cada tipo de sistema social. Los minoristas en Europa occidental han ido incorporando de forma gradual los conceptos de marketing orientados a dar una respuesta a las demandas del consumidor y, por tanto, han tratado de manera activa de competir para atraer al consumidor mediante reducciones de precios, nuevas localizaciones, diferenciación de productos e innovadoras formas de promoción.

Como resultado, las economías de escala en las actividades y en la red de establecimientos, se han convertido en motores determinantes de las estructuras y el funcionamiento del comercio minorista. En la Europa socialista, el comercio pasó a ser dirigido por la Administración central, en tanto que se trataba de una actividad pasiva necesaria para distribuir aquello que generaba







### CAMBIOS EN LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

Para comprender la situación actual del comercio minorista en Europa, es importante observar los cambios que han tenido lugar en el conjunto de la cadena de distribución.

Hemos pasado de una situación en la que el canal de distribución era un conducto a través del cual los fabricantes dirigían sus bienes hasta los consumidores, a otra situación en la cual son los consumidores los que a través de ese canal absorben bienes procedentes de los productores.

En la situación originaria, cada uno de los agentes participantes en la cadena cumplía una función diferenciada. En la nueva situación, los distintos participantes realizan diversas funciones. De este modo, ahora los minoristas asumen la responsabilidad de parte de la actividad mayorista –como, por ejemplo, la distribución física de los productos–, y pueden participar de las funciones tradicionales del productor, tales como el desarrollo de nuevos productos; algunos mayoristas, además de sus actividades tradicionales, han comenzado a realizar actividades minoristas, han abierto sus propios establecimientos al público y se dedican a actividades de promoción, exposición de los productos y venta al consumidor final. Por ejemplo, en el Reino Unido, la cadena Alldays de tiendas 24 horas, con 450 establecimientos en 1995, tiene su origen en las actividades de un mayorista. No obstante, la lista general de funciones que desempeña la cadena de distribución, permanece inalterada, es decir:

- Diseñar
- Producir
- Asignar una marca
- Promocionar
- Comprar
- Almacenar
- Exhibir el producto
- Vender
- Entregar

Sin embargo, la responsabilidad de llevar a cabo tales funciones sí ha cambiado. En la actualidad, es tan frecuente que una empresa de distribución mino-



rista diseñe un producto y le asigne una marca como que lo haga un productor. Por ejemplo, en Europa, minoristas como Marks&Spencer, IKEA, Casino y Hennes&Mauritz han desarrollado sus propios productos y sus propias marcas. Llega incluso a ser difícil catalogar a una empresa como minorista, mayorista o fabricante teniendo en cuenta que las delimitaciones de sus funciones se han diluido. Tal es el caso de Benetton y Zara o el de IKEA en Polonia, que en 1995 comenzó a comprar las empresas fabricantes que antes le suministraban productos con la marca IKEA. Este cambio en la responsabilidad sobre las distintas actividades supone un cambio fundamental en la cadena de distribución que ayuda a explicar algunas de las alteraciones en la estructura y funciones de la distribución minorista, que vamos a comentar a continuación.

### LA DIMENSIÓN E IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA

En la cuadro nº 1 se presentan estimaciones del número de empresas y el nivel de empleo correspondientes al sector de distribución minorista en Europa, así como la contribución a la actividad económica de éste.

La distribución minorista acapara el 25% del conjunto total de empresas y el 12% del valor añadido bruto de la economía europea. Debe advertirse que estas cifras son anteriores a los programas de privatización de Europa central y oriental.



CUADRO Nº 1

**ESTIMACIONES DE ALGUNAS MAGNITUDES BÁSICAS EN EL COMERCIO MINORISTA EUROPEO  
INCLUIDA AUTOMOCIÓN**

	NÚMERO DE EMPRESAS (MILES)	% DEL TOTAL DE EMPRESAS	PERSONAS EMPLEADAS (MILES)	% SOBRE EL NÚMERO VAB (1)	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS (MILES)	ESTABLECIMIENTOS POR CADA 10.000 HABITANTES
BÉLGICA	127,8	14,8	274,7	15,4	140,0	141
DINAMARCA	48,1	11,1	199,7	13,4	51,5	100
ALEMANIA	439,0	19,0	2.353,0	10,1	533,7	85
GRECIA	175,0	34,5	338,2	12,4	184,9	184
<b>ESPAÑA</b>	<b>454,9</b>	<b>30,2</b>	<b>1.434,0</b>	<b>13,8</b>	<b>523,2</b>	<b>134</b>
FRANCIA	461,8	21,4	2.090,0	13,2	546,2	97
IRLANDA	29,3	25,5	131,4	10,4	31,7	90
ITALIA	929,7	30,3	2.410,0	15,8	983,0	171
LUXEMBURGO	3,5	19,5	18,1	13,5	4,4	116
HOLANDA	95,0	15,2	637,5	13,7	119,4	80
PORTUGAL	173,3	34,0	366,3	17,3	190,0	192
REINO UNIDO	348,2	19,4	3.030,0	12,8	466,7	81
AUSTRIA	40,9	11,8	256,4	12,8	52,5	69
FINLANDIA	29,5	36,0	157,2	9,2	38,5	77
ISLANDIA	1,5	11,0	8,0	10,8	1,7	67
NORUEGA	32,0	10,0	123,4	12,0	38,8	92
SUECIA	50,0	20,2	314,0	9,5	80,5	94
SUIZA	42,0	16,6	380,5	13,7	55,1	83
POLONIA	-	-	-	8,9	227,0	43 (2)
RUMANIA	-	-	-	5,9	58,8	23 (2)
ANTIGUA						
CHECOSLOVAQUIA	-	-	-	10,7	62,8	36 (2)
HUNGRÍA	-	-	-	10,8	63,7	50 (2)
BULGARIA	-	-	-	8,8	44,0	38 (2)

1.- VAB: Valor Añadido Bruto de la economía generado por la distribución comercial (incluido el nivel mayorista).

2.- Sólo establecimientos fijos.

FUENTE: EUROSTAT, 1993. Las cifras se refieren a varios años entre 1988 y 1991.

El gran número de empresas por habitante que se observa en la Europa mediterránea refleja el reducido tamaño de las mismas y el carácter tradicional del comercio al por menor, con abundancia de negocios familiares y una fuerte presencia de los mercados de abastos, especialmente en alimentos perecederos. Sin embargo, se está produciendo una transformación rápida de estas estructuras tradicionales, con la

aparición de grandes establecimientos e importantes cadenas.

En el norte de Europa, la red comercial minorista no es tan densa, con menos de la mitad del número de establecimientos por cada 10.000 habitantes que en el sur.

El tamaño de las empresas de distribución es mucho mayor en el norte, donde operan a través de múltiples sucursales, y el tamaño medio de un

establecimiento es también mayor. Una gran empresa-tipo en el sector de alimentación puede tener 100 establecimientos o más, cada uno de los cuales supera los 3.000 m<sup>2</sup> y unas ventas de 6.500 millones de pesetas de media anual. Carrefour, por ejemplo, gestiona 117 hipermercados en Francia, que en 1995 alcanzaron una cifra media de ventas de 17.750 millones de pesetas por establecimiento. Este tipo de





empresas es más habitual en el norte que en el sur de Europa.

En todo caso, hay que insistir en que la situación no es estática. Las grandes organizaciones son fuentes de innovación en cuanto a formas comerciales, nuevos usos de la información y redistribuciones del factor mano de obra. En Europa central, las organizaciones eran grandes, mientras que el tamaño medio de los establecimientos era pequeño.

No obstante, con la privatización de las empresas estatales, se ha producido una explosión en el número de pequeños negocios, junto con la creación de cadenas de tamaño medio que son propiedad de empresas de distribución minorista radicadas en algún país extranjero. Aun así, la red comercial minorista es escasa, consecuencia del largo período en que se ha operado bajo un sistema centralista no de mercado (Meyer, 1992; Seitz, 1992).

Pero la transformación es rápida; por ejemplo entre 1990 y 1994 en Polonia y en Hungría se abrieron 160.000 y 110.000 nuevos establecimientos, respectivamente. Dentro de la propia Europa central, existen considerables diferencias entre las estructuras de unos y otros países. En Hungría y la República Checa están apareciendo rápidamente cadenas de tamaño medio mientras que en Bulgaria y Polonia persiste un sistema mucho más atomizado después de la privatización de las empresas estatales.

Por diferentes motivos, en las diferentes partes de Europa se están produciendo cambios substanciales en la estructura del comercio minorista (Dawson 1982, Burt 1989). Un consumidor de cualquier parte de Europa que hubiese quedado hibernado en los años 60 y se despertase de repente en los 90, se encontraría en su país con unos tipos de establecimientos muy distintos, muchos nombres nuevos y unas actividades minoristas realmente diferentes de las que se podía observar en los años 50 y 60.

### FACTORES DE CAMBIO EN EL COMERCIO AL POR MENOR

#### •EL CAMBIO EN EL ENTORNO

Un factor determinante de la modificación de estructuras, actividades y localización del comercio al por menor es el entorno dentro del cual se desarrollan y operan las empresas minoristas. Dicho entorno incluye elementos sociales, económicos, tecnológicos y políticos que generan una cultura ante la cual los minoristas responden con sus decisiones empresariales.

Desde la perspectiva de un minorista, algunos de estos elementos del entorno están convergiendo en el conjunto de Europa mientras que otros elementos muestran cada vez mayores diferencias y tendencias divergentes.

Con este modelo de cambio cada vez más complejo y una velocidad de cambio cada vez más elevada, en parte pero no solamente debido a la tecnolo-

gía, el entorno del comercio es cada vez más turbulento e impredecible.

Hay algunas tendencias claramente convergentes. Las tendencias demográficas como el incremento en el número de hogares pero con menos miembros, el envejecimiento de la población, matrimonios más tardíos y menor fertilidad, son comunes a los distintos países europeos aunque cada uno se encuentre en un estadio diferente dentro de la misma tendencia.

Algunos de los cambios en los valores de los consumidores, por ejemplo, una mayor concienciación respecto del medio ambiente, tienden a converger en toda Europa.

Sin embargo, los puntos de partida son muy distintos, como puede verse en el elevado nivel de preocupación por el entorno natural que existe en Dinamarca frente a un nivel mucho más bajo que existe en Polonia.

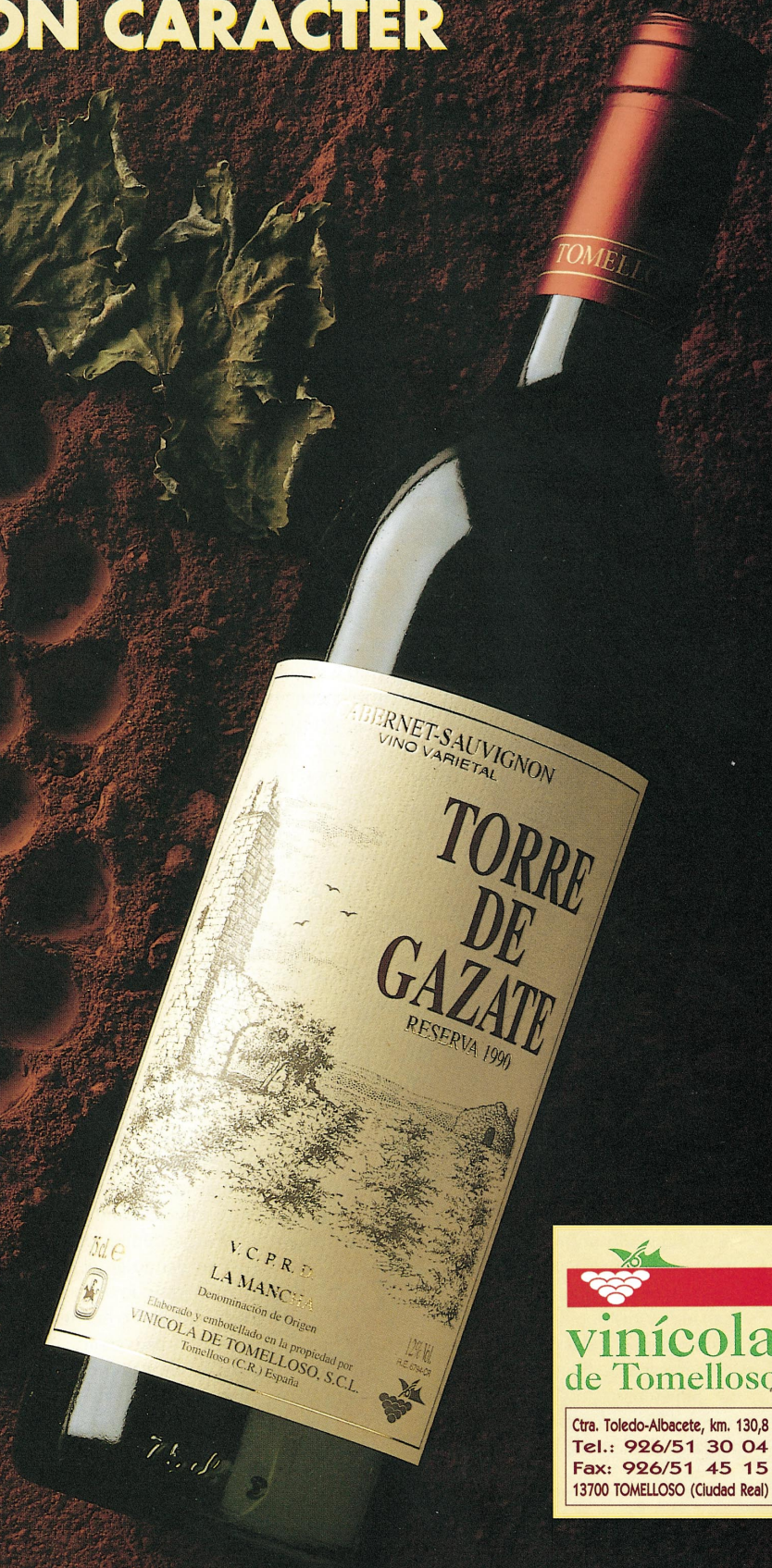
De manera similar, tendencias como la incorporación de tecnología en el hogar, la tecnología de la información y comunicación y el auge de la biotecnología, están convergiendo para conformar un entorno más homogéneo en toda Europa.

En el campo de las comunicaciones, también se camina hacia una mayor convergencia, con el aumento de canales de televisión paneuropeos, aunque todavía imperfectos; con la integración de las redes de carreteras; y una mayor facilidad para establecer redes de información comercial como





vinícola de TOMELLOSO  
**VINOS CON CARÁCTER**



**vinícola  
de Tomelloso**

Ctra. Toledo-Albacete, km. 130,8  
Tel.: 926/51 30 04  
Fax: 926/51 45 15  
13700 TOMELLOSO (Ciudad Real)





CUADRO Nº 2

ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN DE LOS DISTINTOS NIVELES DE ALTERACIÓN DEL ENTORNO

	NIVEL DE ALTERACIÓN DEL ENTORNO		
	1	2	3
<b>ALTERACIÓN DEL ENTORNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REPETITIVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EN EXPANSIÓN</li> <li>• LENTA</li> <li>• CRECIENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAMBIANTE</li> <li>• RÁPIDA</li> <li>• CRECIENTE</li> </ul>
<b>AGRESIVIDAD ESTRATÉGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTABLE</li> <li>• BASADA EN PRECEDENTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REACTIVA</li> <li>• BASADA EN LA EXPERIENCIA</li> <li>• CRECIENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANTICIPADORA</li> <li>• BASADA EN LA EXTRAPOLACIÓN</li> <li>• CRECIENTE</li> </ul>
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BÚSQUEDA DE ESTABILIDAD</li> <li>• RECHAZO AL CAMBIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA</li> <li>• ADAPTACIÓN AL CAMBIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORIENTADA A LA DEMANDA</li> <li>• BÚSQUEDA DE CAMBIOS MENORES</li> </ul>
<b>TIPO DE DIRECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GUARDIÁN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SUPERVISOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMOCIÓN DEL CRECIMIENTO</li> </ul>
<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POLÍTICO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RACIONAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTUITIVO</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RELACIONES INTERNAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACTIVIDADES INTERNAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MERCADOS HISTÓRICOS</li> </ul>
<b>RESPUESTA TÍPICA DEL MARKETING DEL DETALLISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SURTIDO Y ESTABLECIMIENTO NORMALES</li> <li>• PROVISIONAMIENTO MEDIANTE MAYORISTA</li> <li>• SURTIDOS SEGÚN TEMPORADA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTABLECIMIENTOS APROPIADOS</li> <li>• REVISIÓN PERIÓDICA DEL SURTIDO</li> <li>• OFRECER EL NEGOCIO EN FRANQUICIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIENDAS MÁS GRANDES</li> <li>• MAYORES SURTIDOS</li> <li>• ESTRATEGIA DE BAJOS COSTES O DE ESPECIALIZACIÓN</li> </ul>

FUENTE: Basado en ANSOFF, 1991.

los sistemas de reserva de hotel y billetes de avión a través del sistema EDI (Electronic Data Interchange). A este respecto algunos autores sugieren que el entorno empresarial en Europa sigue en su conjunto una línea convergente y está surgiendo un mercado único con fuertes euro-marcas (Lanon, 1991) producidas en plantas estratégicamente situadas y distribuidas a través de una euro-red de grandes centros de distribución integrados.

Sin embargo, no hay que fijarse únicamente en estos procesos, porque no toda evolución implica convergencia.

Algunos elementos del entorno permanecen distintos en diferentes partes de Europa (Wierenga, Pruyn y Waarts, 1996) y la diversidad está aumentando. Los aspectos divergentes contrastan y a veces entran en conflicto con la apariencia de convergencia europea. Numerosos aspectos del estilo de vida muestran poca convergencia.

El gusto por las comidas y las bebidas, por los colores y estilos de ropa o muebles, los tipos de música, la arquitectura y el lenguaje, con todas sus connotaciones culturales, todos permanecen muy distintos, no sólo entre paí-

ses sino también entre regiones y, de hecho, los modelos y propensiones regionales se están acentuando y están generando tendencias divergentes (Usunier, 1996).

De igual modo, no hay evidencia de que se esté produciendo un proceso de convergencia política, con poderosas fuerzas políticas regionalistas (España, Italia, ex-Yugoslavia, ex-Checoslovaquia), fuerzas nacionalistas (Reino Unido, Dinamarca, Suiza, Polonia) y en otros países hay fuerzas de tipo supranacionalista (Bélgica, Holanda). Este elemento del entorno se caracteriza por



<p><b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DISCONTINUA</li> <li>• PREDECIBLE</li> </ul>	<p><b>5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SORPRENDENTE</li> <li>• DISCONTINUA</li> <li>• IMPREDECIBLE</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMPRENDEDORA</li> <li>• BASADA EN OPORTUNIDADES VISIBLES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CREATIVA</li> <li>• BASADA EN LA CREATIVIDAD</li> <li>• DISCONTINUA</li> <li>• INNOVADORA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORIENTACIÓN AL ENTORNO</li> <li>• BÚSQUEDA DE CAMBIOS CERCANOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CREADORA DE ENTORNO</li> <li>• BÚSQUEDA DE CAMBIOS INNOVADORES</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMPRENDEDOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CREADOR</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CARISMÁTICO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SOÑADOR</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENTORNO MUNDIAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPORTUNIDADES QUE PUEDAN SURGIR</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• FORMATOS INNOVADORES</li> <li>• CAMBIOS DE SURTIDOS FRECUENTES</li> <li>• MÁS DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</li> <li>• PROVEEDORES EXTRANJEROS</li> <li>• PROMOCIONES EN PUNTO DE VENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTABLECIMIENTOS CLARAMENTE DIFERENCIADOS</li> <li>• DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS POR EL MINORISTA</li> <li>• ESTRATEGIA DE BAJO COSTE Y ALTO GRADO DE SERVICIO</li> <li>• PROMOCIONES DIRECTAS</li> <li>• EL TIEMPO SE CONSIDERA COMO OTRO ELEMENTO DEL MARKETING MIX</li> </ul>

Los conflictos que se producen entre las tendencias convergentes y divergentes del entorno en el que opera el comercio minorista generan cambios discontinuos. Al mismo tiempo, muchos de los procesos de cambio social, técnico y económico se están produciendo más deprisa que antes. Esta combinación de cambio discontinuo y cada vez más rápido ha generado un entorno para los minoristas cada vez más turbulento. En este caso, turbulento se puede definir como cada vez más impredecible, con una mayor frecuencia de acontecimientos inesperados. En el cuadro nº 2 se han considerado diferentes niveles de alteración y sus implicaciones. Podemos decir que el entorno del comercio minorista europeo se caracteriza por unos niveles de alteración cada vez mayores.

### • LOS CAMBIOS EN EL CONSUMIDOR

Una característica del entorno actual, más turbulento que nunca, es la evolución en la demanda del consumidor, en sus actitudes y en su comportamiento. Los cambios demográficos son la causa de algunas de estas transformaciones del consumidor.

En todos los países de la Europa de los 12, por ejemplo, la población de más edad está aumentando más rápidamente que la población más joven. En 1950, el 10% de la población tenía más de 65 años; hoy en día es más del 15% (Eurostat 1995; de Jouvenal, 1989). Entre 1980 y 1995, este grupo de edad ha aumentado en 12 millones de personas. Una tendencia similar se puede observar en otros países occidentales y de Europa Central, con tasas de natalidad por debajo del nivel natural de renovación de la población, como por ejemplo en Polonia.

Los tipos de producto y de establecimiento que demanda la gente anciana suponen un factor de gran influencia sobre los comerciantes minoristas. No se trata sólo de la cuestión de la edad sino también de las relaciones interpersonales. Hay más gente que vive en una relación nieto-abuelo, debido a la longevidad y al aumento del divorcio seguido de un nuevo matrimonio.

la existencia de culturas políticas divergentes y no por tendencias convergentes. Algunas tendencias económicas divergentes muestran una polarización entre zonas pujantes y zonas deprimidas mayor que hace 10 ó 20 años.

Esto ha llevado a algunos autores a describir un entorno para el comercio minorista cada vez más fragmentado, de tal manera que las poderosas subculturas regionales demandan marcas regionales y líneas de productos propias, producidas por fabricantes de la zona que son capaces de servir inmediatamente cada pedido a través de

redes regionales de distribución. Un ejemplo de la respuesta de los minoristas ante estas culturas regionales lo representan las cadenas de alimentación de fuerte implantación regional como son Eroski en el País Vasco, Morrisons en el Norte de Inglaterra, Cora en Alsacia, Savia en Silesia y Kathreiner en Baviera. Se dice que este comportamiento es una manifestación espacial del retroceso del marketing de masas en favor del auge del micro-marketing, cuyo objetivo es la satisfacción del consumidor individualmente considerado.







El aumento de la población de edad, sin embargo, no está repartido de manera homogénea entre las distintas áreas geográficas. En la mayoría de los países existen áreas en las cuales, por diversas razones, se concentra la población anciana (Findla y White, 1986).

Los efectos estructurales que se derivan de los cambios en la pirámide de edad de la población incluyen alteraciones en la configuración espacial del comercio, detrás de las cuales normalmente está actuando un factor de renta disponible.

Una manifiesta característica demográfica europea es la aparición de zonas en las que se concentran ancianos con un elevado nivel de renta, y otras zonas en donde se concentran aquellos otros con escasos recursos. Los consumidores de más edad tienden a ser más fieles a una marca y a un establecimiento, al tiempo que demandan mayores niveles de servicio. Los minoristas se ven obligados a responder a este y a otros cambios demográficos con planes de marketing específicos para una región o incluso para una ciudad determinada.

Junto con los cambios demográficos se produce también una modificación de la relación entre el lugar de residencia y el lugar de trabajo de los consumidores (Kinsman, 1987). Hay más mujeres que trabajan que antes. Se ha producido un aumento en los tiempos empleados para llegar al trabajo. Ambas cosas influyen de manera importante en el comportamiento de

compra que muestran los consumidores. Sin embargo, al menos en Europa occidental, está surgiendo una tendencia hacia el trabajo desde casa, que puede en algún momento invertir el signo de la corriente contraria que ha predominado en los últimos 40 años. Aunque todavía se trata de un número reducido, las personas que trabajan desde casa aumentan de forma constante. Como consecuencia, no sólo coinciden el lugar de trabajo y el de residencia sino que, además, el tiempo de trabajo y el de ocio se superponen. El comercio minorista, ante este nuevo cliente que trabaja y reside en el mismo lugar, se ve obligado a reinterpretar los conceptos de comodidad, facilidad de compra, así como los procesos de elección tradicionalmente llevados a cabo por los consumidores entre precio, calidad y tiempo empleado en el acto de compra.

Los cambios sociales han modificado la forma en la que los consumidores valoran y emplean su tiempo (Bergadaá, 1990). El tiempo es un bien que puede ser consumido o ahorrado. Posee un valor y, por lo tanto, un precio. El comercio minorista debe adaptar su forma de funcionar para proporcionar más tiempo a los consumidores o para proporcionarles formas más eficaces de emplearlo. Esto se puede apreciar tanto en Europa occidental como en Europa central, aunque las presiones sobre el uso del tiempo proceden de factores muy diferentes en cada zona. Los consumidores están llevando a cabo nuevos procesos de elección dentro de sus patrones de comportamiento, como por ejemplo entre tiempo empleado y variedad disponible y, como consecuencia, están surgiendo nuevas formas de asegurarse la lealtad de un consumidor (Pashigian y Bowen, 1994).

Los consumidores están creando nuevas oportunidades para que los minoristas introduzcan innovaciones respecto del uso del tiempo. Esto se observa claramente en los modelos de comportamiento del consumidor en la compra de productos de alimentación. Se han desarrollado diversos tipos de establecimientos para dar respuesta a



cada comportamiento del consumidor en distintos momentos. Estos establecimientos muestran características diferentes en su forma de operar y en sus ubicaciones y con frecuencia una sola empresa gestiona diversos tipos de establecimiento dentro de una misma organización (Burt y Saprks 1995).

El cuadro nº 3 muestra este vínculo entre modelos de comportamiento y tipos de establecimiento. En Europa occidental durante un período de 12 semanas, un comprador visita de media entre 3 y 5 tipos distintos de establecimiento. Esta diferenciación de formatos comerciales está empezando a aparecer en Europa central.

Podemos encontrar muchas otras formas de influencia de los cambios en el consumidor sobre su comportamiento de compra. Entre otras, cabe resaltar las siguientes:

- Existe una búsqueda más activa de individualismo en el estilo de vida y, como consecuencia, en los bienes y servicios que se demandan.
- La capacidad de movimiento de las personas ha aumentado no sólo en términos físicos por la mayor disponibilidad de vehículos sino también de forma perceptiva ya que la distancia se considera una barrera menor de lo que se consideraba antes.
- La demanda de calidad está aumentando y, al mismo tiempo, se adquieren otras concepciones sobre aquello que supone alta o baja calidad en un producto, un servicio o el ambiente de un establecimiento.



CUADRO Nº 3

### MOMENTOS DE COMPRA Y TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS EN EUROPA

MOMENTO DE COMPRA DE ALIMENTACIÓN	FORMATO COMERCIAL ADECUADO
COMPRA PRINCIPAL PARA ACOPIO DE EXISTENCIAS DOMÉSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HIPERMERCADOS</li> <li>• GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN</li> </ul>
COMPRA BÁSICA (SEMANAL) PARA REPONER EXISTENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HIPERMERCADOS</li> <li>• GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN</li> <li>• ALMACENES DE DESCUENTO</li> </ul>
COMPRA SECUNDARIA DE PRODUCTOS FRESCOS Y COMIDA RÁPIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SUPERMERCADOS EN EL CENTRO DE LAS CIUDADES</li> <li>• TIENDAS DE DESCUENTO</li> <li>• SUPERMERCADOS DE BARRIO</li> <li>• TIENDAS 24 HORAS</li> <li>• SUPERMERCADOS PEQUEÑOS</li> </ul>
COMPRAS REPENTINAS PARA REPONER UN PRODUCTO AGOTADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIENDAS 24 HORAS</li> <li>• TIENDAS DE GASOLINERA</li> <li>• SUPERMERCADOS EN EL CENTRO DE LAS CIUDADES</li> <li>• SUPERMERCADOS PEQUEÑOS</li> <li>• TIENDAS TRADICIONALES</li> </ul>
ADQUISICIÓN DE ESPECIALIDADES Y PRODUCTOS PARA PROBAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIENDAS ESPECIALIZADAS</li> <li>• DEPARTAMENTOS DE ALIMENTACION EN GRANDES ALMACENES</li> <li>• INTERNET Y VENTA POR CORREO</li> </ul>

- Está creciendo la capacidad de respuesta ante promociones no basadas en el precio del producto puesto que está aumentando la atención que el consumidor presta y el conocimiento que tiene de la publicidad y de otros métodos de promoción, tal y como podemos ver que sucede durante los últimos años con las campañas publicitarias internacionales de Benetton.

- El conocimiento de los precios está disminuyendo debido al aumento del surtido de productos y a que las marcas blancas impiden la comparación directa de precios entre algunos de ellos. Como consecuencia, aparecen otros motivos diferentes de elección de establecimiento.

Estas y otras cuestiones similares están recogidas en estudios como los

de Chatelat (1991), Minnee y de Boer (1990), Opinion Research Corporation (1990), ESOMAR (1991) y Harris y O'Brien (1993). Todos los cambios influyen en la actividad de los minoristas y ofrecen nuevas oportunidades para competir dentro del comercio al por menor. En todos estos aspectos, aunque el efecto del cambio opera con distinta intensidad en cada parte de Europa, en todo el continente se observa la misma tendencia general.

#### •EL CAMBIO TECNOLÓGICO

Durante décadas, diversas áreas tecnológicas han sido determinantes tanto para la eficiencia de la actividad minorista como para la conformación del comportamiento del consumidor. En el siglo XIX, los primeros grandes almace-

nes en París basaron su construcción en las nuevas tecnologías de la época; también dependían de los nuevos medios de transporte colectivo para acercar a los consumidores al centro de la ciudad. De forma análoga, los modernos hipermercados existen gracias a diversas tecnologías, como de transporte y manipulación de mercancías de las que dependen para el acopio de productos; de información y comunicación para mantener el control financiero y de los productos; de seguimiento para el control de la seguridad y de la temperatura y estado de las instalaciones; y, finalmente, dependen de la tecnología de los medios de transporte de personas que permiten a los clientes acceder al establecimiento.

Existe una relación estrecha entre la tecnología y el comercio al por menor. Cualquier avance tecnológico tiene su repercusión en el comercio en toda Europa, puesto que la tecnología se puede aplicar igualmente con independencia de aspectos culturales, de manera que constituye un factor de convergencia europea.

Un cambio considerable en la aplicación de la tecnología al comercio minorista en Europa lo ha supuesto la integración de diversas innovaciones para modificar su estructura de costes y para satisfacer nuevas demandas del consumidor (Dawson, 1994).

Por ejemplo, el uso de lectores de códigos de barras en el punto de venta permite recopilar información sobre las ventas; esta información se transmite electrónicamente a las oficinas centrales, al centro de distribución y al proveedor, lo cual permite planificar la reposición desde el centro de distribución, el pedido de nueva mercancía desde las oficinas centrales y la producción de la misma por parte del proveedor.

Al mismo tiempo, la información sobre pedidos, facturas y pagos es transmitida a través del sistema EDI (Electronic Data Interchange), cuya aparición ha permitido reducir los costes asociados a la dispersión espacial de las distintas actividades: bajan los costes de transporte, al aumentar la eficiencia en la logística; los costes de

transacción entre un lugar y otro; el número de almacenes y, por tanto, la mano de obra necesaria, el capital invertido en los mismos y el coste de los terrenos correspondientes.

A lo largo de la última década, los minoristas del sector de alimentación han reducido sus costes de logística en un 50%, de manera que ahora, de media, no llegan al 3% de las ventas. Aunque en este proceso el sector de alimentación ha estado en la vanguardia en toda Europa, otros como el de textil y el de bricolaje están siguiendo el ejemplo rápidamente. Se ha producido en definitiva una disminución de los costes derivados de la separación espacial de actividades.

Otra vertiente del cambio tecnológico es su aplicación en el terreno personal y familiar o doméstico y, de nuevo hay repercusiones para el comercio. La disponibilidad de automóvil en el hogar es un factor muy importante que influye en la demanda y el comportamiento del consumidor y, por lo tanto, es determinante de las estrategias comerciales y de localización de los minoristas.

En la Europa rural la disponibilidad de vehículo es una de las causas principales de concentración del comercio en localidades de tamaño medio y del declive del comercio minorista en el propio medio rural.

En la Europa urbana la disponibilidad de vehículo está suponiendo tanto la descentralización del comercio hacia zonas periféricas y hacia fuera mismo del casco urbano como la desaparición de los tradicionales centros de las ciudades. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el hogar, que combinan televisión, teléfono y ordenadores personales, van a repercutir en el comportamiento del consumidor a medida que se vayan generalizando. Aunque hoy en día el trabajo y la compra desde casa están poco extendidos, todo apunta a que va a ir en aumento, eso sí, con diferente ritmo en cada parte de Europa.

Si bien en términos generales parece que el cambio tecnológico supone tendencias convergentes en Europa,



quizá pueda darse el caso de que en los primeros estadios de penetración espacial y estructural de la innovación tecnológica se produzcan ciertas divergencias. Sin perjuicio de que no parece probable una desaparición del establecimiento comercial fijo, la evolución futura del comercio al por menor parece apuntar hacia métodos basados en la tecnología de la información y de las comunicaciones que cuando menos van a modificar la actual estructura espacial del comercio.

Hay otras innovaciones en los métodos de manipulación de las mercancías y en el campo de la biotecnología que afectan a la demanda del consumidor y que modifican las estructuras de costes y las estructuras espaciales en el sector. Los avances en la tecnología de manipulación de productos implican cambios en la localización, número, tamaño y configuración de los almacenes que requieren los minoristas. El aumento en la velocidad de manipulación ha supuesto poder trabajar con inventarios más reducidos y, por tanto, con menores espacios para almacenamiento, lo cual puede conseguirse con menos almacenes o con almacenes de menor tamaño.

A finales de 1994 la empresa francesa Casino de distribución minorista de alimentación tenía una red de 106 hipermercados, 489 supermercados y 2.304 pequeños establecimientos, que abastecía con tan solo 13 almacenes, de los cuales 7 operaban con productos perecederos y no perecederos, 2 exclusivamente con perecederos, 2 exclusivamente con no perecederos, uno con productos de no alimentación y uno con productos de muy baja rotación.

Por otro lado, la tecnología de manipulación de productos se acomoda a las necesidades específicas de cada tipo de producto, tal y como puede suceder con prendas de vestir que deben transportarse colgadas o productos que requieren refrigeración constante. La aparición de un sistema de logística y manipulación de productos propio para alimentos refrigerados tuvo un gran impacto en la actividad de los supermercados en los años 80 en el Reino Unido y permitió aumentar la variedad en la oferta de productos refrigerados al introducirse algunos nuevos, como fueron algunos alimentos de importación.

Estos cambios que han tenido lugar gracias a la innovación tecnológica están teniendo lugar ahora en otras partes de Europa, como Francia, Alemania y España; y es probable que las consecuencias sean similares.

Los avances en biotecnología afectan a la variedad de productos disponibles al tiempo que el desarrollo de nuevas sustancias alimenticias y nuevas fibras textiles de grandes prestaciones han permitido a su vez la aparición de numerosos productos innovadores. Estos productos de última generación no están asociados a ningún tipo de cultura en particular, no reflejan patrones nacionales de demanda del consumidor ni regionales, ni locales. Todavía no han penetrado excesivamente en la sociedad, pero es probable que lo hagan a lo largo de la próxima década.

### • CAMBIOS EN LA POLÍTICA DE LOS GOBIERNOS

El paradigma de la liberalización o desregulación industrial ha modificado en Europa en los últimos veinte años la naturaleza de la intervención estatal en el comercio al por menor. Se ha producido una relajación en términos generales de la política en materia de competencia y de horarios comerciales en muchos países, incluidos Reino Unido, Francia, España y Alemania. Sin embargo, no se ha producido una relajación paralela en el control del derecho de apertura de nuevos establecimientos. Estos controles difieren considerable-





mente de un país a otro en Europa, pero en todos muestran una influencia determinante sobre la configuración espacial del comercio al por menor.

Los mecanismos para controlar la apertura de nuevos establecimientos siguen siendo muy diversos y no se está haciendo ningún esfuerzo para incluirlos dentro de un marco común europeo (Davies, 1995). En el Reino Unido este control forma parte de la legislación general sobre planificación del uso del suelo (Guy, 1984).

Estos mecanismos incluyen tanto la puesta en práctica de planes estructurales referidos a municipios concretos, como los controles a que se someten ciertas formas de construcción mediante las normas de Ordenación de la Política de Planificación (*Planning Policy Guidance notes*) promulgadas por los Departamentos de Medio Ambiente de Londres y Edimburgo. Estos documentos tratan de orientar sobre las prioridades de la política de la localización de nuevas grandes superficies y centros comerciales.

Durante los años 80 en Inglaterra y Gales, que no en Escocia, la política se inspiraba en el deseo de permitir nuevos establecimientos en los límites del casco urbano y fuera de las ciudades; sin embargo a principios de los 90 se produce un replanteamiento de ésta, de manera que se hace más difícil obtener autorización para emplazamientos de grandes superficies y centros comerciales que no se ubiquen en el centro de las ciudades.

En otros países existen mecanismos muy distintos. Por ejemplo, en Italia funciona un sistema de licencias de forma tal que un nuevo establecimiento tiene que obtener la autorización correspondiente a un tipo de producto para poder comerciar con el mismo. Las licencias las otorga una agencia en la que está representado el comercio minorista de la localidad. A la hora de decidir sobre la concesión de una licencia se tienen muy en cuenta las políticas locales y la competencia entre distintas zonas geográficas.

En Francia ha existido un sistema similar desde 1973, pero a nivel regio-



nal en vez de local. Son los comités regionales, compuestos por diferentes grupos de interés, los que deciden sobre las solicitudes de apertura de grandes superficies, eso sí, sometidos a un organismo nacional de apelación. Sin embargo, la intervención estatal en 1996, a través de la Ley Raffarin, ha supuesto de hecho un veto a toda nueva apertura de una gran superficie. Los controles estatales están siendo cada vez más estrictos.

En España ha pasado algo similar, ya que la intervención del Gobierno central en 1995 ha limitado las competencias regionales para autorizar nuevas grandes superficies, porque algunas regiones estaban empezando a aplicar la política de autorizar nuevos establecimientos hacia las afueras y completamente fuera de las ciudades.

El equilibrio entre la política del Gobierno central y los Gobiernos locales en materia de comercio minorista ha sido y sigue siendo difícil. La política local tiende a regular cuestiones como el acceso a las tiendas de aquellos consumidores con escasa movilidad o escasos recursos, la protección medioambiental de la zona y la adaptación de los horarios comerciales a la actividad económica predominante, como por ejemplo en las zonas turísticas. La política de la Administración central se ocupa de los temas de competencia, control de monopolios y fiscalidad de la actividad empresarial.

Los problemas surgen especialmente cuando a la hora de conceder una autorización para una nueva gran superficie o centro comercial algunos aspectos trascienden las áreas tradicio-

nales de competencia de las administraciones central y local.

La apertura de un hipermercado influye en el acceso de los consumidores de la zona a la oferta comercial existente, repercute en el nivel de empleo, en la competencia y puede suscitar cuestiones de tipo medioambiental en la zona.

Al mismo tiempo, pueden surgir cuestiones como la concentración sectorial, la aparición de tendencias monopolísticas, el control de la inflación y las exenciones fiscales sobre las inversiones de capital. Históricamente los gobiernos centrales han realizado una intervención selectiva en la política local sobre comercio minorista que pone de manifiesto el difícil equilibrio entre las políticas de ambas administraciones que puede observarse en toda Europa.

### •CAMBIOS EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Como respuesta a los cambios en el entorno, y en parte gracias al nuevo contexto, las decisiones empresariales en el comercio minorista en toda Europa están provocando cambios ostensibles en la estructura del sector. Los cambios más importantes son:

- Reducción del número de pequeños negocios independientes y disminución de su poder de negociación.
- Reducción del número de grandes empresas y aumento de su poder de negociación.
- Aumento de la participación de las instituciones financieras en el control del comercio minorista.
- Aplicación de planes estratégicos empresariales.
- Aumento de la proyección internacional, tanto respecto del aprovisionamiento de mercancías como en relación con la actividad comercial de distribución.
- Relativa disminución de las relaciones entre empresas puramente de transacción en favor de las relaciones estratégicas y de colaboración.

En toda Europa occidental está disminuyendo el número y el poder de negociación del pequeño comercio



CUADRO N° 4

**VENTAS EN EL EXTRANJERO DE  
ALGUNOS DETALLISTAS DEL REINO UNIDO**

<b>DETALLISTAS</b>	<b>VENTAS EN EL EXTRANJERO (MILLONES DE LIBRAS)</b>	<b>% SOBRE EL TOTAL DE VENTAS</b>
J SAINSBURY	1.334,0	11,7
KINGFISHER	1.157,9	22,1
MARKS AND SPENCER	974,9	14,3
THORN EMI	885,0	20,6
GUS	729,3	27,4
SIGNET	555,7	56,2
TESCO	446,0	4,4
BODY SHOP	351,2	70,2
W H SMITH	223,3	14,2
COURTS	178,6	60,1
LAURA ASHLEY	177,4	55,0
GRANADA	100,0	4,7
WICKES	97,6	13,3
C & J CLARK	95,0	14,5
KWIK FIT	66,5	22,3
SEARS	53,5	2,5
FINE ART	43,6	12,8
STOREHOUSE	41,8	4,0
TIE RACK	34,7	41,4
MFI	27,0	4,1
FRENCH CONNECTION	26,8	41,9
CHURCH & CO	18,3	23,9
LIBERTY	17,3	20,6
AUSTIN REED	11,3	15,8
THORNTONS	10,5	11,4

NOTA: Datos de 1995.

FUENTE: Memorias de las empresas.

independiente que antaño representaba la forma organizativa dominante. Aunque en la Europa ex-comunista se está produciendo un aumento de este tipo de empresas como consecuencia de la privatización del antiguo comercio estatal, no es suficiente para compensar la disminución que acontece en todo el resto del continente.

Esta disminución tuvo lugar en los años 60 en Reino Unido, Benelux y Escandinavia, en los años 70 en Francia

y Alemania; y más recientemente, en España e Italia. Normalmente, esta disminución en primer lugar repercute sobre el comercio de alimentación no especializado y después sobre el de no alimentación.

Los minoristas especializados son los últimos en verse afectados, pero en el Reino Unido ya se puede observar claramente entre ellos la misma tendencia de declive y se empieza a apreciar también en Francia y Alemania.

Los motivos del fracaso competitivo del pequeño comercio son complejos. Uno de ellos es el cambio en la demanda del consumidor y su búsqueda de una mayor variedad de productos. Otros motivos pueden ser las deseconomías de escala que soportan las empresas pequeñas, especialmente las asociadas a los costes de aprovisionamiento; la dificultad de mantenerse al día y aplicar nuevas técnicas de marketing y de dirección empresarial en general; los problemas de sucesión en los pequeños negocios familiares; y el alto coste del capital para emprender mejoras en el negocio.

El aumento de poder de unas pocas grandes empresas es considerable. Dentro de casi todos los sectores del comercio minorista están aumentando los ratios de concentración de ventas a nivel nacional de las cinco o las diez mayores empresas. Las excepciones hay que buscarlas en aquellas situaciones en las que la concentración ya es tan alta que es difícil que aumente.

Por ejemplo, en Finlandia el CR5 en el sector de alimentación alcanza casi el 90% y por tanto es difícil que aumente. Sin embargo, el número de estas grandes empresas está disminuyendo como consecuencia de las fusiones y adquisiciones que están teniendo lugar. Las empresas que gozan de una cuota de mercado considerable en un país están alcanzando cuotas similares en otros países. Las tres cadenas de alimentación más grandes en España (Pryca, Continente y Alcampo) son de propiedad francesa, y Auchan, también francesa, adquirió en 1996 Pao de Açúcar, una importante empresa minorista del sector de alimentación en Portugal, en donde la holandesa Ahold y las francesas Carrefour y Promodès ya cuentan con una notable presencia.

Para financiar los procesos de fusiones y adquisiciones, costear la apertura de nuevos establecimientos y sostener la innovación en tecnología de información y comunicaciones, son necesarias tales cantidades de dinero que las empresas se ven obligadas a acudir directamente a los mercados de capitales, ofreciendo de este modo la oportu-



idad de participar en los negocios de comercio minorista a los grandes fondos de pensiones y compañías de seguros, muchas veces de implantación multinacional. Como consecuencia, los minoristas se ven obligados a poner en marcha estrategias de corto plazo que les permitan mantener un crecimiento constante de la rentabilidad del capital invertido y así poder satisfacer las exigencias de las entidades financieras.

Estas grandes empresas se ven de así incentivadas para abrir nuevos establecimientos, aumentar el área de ventas de las existentes y diversificar sus actividades con nuevos tipos de distribución, todo ello para alcanzar un incremento de la facturación que a su vez genere aumento de los beneficios.

Existe un reducido número de grandes empresas en manos particulares. De ellas, algunas de las mayores se encuentran en Alemania, entre las que destacan Aldi, la cadena de autoservicio descuento de alimentación; Tengelmann, una empresa minorista dedicada sobre todo también a la alimentación; y Metro, que aunque ha trasladado sus oficinas centrales a Suiza, es una empresa de distribución detallista de alimentación y de bienes de consumo en general, principalmente establecida en Alemania. En gran parte de Europa, sin embargo, las mayores empresas son sociedades anónimas, aunque en algunos casos, como Sainsbury, Casino y Carrefour, ciertas familias mantienen participaciones importantes.

El auge del comercio a gran escala en Europa occidental, en cuanto a organización y a establecimientos, se ha venido asociando a la puesta en marcha de planes estratégicos por parte de las grandes empresas.

La dirección estratégica también se está implantando en Europa central, aunque de forma incipiente. De entre las estrategias seguidas cabe destacar la reducción de los costes de explotación, el aumento de la oferta disponible y la diferenciación para adaptarse a la demanda de la zona.

### • REDUCCIÓN DE LOS COSTES DE EXPLOTACIÓN

Se trata de buscar economías de escala, especialmente en el plano organizativo. Consecuentemente, hay que aumentar las compras en tal cuantía que se puedan obtener de los proveedores descuentos ligados al volumen y al poder de negociación, así como otras condiciones especiales de favor.

El reducido coste de aprovisionamiento es transferido a los consumidores vía precios reducidos (Colla 1994). Se produce así un aumento de las ventas entre los consumidores sensibles al precio y en definitiva aumenta la rotación de existencias. Los flujos de caja positivos permiten financiar la expansión de la red de establecimientos con fondos propios.

Al ampliar la red de establecimientos se produce un aumento de las ventas y de los volúmenes de compra, que a su vez suponen mayores economías de escala. Los costes se reducen a medida que la cadena de establecimientos crece. El surtido es controlado muy de cerca y a veces limitado, buscando el máximo poder de compra en un reducido número de productos.

El tamaño de los establecimientos puede ser relativamente pequeño ya que si el surtido es ajustado no es necesario mucho espacio. De este modo se facilita la expansión de la red ya que los costes de inversión en inmuebles son moderados. Alternativamente se pueden utilizar establecimientos grandes, lo cual exige una rigurosa planificación del uso del suelo comercial de manera que el establecimiento funciona como un conjunto de unidades menores donde cada una cubre un departamento dedicado a un producto. El diseñar de la misma manera cada uno de los diversos establecimientos



permite reducir costes y alcanzar lo que puede denominarse "economías de repetición".

Esta estrategia se utiliza en alimentación (CIRP, 1993) y en no alimentación, por ejemplo Aldi, Netto, Lidl & Schwarz, Rimi, Zeeman, What Everyone Wants, Edinburgh Woollen Mill y Superdrug. Pero cuando se aplica en no alimentación, se pone de manifiesto otro factor y es que dentro de un surtido corto se producen cambios rápidos de productos concretos. Esta estrategia, no tan sencilla como pueda parecer a primera vista, se está utilizando para penetrar en los mercados emergentes de Europa central.

### • AMPLIACIÓN DE LA OFERTA

Esta ha sido tradicionalmente la clave estratégica de los grandes almacenes como Manor, Galeries Lafayette, Printemps y John Lewis Partnership; de minoristas de alimentación de primera línea, como Tesco, Carrefour y Albert Heijn, de minoristas especializados líderes como IKEA, Fnac y Virgin y de algunos otros especializados más tradicionales como Burton Group, Hennes & Mauritz y Cortefiel.

Algunas empresas multisectoriales, que operan con distintos tipos de establecimientos, también han adoptado esta estrategia, como pueden ser Magazine zum Globus y El Corte Inglés. Al contrario que en la primera estrategia descrita, aquí se trata de atraer clientes por la vía de la máxima amplitud de surtido posible. El objetivo es poder aprovechar lo que se puede denominar "economías de amplitud", ligadas a un surtido de bienes o servicios amplio o profundo; las distintas líneas y sublíneas de productos se complementan e



interactúan y producen un efecto positivo sobre las ventas.

La combinación de productos atrae clientes potenciales. De esta manera los consumidores acceden a una gran variedad de productos, ya sea en un sólo acto de compra como cuando acuden a un supermercado, o en sucesivas visitas como ocurre en unos grandes almacenes.

Alternativamente, los consumidores puede que realicen una compra porque existe un surtido profundo del producto concreto que están buscando. Para beneficiarse de las economías de amplitud hay que, o bien tener un surtido profundo en una tienda especializada o bien un surtido amplio en un establecimiento de gran tamaño.

Mediante una frecuente introducción de nuevos productos se puede ampliar o hacer más profundo el surtido. En la venta al por menor de moda textil, música y libros, por ejemplo, la gestión del tiempo que se mantienen existencias de un producto y cambio rápido de surtidos repercuten sustancialmente en la profundidad total del surtido que se está ofreciendo (Scavitt, 1986). En este tipo de estrategia la atracción de clientes se basa en factores no relacionados con el precio. Los márgenes son, por tanto, bastante grandes pero en cambio la rotación de los productos es baja en comparación con la que podemos encontrar en el marco de una estrategia de reducción de costes de explotación. La disyuntiva entre margen y rotación es crucial a la hora de poner en práctica esta estrategia, cosa más frecuente en Europa Occidental, donde es más elevado el poder adquisitivo medio.

### • DIFERENCIACIÓN PARA ADAPTARSE A LA DEMANDA LOCAL

Este ha sido el enfoque tradicional del comercio local y de las cadenas de tiendas 24 horas, no sólo de las que forman parte de grupos como Intersport, Conad, Spar, Dresspartner e Intergamma sino también de las que son una pequeña empresa con uno o unos pocos establecimientos en el mismo municipio. En este caso el objetivo es



buscar una ventaja competitiva basada en el conocimiento del mercado específico de la zona en cuestión. Variables como el surtido, la política de precios, las promociones y demás, son ajustadas para responder a la demanda y al comportamiento del consumidor que habita en las inmediaciones del establecimiento. El éxito de esta estrategia depende del grado de precisión con que se conozcan las condiciones del entorno más próximo.

Históricamente, esto se ha conseguido fácilmente mediante la contratación de personas de la misma zona para las tareas de gestión, quienes, como resultado, han venido manteniendo un alto grado de influencia en el proceso de toma de decisiones dentro del negocio. Las compras se realizan en cantidades relativamente pequeñas que se adaptan a las necesidades locales; por lo tanto, las economías de escala para cada uno de los establecimientos son mínimas. Los márgenes son relativamente altos, teniendo en cuenta que a los clientes se les proporciona un elevado grado de coincidencia entre sus necesidades específicas y la oferta del minorista.

La elección entre una competencia basada en el precio y otra basada en otros factores, como el horario de apertura o la entrega a domicilio, se realiza en virtud del conocimiento que se tenga de la zona concreta. Esta estrategia se utiliza en los mercados minoristas, en los que existe una marcada cultura local y regional.

Existe un aumento generalizado de la actividad internacional de los detallistas, en cuanto a la compra de mercancías y venta al por menor (Burt, 1993; Dawson, 1994b; McGoldrick y Davies, 1995). Hoy en día todos los grandes minoristas europeos operan dentro y fuera de Europa y además muchos de los grandes minoristas que operan en Europa poseen sus oficinas centrales fuera del continente.

Para bastantes de ellos, una parte importante de sus ventas la constituyen operaciones transnacionales y algunos incluso operan fuera de Europa. En el cuadro nº 4 se presentan las aportaciones internacionales al total de las ventas de algunas de las mayores empresas minoristas del Reino Unido.

En otras partes de Europa encontramos también empresas multinacionales, como por ejemplo Ahold, más de la mitad de cuyas ventas corresponde a operaciones fuera de su mercado nacional holandés, realizadas a través de cadenas de establecimientos situadas en EE UU, Portugal, la República Checa y Polonia. Hennes & Mauritz realiza dos tercios de sus ventas fuera de su mercado natural sueco a través de tiendas en Noruega, Dinamarca, Alemania, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Austria y Suiza. Hachette es el mayor minorista de prensa del mundo, con sólo un 40% de todos sus establecimientos en su mercado nacional de Francia. Carrefour es la empresa líder en gestión de hipermercados en Francia y España; se ha desarrollado considerablemente en Argentina, Brasil y Taiwán, ha abierto nuevos establecimientos en Portugal, Italia, Turquía, Malasia, Tailandia y México y está trabajando activamente en el diseño y creación de hipermercados en China junto con el minorista Li Huan, de este último país.

Existen muchos más casos de minoristas europeos que se expanden internacionalmente. La aparición en Europa a lo largo de la última década de empresas de otros continentes puede ilustrarse con los casos de The Gap, Toys "R" Us, Blockbuster, Disney Store y The Museum Shop. Las razones de este aumento en la actividad de tipo



internacional hay que buscarlas en las diferencias geográficas que existen en los costes de explotación y en las características del entorno empresarial, así como en la percepción de los minoristas de su capacidad de explotar estas diferencias mediante la expansión hacia nuevos mercados que parecen ofrecer más oportunidades que los propios nacionales (Pellegrini, 1994).

Por ejemplo, los minoristas franceses Carrefour y Promodés se expandieron hacia España y otros países europeos cuando su Gobierno introdujo ciertas leyes para limitar la expansión de las grandes superficies en Francia. Marks & Spencer se ha establecido en varios países europeos bajo la hipótesis de que su oferta específica puede alcanzar una cuota de mercado rentable en Francia, España, Bélgica, Grecia, Turquía, Hungría, República Checa y Alemania; del mismo modo, IKEA, Virgin Megastore, Zara, Body Shop y otras, estiman que su estilo particular de desarrollar el comercio es transferible a diferentes entornos con tan sólo unos pequeños reajustes y que esta expansión internacional es preferible a tratar de crear nuevas actividades comerciales en sus países originarios. Este aumento de la actividad también refleja las exigencias que las entidades financieras ejercen sobre los minoristas para que estos aumenten sus ventas año tras año, lo cual requiere necesariamente la búsqueda de nuevas oportunidades.

Otra alteración en la estructura organizativa del comercio al por menor es la relativa disminución de las relaciones de mera transacción comercial entre empresas, al tiempo que han aumentado las relaciones y asociaciones de tipo estratégico (Crewe y Davenport, 1992; Dawson y Shaw, 1990, 1992; GEA, 1994).

La compraventa ha sido la forma tradicional de operación en el comercio al por menor. El minorista llegaba a un acuerdo con el proveedor para el suministro de mercancías y el consumidor llegaba a otro acuerdo con el minorista en la tienda o puesto del mercado. Se trataba de transacciones únicas, simples, y, a continuación, cada una de las



partes procedía a realizar otra, sin tener demasiado en cuenta la anterior. El fundamento de la mayoría de las relaciones dentro del comercio al por menor era de este tipo. Recientemente otro tipo de relaciones han pasado a tener más importancia (Kaas 1993). Como ejemplo podemos citar el desarrollo de:

- *Franquicias*, en las cuales se establece una relación a largo plazo que abarca no sólo cuestiones relacionadas con los productos en sí, sino todo el método de desarrollo del comercio.

- *Contratos de abastecimiento de cierta duración*, a través de los cuales el proveedor y el minorista llegan a un acuerdo para el suministro durante toda una campaña; por ejemplo, se puede establecer un acuerdo entre un agricultor y un minorista para el abastecimiento de hortalizas o entre un minorista y un fabricante de moda textil para el suministro a lo largo de una temporada.

- *Relaciones formalizadas mediante las cuales el minorista coordina las actividades del proveedor* en lo relativo a las especificaciones del producto y el control de calidad, a cambio de facilitarle sucesivos contratos de suministro. Muchos de los acuerdos de compra que establece Marks & Spencer se enmarcan en este tipo.

- *Cadenas voluntarias*, en las que un minorista se compromete a abastecerse de un determinado mayorista a cambio de cierto asesoramiento en cuestiones de marketing y de gestión. Por ejemplo, Spar opera a nivel mayorista y minorista de esta forma en toda Europa.

- *Programas de fidelización* para recompensar a aquellos consumidores que están dispuestos a seguir siendo clientes de un determinado minorista o un determinado establecimiento (Rayner, 1996).

- La venta directa, por correo o por teléfono, que trata de establecer una relación duradera entre el consumidor y el vendedor.

- *La generalización del crédito al consumo* como vía para conseguir la lealtad de los clientes.

El progreso hacia nuevas formas de relación también puede apreciarse en la expansión de los vínculos de colaboración entre empresas. Una vía puede ser la creación conjunta de nuevos establecimientos. Por ejemplo, Pryca, la empresa gestora de hipermercados, ha desarrollado en España varios centros comerciales en colaboración con diversos minoristas de no alimentación. En el Reino Unido, Marks & Spencer ha desarrollado centros comerciales fuera de los centros urbanos junto con Tesco y otros minoristas de alimentación y Safeway ha cooperado con BP para la apertura de tiendas en las gasolineras.

También ha aumentado la colaboración entre minoristas en lo que respecta a las compras. Existen muchos ejemplos de esta cooperación a nivel nacional en toda Europa (Täger y Wetzel, 1991).

Por ejemplo, en Italia los grupos de compras Crai y Conad tienen cada uno redes de más de 6.000 establecimientos; en Francia, el grupo de compras de Leclerc se ha convertido en el segundo mayor minorista con más de 500 establecimientos; en España las ventas conjuntas de todos los miembros de Euro-madi superan a las del mayor minorista de alimentación.

En Alemania hay 29 grupos importantes en el sector de textil y Rewe ha empleado este tipo de acuerdo para convertirse en el segundo mayor minorista de Europa medido en términos de cifra de ventas. La creación de centrales de compras también ha tenido lugar en el plano internacional y se han creado algunas de ámbito paneuropeo, como Intersport y Spar, y dentro del sector de

CUADRO Nº 5

## VARIACIÓN ESTIMADA DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS (1)

	VARIACIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS		VARIACIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACIÓN
	1961/71	1971/91	1971/91
BÉLGICA	- 40.000	- 28.000	-
DINAMARCA	- 10.500	- 7.000	- 8.000
FRANCIA	- 55.000	- 54.000	- 105.000
ALEMANIA DEL OESTE	- 90.000	- 75.000	- 115.000
IRLANDA	- 5.000	+ 2.000	+ 1.000
ITALIA	+ 15.000	- 40.000	- 80.000
LUXEMBURGO	0	- 800	-
HOLANDA	- 35.000	- 43.000	- 25.000
REINO UNIDO	- 70.000	- 137.000	- 120.000

1.- Excluida automoción. Las fechas son aproximadas porque no se dispone de datos anuales.

FUENTE: Distributive Trades EDC, 1973. EUROSTAT, 1993.

alimentación existen centrales de compras con una única gran empresa como representante de cada uno de los diferentes países que participan (Bailey, Clarke-Hill y Robinson, 1995).

Las consecuencias de todos estos cambios de las empresas, relacionados unos con otros, son diversas y complejas. No solamente está evolucionando la estructura espacial del comercio al por menor. También se están teniendo que modificar los conceptos y teorías que proporcionan un marco para el entendimiento de los correspondientes modelos y procesos. Los modelos tradicionales de ubicación central y de interacción y la teoría de precios de alquiler, todos ellos basados en una economía con empresas pequeñas, ya no son capaces de explicar las nuevas formas de toma de decisiones de las grandes organizaciones y, por tanto, se están desarrollando nuevas teorías tomando a su vez ideas de la teoría de juegos, posicionamiento en el mercado (Hookey y Saunders, 1993), costes implícitos (Clark y Wrigley, 1995; Wrigley, 1996) y costes de transacción. El efecto de fricción y de aumento de los costes que se deriva de la separación espacial de las diversas actividades, está cambian-

do en el seno de las nuevas estructuras organizativas y esto también influye en la estructura espacial del comercio minorista. La percepción del espacio y la distancia que tienen los directivos, se ha transformado con la aparición de nuevas teorías de gestión como la de distribución "just-in-time" y la de planificación de tareas en tiempo real. Estas nuevas percepciones se traducen en decisiones dentro de las empresas que alteran la estructura espacial tradicional del comercio.

#### •EL CAMBIO EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL MINORISTA

Además de los cambios que han experimentado las empresas que operan en Europa, también se ha producido una transformación en la propia actividad comercial, que a su vez repercute en la configuración espacial de las estructuras minoristas. Los cambios más significativos son:

- *Disminución del número de establecimientos*, especialmente de tiendas pequeñas generalistas, paralela a un incremento del número de grandes superficies de toda índole. El decremento acaecido en Europa occidental se ve parcialmente compensado con el

aumento que tiene lugar en Europa central.

- *Preferencia más acusada por entornos comerciales predefinidos y controlados para la ubicación de establecimientos.*

- *Prestar un buen servicio cobra mayor importancia dentro de la política minorista.*

- *Búsqueda más intensa de la eficiencia en términos de costes de explotación de la misma.*

La cifra total de establecimientos ha disminuido a pesar del aumento del número de consumidores y del crecimiento del total de las ventas minoristas. Se trata este de un fenómeno paralelo pero distinto del proceso de disminución del número de empresas descrito anteriormente.

En el cuadro nº 5 aparecen las grandes disminuciones del número de tiendas que han tenido lugar a lo largo de los últimos 30 años en una serie de países europeos. En el resto del continente la tendencia es similar. Por ejemplo, en España, los estudios realizados por Nielsen indican que entre 1988 y 1995 el número de tiendas de alimentación tradicionales disminuyó en 34.000 para situarse en la cifra total de 58.600, al tiempo que el número total de supermercados e hipermercados pasó de 5.300 a 7.800. Esta reducción en el número de tiendas a mediados de los 90 fue más acusada en España e Italia, así como en los 70 y 80 fue más acusada en el norte de Europa.

El motivo de la disminución reside en la viabilidad económica a largo plazo de las tiendas pequeñas, que son sólo son rentables si cuentan con un enfoque de marketing claro para sus productos, tienen un sistemas eficientes de gestión de almacenes, control financiero y gestión de recursos humanos y están especializadas en algún producto o servicio. Por este motivo tienen éxito tiendas pequeñas de moda textil o alimentación especializadas. En algunos casos el éxito se deriva de la pertenencia a un grupo de franquicia, como por ejemplo Interdiscount, Benetton o Body Shop, que proporcionan los procedimientos adecuados.







CERTIFICADO DE CALIDAD

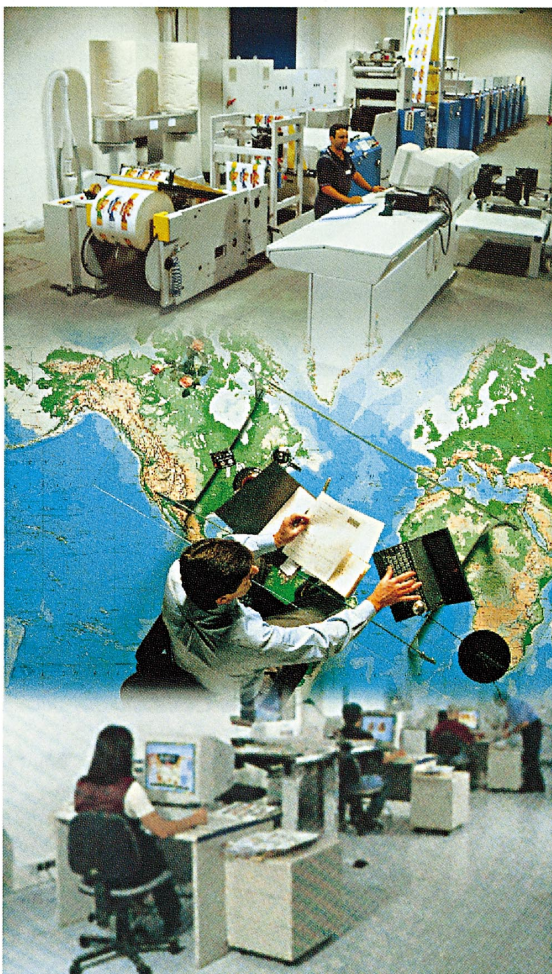


**OVELAR, S.A.**

ROLLOS • ETIQUETAS • SEÑALIZACIÓN



## UNA ORGANIZACIÓN AL SERVICIO DEL CLIENTE



### ■ Últimas tecnologías

Con la tecnología más avanzada en el sector y una plantilla joven, magníficamente formada e integrada en el proyecto (100% personal fijo), OVELAR ofrece el perfil de empresa moderna y competitiva, preocupada constantemente en la innovación y adaptación de nuevos sistemas para el logro de los retos que nos plantea el futuro.

### ■ Extensa Red Comercial

OVELAR cuenta con Delegaciones en las distintas comunidades autónomas del Estado, Delegaciones y representaciones en la U.E., Filiales en Brasil, México y Argentina, así como Distribuidoras en diversos países de América Latina, Asia y África.

Contamos con una red de tiendas para la atención al pequeño y mediano comerciante, que bajo la denominación de TIENDAS OVELAR procura satisfacer las necesidades que este sector del mercado demanda.

### ■ Calidad acreditada

Nuestros 28 años de experiencia nos han demostrado que la mejor forma de atender al cliente es la mejora continua del nivel de Calidad y el esfuerzo realizado ha tenido su reconocimiento con la obtención de la certificación ISO 9002, aplicada a la Producción de Rollos, Etiquetas, y Señalización, siendo así la primera empresa española que obtiene la acreditación conjunta para estos tres sectores de producción.



Pol. Ind. El Guijar - Avda. El Guijar 17 • 28500 Arganda del Rey (Madrid) • Teléfono: (91) 876 03 30 • Fax: (91) 876 03 33





En otros casos el éxito está relacionado con un claro enfoque hacia el segmento objetivo de consumidores, como en el caso de las droguerías Shell Shop, Pafümerie Douglas, Oddbins, Schlecker, o la cadena descuento de alimentación Dia. En estos casos las grandes empresas proporcionan los sistemas necesarios para gestionar la cadena. En los pequeños negocios, a menudo la dirección no es capaz de realizar la transición desde un sistema informal de gestión hacia niveles de control más estrictos, necesarios para la administración de varios establecimientos; como resultado se produce la paulatina desaparición de la viabilidad económica de toda la empresa.

El problema de la inviabilidad económica y disminución en el número de tiendas pequeñas tiene diversas implicaciones sobre la configuración espacial del comercio. Entre ellas está la disminución del atractivo que poseían las áreas comerciales en barrios periféricos, que tradicionalmente han sido ubicaciones elegidas por los pequeños establecimientos, la aceleración de la decadencia de las tiendas en las zonas de alrededor del área comercial céntrica de las grandes ciudades y la desaparición del comercio al por menor en las pequeñas localidades rurales.

Todos estos cambios en la configuración espacial pueden dificultar el acceso al comercio básico de una parte de la sociedad cuya movilidad es limitada. La situación en Europa central es bastante distinta ya que los procesos de privatización están produciendo, en un primer momento, un gran aumento del número de pequeñas tiendas generalistas. Pero, incluso en este caso, aparecen signos de cambio ya que las tien-

das más especializadas están abriendo-se camino con más facilidad.

La disminución del número de pequeños establecimientos minoristas en Europa occidental se ha visto parcialmente compensado por el incremento de las grandes superficies de todo tipo. En el sector de alimentación este ha sido el modelo de transformación desde los años 70. En los 80, el concepto de gran superficie se aplicó a la distribución al por menor en los sectores de bricolaje, muebles, artículos para jardín, electrodomésticos...

Más recientemente, estos mismos conceptos se han aceptado y se ha generalizado su aplicación en los sectores de vestido (Matalan y La Halle aux Vêtements), calzado (Shoe Express), juguetes (Toys "R" Us, con 205 establecimientos en la Europa de los 12 en 1996), artículos deportivos (Decathlon en Francia, Alemania, España e Italia), mascotas (Pet World), y artículos de oficina (Office Centre, Office Depot, Office World). El número de grandes superficies en prácticamente todos los grupos de productos está aumentando en toda Europa. De la conjunción, en una única tienda, de cantidad y amplitud de surtido frente a un consumidor que demanda variedad de productos, se derivan unos beneficios económicos que incentivan a los minoristas a invertir en este tipo de establecimientos.

Ligado al cambio en la naturaleza de los establecimientos se produce una alteración en el equilibrio entre las distintas localizaciones, de manera que el mismo centro de la ciudad, el límite del casco urbano y las zonas completamente fuera de la ciudad están ganando atractivo en detrimento de los alrededores del centro, los emplazamientos dentro de los barrios periféricos y el ámbito rural. El cambio en las ventajas económicas relativas de pequeños y grandes establecimientos ha tenido repercusiones decisivas en el ámbito urbanístico ya que estos cambios se derivan del interés relativo que suscitan las distintas localizaciones posibles.

Especialmente destacable es el aumento de la actividad detallista que tiene lugar dentro de centros comercia-



les (Reynolds, 1993). Centro comercial se puede definir como un conjunto de edificios con un diseño y una gestión específicos, que contiene diferentes tiendas, cuyo propietario lo mantiene y dirige como un entorno minorista integral. Esta idea tiene ya una larga tradición en Europa y su origen se remonta al siglo XIX, concretamente a las galerías comerciales del centro de las ciudades como las de Bruselas o muchas ciudades británicas; otros antecedentes más cercanos los constituyen las áreas comerciales de las afueras de Londres y Berlín ligadas a la prolongación de las líneas de metro, así como las remodelaciones de las áreas comerciales de París y Milán (Dawson, 1983).

Durante los años 50 y 70 tiene lugar una fuerte expansión de los centros comerciales en Europa, unido a la reconstrucción y remodelación de los centros de las ciudades que habían sido dañados durante la guerra y también ligado a la creación de nuevas ciudades patrocinada por los Gobiernos, especialmente de Suecia, Reino Unido y Holanda, en las que el comercio se planificó de acuerdo con un sistema de centros comerciales basado en la jerarquización de espacios. Recientemente ha aparecido una amplia variedad de centros como consecuencia de:

- *Importantes planes de renovación del centro de las ciudades* que suponen la creación de una variada oferta de espacio comercial que se añade al que ya existía.

- *Planes menores dentro de las ciudades* que facilitan espacio comercial para tiendas especializadas.

- *Centros en el límite de los cascos urbanos y fuera de las ciudades*, con una o dos grandes superficies.





- *Complejos fuera del centro de las ciudades*, consistentes en varias grandes superficies de diversos sectores, gestionadas bien por minoristas conocidos o bien directamente por el fabricante (*factory outlets*).

- *Grandes centros comerciales regionales fuera de las ciudades*, que de hecho crean un nuevo centro de la ciudad fuera de ésta.

- *Centros ligados a nodos en las redes de transportes*, como aeropuertos o estaciones de tren.

- *Combinaciones de centros comerciales fuera de los cascos urbanos*, que crean un nuevo concepto de complejo comercial minorista.

La existencia de centros y el tipo de comercio que en ellos tiene lugar han pasado a ser elementos comunes en toda Europa; pero su diseño y gestión diaria reflejan claramente los contrastes que existen entre las diferentes culturas de los consumidores.

El éxito de muchos de los diversos tipos de centros que existen por toda Europa depende principalmente de su accesibilidad en coche y de la gestión del entorno comercial que crea el centro. Las distancias que el consumidor está dispuesto a recorrer en coche para acceder a uno de estos centros son ahora mayores que antes y pueden superar los 100 kilómetros, incluso en el caso de clientes que acuden con frecuencia. El aumento en el número de centros y en la distancia que uno está dispuesto a recorrer implica que un individuo puede potencialmente acceder a más centros y más variados.

Por lo tanto, se reduce la capacidad de atracción de las formas comerciales tradicionales en los centros de las ciudades y calles comerciales. La gestión del entorno dentro de un centro comercial se ha convertido en un factor de competitividad importante. Ha evolucionado desde la mera gestión de la seguridad y mantenimiento de las instalaciones, pasando por un estadio en el que se gestiona la mezcla comercial y la ubicación de las distintas tiendas, hasta una gestión de la totalidad del entorno sensorial, con la introducción de olores, sonidos, el control de hume-



dad y temperatura y la creación de un estudiado entorno visual. Aunque las técnicas utilizadas para ello son similares en toda Europa, el éxito del centro exige que los entornos resultantes creados sean reflejo de la cultura de los consumidores de la zona en cuestión y, por ese motivo, los entornos resultantes son diferentes en cada una de ellas.

Existen otros cambios en el funcionamiento del comercio minorista en Europa que se derivan de las diferencias culturales y del entorno empresarial. Se está produciendo una alteración generalizada del paradigma competitivo del comercio, alejándose del factor precio, y dirigiéndose hacia el factor servicio; no obstante este proceso de evolución ha ido más allá en el Norte de Europa que en el Sur.

La competencia en precios dentro del conjunto de la estrategia de marketing sigue siendo importante en España e Italia, mientras que en el Reino Unido, Benelux y Escandinavia los consumidores son hoy en día más receptivos en cuestiones de servicio, como surtidos más amplios o que cambian con más frecuencia, oferta de productos de marca blanca (Laaksonen, 1994; Laaksonen y Reynolds, 1994; Mürtenson, 1992), que no falte algún producto en la tienda, productos de más calidad, mayor facilidad para realizar las compras, mayores niveles de atención personal en el punto de venta, cajas autoservicio en los supermercados, programas de fidelización (Sopanen, 1996)...

Consecuentemente, los minoristas han pasado de una competencia en precios a una competencia basada en el servicio prestado. En todo caso, una cierta competitividad en cuanto a precios es fundamental para la supervivencia del comercio minorista, hasta el

punto de que el declive del pequeño comercio se debe en parte a su incapacidad para ofrecer precios atractivos. Pero lo cierto es que el consumidor europeo demanda un mayor conjunto de servicios, especialmente en el área septentrional del continente.

Un último cambio sustancial ha sido la tendencia de los minoristas marcada por la búsqueda de una mayor eficiencia en costes, de manera que puedan prestar un mejor nivel de servicio con un menor coste.

En la vanguardia de esta corriente se han situado las grandes empresas, tratando de implantar planes estratégicos que combinen un alto nivel de servicio a un bajo coste. Los ejemplos de la búsqueda de menores costes por parte de las grandes empresas son múltiples: el aumento en la contratación más barata a tiempo parcial, un mayor aprovechamiento de la innovación tecnológica en las comunicaciones y tratamiento de la información, búsqueda de economías de escala en el aprovisionamiento de mercancías y en la contratación de servicios como la publicidad, mayor uso de las marcas blancas con unos costes de marketing menores, la traslación de costes al comprador a través de una aplicación del autoservicio en más actividades, etc..

La penetración en el comercio electrónico que permite la compra desde el hogar o desde el trabajo es otra manifestación del intento de proporcionar mejor servicio a menor coste. Existen ya unos cuantos operadores de poco tamaño y normalmente en fase experimental, que utilizan bien comunicaciones por cable o la Red (*World Wide Web*, -WWW-). Estos sistemas electrónicos de compra se encuentran en un estadio de desarrollo incipiente pero apuntan hacia nuevos cambios en el entorno comercial en el futuro, en el cual se reduzcan los costes asociados a la separación espacial entre el distribuidor minorista y el consumidor y, además, desde la perspectiva de éste último la ubicación del minorista pase a ser algo irrelevante.

No parece probable que estos modos electrónicos de comercio vayan





a desplazar completamente el comercio vinculado a un establecimiento físico, como a veces se ha dicho, teniendo en cuenta que en el comportamiento de compra de los consumidores existe un conservadurismo inherente y un importante componente social y, además, porque los grandes grupos de distribución y financieros poseen cuantiosas inversiones, que siguen aumentando, en las actuales formas comerciales. No obstante, los nuevos procedimientos proporcionan a la distribución comercial minorista nuevas vías para prestar servicios innovadores a los consumidores, al tiempo que pueden reducir los costes de explotación.

### CONCLUSIONES

A la vista de la evolución que ha tenido lugar en los últimos 20 años, no parece realista pensar que vivimos un momento de estabilidad y que en el futuro no se vayan a producir nuevos cambios. Es conveniente recapacitar brevemente acerca de las innovaciones que pueden surgir en un futuro.

La importancia vigente y continua de las economías de escala hace pensar que las grandes empresas van a seguir aumentando su tamaño y ampliando sus actividades en el ámbito internacional en su búsqueda de ventajas competitivas en toda Europa. Parece probable que en los primeros años del siglo entrante el comercio al por menor en Europa estará dominado por menos de 200 grandes empresas que aplicarán combinaciones de tres estrategias principales. Estas estrategias contrastan con las tradicionalmente utilizadas y pueden describirse como:

- *Una estrategia del conocimiento* que supone un alto nivel de innovación para aumentar las ventas y prestar mejor servicio a los consumidores; por ejemplo, adaptando la oferta minorista al área geográfica y al tipo de cliente, introduciendo nuevas formas de asociación entre productores y detallistas así como métodos innovadores de merchandising en el punto de venta aplicando técnicas multi-media.

- *Una estrategia de alianzas* que permita a las empresas materializar inicia-



tivas de colaboración tanto horizontal como verticalmente, con el fin de mejorar las posiciones competitivas; por ejemplo, mediante un desarrollo conjunto de nuevos establecimientos, colaborando productor y detallista para el desarrollo de nuevos productos o a través de las compras conjuntas de varios detallistas.

- *Una estrategia de productividad* que se centra en un uso más eficiente de los inputs del minorista; por ejemplo, un uso más eficiente de la mano de obra, una utilización más provechosa de la información sobre los clientes obtenida mediante las tarjetas de fidelización y nuevos procedimientos de logística que permitan reducir tiempos a lo largo de la cadena de distribución (GDI, 1988; Lamey, 1996).

Estas grandes empresas serán dependientes en mayor medida de la tecnología de la información y las comunicaciones y de la propia gestión de esa información. Como resultado de una mayor facilidad para descentralizar la toma de decisiones en ciertas áreas funcionales, se van a producir cambios sustanciales en la forma, estructura y gestión de las empresas. Sin perjuicio de que mantengan niveles elevados de descentralización en el control, muchas de estas empresas estarán implantadas a nivel mundial, algunas con sus oficinas centrales fuera de Europa. Los precursores de estos minoristas de ámbito mundial ya se encuentran en escena y son por ejemplo The Gap y Toys "R" Us de EE UU, Aeon de Japón, junto con las europeas Carrefour, Ahold, Promodés, Benetton, Metro e Ikea.

Finalmente, en el ámbito de este panorama futuro es probable que se produzca un cambio en las preferencias de los minoristas por unas u otras loca-

lizaciones, con un resurgimiento de los centros de las ciudades en detrimento de la localización fuera de las mismas (Knee, 1988; Hall, 1993; Department of Environment, 1992). Los factores que inducen este cambio son las políticas de los Gobiernos, la preocupación sobre el medio ambiente, los costes relativos de la propiedad inmobiliaria y la percepción que tienen los minoristas de las ventajas de ubicarse en el centro. Como ejemplo encontramos el caso de Leclerc, que en 1996 informó de su intención de estudiar 100 ciudades francesas como lugares potenciales para la ubicación de grandes superficies en el centro de las mismas. La mejora previsible de la actividad comercial en el centro de las ciudades presumiblemente alterará la fisonomía del mismo, con mayor profusión de rehabilitaciones del conjunto y la aplicación de planes de gestión de manera que el centro de la ciudad se dirige y coordina de manera similar a como se gestiona un centro comercial.

El comercio al por menor en Europa ha evolucionado sustancial y rápidamente a lo largo de los últimos años y todo apunta a que el proceso de cambio va a continuar imponiéndose sobre una hipotética estabilidad. La configuración del comercio al por menor es el resultado de una compleja interacción entre los consumidores, los gestores de la distribución detallista y los Gobiernos. Esta interacción genera alteraciones espaciales y estructurales en el comercio minorista que suponen una gran variedad de configuraciones y modelos a lo largo de la geografía del continente europeo. Esta diversidad tiene trazas de continuar siendo la nota dominante en el comercio detallista en Europa, a pesar de los procesos de unificación monetaria y política y de europeización de la sociedad. □

JOHN DAWSON  
Universidad de Edimburgo  
STEVE BURT  
Universidad de Stirling

### NOTA

Este artículo forma parte del libro "THE NEW EUROPE", editado por David Pinter



**BIBLIOGRAFÍA**

- ANSOFF, H. I. (1991) Strategic management in a historical perspective, *International Review of Strategic Management*, 2 (1), 3–69.
- BAILEY, J., CLARKE-HILL, C. M. and ROBINSON T. M. (1995) Towards a taxonomy of international retail alliances, *Service Indust. J.*, 15 (4), 25–41.
- BERGADAA, M. M. (1990) The role of time in the action of de consumer, *Journal of Consumer Research*, 17 (3), 289–302.
- BROWN, S. (1995a) *Postmodern Marketing*, Routledge, London.
- BROWN, S. (1995b) Postmodernism, the wheel of retailing and the will to power. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (3), 387–414.
- BURT, S. L. (1989), Trends and management issues in European retailing, *International Journal of Retailing*, 4 (4), 1–97.
- BURT, S. L. (1993) Temporal trends in the internationalization of British retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3 (4), 391–410.
- BURT, S. L. and Sparks, L. (1995) Understanding the arrival of limited line discount stores in Britain, *European Manag. Journal*, 13 (1), 110–119.
- CATHELAT, B. (1991) *Panorama des Styles de Vie 1960-1990*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- CEC (Commission of the European Communities) (1991) Towards a single market in distribution. Com 91.41, Commission of EC, Brussels.
- CIRP (1993) *Discount Food Retailing in Europe*, Corporate Intelligence Research Publications, London.
- CLARK, G. and WRIGLEY, N. (1995) Sunk costs: a framework for economic geography. *Transactions of Inst. of British Geograph. NS*, 20, 204–223.
- COLLA, E. (1994) *I Discount*, Etaslibri, Milan.
- CREWE, L. and DAVENPORT, E. (1992) The puppet show: Changing buyer–supplier relationships within clothing retailing, *Transactions of Institute of British Geographers NS*, 17, 183–197.
- DAVIES, R. L. (ed) (1995) *Retail Planning Policies in Western Europe*, Routledge, London.
- DAWSON, J. A. (1982) *Commercial Distribution in Europe*, Croom–Helm, London.
- DAWSON, J. A. (1983) *Shopping Centre Develop.*, Longman, London.
- DAWSON, J. A. (1994a) Applications of Information management in European retailing, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4 (2), 219–238.
- DAWSON, J. A. (1994b) Internationalisation of retailing operations, *Journal of Marketing Management*, 10, 267–282.
- DAWSON, J. A. and SHAW, S. A. (1990) The changing character of retailer–supplier relationships, in J. Fernie (ed) *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London. 19–39.
- DAWSON, J. A. and SHAW, S. A. (1992) Inter–firm alliances in the retail sector: Evolutionary, strategic and tactical issues in their management, University of Edinburgh, Department of Business Studies, Working Paper, 92/7.
- DE JOUVENAL, H. (1989) *Europe's Ageing Population*, Butterworth, Guilford.
- DEPARTMENT OF ENVIRONMENT (1992) *The Effects of Major Out-of-town Retail Development*, HMSO, London.
- DISTRIBUTIVE TRADES EDC (1973) *The Distributive Trades in the Common Market*, HMSO, London.
- ESOMAR (1991) *The Growing Individualisation of Consumer Lifestyles and Demand: how is marketing coping with it?* ESOMAR, Amsterdam.
- EUROSTAT (1993) *Retailing in the European Single Market*, Eurostat.
- EUROSTAT (1995) *Demographic statistics, Annual*, Eurostat.
- FINDLAY, A. and WHITE, P. (1986) *West European Population Change*, Croom Helm, London.
- GEA (1994) *Supplier–retailer Collaboration in Supply Chain Management*, Coca-Cola Retailing Research Group – Europe, London.
- GDI (ed) (1988) *Logistics 2001 in Europe*, Gottlieb Duttweiler Institut, Zürich.
- HALL, P. (1993) Forces Shaping urban Europe, *Urban Studies*, 30 (6), 883–898.
- HARRIS, F. W. and O'BRIEN, L. G. (1993) The greening of shopping, in R. D. F. Bromley and C. Thomas (eds) *Retail Change*, UCL Press, 229–246.
- HOOLEY, G. J. and SAUNDERS, J. (1993) *Competitive Positioning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- KAAS, K. P. (1993) Symbiotic relationships between producers and retailers in the German food market? *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149 (4), 741–747.
- KINSMAN, F. (1987) *The Telecommuters*, Wiley, Chichester.
- KNEE, D. (1988) *City Centre Retailing in Continental Europe*, Longman, Harlow.
- GUY, C. (1994) *The Retail Development Process*, Routledge, London.
- LAAKSONEN, H. (1994) *Own Brands in Food Retailing across Europe*, Oxford Institute of Retail Management, Oxford.
- LAAKSONEN, H. and REYNOLDS, J. (1994) Own branding in food retailing across Europe, *Journal of Brand Management*, 2 (1), 37–46.
- LAMEY, J. (1996) *Supply Chain Management*, Pearson, London.
- LANON, J. (1991) Developing brand strategies across borders, *Marketing and Research Today*, 19 (3), 160–168.
- MARTENSON, R. (1992) *The Future Role of Brands on the European Grocery Market*, Soderberg Research Institute of Commerce, University of Gotthenburg.
- MCGOLDRICK, P. J. and DAVIES, G. (eds) (1995) *International Retailing*, Pitman, London.
- MEYER, G. (1992) Retail development in East Germany: The example of the city of Jena, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 2 (3), 245–261.
- MINNEE, S. and DE BOER, M. (1990) Individualisation and women in the mineries, *Marketing and Research Today*, 18 (2), 116–121.
- OPINION RESEARCH CORPORATION (1992) *Trends in Europe: consumer attitudes and the supermarket*, Food Marketing Institute, Chicago.
- PASHIGIAN, B. P. and BOWEN, B. (1994) The rising cost of time of females, the growth of national brands and the supply of retail services, *Economic Inquiry*, 23 (1) 33–65.
- PELLEGRINI, L. (1994) Alternatives for growth and internationalization in retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2), 121–148.
- RAYNER, S. (1996) *Customer Loyalty Schemes*, Pearson, London.
- REYNOLDS, J. (1993) The proliferation of the planned shopping centre, in R. D. F. Bromley and C. J. Thomas (eds), *Retail Change: contemporary issues*, UCL Press, London, 70–87.
- ROWLEY, J. (1996) Retailing and shopping on the Internet, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 24 (3), 26–37.
- SAVITT, R. (1986) Time, space and competition, *Managerial and Decision Economics*, 7, 11–18.
- SEITZ, H. (1992) Retailing in eastern Europe: an overview, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 20 (6), 4–10.
- SOPANEN, S. (1996) *Customer Loyalty Schemes in Retailing across Europe*, Oxford Institute of Retail Management, Oxford.
- TÄGER, U. and WEITZEL, G. (1991) *Purchasing organisations*, CEC, DGxxiii, Series Studies, Commerce and Distribution, 19.
- USUNIER, J.-C. (1996) *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- WIERENGA, B., PRUYN, A. and WAARTS, E. (1996) The Key to successful Euromarketing: Standardization or customization? *Journal of International Consumer Marketing*, 8 (3/4), 39–67.
- WRIGLEY, N. (1995) Sunk costs and corporate restructuring: British food retailing and the property crisis, in N Wrigley and M Lowe (eds) *Retailing Consumption and Capital: towards the new retail geography*, Longman, Harlow, 116–136.



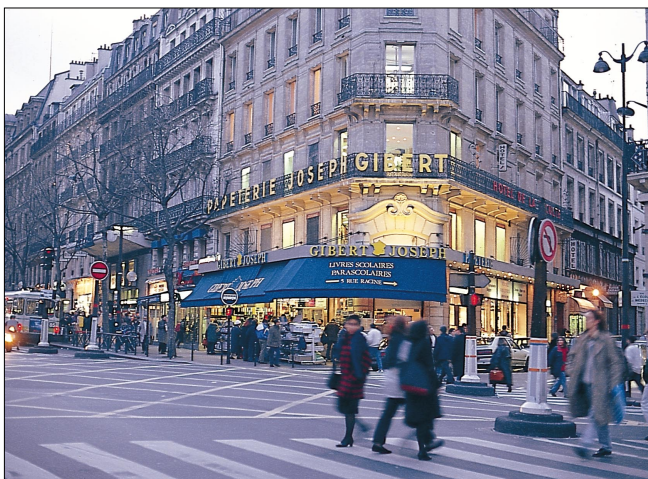
---

# LOS EFECTOS DEL EURO SOBRE EL CRECIMIENTO ECONOMICO EUROPEO (1)

---

■ RAFAEL MYRO

---



Impulsará la moneda única el crecimiento económico de la Unión Europea? ¿Llevará a un aumento del PIB y de su tasa de crecimiento a largo plazo, aún cuando pueda originar algunas perturbaciones en el corto, e incluso en el medio plazo?

Nadie dudará de la relevancia de estas preguntas para una rigurosa evaluación de las ventajas del euro y, sin embargo, resulta difícil encontrar estudios que traten de darles respuesta.

Ello se debe, de una parte, a que algunos de los efectos económicos positivos de la unidad monetaria europea, como los ligados a una mayor apertura e integración de los mercados, son de magnitud incierta, y de otra, a que los modelos de crecimiento de que disponemos son aún bastante endeble para hacer previsiones solventes de largo plazo.

Así pues, la respuesta a las preguntas anteriormente formuladas, que será el objetivo de estas páginas, se convierte por fuerza en un ejercicio bastante especulativo. Pero, sin embargo, fundamental, aunque sólo sea para comprender el divorcio que existe entre la ben-

dicción que otorga al euro el mundo de los negocios –y en parte el de la política–, y las dudas sobre su conveniencia que manifiesta el mundo de la academia, sobre todo en Estados Unidos.

Esta diferencia de apreciación tiene su base en que el primero de los mundos se fija casi exclusivamente en el paso adelante en la globalización e integración de mercados que supone el euro, que es visto como una oportunidad para los europeos, y un reto para los norteamericanos y japoneses; mientras que el segundo lo hace en la posibilidad de que las economías integradas sufran shocks asimétricos a los que hayan de enfrentarse sin las herramientas convencionales del tipo de cambio y de los déficits públicos.

En las páginas que siguen, identificaremos las fuentes potenciales de crecimiento que se derivan del euro, trataremos de valorar su importancia y de diferenciarla por grupos de países europeos, distinguiendo entre los centrales y periféricos, entre los que está España. Nuestra tesis es que el euro abre posibilidades importantes de crecimiento sostenido de las economías, lo que explica

la euforia que vive el mundo de los negocios europeo, y, por supuesto, el español. A continuación, explicaremos las razones de que los shocks asimétricos no deben considerarse una grave amenaza para estas posibilidades.

## NUEVAS FUENTES DE CRECIMIENTO QUE ABRE EL EURO

Puede preverse, ante todo, que el euro dará lugar a un aumento del PIB comunitario, de una vez por todas, al estimular un mejor aprovechamiento de los recursos productivos; es decir, un aumento de la eficiencia de las economías europeas, en un reflejo, probablemente acrecentado, de lo que ha supuesto la construcción del Mercado Unico Europeo. Pero, además, caben pocas dudas de que también dará lugar a una tasa de crecimiento superior a largo plazo, durante un periodo prolongado, difícil de cuantificar, pero que podría extenderse al menos a unos dieciocho o veinte años.

El primero de los efectos, de carácter estático, deriva de la desaparición de las barreras al comercio y a la inversión directa extranjera que supone la





existencia de diferentes monedas. El segundo de los efectos, una mayor tasa anual de crecimiento, de carácter dinámico, del cambio en la renta de equilibrio a largo plazo que suponen tanto la mayor eficiencia estática lograda como consecuencia de esa desaparición de barreras, como las disminuciones en la inflación y en el tipo de interés a largo plazo.

Vamos a comentar detenidamente cada una de estas cuatro fuentes de mayor crecimiento.

• **EFFECTO DE LA DESAPARICIÓN DE BARRERAS A LOS MOVIMIENTOS DE MERCANCIAS Y DE FACTORES DENTRO DE LA UNIÓN EUROPEA**

La existencia de diferentes monedas dificulta los movimientos internacionales de mercancías y de factores por cuatro razones. En primer lugar, porque origina costes de transacción, al obligar a realizar cambios de monedas. En segundo lugar, porque introduce un riesgo de cambio en las operaciones comerciales y de inversión, que puede limitar su cuantía. En tercer lugar, porque dificulta la transparencia de los precios en los diferentes mercados comunitarios, dificultando su integración. Finalmente, en cuarto lugar, porque establece una segmentación de los mercados de orden cultural. Ligadas a las diversas monedas se encuentran instituciones, costumbres y procedimientos también diversos.

De estos cuatro obstáculos a la competencia, probablemente los dos últimos son los más importantes, a juzgar por las diferencias de precios que existen entre los países comunitarios (reflejadas en el cuadro nº 1) que, según los análisis realizados por la Comisión Europea, sólo en parte se explican por diferencias en las características de los productos o en la fiscalidad que soportan. Para el conjunto de los países de la UE, los coeficientes de variación en los precios de los bienes comercializables de consumo ascendían en 1993 a un 20%, lo que significa que los precios diferían hasta en un 40% de un país a otro. El mayor grado de integración de los primeros países

CUADRO Nº 1

**COEFICIENTE DE VARIACIÓN DE LOS PRECIOS EN LA UE**

	1980	1985	1990	1993
<b>UE 6</b>				
BIENES DE CONSUMO	15,9	14,2	13,5	12,4
SERVICIOS	22,7	23,9	20,0	21,3
ENERGÍA	18,4	12,5	19,4	24,3
BIENES DE EQUIPO	10,5	9,7	11,6	12,5
CONSTRUCCIÓN	15,7	11,0	14,0	19,1
<b>UE 12</b>				
BIENES DE CONSUMO	26,0	22,5	22,8	19,6
SERVICIOS	33,0	33,7	31,8	28,6
ENERGÍA	30,8	21,1	28,0	31,7
BIENES DE EQUIPO	18,0	14,0	13,1	14,5
CONSTRUCCIÓN	24,4	22,1	23,5	27,4
<b>UE 15</b>				
BIENES DE CONSUMO	-	27,0	25,9	19,6
SERVICIOS	-	35,2	35,9	28,1
ENERGÍA	-	23,7	27,5	31,9
BIENES DE EQUIPO	-	15,0	14,2	15,3
CONSTRUCCIÓN	-	22,4	23,5	27,0

FUENTE: EUROSTAT.

constituyentes de la Comunidad Económica Europea se refleja en un coeficiente de variación sensiblemente más reducido, de sólo 12,4%.

Los costes de transacción suponen un obstáculo claro al comercio, que ha sido valorado en torno a un 0,5% del PIB comunitario, una cifra nada desdeñable. Más incierto resulta el posible impacto de la eliminación de la volatilidad cambiaria y del riesgo de cambio (aparte del efecto indirecto sobre la reducción de los tipos de interés, que será considerado más adelante).

Los análisis empíricos existentes no parecen conceder una gran importancia a la reducción de la volatilidad, que tendría efectos sólo a muy corto plazo, aunque sí a la disminución de la incertidumbre cambiaria, ya que ésta incide negativamente sobre el volumen de comercio (2).

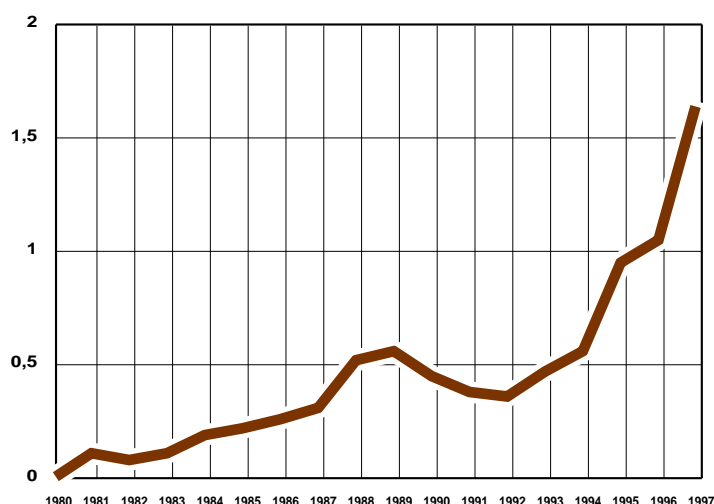
En todo caso, la expectativa de cambio en las condiciones de la competencia que suscita esta desaparición de barreras parece ser muy amplia, y superior a la que suscitó el Acta Unica Europea, si atendemos a la reacción de las grandes empresas, puesta de relieve en el notable incremento de las fusiones y adquisiciones entre ellas. Como muestra el gráfico nº 1, el valor de éstas en el plano mundial, que aumentó durante la segunda mitad de los años ochenta, experimentó una sorprendente aceleración a partir de 1994. No podemos afirmar que la única y fundamental causa de esta evolución se encuentre en las expectativas creadas por el euro, pero es difícil dejar de establecer una relación entre ambos fenómenos.

La construcción de un espacio europeo más integrado requiere el aumento y consolidación de las venta-

GRÁFICO Nº 1

## FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL MUNDO\*

BILLONES DE DÓLARES



\* Algunas sólo anunciadas.

FUENTE: Securities Data Company.

jas competitivas de cada empresa en el plano mundial, esto es, como referencia a los principales mercados, y el europeo será el de mayor magnitud, una vez incorporados los quince países a la moneda única. Con la mira puesta en esta nueva realidad, las fusiones y adquisiciones tratan precisamente de fortalecer con rapidez el tamaño, la presencia internacional, las líneas de producto, las políticas de comercialización y de investigación de las empresas. Así pues, si juzgamos la magnitud de las barreras que el euro elimina por la aparente reacción de las empresas, hemos de suponer que son muy altas.

Pero las fusiones y adquisiciones de empresas son sólo uno de los instrumentos del cambio en la asignación de los recursos que provocará la mayor competencia en el mercado comunitario. Como en todo proceso de apertura al exterior, aumentará la especialización de las economías europeas, no sólo ni principalmente, la de carácter inter-industrial, como consecuencia de un mayor aprovechamiento de ventajas comparativas, sino sobre todo la de

carácter intra-industrial, por un mayor aprovechamiento de las ventajas competitivas de escala y de diferenciación de producto.

Resulta claro, por lo demás, que hay un amplio margen para el aprovechamiento de ambos tipos de ventajas, si se toman en cuenta los siguientes tres aspectos.

En primer lugar, que existe una amplia diferencia en la remuneración de los factores productivos entre los países comunitarios.

El coste laboral por hora trabajada en España en 1996 era de 11,2 euros, frente a una media comunitaria del 14,6. En Portugal era aún más bajo, de 6,2 euros (Martín, 1997). Las diferencias son mayores en la industria, que constituye el núcleo del comercio exterior. El coste laboral por persona en Portugal era sólo del 45% de la media comunitaria en 1995. En España, el porcentaje correspondiente ascendía ese mismo año al 66%.

En segundo lugar, que el comercio intra-industrial es aún reducido en las economías periféricas. Si atendemos

sólo al intra-comunitario, el índice de comercio intra-industrial medio en la Unión Europea es del 62%, mientras que para España es sólo del 57,8%.

En tercer lugar, que posiblemente parte de los efectos previstos en la construcción del mercado único europeo están aún por realizarse. El informe Cecchini preveía un incremento del PIB derivado del mercado único del 3,2%, como mínimo (Cecchini, 1988; Comisión de las Comunidades Europeas, 1990). Estimaciones más recientes valoran este impacto entre el 1% y el 1,5%, es decir, la mitad del previsto (Comisión de las Comunidades Europeas, 1997). Esto significa que, o bien se sobrevaloró el posible impacto del mercado único, o bien que aún no se han producido todos los efectos esperados. En cualquier caso, la introducción del euro puede ayudar a que tales efectos se hagan realidad.

Por las razones expuestas, deberíamos pues esperar que el euro diera lugar, en los años siguientes a su circulación efectiva como moneda, a un incremento en la eficiencia estática de las economías europeas superior al del Mercado Único, que podría traducirse en un incremento global del PIB comunitario de al menos un 2%, siendo muy conservadores.

Las posibilidades de mejora en la asignación de recursos que el euro abre no serán, sin embargo, iguales para todos los países. Los periféricos cuentan, en principio, con mayores oportunidades de especialización derivadas de sus menores costes laborales, por lo que las ganancias de eficiencia que consigan deberían ser mayores y, como consecuencia, también el aumento de su producto interior bruto.

Sin embargo, como advirtiera Paul Krugman al evaluar los efectos del Acta Única Europea (Krugman, 1991), existe la posibilidad de que su desventaja en términos de distancia geográfica que estos países poseen respecto al centro económico europeo limite las economías de escala que las empresas establecidas en ellos puedan conseguir, tanto internas, como externas, frenando así su desarrollo.



CUADRO Nº 2

**COMERCIO EN LA UE**

% DEL PIB

PAÍS	EXPORTACIONES				IMPORTACIONES			
	INTRA		TOTAL		INTRA		TOTAL	
	1985	1995	1985	1995	1985	1995	1985	1995
BÉLGICA	46,3	43,9	76,8	74,2	48,3	39,9	74,3	68,5
ALEMANIA	17,2	11,8	32,5	23,5	14,5	9,9	29,0	22,0
<b>ESPAÑA</b>	<b>7,9</b>	<b>11,8</b>	<b>22,7</b>	<b>24,4</b>	<b>7,0</b>	<b>13,3</b>	<b>20,8</b>	<b>23,6</b>
FRANCIA	10,4	11,6	23,9	23,8	11,9	11,3	23,2	21,1
ITALIA	9,6	11,9	22,0	27,6	10,7	11,2	22,5	23,4
HOLANDA	40,8	32,2	60,8	53,2	31,2	24,9	56,0	46,7
REINO UNIDO	11,9	12,1	28,8	28,0	12,8	12,5	27,8	27,8
PORTUGAL	16,7	17,4	32,8	29,5	15,7	22,8	36,2	36,2

FUENTE: EUROSTAT.

Sin embargo, no es esto lo que ha ocurrido hasta ahora como consecuencia de la construcción del Mercado Unico Europeo. Las economías periféricas han aumentado su PIB más rápidamente a la media en sus estructuras productivas, disminuyendo su especialización relativa en manufacturas tradicionales, en contra de lo que habría podido esperarse, dada su ventaja en costes laborales. Por otra parte, estas mismas economías han aumentado su especialización intra-industrial, aparentemente en productos de similares precios y características, y no en productos diferenciados como las restantes, al menos si juzgamos por lo ocurrido en España (Martín, 1997). No por ello es menos destacable, sin embargo, el esfuerzo del empresariado por huir de una especialización en productos de inferior calidad, que probablemente es un primer paso obligado para posteriormente avanzar hacia productos de mayor calidad.

No hay pues razones para esperar un cambio en estas pautas, incluso aunque el euro suponga una alteración más radical en la apertura a la competencia externa de las economías europeas y en la integración de sus mercados, lo que no sería extraño, dado que, como ya



hemos señalado anteriormente, con la desaparición de las diversas monedas no sólo asistimos a la eliminación de una barrera de orden económico a los movimientos internacionales de mercancías y factores, sino también a una barrera de orden cultural. Pero es difícil que este cambio sea más profundo para las economías europeas periféricas que el que han vivido durante la última década, al incorporarse a la Comunidad Económica Europea y al Mercado Unico Europeo, desmantelando sus barreras arancelarias y no arancelarias al mismo tiempo. Como puede observarse en el cuadro nº 2, son las que han experimentado un cambio más profundo en su apertura al exterior.

En consecuencia, debemos esperar que las economías periféricas sigan siendo las principales beneficiarias del aumento en la eficiencia estática que puede provocar el euro, y por consiguiente, las que más crezcan. En todo caso, estas economías pueden encontrar una amenaza más efectiva en la incorporación de los países del Este como miembros del pleno derecho de la Unión Europea.

• **EFFECTOS DINAMICOS DE UNA MAYOR EFICIENCIA ESTÁTICA**

La mejor utilización de los recursos productivos que se deriva del aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas de que gozan las economías europeas y las empresas establecidas en ellas se traducirá en una elevación de las productividades media y marginal del trabajo y del capital, estimulando una aceleración en la inversión y en el PIB, hasta que se alcance una nueva senda de equilibrio a largo plazo, con una relación capital/trabajo superior.

Por tanto, el aumento de la eficiencia estática provocado por el euro se transformará en una ganancia de eficiencia dinámica, en un "bonus" de crecimiento.





La magnitud de este "bonus" depende de la importancia del efecto estático, y su cuantificación, del modelo de crecimiento que usemos para estimarlo. Si suponemos que el efecto estático es un 2% podemos prever, siguiendo a Baldwin, un efecto global doble a lo largo de unos veinte años (3), esto es, de un 4% que se traduciría en una tasa de crecimiento adicional del PIB del 0,2% durante ese periodo (Baldwin, 1990; De La Fuente, 1997).

De nuevo, las economías periféricas deberían ser las principales beneficiarias de este "bonus" o dividendo de crecimiento, dado que, como hemos señalado en el apartado anterior, son las que mayores ganancias de eficiencia estática pueden lograr.

### •EFECTOS DINÁMICOS DE LA REDUCCIÓN DE LA TASA DE INFLACIÓN

Las economías que adoptarán el euro han realizado durante los últimos años un esfuerzo considerable para reducir su tasa de inflación. Se han adentrado así en una nueva forma de crecimiento con muy baja inflación que promete ser duradera, pues constituye el objetivo explícito del Banco Central Europeo. Ese hecho ha tenido efectos beneficiosos sobre el crecimiento a corto plazo, pero también tendrá efectos a largo plazo, como han puesto de relieve algunas investigaciones recientes.

La reducción de la inflación tiende, de una parte, a estimular la inversión, y de otra, a aumentar la eficiencia con que se usan los factores productivos. El primero de estos efectos, denominado efecto acumulación, deriva de que una alta inflación dificulta la evaluación de los planes de inversión y provoca una disminución de la rentabilidad obteni-



da, dado que los sistemas fiscales no suelen ser neutrales ante ella (4); también reduce la confianza en las decisiones y en la gestión de las autoridades económicas. Todo ello se traduce en un desincentivo para la acumulación de capital. El segundo efecto, denominado efecto eficiencia, es consecuencia de que la alta inflación obliga a las empresas a efectuar gastos adicionales dirigidos, de una parte, a protegerlas de sus posibles efectos negativos, y de otra, a informar a sus clientes de las alteraciones en los precios (Andrés y Hernando, 1996).

El impacto sobre el crecimiento económico de estos efectos depende de la reducción porcentual de la tasa de inflación (5). Su cuantificación depende también del modelo de crecimiento que utilicemos. Algunos autores concluyen que disminuir en un punto la tasa de inflación produce un aumento anual del PIB del 0,08, durante un largo periodo, de unos veinte años (Andrés y Hernando, 1996).

Como media, los países de la UE han disminuido su inflación en 2 puntos porcentuales, de 1992 a 1998, de un 4,5% a un 2,1%. Eso supone que aumentarán su tasa de crecimiento anual durante los próximos veinte años en 2 décimas. Pero la ganancia será mayor para los países periféricos que, con la excepción de Grecia, han disminuido su inflación en cinco puntos, de un 6,5% en 1992 a un 2,5% en 1998.



Ello significa que aumentarán en algo más de 3 décimas porcentuales su tasa de crecimiento en los próximos años. Algunos países como España están experimentando ya un elevado ritmo de crecimiento que encuentra una de sus causas en la estabilidad de precios conseguida (6).

### •EFECTOS DINÁMICOS DE LA REDUCCIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS

La reducción en las expectativas de inflación ha posibilitado el descenso de los tipos de interés a largo plazo, acercándolos a los de corto plazo.

Por otra parte, la disminución en el riesgo de cambio, derivada de la estabilidad cambiaria previa a la unidad monetaria, así como de los déficit públicos, en este caso como consecuencia de las restricciones impuestas por el Pacto de Estabilidad, han permitido sustanciales disminuciones de los tipos de interés nominales a corto y a largo plazo, y también reducciones en los tipos reales.

La reducción en los tipos de interés reales a largo plazo disminuye el coste de uso del capital y favorece la inversión, que puede extenderse a proyectos que ofrecen una menor rentabilidad. Como consecuencia de ello, el crecimiento económico tiende a acelerarse y la productividad marginal del capital a disminuir, acomodándose al menor coste de uso del capital.

Para el conjunto de los países de la Unión Europea, los tipos reales a largo plazo han pasado de un 5% a un 4,5%, disminuyendo en medio punto, lo que garantiza un "bonus" adicional de crecimiento apreciable, siempre que los tipos de interés se mantengan en ese nuevo nivel. El impacto de las reduc-





ciones de éstos sobre la renta de equilibrio o largo plazo es sensiblemente mayor que el derivado de las ganancias de eficiencia estática o que el de la disminución de la inflación (7).

Pero, de nuevo, el dividendo de crecimiento será sustancialmente mayor en las economías periféricas, en las que las reducciones en los tipos de interés han sido de una gran magnitud.

Así, en España, los tipos reales a largo plazo han pasado del 6,5% en 1992 al 4,5%, lo que supone un cambio radical de las condiciones de financiación de la inversión, que estimulará un crecimiento económico a un ritmo sensiblemente superior. De nuevo, parte de la expansión que registra la economía española tiene que ver con este cambio radical.

### • OTROS EFECTOS DINÁMICOS

No son estos los únicos efectos dinámicos que se derivan del euro, aunque sí los más claros y relativamente tangibles. Como todo paso en la apertura exterior y en la integración de los mercados, la unidad monetaria, al estimular la competencia, también estimulará la investigación y el desarrollo tecnológico, claves para un mayor crecimiento sostenido.

### CONSIDERACIONES FINALES

Podemos resumir lo expuesto hasta ahora, señalando que, como consecuencia de los estímulos al crecimiento a corto y largo plazo que ofrecerá el euro, podemos esperar que la Unión Europea aumente su PIB en los cuatro o cinco años siguientes a la entrada en

circulación de la nueva moneda en al menos un 2% más de lo que lo haría sin ella, y que acelere su ritmo de crecimiento durante los veinte años siguientes aproximadamente en un 0,5% anual. También podemos esperar que se acentúe la convergencia en renta per capita de los países periféricos con el resto, dado que muy probablemente aquellos resultarán más beneficiados por la unidad monetaria, hasta el punto de que podrían ver incrementado su crecimiento anual en casi un 1%, como consecuencia de ella.

Si estas previsiones se cumplen, la Unión Europea acortará su distancia en renta per capita con Estados Unidos a un ritmo más rápido de lo que lo ha hecho en el pasado. En la última década, el mayor aumento de la renta per capita en Europa se ha debido exclusivamente a un menor crecimiento de la población. El PIB se ha incrementado a una tasa algo inferior, de un 2,3% frente a un 2,4%.

Por otra parte, como consecuencia de las ganancias de eficiencia estática que se conseguirán a través de la mayor integración de los mercados, la Unión Europea podrá aumentar su cuota en las exportaciones de la OCDE, algo que tampoco ha conseguido en la última década, a pesar de la mayor eficiencia lograda con la construcción del Mercado Unico Europeo.

Sin embargo, esta halagüeña perspectiva para las economías europeas, de un mayor crecimiento sostenido y una mayor competitividad internacional, podrían verse ensombrecidas por shocks de carácter asimétrico, que afectasen sobre todo a las economías periféricas, algo menos vertebradas y diversificadas. Un shock puede tener efectos durante tres o cuatro años, sobre todo si los mecanismos de absorción macroeconómicos son limitados, y puede por ello alterar sensiblemente la senda de crecimiento sostenido.

Existen, no obstante, algunas razones de peso para relativizar notablemente la probabilidad de que ello ocurra (8). En primer lugar, las estructuras productivas de los países integrantes de la Unión Europea son bastante similares

y son muy diversificadas. Ello limita la posibilidad que los shocks sectoriales tengan un gran impacto sobre las economías y también de que un posible impacto posea un carácter asimétrico (Llorca y Martínez Serrano, 1998; Albero, 1998) (9).

En segundo lugar, la rápida integración comercial de los países periféricos con el resto, sobre todo de España y Portugal, de más reciente incorporación al proyecto europeo, ha tendido a hacer más interdependientes sus economías, más semejantes sus shocks, y, por tanto su ciclo económico, reduciendo así la probabilidad de asimetrías en el crecimiento (Fatás, 1997; Frankel y Rose, 1997; Bayuomi y Prasad, 1997) (10).

Finalmente, en tercer lugar, si examinamos lo ocurrido en los últimos cuarenta años, podemos observar que la importancia de los shocks recesivos no ha sido muy grande en las economías periféricas, ni diferente de la que ha tenido en las restantes. Si utilizamos el criterio establecido en el Pacto de Estabilidad para calificar como servir una recesión, a saber, que el PIB se reduzca en más de un 0,75%, puede comprobarse que, desde 1960, la economía española sólo ha sufrido una recesión de esta magnitud, en 1993, junto a otros ocho países de la Unión Europea, incluidos Francia y Alemania. Este último país atravesó tres sesiones de esa dimensión, en 1975, 1982 y 1993, y el Reino Unido, cuatro. Portugal dos, una en 1975 y otra en 1993. □

RAFAEL MYRO

Universidad Complutense de Madrid



NOTAS

- (1) Este artículo es una versión reducida del que próximamente se publicará en el libro titulado "Los efectos del Euro", coordinado por A. Anchuelo y editado por Civitas.
- (2) Un examen detallado de la literatura relevante sobre este aspecto, así como un nuevo contraste empírico, puede encontrarse en Sekkat (1998).
- (3) Suponiendo una elasticidad del producto al capital no muy baja, ni tampoco muy alta, de 0,5.
- (4) Una alta inflación supone elevaciones en los tipos impositivos progresivos.
- (5) No es lo mismo reducir la inflación dos puntos, del 19 al 17, que del 4 al 2.
- (6) Esa estabilidad debe mucho a la autonomía del Banco de España y a la perspectiva de incorporación al euro, y bastante poco a los esfuerzos gubernamentales, sin que estos deban depreciarse. Por lo demás, algunas estimaciones obtienen un impacto mucho mayor que el apuntado en el texto de la reducción de la inflación sobre el crecimiento de la economía española (Dolado, González Páramo y Viñals, 1997).
- (7) Puede estimarse que una reducción de medio punto en el tipo de interés podría llevar a un aumento de la renta de al menos un 5%, en un largo plazo de veinte años.
- (8) En todo caso, el tipo de cambio no parece un instrumento indispensable para absorber estos shocks. Desde un punto de vista teórico, su efectividad es muy limitada, sobre todo en economías abiertas, y se reduce a corto plazo (De Grauwe, 1994).

- Desde un punto de vista empírico, los movimientos en los tipos de cambio han respondido fundamentalmente a shocks asimétricos de carácter nominal, que con la unificación de la política monetaria tenderán a desaparecer (Canzoneri, Vallés y Viñals, 1996). Además, conforme se ha ido produciendo una mayor integración comercial, las oscilaciones en el tipo de cambio se han ido haciendo más sensibles a ella (Bayuomi y Eichengreen, 1997).
- (9) La utilidad del tipo de cambio para actuar sobre estos shocks de carácter sectorial es particularmente reducida en economías diversificadas (Bayuomi y Prasad, 1997).
- (10) En este sentido, como señalan Frankel y Rose, integración y ciclo económico son dos variables interrelacionadas. La integración económica favorece la similitud del ciclo económico, y con ello la unidad monetaria.



BIBLIOGRAFÍA

- ALBEROLA, E. (1998): España en la Unión Monetaria, una aproximación a sus costes y beneficios, Banco de España, Servicio de Estudios, Estudios Económicos, nº 62.
- ÁLVAREZ, E. y GARCÍA GRANDE, J. (1998): Especialización y concentración industrial en la UE, Univ. de Valladolid, mimeo.
- ANDRÉS, J. y HERNANDO, I. (1996): ¿Cómo afecta la inflación al crecimiento económico? Banco de España, Servicio de Estudios, Documento de Trabajo nº 9602.
- BALDWIN, R. (1989): The growth effects of 1992, Economic Policy, nº 9, octubre, pp. 247-281.
- BAYUOMI, T. y PRASAD, E. (1997): Currency unions, economic fluctuations, and adjustment: some new empirical evidence, IMF Staff Papers, vol. 44, nº 1, marzo, pp. 37-58.
- BAYUOMI, T. y EICHENGREEN, B. (1997): Ever closer to heaven? An optimum-currency-area index for European countries, European Economic Review, 41, pp. 761-770.
- CANZONERI, M.B.; VALLÉS, J. y VIÑALS, J. (1996): Do exchange rates move to address international macroeconomic imbalances?, Banco de España, Ser. de Estudios, Doc. de Trabajo nº 9626.
- CECCHINI, P. (1988): Europa 1992, una apuesta de futuro, Alianza Editorial.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1990): La nueva economía europea de 1992.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1998): Annual Economic Report for 1997, European Economy, nº 63.
- DE LA FUENTE, A. (1997): Integración económica, convergencia real, en A favor y en contra de la Moneda Única, Fundación Argentina.
- DE GRAUWE, P. (1994): Teoría de la Integración Monetaria, Colegio de Economistas de Madrid.
- DOLADO J.J.; GONZÁLEZ-PÁRAMO, JM. y VIÑALS, J. (1997): A cost-benefit analysis of gain from low inflation to price stability in Spain, Banco de España, Servicio de Estudios, Documento de Trabajo, nº 9728.
- FATAS, A. (1997): EMU: Countries or regions? Lessons from the EMS experience, European Econ. Review, nº 41, pp. 743-751.
- FRANKEL, J.A. y ROSE, A.K. (1997): Is EMU more justifiable ex post than ex ante?, European Economic Review, 41, 753-760.
- LLORCA VIVERO, R. y MARTÍNEZ SERRANO, J.A. (1998): Shocks reales y nominales en la industria europea, Instituto Universitario Ortega y Gasset, Documento de Trabajo, nº 0198.
- KRUGMAN, P. y VENABLES, A. (1991): Integración y competitividad de la industria periférica, Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 3, pp. 101-132.
- MARTÍN, C. (1997): España en la nueva Europa, Alianza Economía.
- SALA I MARTÍN (1994): Apuntes sobre crecimiento económico, Antoni Bosch.
- SEKKAT, K. (1998): Exchange rate variability and EU trade, Comisión Europea, Economic Papers, nº 127, febrero.





---

# CAMBIOS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EUROPA

---

## TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN, SISTEMAS INTEGRADOS Y CADENAS DE SUMINISTRO

---

■ JOSÉ MIGUEL MÚGICA

---

**E**n un artículo publicado en *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO* ("El futuro de la distribución minorista" nº 22, 1995) se comentaba que los cambios más relevantes para el sector de la distribución estaban teniendo lugar en la trastienda del comercio minorista: en los canales de aprovisionamiento. En esos momentos nos encontrábamos ante el umbral de un cambio que se vislumbraba posible gracias al desarrollo y difusión de la tecnología de la información.

Durante años se ha insistido en la necesidad de incrementar la eficiencia de la distribución a través de la cooperación y coordinación entre los distintos niveles del canal. Se trataba de sustituir la convencional disposición del canal tradicional, fabricante-mayorista-minorista actuando según sus perspectivas e intereses particulares por sistemas verticales en los que los intereses individuales cedieran ante los del conjunto para ganar eficiencia y trasladar los beneficios de esta ventaja competitiva a las empresas participantes.

Pero, hasta hace muy poco, la mayor parte de los sistemas verticales que han tenido éxito y que han alcanzado dimensiones relevantes son aquellos basados en la propiedad (integración vertical) y en los contratos de franquicia y concesión (integración contractual). Fuera de estos mecanismos, los intentos de las empresas por liderar una acción conjunta vertical para generar unos objetivos de servicio de manera eficiente habían tenido muy poco



éxito. Por un lado, se observaba una escasa cultura de cooperación y, sobre todo, un ambiente en las relaciones fabricante-distribuidor caracterizado por el conflicto. Por otro lado, los esfuerzos de cooperación y coordinación chocaban con dos limitaciones:

- El dominio de la perspectiva de producción: en una visión horizontal de su negocio, la preocupación básica de cada empresa del canal se centra en su propio bien o servicio particular y no en el servicio al cliente final que genera el canal en su conjunto.

- Incompatibilidad de sistemas de información y diferencias en los estándares logísticos; los flujos de información y de distribución física se fraccionan e interrumpen tantas veces como empresas participan en el canal.

En la medida en la que estos obstáculos empiezan a ceder, se han ido abriendo paso diversas iniciativas de organización del flujo vertical de materiales y de información que implican

una gestión integrada o, cuando menos, coordinada del proceso. Estas iniciativas se recogen dentro de lo que se ha convenido en llamar la cadena de suministro (supply-chain) cuya implantación se está extendiendo entre las grandes empresas de prácticamente todos los sectores.

En esta dirección, en este artículo nos preocupa describir el estado de desarrollo actual y las previsiones para Europa así como las principales consecuencias que tendrá para el sector de la distribución. Para ello presentaremos en primer lugar dos de los

elementos que más influyen en las dos limitaciones anteriormente citadas. El primero de ellos es la inversión de las empresas de distribución en las tecnologías de la información imprescindibles para poner en marcha estas iniciativas y el segundo es el grado de desarrollo y difusión de los programas de gestión necesarios para impulsarlas y desarrollarlas efectivamente.

### INVERSIONES EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI)

La información disponible por parte de las empresas, en particular las de distribución, sobrepasa claramente su capacidad para explotarla eficientemente en el proceso de toma de decisiones sin la ayuda de una tecnología específica. En el momento actual, el grado de difusión de esta tecnología y su conocimiento, su adecuación a las necesidades de la empresa y la disminución de costes de equipo hace que su incorporación por parte de las empresas no sea una



opción estratégica sino un requisito indispensable para mantener una posición relevante en cualquier mercado. Esta circunstancia ha llevado a las empresas a invertir en tecnología de la información en los últimos años aunque con unas pautas no muy sólidas debido al carácter emergente de su aplicación a la gestión de las empresas.

Aunque no disponemos de datos para España o Europa en concreto, las cifras de el cuadro nº 1 sobre el sector en EEUU nos pueden dar una buena idea de la dimensión de la inversión en las empresas de distribución minorista. En 1997 se estimaba que en ese año, el gasto medio en tecnologías de la información estaría en torno a 0,8 de cada 100 pesetas de ventas; una cifra que muestra la repercusión limitada de la TI en los costes de operación.

Pero es interesante observar las grandes diferencias según el tipo de comercio; una empresa con una facturación de 100.000 millones estaría gastando en 1997 en torno a 1.500 millones si fuese minorista de vestido y, en el otro extremo, 310 millones si fuese minorista de tiendas de conveniencia. El potencial de las tecnologías de la información será mayor en aquellas actividades en las que la información sobre las transacciones con los consumidores finales pueda generar grandes ahorros en costes de producción e inventarios (moda, electrodomésticos y equipamiento del hogar en general) aunque también estará limitado por la capacidad de inversión que permita el margen de explotación medio del negocio (empresas de alimentación).

La distribución de estos gastos (cuadro nº 2) refleja que, si no se tuvieran en cuenta la inversión en formación, la inversión en equipamiento de TI o la alternativa del alquiler está poco por encima del 20% (amortización+alquiler). En otras palabras, por cada 100 millones de pesetas que una empresa gastara en TI, casi 80 millones se dedican a funciones distintas del equipamiento, por lo que cuando una empresa va a decidir una inversión en TI debe tener muy en cuenta los gastos que va a generar. De hecho, este ratio 4 a 1

CUADRO Nº 1

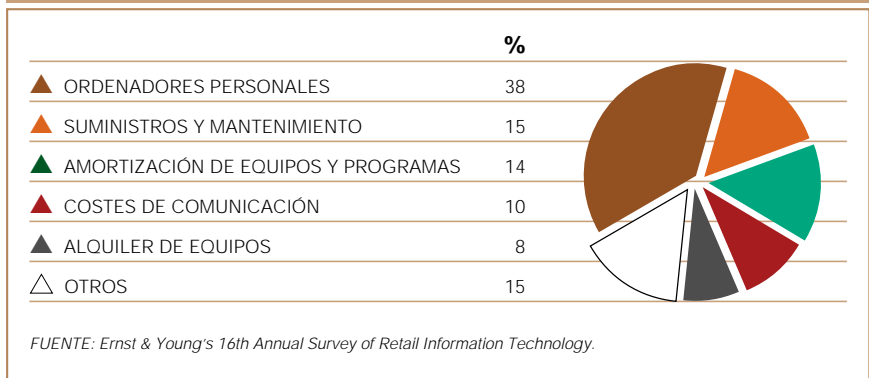
**GASTOS MEDIOS EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN  
PORCENTAJES SOBRE VENTAS**

	1996	1997*
<b>TOTAL</b>	<b>0,74</b>	<b>0,82</b>
VESTIDO	1,35	1,48
RESTAURANTES	0,83	0,84
ESPECIALISTAS EN EQUIPAMIENTO DEL HOGAR (ELECTRODOMÉSTICOS, ELECTRÓNICA, BRICOLAJE)	0,79	0,86
OTROS ESPECIALISTAS	0,71	0,82
GRANDES SUPERFICIES	0,71	0,77
ALIMENTACIÓN	0,56	0,54
TIENDAS DE CONVENIENCIA	0,32	0,31

\* Las cifras de 1997 son una estimación.  
FUENTE: Ernst & Young's 16th Annual Survey of Retail Information Technology.

CUADRO Nº 2

**DISTRIBUCIÓN FUNCIONAL DEL GASTO  
1997**



debe tender a incrementarse en el corto plazo ya que la TI suele estar infrutilizada por restricciones en el gasto necesario para su explotación. Un ejemplo de esta circunstancia es que en casi todas las empresas de distribución hay una queja generalizada sobre la escasez de personal dedicado a atender y explotar la TI para su óptima aplicación a la toma de decisiones.

Por lo que respecta a la inversión, la previsión es una progresiva sustitución de los ordenadores personales por terminales conectadas a la red interna y externa. Se trata de incrementar la

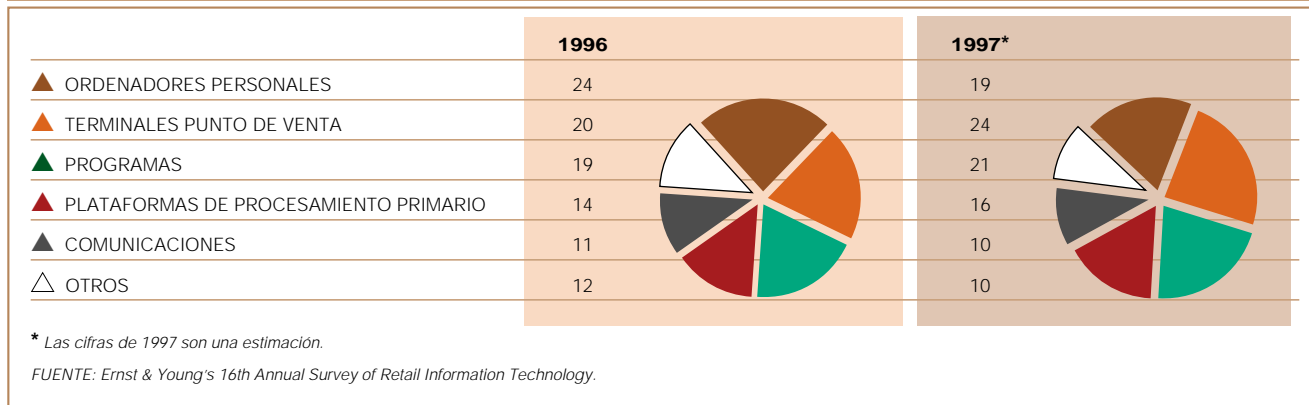
capacidad de las unidades centrales para el procesamiento unificado de la información que se origina externamente (conexión de la unidad central con las redes externas) e internamente (conexión con las terminales de la empresa) y su posterior redistribución a las terminales.

Esto conlleva un incremento en la inversión en los equipos centrales, en terminales y en programas de gestión integrada. Por el contrario, supondría una disminución relativa de la inversión en equipo de comunicaciones (la red sustituye a otros medios) y en orde-

CUADRO Nº 3

**DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

PORCENTAJES



nadores personales (disminuye la necesidad de equipos autónomos). Esta evolución previsible tiene un reflejo en los datos ofrecidos en el cuadro nº 3.

Como reflexión final de estas consideraciones, se podría decir que la capacidad instalada de TI en las empresas minoristas está creciendo debido a factores como la disminución de los costes de los equipos, a la difusión general de la TI y a una mayor adaptación de los programas de gestión a las necesidades específicas del sector.

Por tanto, el acceso a la TI está dejando de ser una barrera relevante para muchas empresas y el desafío al que tienen que hacer frente es el de su utilización eficaz para la gestión de la empresa y el canal.

En un estudio realizado recientemente por KPMG entre grandes empresas minoristas, con una TI instalada importante, se observaba como la mayor parte todavía utilizaba medios de comunicación como el fax y el EDI para los que apenas era necesaria la TI instalada. Este hecho es una de las muy numerosas señales que revelan que la gran barrera que se levanta ahora ante la dirección de las empresas minoristas es la del aprendizaje de la utilización eficaz y eficiente de la tecnología de la información.

En los tres últimos años, la encuesta de Computer Sciences Corp. entre 613 directivos, ha revelado que el problema de alinear la TI con el apoyo a la ges-

ción es considerado como el número uno entre los directivos de sistemas de información de las empresas y, particularmente, en Europa, donde el 56% de los directivos manifestaron que alinear la TI con la gestión del negocio era el principal contribuyente al éxito de su empresa (Industry Week, 2 de marzo de 1998).

#### **IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADA. SU CONTRIBUCIÓN A LA DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS**

El proceso de distribución interna de la empresa, que va desde la gestión de compras de materias primas, productos semielaborados para la fabricación o ensamblaje de productos para la reventa hasta la entrega de pedidos a sus clientes es crucial para la competitividad de la empresa. El tratamiento de este proceso como un flujo continuo de materiales y de información puede ofrecer grandes reducciones en costes y significativas mejoras en la calidad del producto y del servicio. Estos son los fundamentos básicos de la competitividad de las empresas, por lo que no es de extrañar que en los últimos años tanto las empresas del sector fabricante como las del sector distribuidor hayan puesto en marcha iniciativas internas para la mejora de este proceso.

Las dificultades iniciales eran muy variadas aunque se podían resumir en

la carencia de una TI adecuada y en la gran heterogeneidad y escasa adaptación de los programas informáticos que apoyaban la gestión de este área. Así, mientras el departamento de logística, en el mejor de los casos, utilizaba un programa para la gestión de inventarios, el departamento de ventas utilizaba otro (normalmente incompatible) para la recepción de pedidos.

Otro ejemplo muy frecuente era la interrupción de información entre las distintas etapas del proceso de distribución interna que impedía que, por ejemplo, el departamento de ventas no pudiera saber en qué estado de producción o de tránsito se encontraba el pedido de un cliente. En cierta medida, estos problemas comienzan a ser superados con la aparición y difusión de los programas de gestión integrada entre los que destacan los llamados Enterprise Resource Planning (ERP).

Los programas de gestión integrada de la empresa están incorporándose progresivamente en la generalidad de los sectores empresariales. Vienen a sustituir a los numerosos y heterogéneos programas de gestión parcelados (ventas, producción, logística, clientes, recursos humanos...) que respondían también a una gestión parcelada de la empresa. La dirección de ventas con su base de datos de pedidos era la encargada de transmitir la información que estimaba oportuna y con la periodicidad que creyese conveniente a otros





CUADRO Nº 4

**REPARTO DEL MERCADO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA (ERP)**

	%
SAP AG	31
ORACLE	14
PEOPLE SOFT INC.	7
J.D. EDWARDS	6
BAAN CO.	6
SYSTEMS SOFTWARE ASSOCIATES INC.	4
JBA SOFTWARE PRODUCTS LTD.	3
INTENTIA A.B.	2
QAD INC.	2
LAWSON SOFTWARE	2
OTROS	23

FUENTE: *Advanced Manufacturing Research Inc. (reproducido en Minahan, T., 1998), "Enterprise Resource Planning: Strategies not included", Purchasing Magazine (16 de julio).*



nizaciones, su progresiva adaptación a las necesidades de empresas medianas y a las particularidades sectoriales ha originado una gran difusión de estos programas. Un estudio reciente de la consultora Booz-Allen&Hamilton estimaba que más de un 70% de las 1.000 empresas del ranking Fortune habían ya puesto en marcha estos sistemas o estaban pensando hacerlo en el corto plazo. Este mercado cada vez mayor está dominado por unas pocas empresas entre las que destaca el gran líder del sector, la empresa alemana SAP AG que en una estimación reciente tenía algo más del 30% del mercado de estos productos (cuadro nº 4).

En el caso concreto de las empresas de distribución, éstas parten de una posición muy ventajosa para la obtención de información y de hecho generan y almacenan mucha más de la que utilizan. Pero las diversas fuentes de información les llegan a través de sistemas diferentes que luego son de difícil integración para la toma de decisiones. Por ello, como en el resto de los sectores, la integración de los sistemas de gestión basados en la información se está convirtiendo en una prioridad para las empresas de distribución. En el año 1997, la encuesta de Ernst&Young al sector minorista revelaba que más de las tres cuartas partes de las empresas calificaban como prioridad importante o máxima la integración de la información para las principales áreas de su gestión empresarial (cuadro nº 5).

El mercado de estos productos ha estado creciendo en los dos últimos años a tasas superiores al 50% en Asia y Latinoamérica, mientras que en Estados Unidos y en Europa lo ha hecho de

CUADRO Nº 5

**PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CONSIDERAN LA INTEGRACIÓN DE DATOS COMO PRIORIDAD IMPORTANTE O MÁXIMA**

	%
GESTIÓN DE REFERENCIAS	82
GESTIÓN DE LINEALES Y REPOSICIÓN	80
PLANIFICACIÓN DE MERCADERÍA	80
SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO DE DATOS	78
GESTIÓN DE PROVEEDORES	78
PLANIFICACIÓN DE PROMOCIONES	76
GESTIÓN DE PRECIOS	74

FUENTE: *Ernst & Young's 16th Annual Survey of Retail Information Technology.*

departamentos de la empresa. Sin embargo, la visión de la actividad de la empresa como un proceso en el que las funciones de todos los departamentos o unidades fluyen conjuntamente y no de manera paralela, lleva a la necesidad de sistemas de gestión integrados que permitan compartir en tiempo real la información y a gestionar el proceso más que las funciones por separado.

Para el sector de la distribución, este paso significa optimizar la eficiencia de la parte de la cadena de valor controlada por una empresa; para un fabricante que no distribuye supone tomar control del proceso desde la gestión de compras y proveedores hasta la gestión de ventas y clientes pasando por almacenamiento, inventarios, producción, control de calidad, etc.; y de forma muy parecida para el mayorista y el minorista.

Para permitir esta forma de gestión se han desarrollado los sistemas ERP (el acrónimo en inglés de Planificación de los Recursos de la Empresa). En un principio concebidos para las grandes orga-

forma más moderada pero muy por encima de la tasa media de crecimiento de los mercados. Para Europa en particular, la adopción del euro como moneda única a partir de 1999 por casi todos los países de la UE va a ser un factor que favorezca el crecimiento del número de empresas que incorporan los sistemas ERP.

Por un lado, los problemas técnicos derivados del cambio de moneda tienen una solución más eficaz bajo el paraguas de un sistema integrado que en las condiciones más convencionales, en las que todos los diferentes sistemas de una empresa tienen que ser adaptados uno a uno. En este sentido, y unido al factor año 2000, los programas ERP encuentran un buen argumento adicional para su venta. Por otro lado, la moneda única va a incrementar la competencia pan-europea y las relaciones con empresas de distintos países. Frente a esta necesidad de operar en mercados nuevos de manera más directa y de relacionarse con más empresas, los sistemas ERP ofrecen soluciones de

CUADRO Nº 6

## COMPARACIÓN ENTRE EL ENFOQUE TRADICIONAL Y EL DE CADENA DE SUMINISTRO

ELEMENTO	ENFOQUE	
	TRADICIONAL	CADENA DE SUMINISTRO
GESTIÓN DE INVENTARIOS.	ESFUERZOS INDEPENDIENTES.	REDUCCIÓN CONJUNTA DE LOS INVENTARIOS EN EL CANAL.
COSTE TOTAL.	MINIMIZAR LOS COSTES DE LA EMPRESA.	BUSCAR LA EFICIENCIA EN COSTES DEL CANAL.
HORIZONTE TEMPORAL.	CORTO PLAZO.	LARGO PLAZO.
INFORMACIÓN COMPARTIDA Y SEGUIDA.	LIMITADA A LA TRANSACCIÓN ACTUAL.	LA REQUERIDA PARA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO.
COORDINACIÓN DE NIVELES MÚLTIPLES EN EL CANAL.	CONTACTO ÚNICO PARA LA TRANSACCIÓN ENTRE PARES.	MÚLTIPLES CONTACTOS ENTRE NIVELES EN LAS EMPRESAS Y NIVELES EN LOS CANALES.
PLANIFICACIÓN CONJUNTA.	LIMITADA A LA TRANSACCIÓN.	CONTINUA.
COMPATIBILIDAD DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL.	NO RELEVANTE.	COMPATIBILIDAD EN LOS ELEMENTOS CLAVE.
AMPLITUD DE LA BASE DE PROVEEDORES.	GRANDE PARA INCREMENTAR LA COMPETENCIA Y REPARTIR RIESGOS.	PEQUEÑA PARA INCREMENTAR LA COORDINACIÓN.
LIDERAZGO DEL CANAL.	NO NECESARIO.	NECESARIO PARA ORIENTAR LA COORDINACIÓN.
COMPARTIR RIESGOS Y RECOMPENSAS.	CADA UNO POR SU CUENTA.	SE COMPARTEN RIESGOS Y RECOMPENSAS EN EL LARGO PLAZO.
VELOCIDAD DE LAS OPERACIONES, FLUJOS DE INFORMACIÓN E INVENTARIOS.	ORIENTACIÓN "ALMACÉN" (ALMACENAMIENTO, STOCKS DE SEGURIDAD) INTERRUMPIDA POR LAS BARRERAS A LOS FLUJOS.	ORIENTACIÓN "CENTRO DE DISTRIBUCIÓN" (VELOCIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN) INTERCONECTANDO LOS FLUJOS; JIT, RESPUESTA RÁPIDA.

FUENTE: Cooper y Eltram (1993), "Characteristics of Supply Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, n.º 2, p. 16.

comunicación y de estándares técnicos no disponibles en los programas convencionales.

### LA CADENA DE SUMINISTRO

Una cadena de suministro integrada podría describirse como una serie de organizaciones, recursos y actividades conectadas para la creación y entrega de valor, en la forma de bienes acabados y servicios, a los clientes finales (Monczka R.M. y J. Morgan, 1998). En EE UU, un organismo semipúblico recientemente creado, la Iniciativa Nacional para la Integración de las Cadenas de Suministro (NISC) matiza algo más esta definición al requerir que esta "serie" de organizaciones debe

estar compuesta por al menos tres eslabones ó niveles diferentes del canal.

Pese a esta sencilla descripción de un concepto simple, existe una gran confusión en el mercado porque el término "supply-chain" se ha venido aplicando a cualquier intento de gestión vertical; desde los más complejos acuerdos de colaboración entre distintas empresas en tres o cuatro niveles diferentes de un canal hasta la integración parcial del proceso interno de una empresa. Por ello muchas de las ofertas de programas de gestión por parte de las empresas de software, como las que aparecen en el cuadro nº 4, no pueden considerarse como estrictamente de la cadena de suministro pues se trata de

aplicaciones que en la mayor parte de los casos se circunscriben al proceso interno de una organización o, en los casos más complejos, a sus relaciones con alguno de sus proveedores o clientes más directos.

En general, la cadena de suministro presenta un enfoque muy diferenciado del que predomina en el canal tradicional o en el interior de una empresa. Algunos de los principales elementos diferenciadores se presentan en el cuadro nº 6; la visión del canal como un todo y no como una suma de partes puede reportar grandes ventajas competitivas pero al mismo tiempo impone unas condiciones muy exigentes de cooperación entre las empresas.

CUADRO Nº 7

### INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LOS FABRICANTES EN 1998

PORCENTAJES

	INTEGRACIÓN SUPERIOR A LA MEDIA EN LA ACTUALIDAD	PLANES DE INTEGRACIÓN EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS
DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	48	77
CON PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS	38	73
CON DISTRIBUIDORES/MINORISTAS	32	59
CON CLIENTES	42	68

FUENTE: Deloitte & Touche Inc. 1998, *Vision in Manufacturing*.

Estamos en la actualidad en la etapa en la que las empresas están resolviendo la parte del proceso que controlan o en las que comparten responsabilidades (relaciones con sus clientes o con sus proveedores). De hecho, en estos momentos la mayor parte de las grandes empresas fabricantes y de distribución dan una importancia prioritaria a la integración de la cadena de suministro. En una encuesta realizada entre fabricantes por Deloitte&Touche Inc (cuadro nº 7), casi la mitad de los encuestados estaban integrando la cadena de suministro dentro de su organización; un 42% lo estaban haciendo con sus clientes; un 38% con sus proveedores de materias primas; y casi un tercio con sus distribuidores.

A pesar de que estas cifras no describen con exactitud el grado de implantación efectiva de la cadena de suministro, sí muestra la gran actividad que se está produciendo entre las empresas para integrar la cadena hasta el punto que en los próximos tres años serán muy pocas las empresas que no estén involucradas en algún proyecto de integración.

Las razones de estas tasas de adopción tan altas y de tan rápida difusión son principalmente el ahorro en costes y la mejora del servicio al cliente que pueden generarse a partir de la implantación efectiva.

Un claro ejemplo se puede encontrar en los siguientes comentarios centrados en la industria química a un

informe de Pittiglio Rabin Todd & McGrath (1997 *Supply Chain Benchmarking Study*): con respecto al anterior año 1996, las empresas químicas habían reducido en un 15% sus costes de cadena de suministro al tiempo que reducían en un 50% el ciclo de entrega de pedido y en torno a un 40% sus inventarios de materias primas, productos en proceso y productos acabados.

Pero el dato que explica mejor la urgencia con la que las empresas se están involucrando en tareas de integración de la cadena es que esos mismos datos revelaban que aquellas empresas que mejor saben operar la cadena de suministro obtenían mejoras 10 veces superiores a las menos hábiles (en *Chemical Week*, 22 de abril de 1998). Se convierte pues la cadena de suministro en una oportunidad para alcanzar ventajas competitivas muy relevantes que serán más claras en los primeros tiempos de su implantación, antes de que su uso eficaz se generalice.

De forma resumida, la implantación eficiente de una cadena de suministro debe permitir acceder a las siguientes ventajas:

- 1) Reducción de inventarios
- 2) Mejora en el servicio al cliente
- 3) Mejora en la satisfacción del cliente
- 4) Reducción de los costes totales
- 5) Información en línea y tiempo real
- 6) Herramientas para el apoyo a la toma de decisiones

Para que las empresas disfruten de un acceso pleno a estas ventajas tienen

que involucrarse en un proceso de cambio interno y de negociaciones con el resto de las empresas. De hecho, la implantación efectiva mínima de la cadena de suministro es un proceso complejo y costoso que se puede prolongar en el tiempo más allá de los dos años y que puede abortarse o quedarse en etapas de desarrollo intermedias. Por ello, el gran número de iniciativas que se detectan en los mercados no es un indicador suficiente para diagnosticar el grado de difusión actual ni para hacer previsiones.

Pero para ver un poco mejor el estado de desarrollo actual de estas iniciativas, expondremos resumidamente los resultados de un estudio realizado por KPMG en colaboración con el Massachusetts Institute of Technology en 1997. Entre otros, los principales resultados del estudio son en el capítulo de progresos:

1. Evidencia de la extensión de la práctica de métodos de producción "ligeros" (*lean*) que afectan a todo el proceso desde la gestión de la planta de producción hasta el trato con clientes.

Estos sistemas incluyen la minimización de inventarios, la alimentación de información al proceso desde las bases de clientes, la disminución en el número de proveedores, el establecimiento de asociaciones con clientes y la integración de éstos en el proceso de producción.

Como resultado de estas prácticas, los fabricantes encuestados manifestaron mejoras en los costes, tiempo del ciclo y en la rotación de inventarios; un 39% de ellos había obtenido mejoras superiores al 10% en estas áreas.

2. Incremento de la información compartida entre las empresas que forman la cadena de suministro: por medio del EDI o de Internet, las empresas facilitan información relevante a los demás copartícipes para que ésta pueda ser usada con el objetivo de reducir los inventarios, adelantarse a las necesidades de la demanda, ajustar pedidos, gestionar promociones, adaptar precios, etc. El 90% de minoristas compartían información de manera regular con los fabricantes.







3. Estrechamiento de los vínculos con los clientes utilizando vías de servicio más directas: la mayor parte de los productos de los bienes de consumo llega directamente a los minoristas o, como mucho, utilizando un eslabón intermedio. El 66% de las referencias de los minoristas llegaban directamente del fabricante o a través de un sólo eslabón intermedio. El 73% de los fabricantes servían directamente o por un sólo eslabón intermedio a los minoristas o clientes finales.

4. Tiempos de ciclo decrecientes: los minoristas podían reponer (incluyendo producción, distribución interna y externa) en tan sólo 6 días para bienes duraderos nacionales y 14 días para bienes no duraderos.

5. Incremento en las tasas de rotación de inventarios indicando niveles más bajos de inventarios.

6. Mayor colaboración entre proveedores y clientes para mejorar los resultados de la cadena.

7. Mejora en la eficiencia de la gestión general realizada en las cadenas de suministro

Pese a estas mejoras en la eficiencia de la gestión general de las cadenas, los avances hacia una mejora generalizada son limitados. Sobre este respecto, los estancamientos principales encontrados en el estudio fueron:

1. En primer lugar, menos del 50% de las empresas encuestadas reconocían haber completado los proyectos iniciados. En segundo lugar, los datos indicaban que hay una gran variación en los resultados de las cadenas; las diferencias entre los mejores resultados y la media son lo suficientemente amplias

como para deducir que en la mayor parte de los casos el potencial de mejora es todavía muy grande.

2. Además se observaba una baja incidencia de las prácticas de distribución justo-a-tiempo (JIT) y de calidad total (TQM). Estas dos áreas de gestión dentro de la cadena no están siendo explotadas por las empresas y pueden ofrecer un margen de mejora muy relevante.

3. Las mediciones de satisfacción indican que hay bastante espacio para mejorar.

4. En la misma dirección, la utilización de la tecnología de la información está por debajo de la capacidad instalada. La mayor parte de la comunicación se realiza por medio de fax y de EDI o medios postales.

Gran parte de estos estancamientos o desequilibrios en el progreso provienen de la propia naturaleza interempresarial de la cadena de suministro, que ya impone de salida muchas dificultades para su implantación eficiente. De entre los obstáculos principales que han sido señalados por la NISCI, se pueden destacar los problemas derivados de:

1. La necesidad de acomodar y compatibilizar los flujos.

2. La distribución equitativa de los beneficios.

3. El mantenimiento de la confianza y espíritu abierto necesarios para la colaboración.

4. El respeto a los derechos de propiedad y control sobre intangibles (licencias, marcas, concesiones..).

5. El mantenimiento de la información completa y abierta a lo largo de la cadena.

6. El mantenimiento de los objetivos conjuntos del canal sobre los individuales de las empresas.

Para superar estos obstáculos, es preciso que las empresas funcionen dentro de un clima de colaboración y confianza muy diferente al actual. La publicidad de los resultados positivos y la evidencia observable de las ventajas potenciales son las principales vías para progresar en las actitudes de colaboración y de confianza. En la medida



en que las empresas adquieran el convencimiento de las ventajas competitivas de la cadena de suministro sobre el canal convencional podremos observar un mayor avance en esa dirección.

### EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO: DEL EDI A INTERNET

El Intercambio Electrónico de Datos (EDI) ha sido durante los últimos años uno de los principales esfuerzos por integrar las comunicaciones entre vendedores y clientes.

A través del EDI, las empresas han encontrado una vía de comunicación muy eficaz para la rutinización de las transacciones y de los pedidos y para la mejora de la información fiable disponible sobre la situación de los pedidos y de las cuentas.

En este sentido, el crecimiento del EDI en las dos últimas décadas ha sido notable aunque su futuro presente algunas incógnitas. Por un lado, pese a las grandes ventajas que proporcionaba, la difusión efectiva del EDI no ha superado el 5% del mercado potencial debido a que sus altos costes y complejidad han restringido su acceso al 25% de las empresas comerciales de mayor tamaño (Alejandro Sánchez, en "Aecoc. Comercio Electrónico", de 10 de junio de 1998). Por otro lado, la aparición y creciente popularidad de Internet como medio de comunicación entre empresas se presenta como una alternativa mucho más competitiva.

Entre los beneficios que se pueden generar al incorporar el Internet para la gestión de los flujos de información en la cadena de suministro están:





- Llegar a un mayor número de empresas más fácilmente.
- Intercambiar información a un coste menor.
- Reducción de los costes de teléfono, fax, papel...
- Reducción de errores en la entrada de datos.
- Reducción de las horas de trabajo dedicadas a la entrada de datos.

Pero su mayor ventaja es que además permite integrar más fácilmente los flujos de información específicos de la cadena con el resto de información de las empresas. Por medio de la información compartida en tiempo real, las empresas pueden hacer previsiones muy fiables en el corto plazo y observar como responden los clientes a las iniciativas comerciales (algunas de las cuales pueden instrumentarse precisamente a través de Internet).

Frente a estas ventajas, la posición del EDI se desvanece como principal vehículo de información entre las empresas y está siendo sustituido por Internet. La respuesta de las empresas en una encuesta reciente realizada por el Deloitte&Touche Consulting Group ha sido que Internet reemplazará al EDI en los próximos tres años.

Ahora, las actividades de ventas y marketing son la aplicación más popular de Internet. Las de compras sólo representa el 14% de las aplicaciones y la entrada/seguimiento de pedidos el 13%. Sin embargo, se espera que las aplicaciones de compras alcancen el 32% y las de entrada/seguimiento de pedidos el 31% en los dos próximos años ("The Straight Line of Supply Chain Flow" MHE, febrero de 1998).

Pero esto no quiere decir que el EDI desaparezca necesariamente sino que en su estado actual deberá adaptarse para ser utilizado dentro de los programas de comunicación diseñados para Internet. El desarrollo del EDI ha permitido avanzar en la implantación de tecnologías y, sobre todo, estándares de comunicación que podrán ser aprovechados para el futuro de la comunicación vía Internet. De hecho, las organizaciones impulsoras del EDI ya han puesto en el mercado adaptaciones a su uso en la red y aunque "... el uso de correo Internet para EDI tiene limitaciones (no es válido para facturas electrónicas, no está garantizada la fiabilidad), puede ser de aplicación en determinados ámbitos, llegando a alcanzar un 10-15% del mercado.

En 1996, el EDI con acceso web (EDIWEB) supuso 100.000 dólares en el mundo, según Forrester, y alcanzará 500 millones de dólares en el 2000. El EDI a través de correo electrónico Internet alcanzará 300 millones de dólares en el año 2000." (Alejandro Sánchez, en "Aecoc. Comercio Electrónico", de 10 de junio de 1998).

### IMPLICACIONES

El progresivo avance de las cadenas de suministro va a tener un fuerte impacto en el sector de la distribución. Entre los cambios más trascendentes para el sector podemos destacar:

#### 1. Estructura de los canales.

Es previsible un acortamiento de los canales (un menor número de intermediarios) debido a tres factores. El primero de ellos es que los estudios realizados sobre la cadena de valor indican que ésta genera unos resultados de servicio y satisfacción del cliente mejores cuando el canal es más corto. En lo que respecta a los costes, la longitud del canal muestra comportamientos contradictorios por lo que aunque en general se esperaría una reducción de costes con el acortamiento, ésta no se puede considerar como un efecto generalizable. Sin embargo, la creciente importancia que se da al servicio por parte de los clientes es un factor que favorecerá



el acortamiento de los canales en su búsqueda por ganar competitividad.

El segundo factor que puede empujar a acortamientos de los canales son las dificultades de los sistemas de gestión de la cadena para solucionar la comunicación entre empresas. Pese a que se espera un cierto avance en la producción y difusión de estándares de comunicación, cuanto mayor sea el número de empresas implicadas en una cadena mayor será el conjunto de dificultades que han de superarse para su integración.

El tercer factor son las dificultades para llegar a asociaciones eficientes entre empresas. El establecimiento de una asociación entre dos empresas es un proceso largo y costoso por lo que el número de participantes en una cadena vendrá determinado por el coste de su incorporación. En este sentido, las empresas no estarían muy incentivadas a encontrar nuevos socios cuando los costes de la nueva asociación sean elevados.

#### 2. Consolidación en los distintos niveles de la cadena: fabricantes, intermediarios mayoristas y minoristas.

La creciente adopción de la cadena de suministro y de los sistemas ERP en las empresas va a favorecer la tendencia observable en estos días de una mayor consolidación en todos los niveles de la cadena: productos primarios, fabricantes, distribuidores mayoristas y minoristas.

Tal y como se presentaba en el cuadro nº 6, la cadena de valor exige a los fabricantes concentrar sus esfuerzos de distribución en un número reducido de







distribuidores/clientes con los que pueda asegurar una alta tasa de eficiencia en un marco estable de relaciones.

Por otro lado, si las cadenas de suministro se muestran como una ventaja competitiva relevante, las empresas que por costes, tamaño no puedan acceder a ellas verán amenazada su supervivencia.

Previendo esta circunstancia, algunas iniciativas de la Comisión de la UE a través del programa Esprit están trabajando para facilitar el acceso a estos sistemas de gestión a las pequeñas y medianas empresas.

Pese a esta previsión, un dato reciente mostraba que los minoristas que habían introducido la cadena de suministro en su gestión no habían reducido el número de proveedores. La necesidad de los minoristas por mantener una oferta variada, dinámica (nue-

vos productos) y diferenciadora hace difícil disminuir las fuentes de aprovisionamiento pese a que ello implique un mayor coste general de la función de compras. Sin embargo, se puede esperar una reducción efectiva en el futuro a medida que los distribuidores intermedios (mayoristas) se vayan consolidando más y puedan integrar una mayor oferta de una manera eficiente.

### 3. El crecimiento de los sectores de apoyo a la cadena.

La adopción de los ERP y las cadenas de valor van a acelerar el proceso de desintegración (outsourcing) de las funciones logísticas de las empresas con el consiguiente incremento de empresas especialistas. Tanto las empresas fabricantes como las minoristas tendrán una oportunidad mayor de desintegrar la logística cediéndosela a

operadores logísticos especializados. Estos operadores se incorporan dentro de los sistemas ERP internos de cada empresa y en los sistemas de gestión integrada de la cadena sin que las empresas pierdan en ningún momento el control ya que pueden disfrutar de toda la información sobre la cadena en tiempo real.

4. Por último, hay que tener en cuenta la relación de un incremento en la estabilización de las relaciones verticales con una pérdida de competencia en los mercados intermedios. Un efecto inmediato de la inversión, por parte de las empresas, de recursos importantes en las cadenas de suministro es una menor dinámica en los mercados intermedios.

Cambiar de clientes o proveedores se hace más costoso por lo que las empresas que están dentro de una cadena son menos flexibles para aprovechar las oportunidades de mercado y las que están fuera tienen limitaciones de acceso a clientes potenciales. Estas restricciones verticales preocupan a las autoridades de defensa de la competencia de la UE que se encuentran en estos momentos adaptando su normativa para aminorar los efectos negativos que pueda tener la estabilización de relaciones verticales. □

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COOPER Y ELTRAM (1993), "Characteristics of Supply Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy", The International Journal of Logistics Management, Vol.4 nº2 p.16.
- ERNST&YOUNG'S 16TH ANNUAL SURVEY OF RETAIL INFORMATION TECHNOLOGY.
- MINAHAN, T. (1998), "Enterprise Resource Planning: Strategies not included", Purchasing Magazine (16 de julio).
- MONCZKA R.M. y J.MORGAN (1998), "Supply Management: What will happen and what you should know", Purchasing Magazine (15 enero).

JOSÉ MIGUEL MÚGICA  
Universidad Pública de Navarra





---

# EL CONSUMO DE ALIMENTOS EN LA UNIÓN EUROPEA

---

## UNA PERSPECTIVA REGIONAL

---

■ LUIS M. ALBISU, JOSÉ M. GIL Y AZUCENA GRACIA

---



La Unión Europea está viviendo un proceso de integración que influye de forma diferente en diversos aspectos (económico, social, laboral y cultural) de los países integrantes. La liberalización del comercio, la internacionalización de las industrias, la modernización de los canales de distribución y ampliación de los mercados, la homogeneización de los indicadores económicos y las políticas públicas comunes son factores que conducen a una convergencia económica que a su vez genera homogeneización de los estilos de vida y del comportamiento y actitudes de los consumidores.

En relación al sector agroalimentario y al consumo de alimentos, se puede observar también un proceso de globalización y homogeneización, pero en cierta manera matizado por el hecho de que todavía se pueden apreciar ciertas diferencias regionales y culturales. Asimismo, los consumidores presentan diferencias en la estructura de las preferencias y en los hábitos de alimentación vinculados, en gran medi-

da, a los distintos patrones de producción. Por otra parte, los consumidores son cada vez más exigentes y están más informados por lo que demandan una mayor variedad de productos alimenticios que incluyen un mayor número de atributos tales como conveniencia, calidad, diversidad y salud (alimentos congelados, pre-cocinados, naturales, light, etc.). Además, el desarrollo del sector de la distribución de alimentos, sometido a una mayor competencia, ha conducido a que en los establecimientos comerciales se ofrezca también una mayor variedad de productos con estrategias de venta diferenciadas por segmentos de consumidores.

La principal característica del consumo de alimentos en la Unión Europea en los años 90 es el punto de saturación alcanzado en términos de cantidades debido, principalmente, a un estancamiento en el crecimiento de la población y a la cada vez menor necesidad energética de los consumidores. Sin embargo, el gasto en alimentación puede aumentar todavía si los consumi-

dores demandan productos de mayor calidad y valor añadido. Por tanto, en Europa las posibilidades de expansión del consumo de alimentos son escasas, y sólo si se produce una diversificación de la oferta de alimentos es posible aumentar dicho consumo. En definitiva, se está observando que los patrones de consumo de alimentos de los europeos se están homogeneizando, ayudados por la internacionalización del sector de la distribución agroalimentaria y que, por otro lado, las diferencias regionales, culturales y de hábitos alimenticios adquiridos persisten. Estos dos fenómenos contrapuestos condicionan la evolución futura del consumo de alimentos en Europa.

El objetivo de este trabajo consiste en analizar los patrones de consumo de alimentos en Europa a nivel nacional y regional. Con este objetivo general, se trata de detectar si existen diferencias y/o similitudes en dichos patrones, si la tan mencionada homogeneización en el comportamiento de los consumidores europeos se está produciendo real-





que los países se desarrollan, es decir, aumenta su renta per capita, y las características sociodemográficas y los estilos de vida de sus habitantes se modifican. Sin embargo, el consumo de alimentos se ha relacionado, exclusivamente, con cambios en la renta per capita (Lindsey et al., 1992).

Si consideramos conjuntamente tanto los factores económicos como los sociodemográficos y los estilos de vida, podemos afirmar que la evolución del consumo de alimentos en los países de la UE presenta tres periodos marcadamente diferentes en los que estos determinantes han ido adquiriendo distinta importancia.

En primer lugar, se observa un aumento de la ingestión total de calorías acompañado por una disminución en la proporción de gasto dedicado a alimentación. En el cuadro nº 1 se recoge la evolución de las calorías totales y de las calorías de origen animal ingeridas, la proporción de gasto en alimentación y la renta per capita (PIB) en los países de la UE y Noruega. Se observa que, conforme la renta per capita ha aumentado en todos los países, las calorías totales consumidas también han aumentado excepto en los países nórdicos (Finlandia, Suecia y Noruega) desde 1970 a 1990.

Sin embargo, esta tendencia creciente del consumo no ha sido uniforme a lo largo de todo el período ni para todos los países. Así, se observa, por ejemplo, el caso de Alemania en el que las calorías totales ingeridas aumentaron hasta 1980 permaneciendo constantes desde ese momento; el de Finlandia y Suecia, cuyo consumo de calorías se ha mantenido constante a lo largo de todo el período; y, por último, el de Reino Unido, cuyo consumo calórico ha disminuido ligeramente. Desde 1990 y una vez que se ha alcanzado un elevado nivel de renta, la ingestión de calorías se ha estancado (Francia y Alemania) o incluso disminuido (Austria, Irlanda, Suecia y Reino Unido).

De esta manera, las calorías per capita diarias consumidas en la mayoría de los países oscila entre 3.000 y 3.500, pudiéndose agrupar los países



en tres categorías según la evolución y nivel de consumo. El primer grupo, con una ingestión total de calorías entre 3.000 y 3.500 calorías/per/capita y una tendencia estable o decreciente, está formado por Austria, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Suecia, Reino Unido y Noruega; el segundo grupo, con un consumo superior a 3.500 calorías y una tendencia todavía creciente, está constituido por tres países del norte (Bélgica, Luxemburgo y Dinamarca) y tres países del sur de Europa (España, Grecia y Portugal). El tercer grupo está formado por dos países que presentan una tendencia de consumo muy diferente a los demás y son: Irlanda, con una ingestión de calorías elevada que ha disminuido en los últimos cuatro años; y Holanda, cuyo consumo de alimentos era relativamente bajo y ha aumentado en el período 1990-94.

Por otra parte, la proporción de gasto dedicado a alimentación ha disminuido en todos los países salvo en Grecia (cuadro nº 1). Esta proporción se situaba, en 1994, entre el 10% y el 15% para la mayoría de los países con la excepción de Finlandia, Irlanda, Italia y España que alcanzaban valores entre el 15% y el 20%. Hay que destacar como caso excepcional el de Grecia con una proporción de gasto en alimentación todavía del 30%.

En segundo lugar, y relacionado directamente con el aumento del poder adquisitivo de los países, se produce un sustitución de calorías procedentes de productos de origen vegetal por animal. Así, se observa que hasta 1980, la pro-

mente y si sólo se produce a nivel nacional, tal como han apuntado diversos autores, o se produce también a nivel regional. Blanford (1984) para los países de la OCDE y Wheelock y Frank (1989) para nueve países desarrollados indicaron que los patrones de consumo de alimentos son cada vez más similares. Grigg (1993) relacionó esta creciente similitud en los patrones de consumo de alimentos con el desarrollo económico y con la creciente preocupación por la salud. Herrmann y Röder (1995) y Gil et al. (1995) utilizaron diferentes enfoques para medir la convergencia en los patrones de consumo de alimentos en la Unión Europea.

Para la consecución del objetivo mencionado, el artículo se ha estructurado de la siguiente manera. En el primer apartado se presenta brevemente la evolución general del consumo de alimentos en la UE y se mencionan los factores que determinan este consumo. En el segundo apartado se analizan las diferencias y similitudes en los patrones de consumo de alimentos en la UE a nivel nacional, mientras que, en el tercer apartado se hace un análisis parecido a nivel regional. Por último, se presentan las principales conclusiones.

### GLOBALIZACIÓN DE LOS PATRONES DE CONSUMO EN LA UE

El consumo de alimentos depende del nivel de desarrollo económico, de la cultura, del clima y de la disponibilidad de alimentos de los países, entre otros muchos factores. Los patrones de consumo de alimentos cambian a medida



CUADRO Nº 1

**EVOLUCIÓN DE LA INGESTIÓN TOTAL DE CALORÍAS, PORCENTAJE DE CALORÍAS DE ORIGEN ANIMAL, CALORÍAS/PER CÁPITA/DÍA Y DÓLARES USA DE 1985**

PAÍS	1970		1980		1990	
	CALORÍAS PER CÁPITA (% CALORÍAS ANIMALES)	PIB PER CÁPITA (% GASTO EN ALIMENTACIÓN)	CALORÍAS PER CÁPITA (% CALORÍAS ANIMALES)	PIB PER CÁPITA (% GASTO EN ALIMENTACIÓN)	CALORÍAS PER CÁPITA (% CALORÍAS ANIMALES)	PIB PER CÁPITA (% GASTO EN ALIMENTACIÓN)
AUSTRIA	3.227 (32,5)	5.717 (-)	3.352 (35,4)	8.087 (17,8)	3.507 (34,6)	9.848 (15,5)
BÉLGICA-LUX.	3.123 (33,4)	5.981 (23,8)	3.262 (35,7)	8.003 (17,7)	3.564 (34,6)	9.582 (15,7)
DINAMARCA	3.356 (41,1)	8.271 (20,4)	3.489 (44,8)	9.942 (17,3)	3.621 (45,1)	12.186 (14,8)
FINLANDIA	3.115 (40,4)	7.230 (-)	3.082 (43,0)	9.854 (20,9)	2.982 (40,5)	12.842 (16,2)
FRANCIA	3.279 (35,9)	6.902 (20,9)	3.379 (39,4)	9.003 (17,4)	3.529 (38,5)	10.696 (15,3)
ALEMANIA	3.148 (33,9)	7.448 (17,8)	3.314 (34,4)	9.621 (14,3)	3.317 (35,4)	11.550 (12,2)
GRECIA	3.204 (19,4)	2.099 (34,8)	3.347 (24,5)	3.032 (25,0)	3.779 (24,7)	3.032 (25,0)
IRLANDA	3.693 (40,6)	3.639 (26,4)	3.905 (42,6)	4.915 (25,3)	3.987 (36,9)	6.844 (18,6)
ITALIA	3.421 (18,8)	5.032 (32,2)	3.588 (23,4)	7.018 (24,5)	3.483 (25,6)	8.543 (17,8)
HOLANDA	3.043 (31,7)	6.901 (20,0)	3.097 (33,6)	8.474 (14,8)	3.024 (32,5)	9.622 (11,9)
PORTUGAL	2.991 (16,5)	1.360 (-)	2.929 (19,5)	2.027 (31,6)	3.420 (24,3)	2.631 (25,2)
<b>ESPAÑA</b>	<b>2.882 (22,7)</b>	<b>3.174 (33,1)</b>	<b>3.268 (28,8)</b>	<b>4.118 (27,8)</b>	<b>3.494 (32,3)</b>	<b>5.296 (21,7)</b>
SUECIA	2.927 (33,5)	9.418 (-)	3.036 (37,0)	11.062 (18,0)	2.962 (36,1)	12.974 (16,1)
REINO UNIDO	3.316 (38,9)	6.186 (20,0)	3.146 (37,0)	7.425 (16,4)	3.281 (33,4)	9.297 (11,4)
NORUEGA	3.047 (37,2)	10.774 (-)	3.387 (38,7)	12.065 (-)	3.219 (36,7)	14.809 (-)

porción de calorías procedentes de productos de origen animal ha aumentado en todos los países analizados a excepción del Reino Unido. A partir de entonces, la ingestión de calorías animales se ha mantenido constante o incluso ha disminuido para alcanzar un valor entre el 35% y 40% del total de calorías ingeridas. Se pueden resaltar los descensos observados en Finlandia, Irlanda, Gran Bretaña y Noruega. Sin embargo, la proporción de calorías de origen animal ha aumentado de manera importante en España y Portugal.

Por tanto, en una primera etapa, conforme aumenta el nivel de desarrollo del país aumenta tanto la ingestión total de calorías como la proporción de calorías de origen animal.

Sin embargo, parece que en todos los países se está alcanzando un umbral máximo que no parece que vaya a superarse, incluso si se produ-

cen incrementos de la renta per capita. Seguidamente, se produce una cierta sustitubilidad en el consumo de diferentes productos alimenticios, apreciándose una creciente competencia entre los diferentes productos alimenticios y una mayor variedad en la dieta de los consumidores europeos.

En este momento, factores distintos a la renta, tales como el envejecimiento de la población, la reducción del tamaño del hogar, la creciente preocupación por una dieta sana y equilibrada, y el cambio en los estilos de vida alimentarios de los consumidores empiezan a jugar un papel más importante en la determinación del consumo.

Como consecuencia de este nuevo entorno, las tendencias en el consumo de alimentos en Europa cambian a principios de los 1990 pudiéndose resumir esta nueva evolución de la siguiente manera. En primer lugar, el

descenso en el consumo de cereales, patatas y azúcar observado hasta 1990 dio paso a un aumento desde dicha fecha. Por otra parte, el consumo de carne, pescado y lácteos, que había presentado una evolución creciente hasta 1990, empezó a descender a partir de entonces.

Así, en Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania y Grecia, ha descendido el consumo de carne; en Dinamarca, Francia, Grecia, Italia y Gran Bretaña, el de lácteos; y en Bélgica, Luxemburgo, Alemania, Irlanda y Suecia, el de pescado. Esto parece indicar (aunque habrá que esperar a que la FAO actualice su base de datos) que en los primeros años de los 90 se ha producido un punto de ruptura en las tendencias de consumo de alimentos en los países europeos.

Esta nueva tendencia es consecuencia de la interacción de numerosos fac-

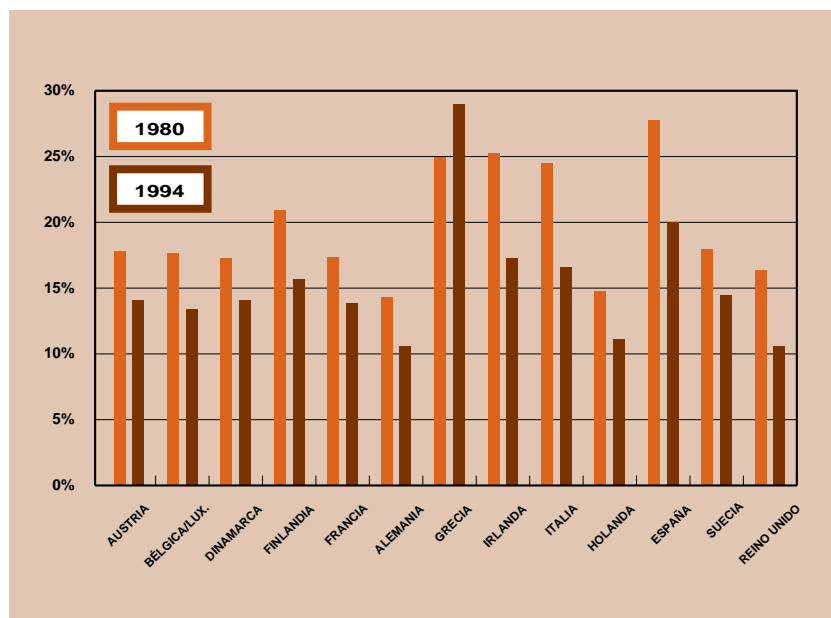




PIB PER CÁPITA Y PORCENTAJE DE GASTO DESTINADO A LA ALIMENTACIÓN EN LOS PAÍSES DE LA UE

1994	
CALORÍAS PER CÁPITA (% CALORÍAS ANIMALES)	PIB PER CÁPITA (% GASTO EN ALIMENTACIÓN)
3.419 (35,9)	10.264 (14,1)
3.657 (34,2)	10.378 (13,4)
3.710 (43,0)	12.696 (14,1)
3.014 (38,0)	11.622 (15,7)
3.522 (38,0)	10.840 (13,9)
3.319 (33,3)	9.631 (10,6)
3.687 (25,9)	3.343 (29,0)
3.575 (31,8)	7.704 (17,3)
3.426 (26,6)	8.865 (16,6)
3.284 (30,9)	9.975 (11,1)
3.645 (27,5)	2.710 (-)
<b>3.655 (33,3)</b>	<b>5.481 (20,0)</b>
2.926 (38,0)	12.301 (14,5)
3.174 (32,8)	9.500 (10,6)
3.266 (34,4)	16.721 (-)

EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE GASTO DESTINADO A LA ALIMENTACIÓN



FUENTE: Base de datos de la FAO y Fondo Monetario Internacional (Financial Statistics).

tores (además de los económicos) que están influyendo en el consumo de alimentos y en la globalización de los mercados. Estos factores pueden ser resumidos en los siguientes puntos.

**FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS**

- Estancamiento en el crecimiento de la población (0,3% desde 1980 a 1995).
- Envejecimiento de la población. Los consumidores de mayor edad son más conservadores a la hora de consumir alimentos y están más preocupados por temas de salud.
- Reducción del tamaño del hogar y aumento del consumo fuera del hogar.
- Aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral, que alcanza el 40% en los países del Norte de Europa y se sitúa todavía a unos niveles más inferiores en los países mediterráneos

**MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**

- Aumento de la demanda de productos de conveniencia y una mayor demanda de servicios añadidos a los productos.
- Aumento de la demanda de productos considerados más saludables.
- Una buena relación calidad-precio de los productos alimenticios es cada vez más valorada por los consumidores europeos, lo que les lleva a ser más exigentes y a elegir el establecimiento que mejor satisface sus necesidades.
- El origen geográfico del producto es un atributo valorado cada vez más por los consumidores europeos.

**DISPONIBILIDAD DE ALIMENTOS**

- La producción de alimentos varía de un país a otro pero las barreras al comercio son cada vez menores y

todos los productos están en la actualidad presentes en todos los mercados (mayor accesibilidad).

- Aumento de la importancia de las grandes multinacionales con la consiguiente homogeneización de las tendencias del consumo.

**ESTRUCTURA DE GASTO EN ALIMENTACIÓN EN LOS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS**

Una vez analizadas las tendencias del consumo de alimentos y los principales factores determinantes, el siguiente objetivo es analizar si dichas tendencias han conducido a una globalización de los patrones de consumo de alimentos en Europa.

Para responder a esta pregunta, se ha utilizado la información del gasto en alimentación que los diferentes países de la UE recogen en sus respectivas



CUADRO Nº 2

**ESTRUCTURA DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN EN LOS PAÍSES DE LA UE**  
**PORCENTAJES**

PAÍS	PAN Y CEREALES	CARNE	PESCADO	LECHE, DERIVADOS Y HUEVOS	ACEITES Y GRASAS	FRUTAS Y HORTALIZAS	PATATAS	AZÚCAR	CAFÉ, TÉ Y CHOCOLATE	OTROS
AUSTRIA	17,00	26,80	2,60	16,20	4,10	14,50	1,20	1,30	4,00	12,30
BÉLGICA	16,50	27,90	6,30	12,40	2,90	14,60	2,50	0,50	2,60	13,80
DINAMARCA	16,52	23,31	6,15	14,33	3,29	14,54	2,68	0,62	4,39	14,17
FINLANDIA	15,67	20,00	3,72	18,12	2,95	15,86	2,90	1,37	4,21	15,20
FRANCIA	15,60	34,30	4,70	14,60	2,60	16,10	1,70	0,60	2,20	7,60
ALEMANIA	17,34	28,55	2,43	15,03	3,72	14,49	2,01	0,84	0,14	15,45
GRECIA	11,30	30,00	6,10	16,30	6,20	18,30	2,20	1,20	1,60	6,70
IRLANDA	16,00	26,00	3,00	15,00	3,00	13,00	4,00	1,00	2,00	17,00
ITALIA	17,79	28,04	7,58	16,45	5,94	12,33	4,11	1,07	3,22	3,45
LUXEMBURGO	15,30	32,30	4,20	13,40	3,50	15,50	1,70	0,60	2,70	10,80
HOLANDA	19,00	22,50	2,43	16,27	2,65	15,71	2,25	0,74	4,30	14,00
NORUEGA	11,20	24,00	6,80	19,50	2,90	14,40	3,30	0,90	3,40	13,60
PORTUGAL	15,30	29,70	15,50	11,90	5,70	13,40	4,00	1,30	1,40	1,80
<b>ESPAÑA</b>	<b>13,42</b>	<b>30,24</b>	<b>13,32</b>	<b>14,13</b>	<b>4,27</b>	<b>16,92</b>	<b>1,89</b>	<b>0,73</b>	<b>1,59</b>	<b>3,49</b>
SUECIA	16,20	23,20	5,20	17,40	3,90	9,90	3,80	0,80	4,50	15,10
REINO UNIDO	17,35	25,80	5,14	14,65	2,63	20,17	2,30	1,26	2,96	7,71
<b>MEDIA</b>	<b>15,70</b>	<b>27,00</b>	<b>5,90</b>	<b>15,37</b>	<b>3,70</b>	<b>15,00</b>	<b>2,70</b>	<b>0,93</b>	<b>2,86</b>	<b>10,70</b>

FUENTE: Información suministrada por los Institutos Nacionales de Estadística de cada país.

Encuestas de Presupuestos Familiares. Por tanto, se trata de datos de consumo real y no de consumo aparente, que son los que han sido utilizados habitualmente en otros estudios de este tipo. Estas encuestas tienen dos limitaciones a la hora de ser utilizadas para efectuar comparaciones entre estructuras de gasto de diferentes países, pero también presentan ciertas ventajas. Entre la limitaciones se puede citar que los datos disponibles difieren entre países, no sólo en lo que respecta al número de productos de alimentación considerados en la encuesta sino, también, al tipo de información recogida (en algunos países sólo se recogen cantidad, en otros sólo los gastos y en otros ambos tipos de cifras aunque no para todos los productos).

Por otra parte, hay diferencias de método entre las diferentes encuestas no sólo en cuanto a la recolección de

los datos sino también en relación a la diferente agregación y codificación de los productos alimenticios.

Asimismo, teniendo en cuenta que, en cada país, las encuestas se realizan cada cierto número de años, que no todos los países analizados efectuaron la encuesta durante el mismo período de tiempo y que cada país utiliza su propia moneda para la presentación de los resultados ha sido necesario homogeneizar las cifras ofrecidas por cada institución para hacer posible la comparación. En este sentido, se decidió utilizar el último año disponible para cada país (en torno a 1994 y 1995 para la mayoría de los países) y utilizar el porcentaje de gasto dedicado a cada categoría de producto.

Finalmente, otro de los problemas que ha tenido que resolverse ha sido que las categorías de productos incluidas en cada encuesta no eran homogé-

neas ya que mientras algunos países ofrecían información para un elevado número de productos y a un gran nivel de desagregación, otros sólo ofrecían información para los grandes agregados alimenticios (casos de Italia y Portugal).

Este aspecto ha limitado el número de productos utilizados en este estudio. En concreto, se han considerado las siguientes 10 categorías de productos: 1) pan y cereales; 2) carne; 3) pescado; 4) lácteos y huevos; 5) aceites y grasas; 6) frutas y verduras; 7) patatas; 8) azúcar; 9) café, té y cacao; y 10) resto de productos alimenticios (el consumo fuera del hogar no fue incluido).

En el cuadro nº 2 se recoge el porcentaje de gasto en cada una de las categorías de productos mencionados anteriormente para los países de la UE y Noruega. En vez de realizar los comentarios país por país, y en base a la información anterior, se ha realizado



CUADRO Nº 3

**ESTRUCTURA DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN  
EN LOS PAÍSES DE LA UE OBTENIDOS EN EL ANÁLISIS CLUSTER  
PORCENTAJES**

PAÍS	PAN Y CEREALES	CARNE	PESCADO	LECHE, DERIVADOS Y HUEVOS	ACEITES Y GRASAS	FRUTAS Y HORTALIZAS	PATATAS	AZÚCAR	CAFÉ, TÉ Y CHOCOLATE	OTROS
<b>CLUSTER 1</b>										
AUSTRIA										
REINO UNIDO	17,8	25,0	3,4	15,7	3,1	16,8	1,9	1,1	3,7	11,3
HOLANDA										
<b>CLUSTER 2</b>										
FINLANDIA	15,7	20,0	3,7	18,1	2,9	15,8	2,9	1,4	4,2	15,2
<b>CLUSTER 3</b>										
BÉLGICA										
LUXEMBURGO	16,2	30,8	4,4	13,8	3,2	15,2	2,0	0,6	1,9	11,9
FRANCIA										
ALEMANIA										
<b>CLUSTER 4</b>										
DINAMARCA										
IRLANDA	16,2	24,2	4,8	15,6	3,4	12,5	3,5	0,8	3,6	15,4
SUECIA										
<b>CLUSTER 5</b>										
GRECIA										
ESPAÑA	12,3	30,1	9,7	15,2	5,2	17,6	2,0	0,9	1,6	5,1
<b>CLUSTER 6</b>										
NORUEGA	11,2	24,0	6,8	19,5	2,9	14,4	3,3	0,9	3,4	13,6
<b>CLUSTER 7</b>										
ITALIA										
PORTUGAL	16,5	28,9	11,5	14,2	5,8	12,8	4,0	1,2	2,3	2,6

un análisis cluster con el objetivo de determinar las diferencias o similitudes en las estructuras de gastos de alimentos en la UE. En el cuadro nº 3 se puede observar que los países de la UE se han clasificado en 7 grupos de acuerdo a su estructura porcentual de gasto en alimentación. En el cuadro nº 3 también aparecen los valores medios de los porcentajes de gasto de los productos ali-

mentos considerados para cada uno de los clusters.

El primer grupo de países está formado por Austria, Gran Bretaña y Holanda y el segundo por Finlandia. Para estos países el porcentaje de gasto en cereales y azúcar es el más elevado de entre todos los países analizados. Sin embargo, el porcentaje de gasto en patatas y pescado alcanza los valores

más bajos. El cluster 3 formado por Bélgica, Luxemburgo, Francia y Alemania puede ser considerado como el cluster medio ya que sus niveles de gasto de los diferentes productos se encuentran cercanos a la media. La proporción de gasto en cereales y carne es ligeramente superior a la media y la de pescado, lácteos, frutas y verduras ligeramente inferior.





## El consumo de alimentos en la Unión Europea

CUADRO Nº 4

### ESTRUCTURA DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN EN LAS REGIONES DE LA UE

PORCENTAJES

PAÍS	PAN Y CEREALES	CARNE	PESCADO	LECHE, DERIVADOS Y HUEVOS	ACEITES Y GRASAS	FRUTAS Y HORTALIZAS	PATATAS	AZÚCAR	CAFÉ, TÉ Y CHOCOLATE	OTROS
<b>AUSTRIA</b>										
1.- BURGENLAND	17,70	29,90	2,80	14,60	4,20	13,00	1,10	1,30	4,00	11,30
2.- KÄRNTEN	15,30	29,50	2,80	17,30	4,70	12,50	1,30	1,20	4,20	11,20
3.- NIEDERÖSTERREICH	17,50	28,30	2,30	16,10	3,60	14,00	1,00	1,40	3,60	12,20
4.- OBERÖSTERREICH	17,40	27,90	2,00	16,00	4,10	13,70	1,50	1,40	3,80	12,20
5.- SALZBURG	16,50	24,90	2,80	16,80	5,10	15,40	1,30	1,50	4,00	11,80
6.- STEIERMARK	16,50	28,80	2,50	15,70	4,80	13,80	1,10	1,40	4,20	11,20
7.- TIROL	17,30	24,20	2,70	17,20	4,80	14,10	1,40	1,10	4,30	13,10
8.- VORARLBERG	17,40	24,60	2,10	17,70	4,20	14,90	1,20	1,00	4,10	12,90
9.- BIEN	17,10	23,80	3,30	15,70	3,50	16,80	1,00	0,90	4,30	13,60
<b>BÉLGICA</b>										
1.- BRUXELLES	15,90	25,50	8,10	13,10	2,60	15,90	2,20	0,40	2,60	13,70
2.- VLAAMS GEWEST	17,50	27,70	6,40	11,60	2,50	14,60	2,50	0,40	2,50	14,30
3.- RÉGION WALLONNE	15,10	29,10	5,60	13,40	3,50	14,20	2,70	0,60	2,80	13,00
<b>DINAMARCA</b>										
1.- KOBENHAUM FREDERIKSBERG	15,81	23,16	7,85	13,86	2,68	15,52	2,43	0,40	4,08	14,21
2.- KOBENHAUN AMT	15,82	23,99	5,92	14,31	3,13	15,06	2,63	0,48	4,10	14,56
3.- FREDERIKSBOURG	15,22	23,96	6,52	14,42	3,07	15,85	2,84	0,47	4,23	13,41
4.- ROSKILDE	16,04	24,90	6,89	13,57	3,18	14,78	2,45	0,53	3,99	13,66
5.- VESTSJAELLAND	16,68	22,79	6,06	15,37	3,37	14,12	2,24	0,85	3,73	14,79
6.- STORSTROM	14,98	24,22	8,71	13,38	3,64	13,32	2,53	0,67	4,98	13,57
7.- BORNHOLMS	17,76	24,96	5,16	14,54	3,44	11,62	2,34	0,99	3,56	15,63
8.- FYN	16,30	22,73	5,44	14,96	3,22	15,17	3,11	0,92	4,35	13,80
9.- SONDERJYLLANDS	19,79	21,89	3,62	15,61	4,74	10,76	1,69	0,47	4,05	17,39
10.- RIBE	17,10	24,25	5,82	14,25	3,31	13,88	2,66	0,66	3,84	14,23
11.- VEJLE	18,00	22,23	5,05	14,55	3,77	14,41	2,86	0,51	4,66	13,95
12.- RINGKØBING	17,51	22,13	6,23	14,66	3,70	13,49	2,52	0,85	4,65	14,28
13.- ARHUS	17,81	21,23	5,83	15,03	3,10	14,61	3,20	0,58	4,46	14,16
14.- VIBORG	17,10	20,69	4,31	15,34	3,80	14,90	2,58	1,10	5,31	14,88
15.- NORDJYLLAND	17,03	24,18	4,58	13,92	3,51	13,59	2,74	0,69	5,09	14,65
<b>FINLANDIA</b>										
1.- HELSINKI	15,90	18,34	3,88	16,68	2,43	17,50	2,93	1,22	3,57	17,56
2.- ETELA	15,63	20,83	3,76	18,51	2,93	15,77	3,05	1,35	4,03	14,15
3.- VÄLI	15,76	19,43	3,49	17,83	3,30	15,56	2,70	1,55	4,62	15,75
4.- POHJOIS	14,86	20,81	4,00	19,39	3,08	14,53	2,73	1,28	5,03	14,29



## El consumo de alimentos en la Unión Europea

PAÍS	PAN Y CEREALES	CARNE	PESCADO	LECHE, DERIVADOS Y HUEVOS	ACEITES Y GRASAS	FRUTAS Y HORTALIZAS	PATATAS	AZÚCAR	CAFÉ, TÉ Y CHOCOLATE	OTROS
<b>FRANCIA</b>										
1.- ILE-DE-FRANCE	15,30	33,90	5,50	14,00	2,20	16,80	1,50	0,40	2,10	8,30
2.- BASSIN PARISIEN	15,50	36,00	4,50	14,40	2,60	15,00	1,80	0,60	2,00	7,60
3.- NORTH	14,60	36,00	3,80	14,90	3,50	13,50	2,40	0,70	2,60	7,90
4.- EAST	17,00	34,10	3,10	15,00	2,40	15,00	1,70	0,60	2,40	8,60
5.- WEST	15,40	34,40	5,90	13,40	3,40	15,90	1,60	0,70	2,20	7,10
6.- SOUTH-WEST	13,50	36,20	4,70	14,30	2,30	17,50	1,90	0,70	2,30	6,50
7.- CENTRAL-EAST	16,00	32,00	3,80	16,60	2,60	16,80	1,80	0,70	2,10	7,60
8.- MEDITERRANEAN	15,50	32,90	5,40	14,90	2,40	17,70	1,70	0,50	2,00	7,00
<b>ALEMANIA</b>										
1.- SCHELESWIG	15,87	26,53	3,07	16,29	3,80	15,33	2,02	0,83	0,18	16,10
2.- HOLSTEIN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.- HESSEN	15,16	29,68	2,45	15,24	3,62	14,44	2,04	0,82	0,24	16,31
4.- BAYERN	16,33	30,41	2,30	14,54	3,76	14,76	1,87	1,00	0,23	14,81
5.- SAARLAND	15,95	31,34	1,68	14,16	3,81	13,81	1,72	1,02	0,29	16,22
6.- NEW LANDERS/EAST	17,06	26,31	3,14	14,98	5,36	15,76	1,68	0,54	3,03	12,14
7.- BERLIN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.- WEST ALEMANY	18,84	24,53	2,83	16,78	3,52	15,74	1,26	0,59	3,75	12,15
9.- NORDRHEIN	19,24	25,02	2,46	16,82	3,46	14,90	3,11	0,46	0,00	14,52
<b>GRECIA</b>										
1.- ANATOLIKI-NISIA	10,60	29,50	6,00	16,80	5,70	19,60	2,20	1,00	1,50	7,00
2.- KENTRIKI IONIA NISIA Y DYTIKI MAKEDONIA	12,10	27,30	4,70	18,20	8,00	17,90	1,70	1,30	1,80	7,20
3.- PELOPONNISOS, DYTIKI ELLADA, STEREA ELLADA Y ATTIKI	11,20	33,60	8,30	14,80	4,60	15,40	2,80	1,20	1,70	6,30
4.- THESSALIA	11,50	33,60	4,70	15,00	9,60	15,20	1,70	1,20	1,10	6,40
5.- ANATOLIKI	11,20	28,60	5,20	15,90	8,00	18,60	2,10	1,70	1,70	6,90
6.- MAKEDONIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.- KRITI	12,80	30,20	8,40	14,90	1,90	19,70	3,50	1,70	1,60	5,30
8.- IPEIROS	13,20	34,10	7,80	13,30	5,70	15,90	2,20	1,80	1,60	4,40
9.- THRAKI	13,00	25,80	4,20	15,60	8,80	19,10	1,30	2,60	1,70	7,70
10.- VOREIO AND NOTIO	11,30	31,40	8,00	14,60	4,40	18,80	2,40	1,20	1,60	6,30

FUENTE: La información recogida en esta tabla ha sido obtenida de los diferentes Institutos Nacionales de Estadística de cada país.



## El consumo de alimentos en la Unión Europea

CUADRO Nº 4

### ESTRUCTURA DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN EN LAS REGIONES DE LA UE (CONTINUACIÓN)

PORCENTAJES

PAÍS	PAN Y CEREALES	CARNE	PESCADO	LECHE, DERIVADOS Y HUEVOS	ACEITES Y GRASAS	FRUTAS Y HORTALIZAS	PATATAS	AZÚCAR	CAFÉ, TÉ Y CHOCOLATE	OTROS
<b>IRLANDA</b>										
1.- BORDER	17,00	25,00	3,00	16,00	4,00	13,00	4,00	1,00	3,00	16,00
2.- DUBLIN	16,00	24,00	4,00	14,00	3,00	13,00	3,00	1,00	2,00	20,00
3.- MID EAST	16,00	26,00	3,00	15,00	4,00	12,00	4,00	1,00	2,00	16,00
4.- MID LANDS	16,00	28,00	3,00	15,00	4,00	12,00	4,00	1,00	3,00	15,00
5.- MID WEST	16,00	27,00	3,00	15,00	4,00	13,00	4,00	1,00	2,00	15,00
6.- SOUTH EAST	15,00	27,00	3,00	15,00	4,00	12,00	3,00	1,00	2,00	16,00
7.- SOUTH WEST	16,00	28,00	3,00	15,00	3,00	13,00	4,00	1,00	2,00	15,00
8.- WEST	15,00	29,00	3,00	15,00	3,00	12,00	4,00	1,00	3,00	15,00
<b>ITALIA</b>										
1.- PIEMONTE	19,08	27,93	6,37	16,12	6,14	12,64	4,21	0,82	2,91	3,76
2.- AOSTA	20,77	25,03	5,68	17,94	6,81	11,82	3,94	0,88	3,11	4,03
3.- LOMBARDI	18,57	28,88	5,96	16,51	4,89	13,05	4,35	0,86	3,02	3,91
4.- LIGURIA	17,51	27,47	7,38	16,45	6,72	12,71	4,24	0,83	2,92	3,77
5.- TRENINO-ALTO	18,95	23,27	3,89	19,29	6,25	14,40	4,80	1,05	3,42	4,68
6.- ADIGE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.- VENETO	18,42	26,74	6,32	17,07	5,70	13,08	4,36	0,95	3,10	4,24
8.- FRIULI V.G.	17,58	25,17	4,86	19,30	5,46	13,81	4,60	1,06	3,45	4,72
9.- EMILIA-ROMAGNA	18,76	28,82	6,78	16,31	4,84	12,79	4,26	0,85	2,78	3,79
10.- TOSCANA	16,81	30,94	7,59	14,67	6,60	12,35	4,12	0,76	2,88	3,28
11.- UMBRIA	16,83	31,27	6,69	14,60	5,36	13,34	4,45	0,82	3,10	3,54
12.- MARCHE	17,93	30,12	8,18	14,33	6,07	12,40	4,13	0,75	2,84	3,24
13.- LAZIO	15,89	29,26	8,51	15,22	7,04	12,71	4,24	0,78	2,97	3,38
14.- ABRUZZI	17,32	29,66	8,90	15,30	5,89	11,91	3,97	1,27	3,19	2,59
15.- MOLISE	17,66	29,18	8,08	17,51	5,33	10,26	3,42	1,54	3,88	3,14
16.- CAMPANIA	16,09	27,61	10,21	18,33	5,90	11,08	3,69	1,28	3,22	2,61
17.- PUGLIA	16,45	25,93	10,35	18,10	6,10	11,56	3,85	1,38	3,47	2,81
18.- BASILICATA	17,68	27,24	8,67	17,28	6,43	11,10	3,70	1,42	3,58	2,90
19.- CALABRIA	17,38	26,88	7,78	16,64	6,34	12,24	4,08	1,56	3,93	3,18
20.- SICILIA	18,37	28,54	9,84	14,72	5,96	11,02	3,67	1,42	3,57	2,89
21.- SARDEGNA	18,32	29,85	9,03	14,17	5,25	12,08	4,03	1,31	3,30	2,67
<b>LUXEMBURGO</b>	<b>15,30</b>	<b>32,30</b>	<b>4,20</b>	<b>13,40</b>	<b>3,50</b>	<b>15,50</b>	<b>1,70</b>	<b>0,60</b>	<b>2,70</b>	<b>10,80</b>





## El consumo de alimentos en la Unión Europea

PAÍS	PAN Y CEREALES	CARNE	PESCADO	LECHE, DERIVADOS Y HUEVOS	ACEITES Y GRASAS	FRUTAS Y HORTALIZAS	PATATAS	AZÚCAR	CAFÉ, TÉ Y CHOCOLATE	OTROS
<b>HOLANDA</b>	<b>19,00</b>	<b>22,50</b>	<b>2,43</b>	<b>16,27</b>	<b>2,65</b>	<b>15,70</b>	<b>2,25</b>	<b>0,74</b>	<b>4,30</b>	<b>14,04</b>
<b>NORUEGA</b>										
1.- OSTLANDET	11,40	24,90	6,40	19,00	2,80	14,50	3,10	0,80	3,30	13,60
2.- AGDER-ROGALAND	11,60	21,60	6,80	20,70	2,80	14,40	3,50	0,70	3,50	14,50
3.- VESTLANDET	11,10	23,70	7,30	19,40	3,00	14,40	3,30	0,90	3,40	13,50
4.- TRØNDELAG	12,10	23,00	6,90	19,80	2,90	14,20	3,30	1,10	3,20	13,60
5.- 5.NORD-NORGE	9,70	24,30	7,60	19,70	2,80	14,50	3,30	1,30	3,80	13,00
<b>PORTUGAL</b>										
1.- NORTE	16,20	30,60	14,80	11,40	5,60	12,70	4,40	1,40	1,30	1,60
2.- CENTRO	15,90	30,70	13,40	11,50	6,50	13,30	4,80	1,50	1,10	1,40
3.- LISBOA E VALE DO TAJO	13,70	29,40	17,50	12,40	5,40	13,90	3,30	1,00	1,40	2,00
4.- ALENTEJO	17,60	26,70	13,40	13,20	6,90	13,80	3,50	1,50	1,80	1,70
5.- ALGARVE	14,80	26,80	20,10	11,50	6,40	13,10	3,30	1,10	1,30	1,70
6.- AÇORES	17,20	24,50	12,60	14,80	4,70	13,60	4,80	2,50	2,60	2,60
7.- MADEIRA	20,50	25,20	8,30	12,80	4,70	18,70	4,70	1,50	1,60	2,00
<b>ESPAÑA</b>										
1.- ANDALUCÍA	14,08	26,36	12,40	16,19	5,38	16,74	2,47	0,93	1,81	3,63
2.- ARAGÓN	11,69	35,87	12,88	12,50	5,02	15,46	1,03	0,75	1,46	3,34
3.- ASTURIAS	12,63	30,05	13,52	14,59	4,66	15,92	1,68	1,08	1,40	4,46
4.- BALEARES	15,19	29,41	10,76	13,31	4,35	18,33	2,30	0,75	1,62	3,98
5.- CANARIAS	12,83	20,64	10,80	18,04	3,71	20,44	5,83	0,76	2,48	4,47
6.- CANTABRIA	11,49	27,70	16,89	13,43	5,60	16,75	2,09	0,73	1,41	3,92
7.- CASTILLA Y LEÓN	11,90	33,81	14,19	13,62	4,43	15,41	0,91	0,85	1,35	3,52
8.- CASTILLA-LA MANCHA	13,50	32,37	12,18	13,92	4,32	16,27	1,84	0,85	1,48	3,27
9.- CATALUÑA	14,64	31,32	12,92	12,06	4,21	18,11	1,73	0,51	1,35	3,17
10.- COMUN. VALENCIANA	15,31	31,22	12,38	13,61	3,33	16,97	1,69	0,74	1,59	3,17
11.- EXTREMADURA	15,88	30,48	9,95	17,71	3,92	13,68	1,46	1,26	2,29	3,37
12.- GALICIA	12,53	31,09	15,96	13,72	5,10	12,94	1,45	1,12	1,99	4,09
13.- MADRID	11,41	32,94	14,51	13,38	3,37	17,77	1,62	0,46	1,49	3,05
14.- MURCIA	15,03	28,21	10,98	16,20	4,61	16,49	2,77	0,97	1,48	3,25
15.- NAVARRA	11,84	32,25	13,95	14,20	3,92	16,95	0,87	0,64	1,62	3,77
16.- PAÍS VASCO	12,43	31,56	14,46	14,16	3,70	16,66	1,25	0,64	1,34	3,79
17.- RIOJA (LA)	11,74	33,21	15,33	13,76	4,92	14,70	0,69	0,74	1,36	3,53

FUENTE: La información recogida en esta tabla ha sido obtenida de los diferentes Institutos Nacionales de Estadística de cada país.



CUADRO Nº 4

**ESTRUCTURA DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN EN LAS REGIONES DE LA UE (CONTINUACIÓN)**

**PORCENTAJES**

PAÍS	PAN Y CEREALES	CARNE	PESCADO	LECHE, DERIVADOS Y HUEVOS	ACEITES Y GRASAS	FRUTAS Y HORTALIZAS	PATATAS	AZÚCAR	CAFÉ, TÉ Y CHOCOLATE	OTROS
<b>SUECIA</b>										
1.- STOCKHOLM	16,60	22,20	7,10	17,50	3,70	10,00	3,60	0,40	4,20	14,70
2.- GÖTEBORG OCH MALMÖ	15,40	24,00	5,60	16,40	3,10	10,30	4,10	0,60	4,40	16,20
3.- STÖRRE STÄDER	17,10	22,70	4,60	17,10	4,00	9,90	3,80	1,00	4,40	15,50
4.- SÖDRA MELLANBYGDIN	15,70	23,30	4,10	18,10	4,30	9,60	4,10	1,10	4,40	15,20
5.- NORRA TÄTOCH GLESBYGDIN	15,20	25,30	4,90	18,10	4,20	9,50	3,30	1,10	5,10	13,40
<b>REINO UNIDO</b>										
1.- NORTH	18,68	26,32	5,33	13,81	2,58	18,47	2,39	1,22	3,04	8,17
2.- YORKSHIRE	18,09	25,06	5,49	15,11	2,59	19,32	2,36	1,31	3,09	7,58
3.- NORTH WEST	17,90	27,01	5,14	14,60	2,57	18,76	2,41	1,20	3,07	7,35
4.- EAST MIDLANDS	17,80	25,16	4,84	15,09	2,69	20,19	2,21	1,24	2,96	7,82
5.- WEST MIDLANDS	16,87	26,15	5,05	14,59	2,80	20,11	2,34	1,37	3,22	7,50
6.- SOUTH WEST	16,75	23,94	4,97	15,51	2,89	21,14	2,26	1,49	3,17	7,89
7.- SOUTH EAST/ EAST ANGLIA	16,79	24,95	5,32	14,59	2,55	21,60	2,28	1,20	2,78	7,94
8.- WALES	16,50	26,72	4,77	14,44	2,92	19,78	2,68	1,38	3,03	7,79
9.- SCOTLAND	18,40	28,40	4,88	14,13	2,53	17,92	2,04	1,23	2,86	7,61

FUENTE: La información recogida en esta tabla ha sido obtenida de los diferentes Institutos Nacionales de Estadística de cada país.

El cluster 4, formado por Irlanda, Dinamarca y Suecia, se caracteriza por un mayor consumo de la partida otros productos alimenticios, junto con Finlandia. Noruega presenta una estructura de gasto diferente al resto de países con una participación de cereales en su dieta inferior a la de cualquier otro país analizado mientras que la de lácteos es la mayor. Por último, los países mediterráneos se encuentra divididos en dos grupos. El primero, formado por España y Grecia (cluster 5), y el segundo, por Italia y Portugal (cluster 7). Ambos grupos se caracterizan por un elevado gasto en carne, pescados y aceites y grasas en relación al resto de países. En

España y Grecia el porcentaje consumido de frutas y verduras es el más elevado y el de carne alcanza una cifra casi igual a la de los grandes consumidores de carne centro europeos (cluster 3).

**ESTRUCTURA DE GASTO EN ALIMENTACIÓN EN LAS REGIONES DE LA UNIÓN EUROPEA.**

**SIMILITUDES Y DIFERENCIAS**

La utilización de los datos recogidos por los diferentes países en sus respectivas encuestas nos permite disponer de información del gasto en alimentación para cada una de las regiones europeas. Debido a que, como se ha mencionado anteriormente, existen diferencias

regionales en el consumo de alimentos como consecuencia de que continúan persistiendo diferencias en las preferencias y en los hábitos alimentarios, un análisis similar al anterior pero a nivel regional ofrecerá una valiosa aportación para corroborar ese argumento.

Se dispone de la misma información que a nivel nacional pero para 128 regiones europeas (Luxemburgo y Holanda se han considerado a nivel nacional y de Alemania no se dispone de información para algunos de sus Landers más pequeños y sólo de información agregada para los nuevos Landers) (cuadro nº 4). Dada la gran cantidad de información recogida en dicho

cuadro nº 4, dejamos al lector que realice su propio análisis y preferimos centrarnos en el objetivo del trabajo que no es otro que el de comprobar si existe algún tipo de identidad nacional cuando analizamos la estructura del gasto a nivel regional (en cualquier caso, un análisis más pormenorizado de estos datos encuentra en Gil et al., 1998).

En base a estos datos se ha efectuado un análisis cluster y se han clasificado las regiones de acuerdo a su estructura porcentual de gasto en alimentación a dos niveles diferentes.

Por una parte, se han agrupado las regiones en 16 clusters (el mismo número de países analizados) y por otra, se ha permitido la creación de 50 clusters o grupos de regiones. En el primer caso, lo que se pretendía era analizar el grado de similitud entre los 16 grupos de regiones creados "artificialmente" y los países en sí. En el segundo caso, lo que se pretendía es, sobretodo en las regiones periféricas, si la localización geográfica era más importante que la identidad nacional a la hora de determinar los hábitos de consumo en las regiones. Los resultados de ambos análisis aparecen en el gráfico nº 1.

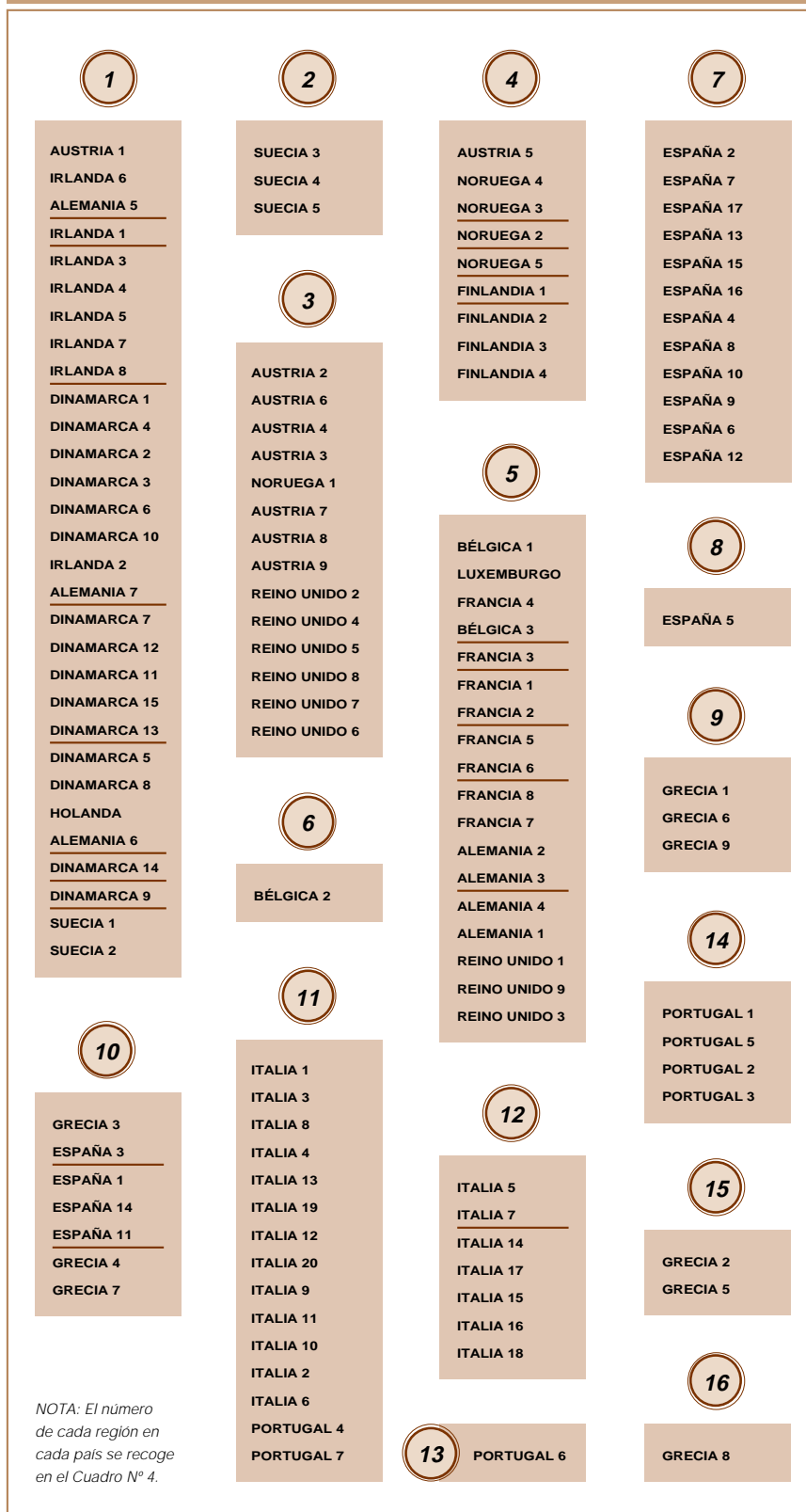
Los valores medios de los porcentajes de gasto en los diferentes productos de alimentación para los primeros 16 grupos de regiones aparecen en el cuadro nº 5. Al utilizar los datos regionales se puede ver que las identidades nacionales pierden cierta importancia.

Aunque las agrupaciones obtenidas a nivel nacional todavía existen, en términos generales, a nivel regional, se observa que algunas regiones específicas se han juntado a otros clusters. Merece la pena destacar que el cluster 4 obtenido con los datos nacionales (Dinamarca, Irlanda y Suecia) es el mismo que el cluster 1 a nivel regional al que se le han añadido algunas regiones de Austria, Alemania y Holanda. Por otra parte, tres regiones de Suecia han formado el nuevo cluster 2.

El cluster 1 del análisis nacional (Austria, Reino Unido y Holanda) continúa existiendo a nivel regional pero sólo formado por algunas regiones austríacas y británicas más una región de

GRÁFICO Nº 1

### AGRUPACIÓN DE LAS REGIONES DE LA UE SEGÚN EL ANÁLISIS CLUSTER





CUADRO N° 5

**ESTRUCTURA DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN EN LAS AGRUPACIONES DE REGIONES DE LA UE OBTENIDOS DEL ANÁLISIS CLUSTER**  
**PORCENTAJES**

CLUSTER	PAN Y CEREALES	CARNE	PESCADO	LECHE, DERIVADOS Y HUEVOS	ACEITES Y GRASAS	FRUTAS Y HORTALIZAS	PATATAS	AZÚCAR	CAFÉ, TÉ Y CHOCOLATE	OTROS
CLUSTER 1	16,79	24,53	4,65	15,04	3,56	13,55	2,86	0,76	3,59	14,67
CLUSTER 2	16,00	23,77	4,53	17,77	4,17	9,67	3,73	1,07	4,63	14,70
CLUSTER 3	16,62	26,00	3,90	16,00	3,50	16,89	1,84	1,23	3,57	10,47
CLUSTER 4	13,68	21,88	5,17	18,76	3,15	15,14	2,90	1,21	3,91	14,24
CLUSTER 5	15,97	31,23	4,41	14,45	2,98	15,96	1,97	0,77	1,98	10,26
CLUSTER 6	17,50	27,70	6,40	11,60	2,50	14,60	2,50	0,40	2,50	14,30
CLUSTER 7	12,81	31,90	13,87	13,47	4,36	16,36	1,46	0,73	1,51	3,55
CLUSTER 8	12,83	20,64	10,80	18,04	3,71	20,44	5,83	0,76	2,48	4,47
CLUSTER 9	11,57	30,37	7,47	15,43	4,00	19,37	2,70	1,30	1,57	6,20
CLUSTER 10	13,70	30,27	11,44	15,20	4,56	16,00	2,06	1,01	1,66	4,07
CLUSTER 11	18,18	28,43	7,93	15,29	5,92	12,96	4,14	1,02	2,87	3,25
CLUSTER 12	17,40	26,47	7,69	18,06	5,97	12,06	4,02	1,33	3,56	3,43
CLUSTER 13	17,20	24,50	12,60	14,80	4,70	13,60	4,80	2,50	2,60	2,60
CLUSTER 14	15,15	29,38	16,45	11,70	5,98	13,25	3,95	1,25	1,28	1,68
CLUSTER 15	11,65	27,95	4,95	17,05	8,00	18,25	1,90	1,50	1,75	7,05
CLUSTER 16	13,00	25,80	4,20	15,60	8,80	19,10	1,30	2,60	1,70	7,70

NOTA: Las regiones incluidas en cada cluster se muestran en el Gráfico N° 1.

Noruega (Ostlandet). El resto de regiones noruegas y todas las finlandesas se han agrupado con Salzburg (Austria) formando un único cluster. Los países del centro de Europa (Bélgica, Luxemburgo, Francia y Alemania) forman un grupo homogéneo con la inclusión de algunas regiones del norte de Reino Unido. Todos estos clusters se caracterizan por una participación de gasto en la partida "otros productos alimenticios" muy elevada y una participación de pescado y aceites y grasas reducida.

En cuanto a los países mediterráneos, ya no existe una identidad nacional y las regiones de un mismo país se agrupan con regiones de otros. Sólo algunas de las regiones griegas y españolas forman parte del mismo cluster. Por lo tanto, la estructura del gasto en alimentación en los países mediterráneos es diferente, y aún es más, incluso la estructura de gasto difiere entre regio-

nes de un mismo país. Casi todas las regiones españolas forman un grupo homogéneo caracterizadas por presentar un mayor gasto relativo en carnes y pescados y el menor en patatas. Las Islas Canarias presentan una estructura de gasto en alimentación muy distinta al resto de las regiones peninsulares, mientras que la de las regiones del sur del país es más similar a las regiones griegas centrales. El resto de regiones griegas se clasifican en 3 grupos según su estructura porcentual de gasto en alimentación: Islas (cluster 9), Makedonia (cluster 15) y regiones del norte (cluster 16). La estructura de gasto en alimentación, en Grecia, se caracteriza por un menor porcentaje de gasto en pescados y cereales en relación al resto de países mediterráneos. Por último, Italia se ha dividido en dos clusters: Norte y Centro del país (cluster 11); y Sur junto con algunas regiones del Norte (cluster 12).

Casi todas las regiones portuguesas forman un grupo homogéneo excepto Azores que constituye un grupo separado, y Alentejo y Madeira que se han unido al centro de Italia. La estructura de gasto en alimentación en Portugal está caracterizada por una elevada participación del gasto en pescado y la de Italia por el mayor gasto relativo en cereales.

Esta mayor heterogeneidad en la estructura del gasto en alimentación observada en los países mediterráneos todavía se pone más de manifiesto cuando se agrupan las regiones en 50 clusters. Estas nuevas agrupaciones se recogen también el gráfico n° 1 mediante la introducción de líneas horizontales dentro de los 16 primeros grupos considerados. En este caso, sólo estos cuatro países concentran 24 de los 50 grupos seleccionados. En un extremo se encuentra el caso de Gre-



cia, en el que cada una de las regiones tiene diferente estructura de gasto en alimentación; y, en menor medida, Portugal, en el que las 7 regiones se agrupan en 5 grupos diferentes. La estructura porcentual del gasto en alimentación en España presenta también diferencias entre regiones aunque se clasifican en 7 grupos de regiones homogéneas. Por último, Italia es más homogéneo ya que la mayor parte de las regiones del Centro y del Norte presentan una estructura de gasto en alimentación similar. Por otro lado, en las regiones del Sur es posible distinguir entre Este y Oeste.

Por otra parte, los países del norte de Europa presentan mayor homogeneidad en su estructura de gasto en alimentación. En el caso de Austria e Irlanda la mayor parte de las regiones se incluyen en el mismo grupo. En el caso de Reino Unido, las regiones del norte y del sur se diferencian bastante y las del norte se juntan con dos regiones alemanas y las del sur con Austria.

La estructura del gasto en alimentación en Francia es algo más heterogénea y mientras que las regiones del este se parecen más al oeste y sur de Alemania las del este son más similares a Luxemburgo y Bélgica. Noruega presenta también cierta heterogeneidad ya que cada una de las regiones pertenecen a grupos diferentes de acuerdo a su estructura de gasto en alimentación. Finlandia forma un grupo de regiones homogéneo con la única excepción de Helsinki. Por último, Dinamarca presenta también estructuras de gasto similares aunque hay que destacar que el tamaño de las regiones es muy pequeño. De las quince regiones consideradas, la mayor parte se agrupan en dos grupos de estructuras similares.

### CONSIDERACIONES FINALES

Los resultados obtenidos en este trabajo pretenden reflejar que diferenciar dietas en términos de identidades nacionales no constituye un enfoque acertado. No sólo no es posible hablar de un consumidor europeo ni de una única dieta mediterránea sino que incluso no parece conveniente referirnos al consumidor sueco, griego o español.

Sin embargo, sí que se puede observar que la estructura de gasto en los países del Sur de Europa es menos homogénea, produciéndose las mayores diferencias cuando comparamos los territorios insulares y peninsulares. Este es el caso de las Islas Canarias y Baleares, en España; o el de Madeira y Azores, en Portugal. De los 16 grupos de regiones considerados, 10 hacen referencia a los cuatro países mediterráneos (Grecia, Italia, Portugal y España) mientras que las regiones del Norte sólo se agrupan en 6 grupos.

Cuanto más avanzamos en el nivel de desagregación, mayor evidencia existe acerca de la heterogeneidad regional. En numerosas ocasiones las regiones se agrupan más atendiendo a criterios geográficos que a identidades nacionales (casos del este de Francia y el oeste de Alemania; norte de Francia y Bélgica; Austria y Alemania, etc.).

Aunque parece evidente que la utilización de datos regionales es más adecuada cuando se tratan de analizar las pautas del consumo dentro de la UE, los resultados obtenidos, sin embargo, deben de interpretarse con cierta cautela debido a las limitaciones inherentes al tipo de datos utilizado.

En primer lugar, se ha trabajado con datos procedentes de los correspondientes Institutos Nacionales de Estadística de cada país. Estos datos regionales no son homogéneos en el sentido de que el concepto de "región" utilizado por cada oficina estadística es diferente. Generalmente, los datos no están referidos a la clasificación estándar europea (NUTS-1, NUTS-2 ó NUTS-3) sino que cada país ha elegido una regionalización de acuerdo al número de encuestas realizadas y a la representatividad de los mismos. Así, en algunos casos, las regiones están basadas en criterios geográficos (por ejemplo, en Finlandia), en criterios políticos (España), o en el tipo de comunidad: zonas rurales y urbanas (Suecia).

En segundo lugar, dentro de cada región también existe cierta heterogeneidad, lo que, en cierto modo, limita la validez de la utilización de un criterio geográfico para segmentar la pobla-

ción en cuanto a los hábitos de consumo de alimentos. Es razonable pensar que entre las diferentes regiones europeas pueden existir segmentos homogéneos, basados en el nivel de renta, edad, educación y estilos de vida, y que dentro de cada región pueden existir segmentos heterogéneos, basados en estos mismos factores. Sin embargo, en la mayor parte de los países todavía no existe información (y en los que existe no es muy fiable debido al alto grado de desagregación) sobre el consumo de la población en cada región atendiendo a las características mencionadas, por lo que resulta imposible realizar comparaciones entre países. □

LUIS M. ALBISU

JOSÉ M. GIL

AZUCENA GRACIA

Unidad de Economía Agraria  
Servicio de Investigación Agroalimentaria  
Diputación General de Aragón

### BIBLIOGRAFÍA

- BLANDFORD, D. (1984). Changes in food consumption patterns in the OECD area. *European Review of Agricultural Economics*, 11 (1), 43-65.
- GIL J.M., GRACIA A., PEREZ y PEREZ L. (1995). Food Consumption and Economic Development in the European Union. *European Review of Agricultural Economics*, 22(3), 385-399.
- GIL J.M., GRACIA A. y BEN KAABIA M. (1998). Regional variation in food consumption across western Europe. En: Gil J.M., Gracia A., Skuterud L., Strand P., Howard B.J., (eds.). *Food consumption patterns across western European countries: national and regional variations*. European Commission.
- GRIGG D. (1993). The European diet: regional variations in food consumption in the 1980s. *Geoforum* 24(3), 279-289.
- HERRMANN R. y RÖDER C. (1995). Does food consumption converge internationally? Measurement, empirical tests and the influence of policy. *European Review of Agricultural Economic.*, 22 (3), 400-414.
- LINDSEY P.J., MARTIN M.V. y NUCKTON C.F. (1992). Strategic marketing and the dynamics of food consumption. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 4(3), 45-55.
- WHEELLOCK J.V. y FRANK J.D. (1989). Food consumption patterns in developed countries. In B. Trail (ed.), *Prospects for the European Food System*. London: Elsevier Applied Science. London.



# EL SECTOR PESQUERO EN ESPAÑA

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

■ SAMUEL JUÁREZ CASADO

SECRETARIO GENERAL DE PESCA MARÍTIMA. MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN



España es un país con amplia tradición pesquera, tanto en nuestro propio litoral como en aguas lejanas. El desarrollo pesquero español, que se hace patente sobre todo a partir de la década de los sesenta con el nacimiento de las flotas congeladoras, se ve recíprocamente alimentado por el mantenimiento de un alto consumo de pescado. En efecto, salvo determinados países con fuertes peculiaridades, tales como Japón o Islandia, el consumo de pescado en España y en Portugal es de los más elevados del mundo, con más de 40 kilos por habitante y año.

La balanza comercial pesquera de España es fuertemente deficitaria, con una tasa de cobertura de sólo un 50%. Sin embargo, a lo largo de los últimos tres años su evolución ha sido muy diferente si consideramos el comercio intra o extra comunitario:

- Se ha acentuado todavía más el déficit con terceros países, aunque, sin duda, este incremento en las importaciones se debe a la mayor presencia de empresas mixtas de capital español, que abastecen al mercado comunitario.

- En los últimos tres años, la balanza comercial pesquera intracomunitaria ha pasado de ser deficitaria, con una tasa de cobertura de en torno a un 65%, a nivelarse en el primer semestre de 1998, aún con un ligero saldo positivo. Esta circunstancia resulta más positiva aún si tenemos en cuenta que importamos principalmente pescados frescos sin transformar (especies finas que alcanzan un mejor precio en España), y que exporta-

mos productos transformados, ya sea congelados (filetes de pescado y calamares), o conservas (atún).

### UN MERCADO AMPLIO, VARIADO Y DE ALTA CALIDAD

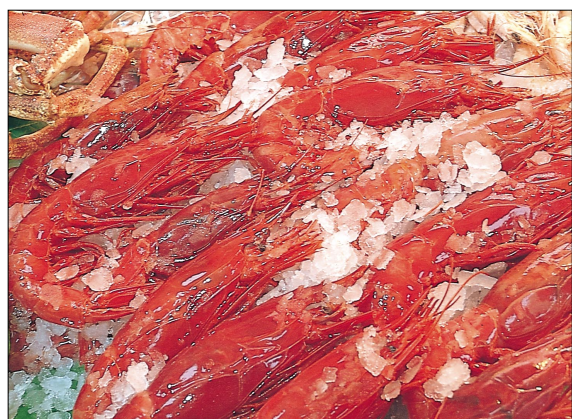
El mercado español de productos de la pesca es amplio, variado y de alta calidad, quizás sólo superado por el mercado japonés, y esta circunstancia ha contribuido decisivamente para que el declive acusado que ha tenido la pesca en otros países de nuestro entorno, tales como Alemania, Polonia, Reino Unido, etc., se haya notado mucho menos en España, constituyendo la primera gran fortaleza de la pesca española.

La segunda fortaleza que, sin duda, hay que señalar es la indiscutible capacidad y profesionalidad de los pescadores españoles. Sólo en pesquerías muy concretas y no tradicionales en nuestro país se pueden encontrar capitanes de pesca de otras nacionalidades capaces de hacer sombra a los españoles. Y esta profesionalidad no sólo es patente en el que manda el barco y dirige las faenas de pesca: toda la tripulación es necesaria para aportar ese saber hacer que marca las diferencias competitivas entre unas y otras empresas.

### RETOS DE FUTURO

El sector pesquero español se ha venido enfrentando a lo largo de los últimos veinte años a tres retos que han marcado y seguirán marcando su futuro de forma determinante:





- *El progreso tecnológico.*
- *Los cambios en el Derecho Internacional del Mar.*
- *La liberalización de los mercados.*

El progreso tecnológico ha hecho que la capacidad de pesca de los barcos sea cada vez mayor (mejores sistemas de navegación, de detección de la pesca, nuevos artes y sistemas de pesca, etc.).

Este progreso tecnológico nos lleva irremediablemente a una sobrecapacidad de la flota, a sobrepesca y a una caída de los rendimientos.

Los cambios en el Derecho Internacional del Mar han traído gravísimas dificultades a nuestras flotas de aguas lejanas, con la extensión generalizada de las zonas económicas exclusivas (Z.E.E.) a 200 millas, que expulsó a la flota española de numerosos caladeros tradicionales y que redujo muy seriamente los caladeros de aguas internacionales.

Por lo que se refiere a éstas últimas, las organizaciones multilaterales de gestión de pesquerías están marcando ya las reglas del juego en todas las aguas libres, y será deseable que este proceso se complete y perfeccione para garantizar el ejercicio de una pesca responsable, que a su vez proteja los intereses de la flota española.

La liberalización de los mercados a nivel mundial es un proceso irreversible y ya muy avanzado en el sector pesquero, con dos consecuencias desfavorables: la mayor competencia en el mercado español de productos foráneos, y la pérdida de las concesiones comerciales como elemento de negociación de acuerdos de pesca. Pero también supone una oportunidad para los sectores competitivos, que ven abiertas interesantes perspectivas de nuevos mercados.

### **DEBILIDADES**

En este contexto, el conjunto del sector pesquero español se enfrenta a una serie de debilidades que lastran su capacidad de desarrollo:

- *La mala situación de los recursos*, que es especialmente preocupante en el caso de los recursos de

nuestro propio litoral. La sobrepesca, debida principalmente al progreso técnico que antes comentábamos, trae como consecuencia una reducción de los rendimientos, y por tanto de la rentabilidad, formando un círculo vicioso.

- *El exceso de capacidad* que todavía presentan determinados segmentos de nuestra flota, tales como la flota de arrastre de fondo en el Mediterráneo.

- *La escasa versatilidad* de determinadas flotas, que por su configuración ven difícil la diversificación de sus actividades, una vez han surgido dificultades en su actividad habitual.

- *La escasez de una estructura empresarial* en la mayor parte de las empresas armadoras. Todavía persiste una configuración excesivamente individualista, la mayor parte de las veces familiar, que dificulta la adaptación necesaria hacia unas empresas más grandes, con riesgos diversificados. Este problema se hace más patente cuando se trata de traspasar las fronteras nacionales.

- *La tendencia a la reducción de la población activa* en la pesca. Entre 1986 y 1996, la población activa en la pesca ha pasado en 120.000 a 70.000 personas, y ello sin incrementarse los índices de desempleo en el sector, que se mantienen en la mitad del índice general. Esto significa que se reducen paulatinamente los trabajadores dispuestos a aceptar las duras condiciones del trabajo en la pesca, proceso que ha tenido lugar años atrás en otros países de nuestro entorno.

- *Escasa integración entre el sector extractivo y el sector transformador*, que impide el aprovechamiento de las sinergias entre ambos.

### **LÍNEAS BÁSICAS DE LA POLÍTICA PESQUERA**

Ante este panorama, las dos líneas básicas de la política pesquera del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, son:

- 1.- *La mejora de los recursos accesibles para la flota*
- 2.- *La modernización de las estructuras productivas.*



### MEJORA DE LOS RECURSOS ACCESIBLES PARA LA FLOTA

La pesca se basa en la explotación de un recurso vivo renovable, por lo que cualquier política pesquera debe perseguir la protección, conservación y mejora de éstos, ya que constituyen el primer e ineludible eslabón de la cadena de valor.

Las líneas principales de acción para conseguir ese objetivo son:

- *La potenciación de la investigación oceanográfica y pesquera.* El conocimiento de los factores que intervienen en la evolución de los recursos y sus interacciones son básicos para poder realizar una adecuada gestión de la pesca.

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación afronta un plan de potenciación del Instituto Español de Oceanografía, dotándolo de mayores medios humanos y materiales (nuevo centro oceanográfico en Asturias, nuevo buque oceanográfico), para ampliar y perfeccionar su capacidad de investigación y asesoramiento.

- *La mejora de los medios de control de las actividades pesqueras,* en colaboración con la Armada y con la Guardia Civil y mediante un notable incremento de las inversiones en este capítulo, que se han triplicado entre 1996 y 1999.

- *La búsqueda de nuevos caladeros y de nuevos recursos* para la flota española, a través de campañas de pesca experimental y de campañas científicas. Estas acciones persiguen, además, la diversificación de las actividades de la flota.

- *El control de la capacidad de la flota,* mediante un sistema de entradas y salidas que evite el sobredimensionamiento, aunque sin perjudicar su modernización.

### MODERNIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS

Las dificultades que atravesó el sector en los últimos años se tradujo en una escasa rentabilidad, lo que ha impedido que la renovación y la modernización de la flota no haya progresado en la medida de lo deseable.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que el desarrollo de la acuicultura, y de la industria de transformación todavía no han llegado a los niveles óptimos, a pesar de que están llamados a ser la base del crecimiento del sector en el futuro.

Por tanto, entre las grandes líneas de actuación que cabe plantear en el apartado de la modernización de las estructuras productivas, se incluyen las siguientes:

- *Fomento de la renovación y de la modernización de la flota,* sin incrementar el esfuerzo pesquero, para conseguir barcos más versátiles, con mejores niveles de habitabilidad y de seguridad, y que incorporen modernos sistemas de tratamiento de la pesca a bordo.

- *Potenciación de la acuicultura.* En España se producen cada año 240.000 toneladas mediante este sistema, de las que 200.000 toneladas son de mejillón.

Es evidente que, por mercado y por condiciones naturales, nuestro litoral debería incrementar exponencialmente la producción de peces en acuicultura en los próximos años.

En la actualidad, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en colaboración con las Comunidades Autónomas, está elaborando un Libro Blanco de la Acuicultura, con el que se pretende llegar a identificar, y sentar las bases para corregir, los cuellos de botella que están conteniendo el desarrollo de esta actividad en España.

- *Fomento de la industria de transformación.* La evolución de los gustos del consumidor exige productos que requieran cada vez una menor manipulación en los hogares. Además, un sector pesquero moderno en un mercado abierto debe apostar por la tecnología como elemento de competitividad diferencial y de crecimiento.

- *Orientación del consumo,* que resulta imprescindible, al menos, de acuerdo con tres objetivos básicos: para mejorar el aprovechamiento de las especies excedentarias, para informar y formar al consumidor, y para incentivar un consumo en concordancia con los principios de una pesca responsable. ■



# ¿QUÉ ESTÁ PASANDO CON EL CONSUMO DE PESCADO?

■ GABRIEL OCAÑA

El titular que encabeza este artículo se justifica simplemente por ser ésta una de las preguntas que más se viene repitiendo en los últimos tiempos entre los profesionales del sector y aquellos otros que de manera aficionada intentamos comprender cada día el complejo mundo de la alimentación en general y del producto pesquero en particular.

Hay que hacer notar el esfuerzo de unos y otros para ofrecer respuestas a la dichosa pregunta; y también reconocer que cada uno tiene su "estudio de causalidad particular" sobre la misma.

No obstante hay razones más que objetivas para estar preocupado por el descenso del consumo de productos pesqueros en España y la búsqueda de soluciones (varias, no una sola) se hace inminente en el tiempo, al objeto de parar esta caída continuada; e imprescindible, en razón de los efectos tan pocos favorecedores para el sector extractivo y las distintas industrias que generan su actividad alrededor del producto "pesca".

A la vista de los cuadros adjuntos, pueden extraerse algunas conclusiones:

- El consumo de productos pesqueros frescos en hogares ha disminuido de manera significativa en tan sólo cinco años: más de un 6%. Por el contrario, el consumo en hostelería ha crecido en casi un 5%; y el consumo institucional ha aumentado un 2%.

- Por su parte el consumo de hogares de productos pesqueros congelados ha bajado un 11% en el mismo periodo –entre 1993 y 1997–, mientras que el consumo en hostelería crecía un 7% y casi un 3% el consumo institucional.



- Se ha producido una reducción de más de 120.000 toneladas en la cantidad global de productos pesqueros consumida a nivel nacional desde 1993 a 1997.

- Se ha registrado un descenso de 3,2 kilos en el consumo por habitante y año, pasando así de 31,60 kilos per cápita en 1993 a 28,4 kilos per cápita en 1997.

- Ha cambiado el hábito de consumo desde el realizado en el hogar a la comida realizada fuera del hogar.

Por otra parte, los datos provisionales sobre el consumo alimentario en el hogar durante 1988, que facilita el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, no permiten tampoco lanzar las campanas al vuelo, porque con las cifras acumuladas entre enero y agosto de 1998, el consumo global en los hogares apenas si ha crecido un 1% respecto al año anterior, mientras que el gasto destinado a este consumo crecía un 7% en el mismo periodo.

En consecuencia, todo apunta a que el consumo no acaba de despegar en los hogares, sigue creciendo en hostelería y restauración; y, además, crece el gasto en este capítulo por el incremento de precios en los productos pesqueros.

## LAS RAZONES DEL DESCENSO DEL CONSUMO

Quizá conviene adentrarse en profundidad en cuales pueden ser las causas de este continuo descenso y para ello trasladaremos aquí algunas de las conclusiones alcanzadas en el estudio "El consumidor al filo del siglo XXI", elaborado en 1998 para el Foro Internacional de la Alimentación:

Por lo que se refiere a los precios y a las actitudes específicas hacia la compra, quienes están dispuestos a pagar precios más altos por la alimentación son los hogares más jóvenes y los de mayor edad, frente a los desempleados y adultos de clase modesta, con menor poder de compra.

Por canales de compra, los que suelen presentar precios más elevados son las tiendas tradicionales y los que tienen los precios más bajos son las tiendas de descuento y las compras directas o particulares o productores. Los supermercados se sitúan exactamente en la media y los hipermercados dos puntos por debajo de la media. No obstante, para el caso del pescado fresco, la tienda tradicional conserva su supremacía como fórmula idónea para realizar las compras. No así en congelados, donde existe una fuerte competencia con las fórmulas de autoservicio, destacando entre éstas últimas la figura de los supermercados.





El futuro apunta hacia una creciente racionalización de la compra, que será equilibrada en cuanto a precio, calidad y servicio.

La compra lúdica se circunscribirá a ciertas categorías de productos y ocasiones de compra y se realizará en lugares de compra integrados en centros de ocio.

Algunas de las propuestas que generan mayor grado de acuerdo en los consumidores son las siguientes:

- Es cada vez más importante que los envases sean reciclables.

- Los "abre-fácil" se impondrán cada vez más.

- La información de las etiquetas es importante para el consumo de los productos.

- La compra global en grandes superficies alcanzará mayor importancia.

- Los niños y los jóvenes tienen gran influencia en los productos y en las marcas compradas.

- Las compras de alimentación se realizarán más espaciadas en el tiempo.

- Existe una tendencia a la compra global en puntos de venta con imagen de calidad.

La tienda tradicional se especializará aún más y prestará mayor servicio, especialmente a nivel de horario. En este sentido, se puede imaginar un formato de tienda abierta 24 horas al día, lo que actualmente ya sucede en las tiendas de muchas gasolineras.

El papel de la gran distribución consistirá en hacer placentera la compra, tanto por su ubicación en centros de ocio variados, como por su oferta específica: concursos, juegos, degustaciones, semanas temáticas, premios a la fidelidad, etc.

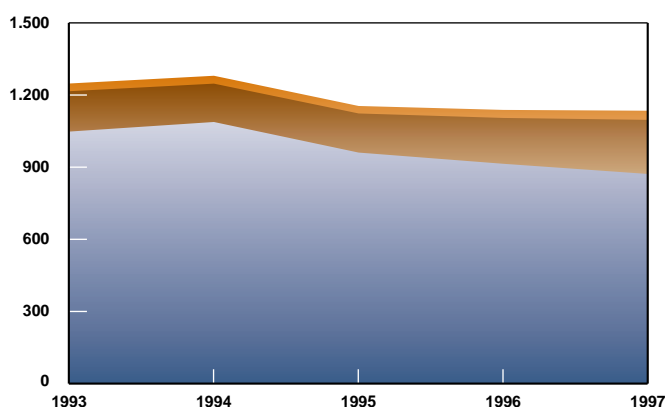
La compra telemática irá creciendo progresivamente, a condición de que pueda hacerse rápidamente y a partir de visualizaciones de los envases y ofertas. La compra tendrá un carácter semanal o quincenal para los productos básicos envasados.

Más adelante podrán incorporarse productos frescos, en la medida en que se logre una homogeneización de calidades, calibres, etc. Y los productos dispongan de la garantía de marca,

CUADRO N° 1

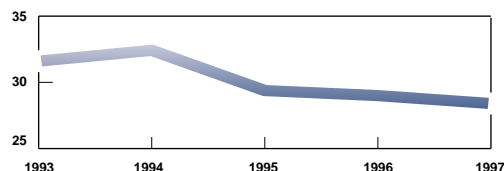
### EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE PRODUCTOS PESQUEROS CONSUMIDA EN HOGARES, RESTAURACIÓN Y HOSTELERÍA MILES DE TONELADAS

	CANTIDAD CONSUMIDA EN HOGARES	CANTIDAD CONSUMIDA EN HOSTELERÍA	CANTIDAD CONSUMIDA EN INSTITUCIONES	TOTAL CANTIDAD COMPRADA
1993	1.048,00	167,84	32,05	1.247,89
1994	1.087,87	159,48	32,76	1.280,13
1995	960,70	162,66	31,08	1.154,43
1996	914,06	190,60	33,47	1.138,13
1997	<b>871,70</b>	<b>224,98</b>	<b>38,00</b>	<b>1.134,68</b>



### EVOLUCIÓN DEL CONSUMO TOTAL PER CÁPITA. KILOS/PERSONA/AÑO

1993	31,60
1994	32,42
1995	29,38
1996	29,00
1997	<b>28,40</b>



Fuente: La Alimentación en España (MAPA), y elaboración propia.

denominación de origen, caducidad, etc. Desde este punto de vista las marcas van a proporcionar una garantía necesaria, ya sean las del fabricante o las del propio distribuidor.

Por lo que se refiere al equipamiento del hogar y su influencia en la alimentación del futuro sin un hogar bien equipado, tanto desde el punto de vista de la conservación (frío), como de la rápida elaboración (calor).

Las hipótesis con mayor grado de acuerdo entre los consumidores son las siguientes:

- En las despensas no sólo almacenan productos de primera necesidad sino también productos superfluos.

- La cultura de congelar/descongelar genera la no necesidad de cocinar a diario.

- Un equipamiento de almacenaje con gran capacidad permite compras más espaciadas.

CUADRO Nº 2

### EVOLUCIÓN DE LOS PORCENTAJES EN LAS DISTINTAS PARTIDAS DE PESCADO FRESCO, CONGELADO, CONSERVAS, Y MARISCOS, MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS

AÑO	PESCADO FRESCO			PESCADO CONGELADO			CONSERVAS DE PESCADO Y MARISCO		
	% HOGARES	% HOSTELERÍA	% INSTITUC.	% HOGARES	% HOSTELERÍA	% INSTITUC.	% HOGARES	% HOSTELERÍA	% INSTITUC.
1993	88,03	10,46	1,51	80,62	10,42	8,96	86,67	11,70	1,63
1994	89,11	9,43	1,46	79,59	10,58	9,82	88,23	10,23	1,53
1995	87,40	11,25	1,34	76,10	12,41	11,49	87,10	11,09	1,81
1996	84,66	12,80	2,54	72,17	18,14	9,69	84,85	13,59	1,57
1997	<b>81,99</b>	<b>15,07</b>	<b>2,28</b>	<b>69,52</b>	<b>17,60</b>	<b>12,88</b>	<b>82,22</b>	<b>16,38</b>	<b>1,40</b>

Fuente: La Alimentación en España (MAPA), y elaboración propia.

En cuanto a la preparación y elaboración de los alimentos en el hogar:

- Las tareas domésticas relacionadas con la alimentación suelen recaer mayoritariamente en el ama de casa, especialmente cocinar y lavar los platos. Sin embargo, hay acuerdo entre todos los miembros del hogar en que esta situación cambiará en el futuro y será cada vez más igualitaria, al ser los distintos miembros del hogar laboralmente activos.

- El tiempo medio dedicado a preparar el almuerzo es de una hora y cuarto; y para preparar la cena, el promedio es de cuarenta minutos. Se abandona el concepto de cocinar como obligación, de manera que esta actividad se concentra en determinados momentos y se realiza de forma mucho más rápida.

Sobre el consumo en el hogar se destaca que:

- Más del 90% de los españoles realiza alguna comida en el hogar a lo largo de la semana. Alrededor de un 80% desayuna, almuerza y cena en casa entre semana; en tanto que, durante el fin de semana, este valor, al considerar almuerzo y cena, se sitúa en torno al 75%. La cena entre semana es la comida que aglutina a más miembros de la familia.

- Entre semana, un 97% de los hogares realiza las tres comidas principales; pero durante el fin de semana, un 16% de los individuos no come en casa a mediodía y un 13% no cena en casa.



- A lo largo de la semana, en un 37% de los hogares almuerzan personas ajenas al mismo, lo que supone que uno de cada cuatro hogares tienen un invitado o familiar a comer a mediodía, en un día cualquiera. Para la cena este valor es un 29% en el total semanal, un 21% entre lunes y viernes; y un 15%, los sábados y domingos.

- Se admite cada vez más que la salud depende en gran medida de lo que se come y, en general, el nivel de salud es satisfactorio.

También los platos preparados son ampliamente utilizados en el transcurso de una semana:

- El 71% de los hogares utiliza alimentos congelados por ellos mismos.

- El 59% de los hogares utiliza congelados comprados sin preparar.

- El 40% de los hogares utiliza congelados listos para comer.

- El 36% de los hogares compra preparados listos para comer, sin congelar.

- El 17% de los hogares pide por teléfono algún plato ya preparado

- El 16% de los hogares acude directamente a comprar algún plato ya preparado.

El consumidor está abierto a productos innovadores que estén en línea con una simplificación de la cocina y, en ciertos segmentos de mercado, también está abierto a la experimentación. Uno de los valores de las marcas en alza será precisamente la innovación.

Los ciclos de vida más abiertos a la innovación se encuentran situados en los extremos: de forma activa, independientes y jóvenes parejas y, de forma pasiva, los ancianos solitarios, debido a su mayor grado de elección de grandes marcas, que son las que más innovan.

Por lo que se refiere a la evolución del consumo. En general, las actitudes específicas que más destacan son las siguientes:

- Cada vez se impondrán más las comidas rápidas, listas para comer sin apenas elaborar.

- Se producirá una tendencia al plato único o, en todo caso, a comidas menos estructuradas.

- Mayor preocupación por la calidad de los productos ingeridos que por la cantidad consumida.

Se prevé un ritmo de vida aún más rápido que el actual, con una clara repercusión sobre la alimentación, ya que se come en función del ritmo de vida que se lleva.



**MARISCOS, MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS**

% HOGARES	% HOSTELERÍA	% INSTITUC.
76,84	21,75	1,41
77,78	20,81	1,41
77,11	21,38	1,51
74,06	24,50	1,44
<b>69,25</b>	<b>29,11</b>	<b>1,44</b>

Se dedicará menos tiempo a preparar y a comprar las comidas, lo que facilitará tanto la compra de productos precocinados como el encargo de comida elaborada fuera del hogar. La comida en mesa baja frente al televisor favorecerá la aparición de productos,

tipos de envasado, raciones, bandejas, etc., que faciliten y hagan más grata y lúdica esta actividad.

La comida funcional es la que se demandará como más sana y equilibrada, en tanto que la de "placer" servirá más para el propio disfrute y podrá ser, en alguna medida, más transgresora. Se espera asegurar el carácter natural de los alimentos en la medida que se produzcan más avances tecnológicos, garantizando el componente de salud. Se teme en cambio que la frescura, que es el principal componente del sabor, no mejore con la misma rapidez. El servicio a domicilio adquirirá una mayor fuerza y diversificación, pudiendo llegar a proporcionar menús semanales convenientemente equilibrados.

Finalmente, el sector alimentario deberá seguir proporcionando cada día más utilidad a través de la mejora progresiva del valor por dinero que paga este consumidor. Hoy, ese consumidor no tiene constancia de que está pagan-

do mejores precios. Tampoco parece creer que ello suceda en el futuro, quizá porque anticipa que productos que llevan consigo más elaboración (por ejemplo, precocinados) son también más costosos.

La sociedad futura será una sociedad financieramente más preocupada: con gente mayor, en algunos casos con casi tanta vida por delante ya jubilados como en la etapa laboral vivida; con más matrimonios con dos sueldos y con más volumen de empleo precario, al que el consumidor se habrá acostumbrado en el futuro.

Un 93% de los hogares adquiere pescado. Un 56% en la tienda especializada, el 55% en autoservicios y supermercados, y el 33% en hipermercados.

**PREPARAR EL FUTURO**

Una vez analizados los datos, por una parte de la información estadística en cuanto al consumo; y, por otra, los datos resultantes del estudio menciona-

## EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE TODA CLASE DE PESCADOS Y MARISCOS FRESCOS Y CONGELADOS



### Martín Capellas e Hijos, S.A.

Consignaciones de pescados

#### **Mercat del Peixe**

Casilla núm. 58  
Tels. 93 336 22 62 / 336 23 54  
336 24 04  
Fax 93 263 22 75  
Mercabarna  
**08040 BARCELONA**

#### **Oficinas**

c/ Longitudinal, 6. Edif. Frimercat. despacho 35  
Tels. 93 263 11 28 / 263 11 88  
93 263 13 06 / 263 12 46  
Fax 93 263 00 34  
e-mail: mcapellas@interplanet.es  
Mercabarna  
**08040 BARCELONA**





# B A C A L A O



EN SU CASA

Noruega es una tierra única, de aire puro, agua cristalina y cuna de un Bacalao que toma su carácter de los fríos fiordos.

# N O R U E G O

Equilibrado

Fácil de preparar

Siempre diferente

Exquisito sabor

Económico

Sano



EN LA TUYA



FÁCIL. SABROSO. ASEQUIBLE. TRADICIONAL.





do sobre tendencias del consumidor español, creo que no conviene darle más vueltas a la cuestión: tenemos ante nosotros un escenario con un descenso del consumo de los productos pesqueros y le acompaña a esta situación, un cambio en las formas y tendencias del consumidor en lo que a productos alimenticios, se refiere. Así las cosas, ¿qué podemos hacer?

Entre otras cosas, podemos mantener la hipótesis de dejar al concepto de libre economía que siga actuando por sí mismo, y que sean los propios agentes intervinientes en la comercialización de los productos pesqueros quienes reaccionen y adecuen sus estructuras a las nuevas situaciones.

Por el contrario, podríamos mantener la hipótesis de que sean los poderes públicos quienes actúen de manera inmediata e intervengan en la comercialización propiciando medidas correctoras en cuanto al número de agentes comerciales, a las condiciones de venta de productos en origen, a la implantación de normas de calidad más definidas, a las condiciones del mercado minorista, etc.

La segunda de las hipótesis debe quedar descartada, teniendo en cuenta que no parece la más acertada para el funcionamiento correcto del mercado, aunque pudiera tener signos de ser la más eficaz a corto plazo.

Pero la primera de las hipótesis, y en los términos expuestos, tampoco parece que hasta ahora esté dando los resultados apetecidos. No debemos olvidar que existe una inercia continuista en las actividades que rodean al mundo pesquero.

El sector extractivo seguirá pescando con lentísimas evoluciones, dado su carácter tradicional, y seguirá no queriendo saber nada de lo que sucede con su producto en los mercados.

El sector comercial no se plantea estrategias a largo plazo, quizá porque entiende que su actividad es tan perecedera como el propio producto que maneja; y en todo caso, en el día a día, las cosas, de manera individual, no le van del todo mal.

No obstante todo lo anterior, no es menos cierto que estamos asistiendo a un continuo descenso en el volumen de capturas, a una baja rentabilidad en las industrias de comercialización, a un incremento de las importaciones, y a un largo etcétera.

Creo que entre las dos hipótesis plantadas hay situaciones intermedias que pudieran hacer cambiar el panorama al principio descrito.

Cabe, a mi juicio, una mayor intervención de las distintas Administraciones competentes, en el sentido no de sustituir la iniciativa privada, sino en el de propiciar una serie de medidas que

ilusionen, en primer lugar; y que favorezcan, en segundo lugar, la adaptación de las estructuras comerciales a la actual situación; y, por último, que sean capaces de colocar al sector pesquero en su conjunto en una adecuada estrategia diseñada para largo plazo. Por concretar un poco más, me refiero a esa labor de "acompañamiento" que la Administración puede hacer para apoyar a la iniciativa privada.

Existen multitud de proyectos que los empresarios estarían dispuestos a acometer, pero, lamentablemente, en la mayoría de los casos se quedan en un proyecto más que no puede llevarse a término en razón de la falta de capacidad para el riesgo y de las condiciones económicas actuales, que no permiten ya más fallidos.

Quizá convendría, para la situación actual, reservar mayores fondos a esas iniciativas. Recordemos que la distribución de fondos estructurales comunitarios en los distintos apartados, han comportado una adaptación, que era necesaria, en aspectos tales como la flota pesquera y las instalaciones destinadas a la acuicultura. Hoy parece que se ha de evolucionar más hacia los mercados en razón del protagonismo que lamentablemente está teniendo. □

GABRIEL OCAÑA  
FROM





# ALARGAR LA VIDA DEL MAR

■ AMANCIO LANDÍN JARÁIZ

CONSELLEIRO DE PESCA, MARISQUEO Y ACUICULTURA DE LA XUNTA DE GALICIA

La aportación de la pesca a Galicia y la dependencia, tanto económica como social, que se experimenta en esta Comunidad respecto al sector pesquero, y al conjunto de actividades relacionadas con él, alcanzan unas dimensiones difícilmente igualables en el contexto comunitario e internacional. Con un volumen de negocio de más de 370.000 millones de pesetas, que representan el 10% del Producto Interior Bruto de la región gallega, la pesca es la primera actividad de nuestro sector primario y la segunda en el ranking general de ramas económicas, tras el sector de la automoción y sus componentes.

Además de generar 33.200 empleos directos, a bordo de los buques gallegos que faenan tanto dentro como fuera de nuestro ámbito territorial, la pesca es el motor de un importante entramado de actividades interdependientes: industrias transformadoras, sector comercializador, astilleros y talleres, servicios de transportes, seguros, finanzas o consultoría, y un largo etcétera, que generan, en total, casi 200.000 puestos de trabajo. Según los más recientes estudios económicos elaborados en esta región, la influencia del sector pesquero se extiende a 45 de los 56 sectores productivos identificados en ella.

## INVERTIR EN FORMACIÓN

Consciente del destacado papel que la pesca desempeña en Galicia, la Administración gallega sitúa entre sus prioridades el fortalecimiento de este sector y su reestructuración de cara al futuro; adaptándolo a las nuevas exigencias de formación de los recursos humanos y de renovación de las infraestructuras que se le imponen desde un mercado cada vez más competitivo.



En este sentido, el apoyo económico destinado a la nueva construcción y modernización de buques pesqueros, industrias de transformación e instalaciones de acuicultura –como bateas, granjas o jaulas de cultivo– está siendo realmente extraordinario, ya que al incluirse Galicia en el grupo de regiones Objetivo 1, es una de las principales beneficiarias de las ayudas IFOP que la UE dedica a estos capítulos.

Además, en la misma línea de invertir en el presente y futuro de un sector clave para la Comunidad gallega, la Consellería de Pesca de la Xunta de Galicia está destinando un presupuesto anual de más de 557 millones a la profesionalización del marisqueo a pie: con partidas económicas para la producción y distribución de semilla de moluscos entre las organizaciones de mariscadores que cultivan las playas; equipos y maquinaria de gestión y cultivo; actuaciones en bancos naturales; actividades de cuidado, control, seguimiento y vigilancia de la producción marisquera; y asistencia técnica y formación de los profesionales.

Precisamente, el formar a los trabajadores en activo de la pesca y a los estudiantes que desean titularse en alguna de las ramas marítimo-pesqueras es otra de las prioridades de la Administración autonómica, que como corresponde a la región europea con mayor dependencia de la pesca, ha implantado en Galicia la mejor oferta de centros para impartir este tipo de enseñanzas y para investigar y analizar la calidad de las aguas y los recursos marinos.

Los laboratorios, los profesionales y las tecnologías que se destinan a la investigación marina en Galicia están reconocidos como punteros y son marco de referencia a nivel internacional.





#### **GARANTIZAR RECURSOS PARA EL FUTURO**

Pero, si bien todas estas inversiones y esta línea política de decidido apoyo a un sector, cuya evolución afectará a todo nuestro tejido económico y social, son condiciones básicas para alcanzar un óptimo desarrollo del mismo, no son, sin embargo, pilares suficientes sobre los que cimentar el futuro de la pesca, ni capaces en sí mismos de garantizarle un mañana próspero a la actividad pesquera. La auténtica raíz que da vida a esta rama económica, y de la que realmente depende su porvenir, es el propio recurso marino, diversificado en el amplio conjunto de especies, peces, moluscos y crustáceos, que son objeto del esfuerzo pesquero de los profesionales del trabajo extractivo.

Sólo racionalizando esta explotación de los recursos del mar, y ejerciendo la pesca desde una actitud responsable, respetuosa con las tallas mínimas legales de las distintas especies, con los topes de capturas, las vedas, las normas de horarios y zonas establecidas para el calado de las artes pesqueras y, en definitiva, toda la legislación vigente orientada a la protección de la vida marina, podremos evitar su esquilmación y garantizarle un futuro próspero al sector pesquero.

Tenemos que aceptar que la filosofía que inspiró todas las normas y medidas adoptadas en esta línea es razonable, y nació de la necesidad acuciante de preservar una riqueza natural, y derivado de ella, el buen estado de una actividad económica básica, que no podemos convertir en patrimonio exclusivo de las generaciones presentes ni debe perecer con ellas.

Para que el privilegio de los abundantes recursos marinos de que dispone Galicia llegue también a nuestros hijos y a quienes vengan tras ellos, el mensaje de la nueva campaña de concienciación de la Consellería de Pesca, presentada recientemente en Santiago de Compostela, "alarga la vida del mar", nos emplaza a todos los colectivos implicados en la cadena productiva y comercializadora de los productos pesqueros a comprometernos en su defensa. Decir no a la captura, venta, compra y consumo de ejemplares inmaduros es una responsabilidad común que requiere ser asumida por todos, marineros, sector comercializador, hosteleros y consumidores, con absoluta firmeza, con la convicción de que es mucho lo que nos va en ello. ■

Punto de encuentro para:

# EuroShop 99



Feria Internacional  
Equipamiento • Publicidad • Ventas

## Düsseldorf, del 20 al 24 de Febrero de 1999

- ➔ Montaje de tiendas, equipamiento comercial
- ➔ Publicidad visual, display, promoción de ventas
- ➔ Muebles frigoríficos, frío industrial, climatización
- ➔ Luminotecnia
- ➔ Técnica de información y de comunicación
- ➔ Técnicas de seguridad
- ➔ Montaje de stands feriales, sistemas modulares

Internet <http://www.euroshop.de>  
InfoFax +49(0)211/45 60-8 61 00

Expo-Düsseldorf  
España, S.L.  
C/. Fuencarral. 139 - 2.º D  
28010 Madrid  
Teléfono 91 594 45 86  
Telefax 91 594 41 47  
e-mail:  
expodusseldorf@tsai.e

**m<sup>2</sup>**  
Messe  
Düsseldorf

# EL PRESENTE Y EL FUTURO DE LA PESCA EN CATALUÑA

■ FRANCESC XAVIER MARIMON

CONSEJERO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA. GENERALITAT DE CATALUÑA

Cataluña es un país de una gran tradición marinera. El sector pesquero ocupa actualmente alrededor de 6.000 personas, censo que si bien ha disminuido en los últimos años, actualmente se encuentra bastante estabilizado.

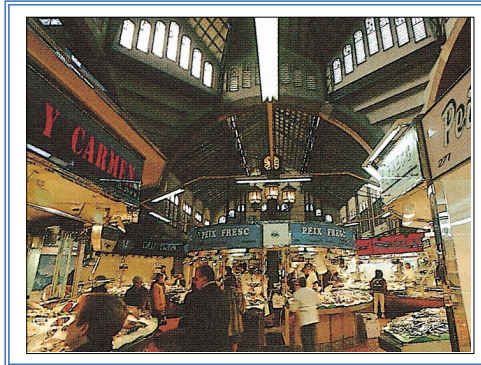
La flota pesquera catalana, que opera fundamentalmente en aguas litorales, ha experimentado recientemente un proceso de renovación y puesta al día de sus embarcaciones y equipos con el fin de adecuarse a las nuevas exigencias derivadas de la adhesión española a la Unión Europea, mejorando su capacidad y eficacia. No obstante, hay que señalar que el consumo de pescado en Cataluña es muy alto, con lo cual resulta necesario adquirir en el exterior el triple del volumen desembarcado en los puertos catalanes.

Por otra parte, la acuicultura marina se encuentra muy desarrollada en Cataluña en lo que a moluscos se refiere (mejillones, ostras y almejas) y empieza a tomar incremento la piscicultura propiamente dicha.

## PROCESO DE ADAPTACIÓN A LA UNIÓN EUROPEA

A partir de la incorporación española a la Comunidad Europea (hoy, Unión Europea), que se produjo en 1986, el sector primario catalán ha debido realizar un importante esfuerzo de adaptación. Este esfuerzo ha supuesto la canalización de un importante volumen de inversión hacia este sector, que ha recibido ayudas públicas procedentes de los presupuestos europeos, españoles y, por supuesto, de la Generalitat de Cataluña.

Dichas ayudas han permitido efectuar una significativa modernización del aparato productivo. Si bien éste tuvo que encajar, a finales de la década de los 80, el impacto de la adhesión a un nuevo mercado, en el seno del cual existe una fuerte competitividad, actualmente



se encuentra ya en condiciones de afrontar serenamente el reto europeo y mundial.

A ello ha contribuido no poco el espíritu emprendedor de los pescadores de nuestro país, que han sabido superar, poco a poco, los déficits estructurales que nuestro sector primario se veía obligado a afrontar.

## DIMENSIÓN SOCIO-ECONÓMICA

La pesca en Cataluña representa aproximadamente el 40% del total mediterráneo español y el 4% del total del Estado español. Como en otras comunidades marítimas españolas, la pesca, a pesar de que aporta valores pequeños en el Producto Interior Bruto, incide directamente en determinadas poblaciones que viven muy condicionadas por los recursos marítimos y su explotación. Concretamente, como he apuntado al principio, son unas 6.000 familias en Cataluña las

que dependen directamente de la extracción de los recursos marítimos.

Siguiendo la tónica mundial, que también se da en el Mediterráneo, las capturas pesqueras han disminuido en los últimos años, a pesar del aumento de la capacidad de extracción pesquera. Esto se debe a una sobreexplotación que también se ha producido en los caladeros de los barcos catalanes.

Por todo ello, no es exagerado decir que el sector está en crisis, sobre todo si se interpreta el término como un signo de cambio más que como una señal de enfermedad grave.

Y la necesidad de realizar cambios abarca todos los ámbitos de la actividad pesquera: flota, modalidades de pesca, potencia de los motores, gestión de las cofradías de pescadores, conservación de los recursos pesqueros y comercialización de los productos.

Pero estos cambios ya no pueden afrontarse sin tener en cuenta la globalización en la que estamos





inmersos. Por todo ello, los planes de una nueva ordenación del sector para llegar al equilibrio deseado sólo se pueden alcanzar teniendo en cuenta políticas y planes generales estructurales de la Unión Europea.

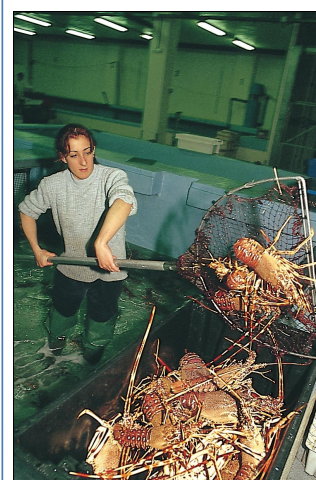
Bien es verdad que la pequeña extensión de Cataluña y las características de su pesca, sin la presencia de grandes empresas pesqueras, la colocan en

una situación óptima para desarrollar un plan de regulación pesquera inexistente hasta el momento y que podría servir de modelo en otras zonas.

Para alcanzar este objetivo global de la pesca española hace falta que, de acuerdo con la Regulación de Pesca de la Unión Europea y el Código de Conducta de las Pesquerías Responsables, las diferentes administra-

ciones, el propio sector y los técnicos implicados en el tema pesquero, en un período no demasiado largo, concreten un protocolo que ordene definitivamente los mecanismos para la extracción pesquera en todo el Estado español sin que los recursos marinos sufran un deterioro irreversible.

Hemos de ser capaces, a nivel catalán y a nivel español, de definir un modelo de gestión pesquera que permita ajustar el esfuerzo pesquero a los recursos existentes y valorar la calidad de nuestros productos. Hay que asumir que la pesca es una actividad económica y es necesario disponer de una flota productiva y competitiva en los mercados, pero adaptada a las posibilidades de nuestros mares. ■



# Pescado Azul de Tarragona



## LA CALIDAD DE LA NATURALEZA

- ***Las especies protegidas por la Denominación de Calidad son: sardina, boquerón, caballa, estornino, boga y jurel.***



Generalitat de Catalunya  
Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca  
**Direcció General de Producció i Indústries Agroalimentàries**  
Servei de Protecció a la Qualitat

**Consejo Regulador**  
Callao, 19, 1º A  
43004 Tarragona  
Tel. (977) 23 11 16



# EL SECTOR PESQUERO EN CANTABRIA

■ JOSÉ ÁLVAREZ GANCEDO

CONSEJERO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA. GOBIERNO DE CANTABRIA

**A**l igual que en otros muchos lugares del litoral, en Cantabria la pesca es una actividad tan antigua como sus propios pobladores, así lo demuestra la recuperación de útiles o fragmentos empleados por el hombre en tiempos muy lejanos.

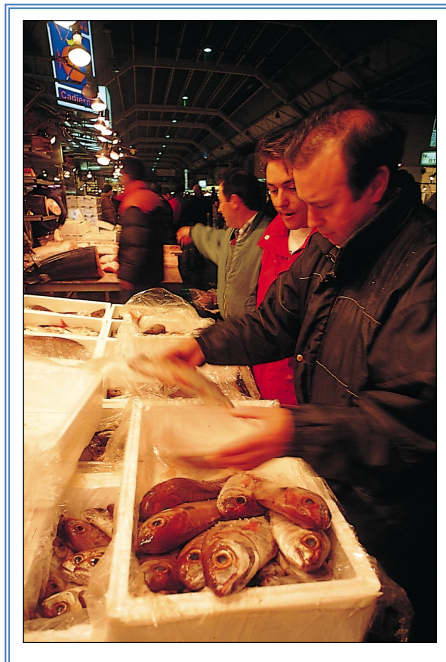
Sin embargo, los primeros documentos sobre la actividad pesquera en nuestra región datan del siglo XII refiriéndose a la pesca de la ballena, actividad en la que nuestros pescadores fueron, posiblemente, los pioneros.

No cabe duda que los asentamientos costeros en nuestra región mucho tuvieron que ver con la actividad pesquera y que su desarrollo y crecimiento dependieron de ella. El nacimiento de ciertas organizaciones que desembocaron en las Cofradías de Pescadores responde a la necesidad que los pescadores de aquellas épocas sentían de adoptar posturas solidarias ante los riesgos y problemas que la actividad pesquera suponía.

Existen ya noticias escritas de alguna de estas instituciones que datan de 1903 sobre el Cabildo de San Martín de Mareantes y Navegantes de la villa de Laredo, en 1395 del Noble Cabildo del Señor de San Andrés de Castro, y así en el tiempo van entrando en la historia unas organizaciones creadas por los propios pescadores para resolver sus propios problemas, sociales y económicos principalmente.

Mucho ha evolucionado la pesca desde aquellos primeros tiempos. Mucho han evolucionado sus gentes, sus barcos, sus técnicas y elementos auxiliares, pero sin duda no son menos importantes los cambios que se han producido con conceptos tan importantes como libertad de pesca en altamar, Zona Económica Exclusiva, pesca sostenible y responsable y, sobre todo, en la idea hoy totalmente superada de la inagotabilidad de los océanos.

En Cantabria también hemos sufrido esta evolución para llegar, no sin gran esfuerzo, a unas circunstancias que en su mayor parte satisfacen razonablemente las



necesidades del presente y nos permiten mirar con optimismo hacia el futuro.

## **CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PESQUERO EN CANTABRIA**

El sector pesquero de Cantabria puede dividirse principalmente en cinco apartados: Flota, Puertos, Industrias de Transformación y Comercialización de Productos de la Pesca, Empresas de Acuicultura y Formación Profesional.

La flota pesquera de Cantabria tradicionalmente ha desarrollado su actividad, por regla general, en el mar Cantábrico, aguas españolas, francesas y del Reino Unido, con desplazamientos ocasionales a otros mares como ocurre en las Costeras de Bonito en las que nuestras embarcaciones boniteras se desplazan al Atlántico, zona de las Azores, al inicio de la Campaña. También en otras ocasiones

nuestros barcos y sus tripulaciones se han desplazado a lejanos mares cuando escaseaban las capturas en sus zonas habituales de pesca.

Las embarcaciones que forman nuestra flota pesquera son principalmente cerqueros, también dedicados a la captura del bonito, bien a la cacea o con cebo vivo, arrastreros, palangreos, enmalle y artes menores.

Actualmente la flota pesquera de Cantabria está formada por 241 unidades, que suman 9.973 T.R.B., con una potencia total de 46.255 CV, y con unos 1.600 tripulantes, repartida en ocho puertos pesqueros.

La flota pesquera de Cantabria ha sufrido en los últimos años una reestructuración importante, ha disminuido el número de embarcaciones, así como el de tripulantes, y en menor medida las T.R.B. y la Potencia. Podemos comparar las cifras anteriores, con la situación en 1985: N° buques: 380 T.R.B.: 12.496 CV.: 55.195 N° tripulantes: 2.570

La reducción del número de embarcaciones en este periodo se debe, sin duda, a las particulares condiciones que concurren en la pesca, por la merma de caladeros y capturas; estos hechos, conjuntamente con la

modernización de la tecnología pesquera, han supuesto, igualmente, una reducción del personal embarcado.

### **PROCESO DE RENOVACIÓN DE LA FLOTA**

Pero quizá lo más significativo de este período reciente, y sobre todo a partir de 1995, ha sido la importante renovación y modernización de la flota. En este período se han construido más de 50 embarcaciones, con una inversión que supera los 5.000 millones de pesetas, y para finales de 1999, fecha en que finalizan las actuales ayudas IFOP, se construirán al menos otras 10 nuevas embarcaciones de pesca. Esta renovación alcanzará a finales de 1999 al 30% de unidades de flota, con porcentajes próximos al 35% del tonelaje y potencia. Podemos afirmar, en consecuencia, que una flota cántabra renovada, moderna y competitiva, dará la bienvenida al siglo XXI.

### **PUERTOS Y LONJAS**

Si importantes han sido las reformas estructurales en la flota, no lo han sido menos en el apartado de puertos pesqueros que carecían de la necesaria infraestructura que exige la explotación racional de un moderno puerto pesquero.

Como obras principales realizadas por la Consejería de Ganadería, Agricultura y Pesca en este periodo 1995/1998 podemos destacar el acondicionamiento de las lonjas de Comillas, Laredo, Santoña y Colindres, adaptándolas a las normas higiénico-sanitarias exigidas por las correspondientes Directivas CE y normativa del propio Estado. Asimismo, se está finalizando la construcción de la lonja de San Vicente de la Barquera. También se ha construido una moderna fábrica de hielo para la flota de Colindres, y está finalizando la construcción de otra en Laredo.

La Consejería de Obras Públicas y Urbanismo está realizando el dragado de los canales de acceso a los diferentes puertos pesqueros, construyendo diques y nuevos muelles en San Vicente de la Barquera, Santoña, Laredo, Colindres. Se han iniciado las obras de construcción de un nuevo puerto pesquero en Suances.

El total de las inversiones en el periodo 1995-1999 ascenderá a más de 3.000 millones de pesetas, con lo cual Cantabria tendrá unos puertos adaptados a su flota modernizada, aptos para las necesarias operaciones de descarga de la pesca, y adecuados para una manipulación y venta de las capturas de acuerdo con las necesidades que exige la comercialización de productos tan frágiles y perecederos.



### **INDUSTRIA CONSERVERA**

Otro de los aspectos que reflejan de forma clara la transformación en cuanto a estructuras se refiere del sector pesquero de Cantabria son las inversiones realizadas en el sector de transformación y comercialización de los productos de la pesca.

Cantabria tiene desde hace años un sector importantísimo de semiconservas, especialmente de anchoa, ubicado en su mayor parte en Santoña, Laredo, Colindres, Castro Urdiales y San Vicente de la Barquera, unas empresas importantes por varios motivos:

1º.- Por absorber productos del mar capturados por nuestra propia flota, en nuestros propios caladeros o en caladeros próximos y autorizados.

2º.- Dar empleo a un gran número de personas. Debido al trabajo artesanal que se desarrolla, personal esencialmente femenino.

3º.- Conseguir un gran valor añadido sobre una importante parte de nuestra pesca.

Sin embargo, el gran problema que tenía este sector era de infraestructura, las fábricas y maquinarias obsoletas, las propias empresas con anticuadas o nulos diseños de lógica planificación, y sobre la mayoría de ellos existía el riesgo inminente de cierre por incumplimiento de las normas higiénico-sanitarias exigidas.

Este panorama ha cambiado por completo. En el periodo 1995-1999 se construirán o modernizarán en Cantabria más de 90 empresas de transformación, comercialización y acuicultura, con una inversión de más de 7.000 millones de pesetas, de las cuales están ya construidas y en funcionamiento más de 50.

Estas nuevas empresas, aparte de representar una importante demanda de materia prima para nuestra flota pesquera, suponen la consolidación y creación de más de 2.000 puestos de trabajo, lo que significa para nuestras poblaciones pesqueras, especialmente para Santoña, Laredo y Castro Urdiales, la razón del bienestar socioeconómico actual, y la estabilidad para un futuro a medio plazo.

### **CULTIVOS MARINOS**

Cantabria tiene también un número reducido de empresas de cultivos marinos de una gran importancia a nivel regional y nacional, donde se producen especies de gran valor comercial tales como alevines de rodaballo, lubina, dorada, semilla de almeja y ostra, engorde de rodaballo, ostras y almejas.

Cantabria presenta dentro de su relativa extensión de litoral, unas posibilidades importantes para esta acti-



vidad, posibilidades que la iniciativa privada, apoyada por la propia Administración, está aprovechando, consiguiendo consolidar este tipo de empresas con producciones valiosas y ascendentes.

### FORMACIÓN

El sector pesquero en general estaría incompleto si no existiese en nuestra región un Centro de Formación, cual es el Centro de Formación Profesional Náutico-Pesquera, dependiente de la Consejería de Ganadería, Agricultura y Pesca.

Este centro dotado de un importante plantel de profesionales de la mar y la enseñanza, cuenta con unos modernos y amplios medios didácticos, que facilitan la formación técnica que un buen profesional necesita para poder desempeñar su actividad en lugares donde los conocimientos y exigencias técnicas de cualquier moderna instalación le reclaman.

### FUTURO OPTIMISTA

A la vista de lo anteriormente expuesto, podemos deducir que el sector de la pesca de Cantabria afronta el futuro con unos buenos profesionales en los diferentes puestos de trabajo, con una flota en gran parte renovada, moderna y competitiva, unos puertos dotados de infraestructura adecuada, tanto para la manipu-

lación como para la comercialización de las capturas, y una industria de transformación y comercialización totalmente renovada, emprendedora e ilusionada con nuevos mercados.

La renovación estructural del sector pesquero de Cantabria, ha sido posible, en primer lugar, gracias a la decisión y profesionalidad de los empresarios de nuestra región, tanto armadores como conserveros, empresarios de comercialización de productos de la pesca, de la acuicultura, etc...

También han tenido una importancia decisiva las ayudas que en el periodo 1995-1999 han llegado a nuestra región a través de fondos IFOP (Instrumento Financiero de Orientación de la Pesca), cofinanciados con ayudas de la Administración del Estado (MAPA) y de la propia Comunidad Autónoma, que en el mencionado periodo aportará más de 5.000 millones de pesetas (2.500 millones la Consejería de Ganadería, Agricultura y Pesca y 2.500 millones la Consejería de Obras Públicas y Urbanismo en infraestructuras portuarias).

En el mencionado periodo de 1995-1999 las inversiones de particulares en el sector superarán los 15.000 millones de pesetas, y las subvenciones IFOP, las del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación más Comunidad Autónoma, se aproximarán a los 9.000 millones de pesetas. ■

**LIDER DEL FRIO**  
**GRENCO**  
GRASSA group

Los más grandes han elegido GRENCO IBERICA.

En el último año líderes como ALBACORA, AVICU, DANONE, FRIGOLOURO, FRINOVA (Grupo PESCANOVA), FRIOYA, HELADOS ROYNE, MERCADONA, SILOMAR y muchos más, a la hora de instalar un sistema de refrigeración de alta tecnología, han depositado su confianza en GRENCO IBERICA.

**GRENCO**  
CUESTION DE LIDERES



**CENTRAL:** Ctra. de Bayona, 117 - 36213 VIGO - Tel. (986) 29 48 50 - Fax (986) 23 87 30  
**DELEGACIONES:**  
**CATALUÑA:** Pol. ind. Can Magre - 08100 Mollet del Vallés (BARCELONA) - Tel. (93) 570 57 11 - Fax (93) 570 28 79  
**NORTE:** Pastor Díaz, 18 - 15006 LA CORUÑA - Tel. (981) 29 13 99 - Fax (981) 29 17 50  
**ANDALUCIA:** Legión Española, 19 - 21005 HUELVA - Tel. (955) 25 52 48 - Fax (955) 28 27 93  
**CANARIAS:** Sao Paulo, 57 - 35008 LAS PALMAS - Tel. (928) 46 37 50 - Fax (928) 46 31 80  
**CENTRO:** San José Artesano, s/n - Pol. Ind. Alcobendas - 28100 Alcobendas (MADRID) - Tel. (91) 661 46 02 - Fax (91) 661 82 94  
**LEVANTE:** Castiellfabib, 22, 6ª Puerta 18 - 46015 VALENCIA - Tel. y Fax (96) 340 13 87





# LA COMERCIALIZACIÓN EN ORIGEN DE LOS PRODUCTOS DE LA PESCA

■ PAULINO PLATA CÁNOVAS

CONSEJERO DE AGRICULTURA Y PESCA. JUNTA DE ANDALUCÍA



La política de la Unión Europea en materia de productos alimentarios se asienta en dos presupuestos: la protección de la salud pública y los intereses de los consumidores. La salud se protege mediante el suministro de alimentos seguros y salubres, aptos para el consumo humano. Los intereses de los consumidores se salvaguardan garantizando una oferta regular de alimentos con la calidad exigida y debidamente identificados.

Sentadas estas bases elementales, los distintos sectores productivos sometidos a una organización común de mercados tienen sus propios objetivos, siendo uno de los principales en la OCM de los productos de la pesca procurar unas rentas dignas y estables a los pescadores.

Este propósito no se consigue produciendo más, dadas las fuertes restricciones de acceso a los recursos pesqueros. Es, por tanto, necesario vender mejor, en calidad y en precio.

Sin embargo, si no se respetan las condiciones sanitarias y comerciales, no es posible emprender estrategias para revalorizar nuestra producción. Más aún, a medio plazo no podremos competir en los mercados comunitarios.

El primer pilar, por tanto, de la política pesquera en materia de mercados lo conforman las normas sanitarias. No se trata únicamente de adecuar los procesos de manipulación de productos, sino también los buques, las lonjas y los establecimientos de comercialización y transformación.

El segundo pilar lo conforman las normas comerciales. Una oferta homologada y de calidad se garantiza mediante la clasificación de los productos por categorías de frescura y de calibrado o tamaño, así como un conjunto de normas comunes para la presentación, etiquetado e identificación de éstos.

## PLAN DE MODERNIZACIÓN

A este respecto, dentro del Plan de Modernización del Sector Pesquero Andaluz, se contemplan un conjunto de actuaciones en las lonjas para la mejora de la comercialización en origen de los productos frescos de la pesca, y de cuyo cumplimiento depende en buena medida el objetivo principal del conjunto del plan, que es garantizar la máxima calidad de los productos pesqueros andaluces:

- *Modernización de las lonjas y de su equipamiento:* Durante 1996 y 1997 se desarrolló un ambicioso programa, con una inversión de 3.200 millones de pesetas, para adaptarlas a las exigencias comunitarias, sobre todo en el aspecto sanitario. Se mejoró considerablemente sus equipamientos y se creó una Red Regional Informatizada que permite disponer en breve tiempo de sus datos de producción.

- *Mejora del funcionamiento de las lonjas,* a través del Plan de Actuaciones de las Lonjas, elaborado en colaboración con las administraciones implicadas y aprobado en 1997, con el objetivo de mejorar las condiciones sanitarias, pesqueras y comerciales de los productos de la pesca que se ofertan en las lonjas.

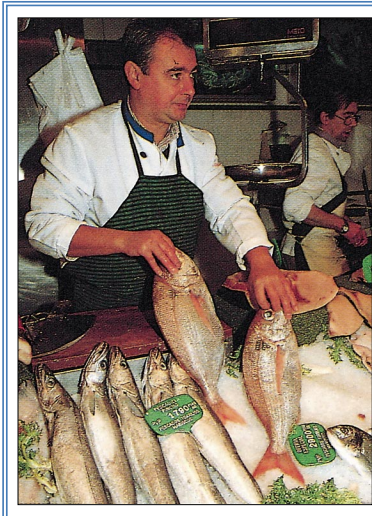
• *Regulación del proceso de comercialización:* el marco normativo que regula la comercialización en origen de los productos de la pesca incluye las siguientes normas:

–Decreto de Comercialización, aprobado por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía en mayo de 1997.

–Orden de 17 de julio de 1997, que crea la red Regional Informatizada que conecta a las lonjas con la Consejería.

–Orden de 19 de noviembre de 1997, que desarrolla el establecimiento de Programas de Ayuda para la mejora del equipamiento de los puertos pesqueros, la modernización de las estructuras de comercialización y transformación de los productos de la pesca y la acuicultura, así como el fomento de acciones de promoción y búsqueda de salidas comerciales para los productos.

–Orden de 4 de marzo de 1998, que regula el reconocimiento de las Organizaciones y Asociaciones de Productores, Asociaciones de Compradores y el Censo



de Compradores de las Lonjas, y una segunda Orden, también del 4 de marzo de 1998, que regula la comercialización en origen de los productos de la pesca.

• *Actuaciones de divulgación,* programadas para incrementar el nivel de conciencia sobre la necesidad de garantizar la calidad de los productos a lo largo del proceso de comercialización en origen. Entre ellas, la publicación de un Manual sobre las Condiciones de Comercialización de los Productos de Pesca; la publicación de trípticos e instalación de paneles en las lonjas con las tallas mínimas, las categorías de tamaño en que deben clasificarse los productos y las normas de higiene.

• *Actividades de formación:* es de vital importancia para conseguir una oferta de calidad la formación del personal de las lonjas, compradores, contra maestros de bodega, agentes de venta, vigilancia, etc. Para ello se ha desarrollado ya el primer curso en Málaga y antes de finalizar el año se habrán hecho otros en Huelva, Cádiz y Almería. ■



**SEA FOOD, S.L.**  
IMPORT - EXPORT

## MAYORISTAS DE PESCADOS Y MARISCOS SALA DE ELABORACIÓN DE CEFALÓPODOS CETÁREA DE MARISCOS

Carrera En cortis, s/n.  
Nave Multiservicio, nº 3  
**MERCAVALENCIA**  
46013 VALENCIA  
Tels.: 96 367 92 18  
Fax: 96 367 92 19  
e-mail: [oceanic@oceanic.es](mailto:oceanic@oceanic.es)  
<http://www.oceanic.es>  
Sala de elaboración:  
Senda les animes nº 20  
46470 Catarroja - Valencia  
Tels.: 96 126 31 61  
96 126 36 00  
Fax: 96 126 47 04





# UN MOMENTO CLAVE PARA EL SECTOR PESQUERO CANARIO

■ FERNANDO MARTÍN-MÖNKEMÖLLER Y MARTÍN-SPILKER

VICECONSEJERO DE PESCA DEL GOBIERNO DE CANARIAS

El sector pesquero de Canarias se encuentra en la actualidad, de eso no hay duda, en un momento clave. El proceso electoral abierto en las cofradías de pescadores de las islas, que antecederá a las elecciones en las federaciones provinciales de estas organizaciones; la ya aprobada reforma del programa comunitario Poseican-Pesca, que da más ayudas a la comercialización a los productores pesqueros del archipiélago y que amplía el abanico de perceptores; y el buen ritmo de consumo de las ayudas estructurales del Instrumento Financiero de Orientación de la Pesca (IFOP) destinadas a Canarias, reflejan que la coyuntura actual es trascendental para concretar un modelo de desarrollo sectorial competitivo en el seno de la Unión Europea.

La reconversión del sector de la pesca en las islas, que arrancó con fuerza tras el cambio de modelo de integración de Canarias en la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), lo que implicó la participación del archipiélago en la Política Pesquera Común (PPC), viene tomando fuerza desde principios de este decenio en tres subsectores: el extractivo, el industrial y el comercial.

La apuesta por una nueva estructura pesquera es integral y, por ello, desde la Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias se ha promovido la modernización de las flotas, para rentabilizar las capturas, el cambio del modelo de cofradías de pescadores, a través de un proceso electoral transparente y moderno que debe culminar con la adopción por parte de estas organizaciones de mecanismos



comerciales eficientes, y el continuo control sobre los contenidos de los acuerdos pesqueros que la UE firma con los países ribereños de Africa, sobre todo con Marruecos y Mauritania, los caladeros con mayor importancia económica, por ahora, para las unidades pesqueras con puerto base en las islas.

## PROCESO DE CAMBIOS

No hay posible marcha atrás. El sector pesquero canario está sumido en un proceso de cambio, de mutación necesaria, y de ello también son conscientes los agentes económicos y sociales. Las islas dispondrán hasta 1999 de 6.000 millones de pesetas procedentes del IFOP, que se pueden ampliar, dependiendo del nivel de ejecución alcanzado, y ya tienen un nuevo Poseican-Pesca, que prorroga por cuatro años, con aplicación desde el 1 de enero de 1998 hasta el

31 de diciembre del 2001, el programa comunitario que se puso en marcha en 1992.

El nuevo diseño incluye los cultivos marinos como nuevos perceptores de subsidios y el aumento de la ficha financiera disponible por año hasta los 1.200 millones de pesetas.

Estos son algunos de los instrumentos financieros más notables que Canarias tiene a mano para garantizar la reconversión del sector. Hay que aprovecharlos bien, con el apoyo de todas las partes involucradas en el proceso: los pescadores, los armadores, los industriales, los comercializadores y las administraciones públicas. Este es el reto, y también el futuro de la pesca en las islas. ■



# PRESENTE Y FUTURO DEL SECTOR PESQUERO

■ JOSE ANTONIO SUÁREZ LLANOS

GERENTE-ADJUNTO DE LA COOPERATIVA DE ARMADORES DE PESCA DEL PUERTO DE VIGO



En la actualidad, el sector pesquero español se halla bien dimensionado, después de haber afrontado una importante reestructuración en los últimos diez años. Así, la flota congeladora ha pasado de 217 buques de gran porte en 1989 a 90 unidades al día de hoy, si bien la mayoría de éstos fueron exportados vía sociedades mixtas, por lo que se ha podido mantener el vínculo con el mercado español, en particular con los puertos nacionales, al seguir descargando el 90% de su producción en los mismos.

La flota bacaladera es la que más ha sufrido esta reconversión, al pasar de 25 parejas a tan sólo 10 en la actualidad.

En fin, la flota de fresco de "Gran Sol" se ha reestructurado en casi un 33%, al pasar de 300 unidades a poco más de 200.

Todas estas cifras reflejan la importancia que ha tenido la reconversión para el sector pesquero español, hasta el punto de que hemos sobrepasado los objetivos de reducción previstos en los Programas de Orientación Plurianuales de la Unión Europea, para el periodo 1992 a 1996, en más de 100.000 toneladas de registro bruto (TRB).

El futuro se presenta, por tanto, con una flota consolidada que, a pesar de los problemas que pueda seguir habiendo con terceros países, podrá continuar abasteciendo una parte importante de nuestro mercado.

Prueba de esta apuesta por el futuro es la renovación de la flota emprendida por muchos armadores que apuestan decididamente por mantener un sector

extractivo español que garantice que el suministro de la materia prima no caiga en su totalidad en manos de los países ribereños, cuya experiencia, tradición y *know-how* poco tiene que ver con la de nuestros tripulantes y empresas.

## EL FUTURO POR SEGMENTOS DE FLOTA

Por segmentos de flota, la flota congeladora que faena en aguas internacionales del Atlántico Norte y Sur basa su estrategia de futuro en la búsqueda de nuevas especies en zonas hasta ahora poco explotadas, como son las aguas profundas a más de 1.500 metros. Al mismo tiempo, esta flota ya no tiene tanta dependencia como antaño de las aguas de países terceros, al haberse exportado buena parte de la misma hacia dichos países, vía sociedades mixtas. Esta estrategia ha permitido mantener el vínculo de riqueza y empleo con los puertos españoles y con los mercados en origen.

La flota bacaladera deberá seguir luchando por obtener mayores cuotas de captura de la UE, que le permita poder faenar durante todo el año.

Para la flota del pez espada, se trata de buscar nuevas zonas de pesca en el Indico y el Pacífico, con el fin de disminuir el esfuerzo pesquero en el Atlántico y poder así mantener los niveles de producción actuales. Al mismo tiempo, la Unión Europea debería prohibir las importaciones de las flotas de "banderas de conveniencia", pertenecientes a países que no respetan las reglas de juego impuestas por los organismos internacionales.



La flota atunera necesita mantener los acuerdos con los países terceros, en las mismas condiciones que las actuales, en particular con Africa, así como diversificar sus capturas por todos los mares y océanos del mundo.

Para la flota de fresco que opera en aguas comunitarias se abre un futuro de esperanza con la nueva política

común de pesca que va a implantarse en el 2002, donde debería desaparecer el periodo transitorio de excepciones a dicha política común y permitir así que la flota española trabaje en igualdad de condiciones con el resto de la flota comunitaria.

La flota de litoral deberá hacer frente a nuevas medidas de conservación que hagan recuperar algunos stocks, como la merluza y la sardina.

Por último, quizá la que mayor incertidumbre tenga en estos momentos es la flota que faena en Marruecos.

Sin embargo, Marruecos no puede vivir de espaldas a la Unión Europea, ya que siempre quiso integrarse en Europa, por lo que, con las modificaciones necesarias, finalmente todo hace pensar que habrá un acuerdo con la UE.

En definitiva, el sector pesquero español apuesta por un futuro en el que la flota, bien nacional o bien perteneciente a sociedades mixtas, pueda seguir garantizando una parte importante del suministro al mercado español y comunitario, y que este aprovisionamiento se haga cada vez con mayor calidad del producto y con mayor variedad del mismo. ■



# UNIÓN ISLANDIA, S.A.

IMPORTACIÓN DE BACALAO



MERCABARNA  
Longitudinal 8. Bloque 28. Parcela 1  
08040 BARCELONA  
Tel. 93 335 80 11  
Fax 93 336 54 14  
e-mail: [islandia@union-islandia.es](mailto:islandia@union-islandia.es)





# LA FUNCIÓN MAYORISTA EN EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS PESQUEROS

■ ANTONIO BRUNA VALERIO

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS MAYORISTAS DE PESCADOS

Los empresarios que trabajamos en la distribución mayorista de pescados y mariscos, frescos y congelados, hemos asistido durante las últimas décadas a un proceso de cambios vertiginoso, cuya profundidad y rapidez nos impide, con demasiada frecuencia, valorarlo en toda su extensión.

Este proceso de cambios se enmarca, como no podía ser de otra forma, en la evolución general de la sociedad española; y, más concretamente, en la transformación progresiva de toda la cadena de distribución alimentaria.

Pero, en nuestro caso, la natural posición intermedia del escalón mayorista –entre la producción en origen y la distribución final que está en contacto directo con el consumidor– nos ha otorgado un protagonismo especial; en cierta forma resistiendo la presión de ambos extremos, el origen y el destino, mientras que de puertas adentro buscábamos nuestro propio papel en el nuevo escenario del comercio.

## A LA ALTURA DE LOS TIEMPOS

Pues bien; visto ya con una cierta perspectiva, podemos afirmar con cierto orgullo que las empresas de distribución mayorista han sabido demostrar un dinamismo mayor del que muchos suponían y han sido parte activa en la modernización de las estructuras comerciales en España; dentro de un proceso que no podemos todavía dar por terminado y en el que, hablando en presente, debemos seguir actuando día a día para no perder el tren del futuro, asumiendo siempre nuestra responsabilidad como empresarios.

En gran medida, la capacidad demostrada de los mayoristas de pescados y mariscos para estar a la altura de los tiempos ha sido posible gracias a la modernización paralela de las estructuras en las que desarrollamos nuestra actividad.

Me estoy refiriendo, lógicamente, a las MERCAS, las Unidades Alimentarias que comenzaron a construirse en los años 70, para integrar con instalaciones moder-



nas a los viejos mercados mayoristas de pescados que había en el centro de las ciudades.

En la actualidad, hay 15 MERCAS con Mercados de Pescados –sobre el total de 22 MERCAS que hay en toda España–, dentro de los cuales desarrollan su actividad cerca de 500 empresas mayoristas, que comercializan unas 500.000 toneladas de productos pesqueros cada año: más del 50% de todo el pescado y marisco que se consume en España;

y por encima del 90% en relación al consumo de las áreas de influencia más próximas a cada MERCA.

Estas empresas –a las que hay que añadir las que trabajan dentro de las MERCAS pero fuera del recinto de los Mercados de Pescados– están ahora, en su mayor parte, abordando un nuevo reto de modernización, mejorando las instalaciones de los puestos, reforzando permanentemente las garantías higiénico-sanitarias, asumiendo tareas de troceado, preparación, envasado, etc.; respondiendo a una demanda que, tanto en el escalón de la distribución minorista en todas sus formas como en el consumidor final, cada vez es más exigente con los productos pesqueros.

Todo ello, dentro de una actividad que nos exige, como empresarios mayoristas, adecuar nuestra oferta a diferentes tipos de demanda, a ninguna de las cuales debemos renunciar; porque aunque la distribución minorista sigue estando mayoritariamente en manos de las pescaderías especializadas tradicionales, no podemos dar la espalda a los supermercados, los hipermercados, los establecimientos de descuento, etc.; cuyas necesidades específicas de variedades, preparación y presentación hay que atender puntualmente.

Sin olvidar, por último, la hostelería y restauración; un segmento del consumo alimentario que supone ya una importante cuota del mercado y que constituye, sin duda, uno de los objetivos evidentes a cubrir en los próximos años; siendo capaces de ofrecer, desde las estructuras de las MERCAS, el producto y el servicio que demanda este segmento del consumo. ■



# EVOLUCION DEL COMERCIO MAYORISTA DE PRODUCTOS PESQUEROS

## DEL ASENTADOR TRADICIONAL A LAS EMPRESAS CON VOCACIÓN INTERNACIONAL

■ ÁNGEL MOZOS RAMÍREZ

PRESIDENTE DEL GRUPO MOZOS

En primer lugar, quiero agradecer a MERCASA –editora de DISTRIBUCION Y CONSUMO– la oportunidad de poder transmitir nuestras experiencias sobre el sector de la pesca, por si éstas, para alguien o algo puedan ser válidas, dentro de un mundo tan heterogéneo como el de los productos del mar, que no siempre recibe el trato que merece, ni siquiera por parte de los que vivimos y trabajamos de este mundo.

En todo el proceso de la pesca, nos encontramos con una importante figura que hace posible el buen funcionamiento del mercado: la Red de MERCAS, que aporta unas posibilidades extensas en el mantenimiento de la cadena desde la captura del pescado hasta su comercialización final al consumidor.

La Red de MERCAS permite mantener una oferta atractiva para los potenciales minoristas de la ciudad en la que se encuentra cada MERCA, así como una influencia importante en el comercio de las provincias limítrofes –y en algunos casos no tan limítrofes–, y eso es debido a la presencia de los segmentos percederos en una misma Unidad Alimentaria que permite captar la atención, así como cubrir las necesidades de muchos minoristas. Sin lugar a duda, la mejora de las vías de comunicación terrestres –carreteras, autovías y autopistas– también ha colaborado a realzar este buen trabajo que se está realizando, ya que han permitido movimientos más rápidos y más seguros para acceder al suministro de materias primas de una forma más directa que con el sistema tradicional que descansaba en la existencia de almacenes en aquellas provincias que no cuentan con una MERCA.

### MAYOR OFERTA

En cuanto a la situación del mundo de la pesca en general y del comercio mayorista de productos pesqueros, en particular, cabe resaltar que nos encontramos en una posición, en la que ya llevamos varios años, en la que la importación del pescado está conviviendo con el producto nacional, produciéndose una mayor oferta;



lo que tiene dos consecuencias importantes: en primer lugar, que el consumidor pueda libremente elegir los artículos que más le satisfagan, porque tiene pescados de todos los continentes donde haya un caladero de calidad y continuidad, siempre con garantía de frescura; y, en segundo lugar, se ha favorecido una mayor competencia en el sector a través de la incorporación de una nueva generación de responsables y gestores de las empresas mayoristas, hijos de asentadores en unos casos y ajenos al entorno familiar, en otros;

que con una mayor cultura, no sólo de la pesca, están haciendo que un sector tradicional como el nuestro esté moviéndose en mercados internacionales.

En este sentido, quiero aprovechar la oportunidad que se me brinda en estas páginas para transmitir a estos jóvenes, que están haciendo que el sector tenga un mayor vigor y un futuro más ilusionante, un mensaje de ánimo para que sigan con esta dedicación.

Desde mi larga experiencia es muy agradable asomarse a la venta del futuro, porque me llena de ilusión las posibilidades que tenemos ante nosotros para intentar hacer bien las cosas dentro de nuestro sector; aunque no debemos olvidar nunca que tenemos que valorar una situación tan competitiva y tan cambiante como la actual en las estructuras tradicionales del mercado.

La figura del mayorista, que sirve de enlace entre la producción y la venta al consumidor, mantiene una lógica relación muy estrecha con el minorista tradicional, que sigue basando su venta en la selección de los productos para una clientela asidua y fiel de sus establecimientos, y con el objetivo principal de atender profesionalmente, cuidando la relación calidad-servicio-precio.

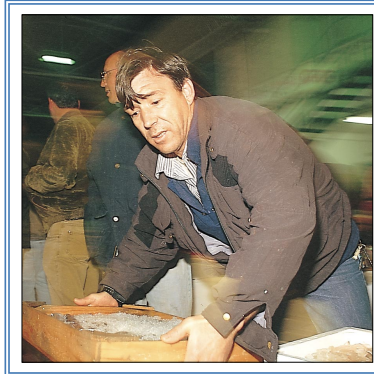
Las relaciones entre el mundo minorista y el mayorista son muy directas y permiten un continuo intercambio de experiencias, ya sea mediante estrechos lazos personales, como ocurre con los detallistas tradicionales; o mediante vínculos más profesionales, como ocurre con las grandes superficies, ya que aquí los interlocutores no siempre son los mismos.

### MERCADOS TRADICIONALES

En la distribución detallista de productos pesqueros tienen una importancia muy destacada los tradicionales Mercados de Abastos, que en conjunto pueden llegar a canalizar hasta el 50% del total del mercado en productos frescos.

Esta importancia, sin embargo, es mayor en las ciudades más pequeñas y en las áreas rurales, donde se observa que hay más fidelidad en los hábitos de compra se dedica más tiempo a la compra de los productos perecederos.

En todo caso, el mantenimiento de este tipo de comercio tradicional y el aumento progresivo de los potenciales visitantes de las MERCAS, desde zonas que algunas veces superan los 400 kilómetros, nos obliga a tener cada vez más en cuenta los servicios que debemos ofrecer a estos comerciantes para colaborar en el sacrificio que les supone el desplazamiento, facilitando una mayor brevedad en el tiempo disponible para realizar sus compras y que puedan llegar a sus pescaderías dentro del horario normal de comercio, para tener todo dispuesto de cara a su cliente final.



### CONCLUSION

A modo de resumen, podemos decir que en la situación tan cambiante que se encuentra el mercado, éste nos está exigiendo a todos que nuestras MERCAS no pierdan la importancia que tienen dentro del comercio, que sigamos trabajando con la misma fuerza que siempre y la ilusión de buscar soluciones flexibles para los servicios que prestamos a nuestros clientes.

Asimismo, debemos acomodar nuestra oferta a aquellos segmentos que día a día confían más en la amplia oferta que encuentran en las Unida-

des Alimentarias que conforman las MERCAS, como ocurre por ejemplo con las empresas de restauración y hostelería, exigiéndonos que en la búsqueda de estas soluciones no sólo pensemos en qué favorece más nuestros intereses, sino también buscando alternativas útiles en una mayor utilización horaria, así como en una posible racionalización en los espacios comunes, que permitan a todos poder desarrollar de una manera más eficaz nuestro trabajo, y a buen seguro poder acometer el futuro con las expectativas positivas que todos deseamos para nuestras MERCAS. ■

**SEDE CENTRAL**  
C/ Torrejón, 26.  
28850 TORREJÓN DE ARDOZ.  
Tel.: 91-677 81 48  
Fax: 91-677 14 46

**GUIPUZCOA**  
C/ Europa. Nave H.  
Terminal de Transportes ZAISA  
20300 IRUN  
Tel.: 943-63-20-00  
Fax: 943-63-21-22

**BILBAO**  
Depósito Franco - Nave 4.  
Aparcavisa  
VÁLLE DE TRAPAGA  
VIZCAYA  
Tel.: 94-438-18-22  
Fax: 94-438-66-53

**GALICIA**  
C/ Raposeira, 22.  
36214 VIGO (Pontevedra).  
Tel.: 986-48-15-17.  
Fax: 986-48-15-57

**ZARAGOZA**  
C/ E. Nave 6.  
MERCAZARAGOZA  
50014 Zaragoza  
Tel.: 976-47-02-87.  
Fax: 976-47-10-37

**MADRID**  
C/ Torrejón, 26.  
28850 TORREJÓN DE ARDOZ  
Tel.: 91-677 81 48  
Fax: 91-677 15 74

**BARCELONA**  
Avda. del Vallés, 33.  
Edificio INTERFISA.  
08228 TERRASSA  
Tel.: 93-731-57-18  
Fax: 93-731-70-75

**VALENCIA**  
Ctra. Fuente Encors, s/n.  
MERCVALENCIA  
46013 VALENCIA  
Tel.: 96-367-21-74  
Fax: 96-367-26-36

**PORTUGAL**  
Edificio TERFRIO-Terminal TERTIR  
Estrada Nacional 10  
2615 ALVERCA  
PORTUGAL  
Tel.: 07-351-1-957-59-59  
Fax: 07-351-1-957-36-87

**SDF**

RED DE FRIO EN EUROPA



**SDF** es la primera red europea de logística bajo temperatura controlada, que ofrece una amplia gama de servicios destinados a apoyarles en el desarrollo de su negocio: Grupaje, Distribución hasta supermercados e hipermercados, Lotes completos, Almacenamiento y gestión de stocks, Preparación de pedidos, Prestaciones personalizadas (etiquetado, empacado...). Cada paquete de producto que entra en **SDF**, hasta su destino final, es seguido perfectamente a lo largo de su trayectoria, con todas las garantías para dar una eficaz respuesta a sus necesidades.

LA LOGISTICA DEL FRIO

**SDF**



# COMERCIO DETALLISTA DE PRODUCTOS PESQUEROS

## PRESENTE Y FUTURO DEL ÚLTIMO ESLABÓN DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

■ MARCELINO CARRO BLANCO

PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES PROVINCIALES DE EMPRESARIOS DETALLISTAS DE PESCADOS (FEDEPESCA)

El sector detallista supone el último eslabón de la cadena de distribución y, hasta hace poco, tal vez el más olvidado o al que menor importancia se le ha dado a la hora de analizar los problemas y soluciones del sector pesquero.

Afortunadamente, desde hace unos años hemos conseguido llamar la atención sobre lo que representa el comercio detallista en general, y el comercio tradicional en particular, donde concretamente nos hallamos encuadrados los empresarios minoristas de pescados.

Es necesario resaltar esta realidad puesto que el sector del comercio supone en España el 14% del PIB y ocupa a más de dos millones de personas, de las que casi 1,7 millones son empleados, correspondiendo 1,33 millones de personas concretamente al comercio minorista, y de ellas 430.000 empleados al comercio minorista de alimentación, además de los autónomos que se dedican a esta actividad.

Asimismo, las cifras de establecimientos también son muy representativas: en España hay unos 600.000 establecimientos minoristas (censo de 1997), de los 215.000 son establecimientos minoristas de alimentación, y aproximadamente 13.500 pescaderías, de las cuales están agrupadas unas 10.000 en FEDEPESCA a través de las organizaciones de detallistas de pescados de las distintas comunidades autónomas.

### COMERCIO TRADICIONAL

Para conocer la realidad de los detallistas de los productos pesqueros, es preciso hacer una referencia a la situación actual del comercio tradicional y, en concreto, del comercio tradicional de alimentación. Este tipo de



comercio se encuentra en una fase de retroceso, si bien sigue teniendo su hueco en la distribución española, ya que de acuerdo con el avance del panel de consumo del MAPA para 1997 el comercio tradicional continúa siendo el establecimiento más visitado por los españoles, siendo las razones de esta fidelidad, fundamentalmente, la proximidad, la atención personalizada y la calidad del producto.

Sin embargo, la reducción progresiva de esta fórmula comercial y de su cuota de mercado es un hecho constatado, por lo que el posicionamiento en los próximos años es fundamental para adaptarnos a los cambios que en nuestro entorno se han producido, y de sobra conocidos (incorporación de la mujer al trabajo, cambios en el estilo de vida, aparición de nuevas formas comerciales, incorporación a la UE con la consiguiente globalización de la economía...).

Esta situación es extrapolable al comercio tradicional de productos pesqueros, si bien es cierto que los detallistas de perecederos en general y en concreto de productos del mar frescos, han soportado mejor estos cambios en el entorno, presumiblemente

por la enorme tradición de consumo de este tipo de productos que existe en nuestro país y por la especial profesionalización que requiere el tratamiento de los mismos.

Sirva de prueba el hecho de que si bien la cuota de mercado de los hogares para la alimentación en general era de un 35,62% en el año 1995 este mismo dato en el caso de los productos pesqueros ascendía a un 48,05%, alcanzando el 56% en el caso del pescado fresco. Desafortunadamente, en el año 1996 se rompió la serie histórica no disponiendo de datos de este ejer-



cicio, si bien en la actualidad contamos con el avance del panel del consumo de 1997, en el que se asegura que la cuota de mercado para los productos pesqueros es del 53% para las tiendas tradicionales.

Sin embargo en FEDEPESCA y en sus organizaciones somos conscientes de que, a pesar de haber estado mejor posicionados en el mercado que otros sectores a la hora de defender nuestras ventajas competitivas, no somos ajenos al proceso de renovación y adaptación que de manera general afecta a la distribución comercial, debiendo resaltar además la incidencia que tiene que la gran mayoría de nuestros establecimientos se hallen ubicados en mercados de abastos y galerías, fórmulas comerciales que se encuentran actualmente en un proceso de profunda transformación, de cuyo resultado depende el futuro de los pequeños comercios especialistas de productos perecederos; debiendo trabajar tanto en la adaptación individual de cada empresario como en la colectiva.

### **DESCENSO DEL CONSUMO**

A los procesos de transformación del comercio en general y del comercio minorista situado en los mercados y galerías en particular, hay que unir en nuestro caso el descenso que de forma continuada se viene produciendo desde 1994 en el consumo de productos pesqueros, con una caída que sólo en 1997 fue del 5%, explicable entre otros factores al cambio que se viene dando en los hábitos alimentarios y al precio de los productos pesqueros, y presentando una mejor evolución para los pescados y mariscos congelados.

Es evidente que tanto para nuestra organización como para las administraciones pesqueras debe ser objetivo prioritario recuperar y aumentar el consumo de los productos pesqueros, porque, si bien es cierto que se está produciendo un acercamiento a los hábitos alimentarios de otros países europeos y de EE UU, no es menos cierto que el nuevo consumidor da gran importancia a la salud a través de una dieta adecuada y considera la alimentación como un placer, pudiendo ofrecer, sin duda, los productos pesqueros como alimentos atractivos en ambos sentidos.

Por otra parte, no hay que olvidar que estos productos constituyen uno de los pilares básicos de nuestra maravillosa y variada dieta mediterránea, cuyas ventajas son de sobra conocidas, por lo que habría que



potenciar con fuerza este tipo de alimentación entre el público más joven por ser el más influenciado por los nuevos hábitos de alimentación.

Por todo lo anteriormente expuesto, colaboramos en distintas campañas promocionales organizadas por el FROM, tanto de productos pesqueros frescos como congelados, contamos con un espacio de radio desde el que se informa al consumidor sobre las ventajas del consumo de estos productos, y participamos en todos aquellos acontecimientos que sirvan para acercar la imagen de los detallistas de pescado al gran público.

No hay que olvidar que, precisamente por nuestro contacto directo con el consumidor final y por ser líderes en el mercado, cualquier actuación tendente a la potenciación del consumo enten-

demos que ha de pasar por nuestro sector.

### **PREPARARSE PARA EL FUTURO**

Tras estos apuntes previos queda claramente planteado que el minorista de pescados se encuentra en un punto de inflexión en el que su capacidad de reacción y adaptación marcará nuestro futuro. Sin embargo, es imprescindible matizar e insistir en que habitualmente se contraponen la idea de comercio tradicional con la de comercio moderno, no asociando comercio tradicional con comercio de futuro.

Una idea ante la que trabajamos desde hace tiempo, para corregir esta percepción del consumidor y, porque no, también de las administraciones, ya que los detallistas tradicionales de pescado siempre han demostrado una gran profesionalidad que, junto con las medidas de apoyo necesarias, les permitirán continuar siendo un comercio que evolucione y se adapte en cada momento a las exigencias de su entorno.

Precisamente por ello, en FEDEPESCA y en las organizaciones empresariales que la componen se apuesta por la formación, la transformación del gestión, la implantación de fórmulas asociativas, la incorporación a las nuevas tecnologías de la información, la calidad, la especialización, etc., tratando de potenciar nuestras numerosas ventajas competitivas, entre las que destacan la cercanía, el trato personalizado, la calidad y la profesionalidad de los detallistas de pescados de España, que con su buen hacer y el exquisito tratamiento del producto pueden considerarse como los más destacados de Europa.

Por otra parte, es imprescindible la revalorización y dignificación de nuestra profesión, así como su acercamiento a las nuevas generaciones, porque para ser un buen profesional del pescado es necesario superar numerosas y variadas pruebas, con años de aprendizaje hasta conseguir contar con una excelente cualificación a la hora de manipular los productos, dominar los secretos de la preparación, corte y presentación del pescado, conocer mercado y las técnicas de venta, realizar una correcta gestión de la empresa, realizar el duro abastecimiento diario, que de forma mayoritaria se realiza en la Red de MERCAS, y aplicar correctamente todas las normas de seguridad e higiene y las técnicas de conservación que nuestra actividad se requiere.

### FORMACIÓN

Es por ello por lo que desde hace tiempo, FEDEPESCA colabora con el FROM y la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, desarrollando un completo Programa de Formación a distancia para el Comercio Detallis-

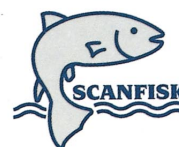
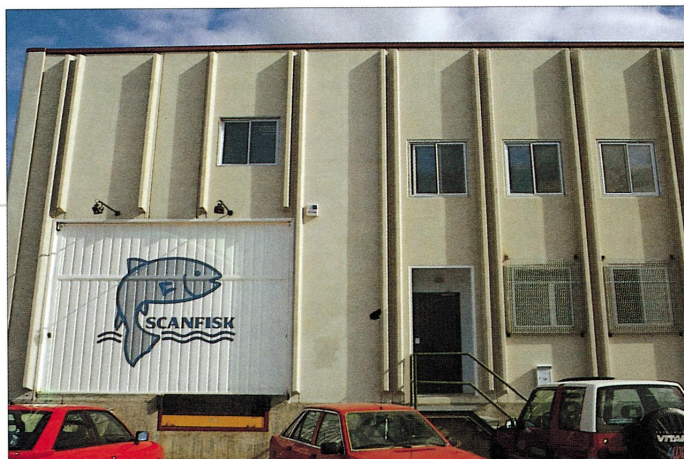


ta de Pescados, con el objeto de facilitar el acceso a la formación de los detallistas actuales y futuros en todo el territorio nacional.

Además de esta iniciativa conjunta, cada una de las organizaciones que componen FEDEPESCA pone a disposición de sus asociados las herramientas formativas necesarias para modernizar la gestión a todos los niveles y afrontar los retos futuros que se plantean, como puedan ser la preparación para la entrada en vigor del euro, la asun-

ción del "efecto 2000", la apuesta por la calidad, etc.

En definitiva, el sector detallista de pescado trabaja intensamente por fomentar y estimular el consumo de los productos del mar, por conservar la red detallista, única en Europa, y por ser un comercio tradicional en cuanto a la forma de expender el producto, pero moderno y evolucionado; apostando para ello por la profesionalidad del sector, la calidad, la formación, el asociacionismo y la especialización, y confiando en la colaboración de las administraciones para conseguir que este reto diario sea una realidad. ■



SCANFISK SEAFOOD, S.L.

Camino Cogullada, s/n (Mercazaragoza)

Micropolígono Alimentario, nave 1

50014 Zaragoza

Tel. Int. 34 976 47 12 28 • Fax 34 976 47 11 26





# DENOMINACIONES DE CALIDAD EN EL SECTOR PESQUERO

## RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA DEL "PEIX BLAU DE TARRAGONA"

■ ARTUR BUDESCA

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN "PEIX BLAU DE TARRAGONA" (PESCADO AZUL DE TARRAGONA)

Las Denominaciones de Calidad (DC) o las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) son un factor determinante para el futuro de la pesca y su comercialización. Una conclusión que cabe afirmar con rotundidad una vez analizada la experiencia acumulada en los últimos años por la Denominación *Peix Blau de Tarragona* (Pescado Azul de Tarragona).

La aplicación del Reglamento del *Peix Blau de Tarragona*, adaptado a la E.N. 45011, actúa de forma muy positiva sobre la actividad pesquera y la comercialización, optimizando tanto los recursos autorenovables como la gestión comercial, al incorporar criterios cualitativos tan escasos en este sector.

Tarragona es el primer y único puerto de España que cuenta con especies de pesca de cerco con una denominación de calidad y que ya ha efectuado todos los trámites administrativos y la adecuación pertinente para convalidar la Denominación de Calidad como Indicación Geográfica Protegida (IGP).

Esperamos y deseamos que en un futuro otros puertos de la geografía española opten por incorporar estos criterios a sus producciones.

### **CAMBIOS ESTRUCTURALES ACOMETIDOS POR LOS BARCOS DE CERCO DE TARRAGONA**

Mi experiencia personal sobre este aspecto en la provincia de Tarragona ha dado muy buenos resultados, en base a dos criterios básicos, la identificación del producto y la información para el consumidor, además de otras acciones dirigidas todas ellas a mejorar la política comercial como base para rentabilizar la acción extractiva.



Hace unos diez años nos planteamos la necesidad de trabajar por la calidad de nuestros productos de la pesca, como primer paso para conseguir un producto que aportase valor añadido a la pesca de cerco, con mínimas inversiones en infraestructuras y resultados positivos relativamente rápidos. Para ello era necesario la identificación e información del producto para establecer un hecho diferencial.

No fue un reto fácil, sino todo lo contrario.

Me atrevería a decir que fue muy difícil, ya que fue necesario unir el sector productivo con el sector comercializador, en esta aventura y en el mismo barco.

Se hacía necesario incorporar criterios que en ese sentido ya funcionaban en la UE, tanto en lo que se refiere a la tipología del envase como a los sistemas de distribución, mucho más racionales y operativos que los empleados por nosotros hasta el momento.

El Puerto de Tarragona ha sido pionero en España en aplicar el Real Decreto 888/1988. A consecuencia del mismo se sustituye el hasta entonces envase multiuso de madera con 30 kilos de capacidad, por uno de madera de 10 kilos y de un solo uso, incorporando al mismo las leyendas destinadas a información tanto del distribuidor como del consumidor:

Identificación del producto: *Peix Blau de Tarragona* (Pescado Azul de Tarragona). Calidad comercial: extra. Envase: no recuperable, uso alimentario. Productor: número del barco que realiza la captura, fecha de la captura y clase de pescado.

Todo ello con siete dígitos que corresponden: los dos primeros al barco, los cuatro siguientes al día y mes de la captura, y por último, la clase de pescado, un dígito.



Por ejemplo: 1316061 correspondería a sardina capturada el día 16 de junio por el barco "Avi Juanito" TA-3-2728.

Tampoco podíamos perder de vista los criterios cuantitativos, en base a que nuestro mercado es mucho más receptivo a todos los productos de importación y, sobre todo, al pescado azul que es el mercado por excelencia de las producciones francesas e italianas.

Se hacía necesario, en consecuencia, trabajar duro con los parámetros de cualitativos a fin de obtener un producto absolutamente diferenciado por su calidad.

### GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una vez analizados los tres aspectos fundamentales en los que se sintetiza la acción de la pesca, comercialización y consumo del *Peix Blau de Tarragona*, debimos dotar a todo el organigrama de una eficiente red informática para poder disponer a tiempo real de todos los datos necesarios y competentes, tanto en lo referente a la gestión como a la información y estadística.

Para poder contar con elementos imprescindibles para una correcta y moderna gestión de la calidad, se incorporaron los elementos siguientes:

1. Informatización total (base de datos, estadísticas,...)
2. Análisis organolépticos en el puerto de descarga
3. Análisis de puntos críticos
4. Análisis bromatológicos: para determinar los contenidos en materia grasa, y en metales pesados.

Para posibilitar la venta y movimientos de la pesca en puerto, en las condiciones más óptimas, era imprescindible una logística que permitiera toda la operativa y que a la vez todos los elementos que intervienen en la misma cumplieran con las normas técnico-sanitarias exigidas, por lo que se incorporaron los siguientes elementos:

- Cuatro carretillas elevadoras "toros"
- Quinientos palés de plástico para carga dinámica
- Treinta containers para suministro de hielo
- Servicio palés de madera para carga estática (un solo uso)
- Suministro de film para la paletización y protección de la carga

Todos estas acciones posibilitaron la obtención de la Denominación de Calidad.



### VENTAJAS DE UNA DENOMINACIÓN DE CALIDAD

Denominación de Calidad es el nombre que se utiliza para designar a un producto agrícola, o un producto alimentario que es originario de una zona geográfica concreta y que tiene una calidad, una reputación, o alguna otra característica atribuible a este origen geográfico. Y que, además, la producción y/o la transformación y/o la elaboración del mismo, se realiza en la zona geográfica delimitada.

Las Denominaciones de Calidad que se rigen por el Decreto 33/1983, de 10 de febrero (DOGC nº 307), se convalidarán a Indicación Geográfica Protegida (IGP), previa adaptación a la E.N. 45011.

Para que a un producto alimentario se le pueda atribuir una Denominación de Calidad, es imprescindible cumplir previamente los siguientes requisitos básicos:

- Tener una procedencia determinada y controlada
- Que el producto sea obtenido

mediante métodos de producción y elaboración típicos.

- Tener características diferenciales respecto de otros productos similares.
- Ser de calidad elevada

El propio Reglamento del *Peix Blau de Tarragona* es restrictivo a este respecto, por cuanto aplica con rigor la autofiscalización que contempla en su articulado.

Por tanto, el Reglamento de la Denominación actúa de forma muy positiva en cuanto a la gestión de recursos, en los siguientes aspectos:

- Control de tallas mínimas
- Pesca de alba
- Control de calidad, por parte del Consejo Regulador
- Control de calidad, por empresa externa de reconocida solvencia (Calitax)

En el aspecto socio-económico, quiero remarcar la importancia de la Denominación de Calidad en la macroeconomía del sector de cerco, con importantes aumentos de los precios de cotización en lonja de las capturas, lo que ha incentivado a los productores a mejorar notablemente las estructuras productivas.

Asimismo ha aportado seguridad y estabilidad a un sector muy sensibilizado por las fluctuaciones del mercado. Hasta tal punto que yo diría que fue determinante para que el propio sector conociese las posibilidades reales de futuro que tenía a su alcance.



### CONCLUSIONES FINALES

Como conclusión final, cabe destacar algunos puntos básicos, teniendo en cuenta la experiencia de estos nueve años de aplicación de la Denominación de Calidad y los óptimos resultados socioeconómicos obtenidos por el sector de cerco; por lo que debería extrapolarse a otros sectores productivos del sector pesquero español. Creo que es una iniciativa para apoyarla desde todos los ámbitos de la

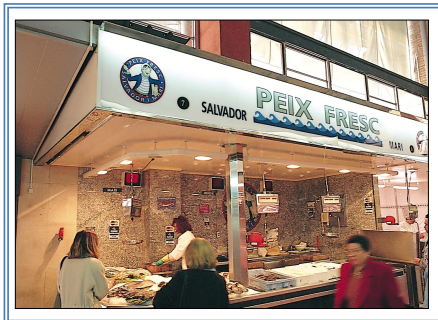
sociedad, pues en mi opinión, el presente de la pesca de la sardina, su posterior comercialización y elaboración están atravesando unos momentos delicados y con muchas incertidumbres para el futuro inmediato.

No obstante, como presidente de Agrupesca, asociación en la cual llevamos diez años comercializando el *Peix Blau de Tarragona* hemos constatado que es imprescindible tomar conciencia de que debemos actuar sobre dos criterios básicos: gestión de recursos y gestión de producto.

#### • GESTIÓN DE RECURSOS

Ineludiblemente debe contemplar la situación actual que nos sitúa los stocks de la biomasa fuera de los límites de seguridad biológica causada, en parte, por la sobreexplotación de los recursos pesqueros. Debemos implicar al sector en una gestión responsable de los recursos autorenovables, como única salida que asegure la explotación sostenible del sector en el futuro.

Hemos defendido, y seguiremos defendiendo con todas nuestras fuerzas, la compartimentación de la plataforma continental mediterránea española para evitar



los abusos, que sistemáticamente, venimos sufriendo por los buques de bandera de conveniencia y por los de pabellón español que usan puertos de conveniencia.

#### • GESTIÓN DEL PRODUCTO

Debemos acometer políticas comerciales más responsables que aporten valor añadido a la comercialización y a la elaboración en base a dos criterios concretos: identificación del producto

e información al consumidor, para establecer un vínculo entre el consumidor y el producto que nos permita inducir al consumo nacional frente a las masivas importaciones, por lo que es vital concienciar del hecho diferencial entre nuestra producción y la foránea.

Para acometer todas estas acciones, encaminadas a mejorar la captura y la comercialización de la pesca, es necesario crear elementos de globalización del sector productor-distribuidor.

La interprofesionalización es un nuevo elemento que deberíamos contemplar en los planes de futuro como una herramienta de trabajo, porque la tendencia de las nuevas políticas macro-económicas apunta claramente en esta línea.

En definitiva, creo que la pesca tendrá un gran futuro si acometemos cambios estructurales adecuados a las nuevas coyunturas emergentes, ya que como producto primario aporta economía al consumidor y riqueza en nutrientes, por todo ello vale la pena que trabajemos por el bien de la pesca en general; porque pesca responsable más comercio responsable es igual a pesca con futuro. ■



MAYORISTAS DE PESCADO Y MARISCO FRESCO Y CONGELADO



gestión, elaboración servicio, s.a.

Mayoristas consignatarios de pescados y mariscos, vivos, frescos y congelados

**IMPORT-EXPORT**  
de todos los productos del mar

Mercat del Peix  
Casillas, 48-49-53-64  
Mercabarna  
08040 BARCELONA  
Tel.: 336 29 11\* (de 24 a 8 h.) - Fax: 336 21 64  
Télex: 97830 BRR-E

Oficinas y frigorífico:  
GES, S.A.  
Longitudinal, 9, bloque 7, mód. 1  
Mercabarna  
08040 BARCELONA  
Tel.: 335 98 00\* (de 8 a 14 h.) - Fax: 336 42 58



# DENOMINACIONES DE CALIDAD EN EL SECTOR PESQUERO

## RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA DEL "PEIX BLAU DE TARRAGONA"

■ ARTUR BUDESCA

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN "PEIX BLAU DE TARRAGONA" (PESCADO AZUL DE TARRAGONA)

Las Denominaciones de Calidad (DC) o las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) son un factor determinante para el futuro de la pesca y su comercialización. Una conclusión que cabe afirmar con rotundidad una vez analizada la experiencia acumulada en los últimos años por la Denominación *Peix Blau de Tarragona* (Pescado Azul de Tarragona).

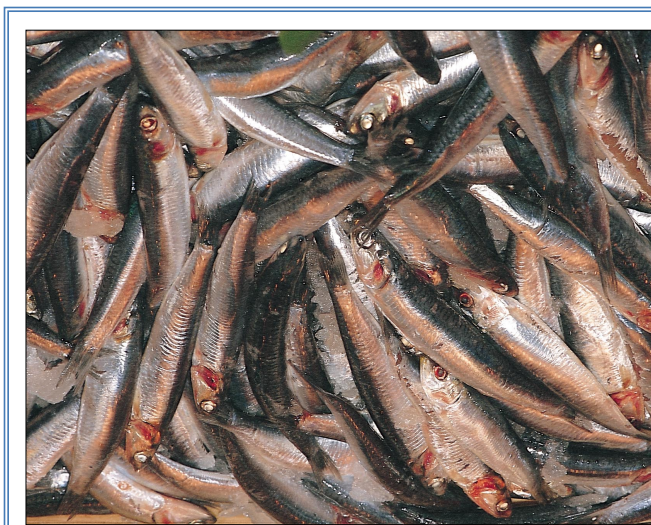
La aplicación del Reglamento del *Peix Blau de Tarragona*, adaptado a la E.N. 45011, actúa de forma muy positiva sobre la actividad pesquera y la comercialización, optimizando tanto los recursos autorenovables como la gestión comercial, al incorporar criterios cualitativos tan escasos en este sector.

Tarragona es el primer y único puerto de España que cuenta con especies de pesca de cerco con una denominación de calidad y que ya ha efectuado todos los trámites administrativos y la adecuación pertinente para convalidar la Denominación de Calidad como Indicación Geográfica Protegida (IGP).

Esperamos y deseamos que en un futuro otros puertos de la geografía española opten por incorporar estos criterios a sus producciones.

### **CAMBIOS ESTRUCTURALES ACOMETIDOS POR LOS BARCOS DE CERCO DE TARRAGONA**

Mi experiencia personal sobre este aspecto en la provincia de Tarragona ha dado muy buenos resultados, en base a dos criterios básicos, la identificación del producto y la información para el consumidor, además de otras acciones dirigidas todas ellas a mejorar la política comercial como base para rentabilizar la acción extractiva.



Hace unos diez años nos planteamos la necesidad de trabajar por la calidad de nuestros productos de la pesca, como primer paso para conseguir un producto que aportase valor añadido a la pesca de cerco, con mínimas inversiones en infraestructuras y resultados positivos relativamente rápidos. Para ello era necesario la identificación e información del producto para establecer un hecho diferencial.

No fue un reto fácil, sino todo lo contrario.

Me atrevería a decir que fue muy difícil, ya que fue necesario unir el sector productivo con el sector comercializador, en esta aventura y en el mismo barco.

Se hacía necesario incorporar criterios que en ese sentido ya funcionaban en la UE, tanto en lo que se refiere a la tipología del envase como a los sistemas de distribución, mucho más racionales y operativos que los empleados por nosotros hasta el momento.

El Puerto de Tarragona ha sido pionero en España en aplicar el Real Decreto 888/1988. A consecuencia del mismo se sustituye el hasta entonces envase multiuso de madera con 30 kilos de capacidad, por uno de madera de 10 kilos y de un solo uso, incorporando al mismo las leyendas destinadas a información tanto del distribuidor como del consumidor:

Identificación del producto: *Peix Blau de Tarragona* (Pescado Azul de Tarragona). Calidad comercial: extra. Envase: no recuperable, uso alimentario. Productor: número del barco que realiza la captura, fecha de la captura y clase de pescado.

Todo ello con siete dígitos que corresponden: los dos primeros al barco, los cuatro siguientes al día y mes de la captura, y por último, la clase de pescado, un dígito.



Por ejemplo: 1316061 correspondería a sardina capturada el día 16 de junio por el barco "Avi Juanito" TA-3-2728.

Tampoco podíamos perder de vista los criterios cuantitativos, en base a que nuestro mercado es mucho más receptivo a todos los productos de importación y, sobre todo, al pescado azul que es el mercado por excelencia de las producciones francesas e italianas.

Se hacía necesario, en consecuencia, trabajar duro con los parámetros de cualitativos a fin de obtener un producto absolutamente diferenciado por su calidad.

### GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una vez analizados los tres aspectos fundamentales en los que se sintetiza la acción de la pesca, comercialización y consumo del *Peix Blau de Tarragona*, debimos dotar a todo el organigrama de una eficiente red informática para poder disponer a tiempo real de todos los datos necesarios y competentes, tanto en lo referente a la gestión como a la información y estadística.

Para poder contar con elementos imprescindibles para una correcta y moderna gestión de la calidad, se incorporaron los elementos siguientes:

1. Informatización total (base de datos, estadísticas,...)
2. Análisis organolépticos en el puerto de descarga
3. Análisis de puntos críticos
4. Análisis bromatológicos: para determinar los contenidos en materia grasa, y en metales pesados.

Para posibilitar la venta y movimientos de la pesca en puerto, en las condiciones más óptimas, era imprescindible una logística que permitiera toda la operativa y que a la vez todos los elementos que intervienen en la misma cumplieran con las normas técnico-sanitarias exigidas, por lo que se incorporaron los siguientes elementos:

- Cuatro carretillas elevadoras "toros"
- Quinientos palés de plástico para carga dinámica
- Treinta containers para suministro de hielo
- Servicio palés de madera para carga estática (un solo uso)
- Suministro de film para la paletización y protección de la carga

Todos estas acciones posibilitaron la obtención de la Denominación de Calidad.



### VENTAJAS DE UNA DENOMINACIÓN DE CALIDAD

Denominación de Calidad es el nombre que se utiliza para designar a un producto agrícola, o un producto alimentario que es originario de una zona geográfica concreta y que tiene una calidad, una reputación, o alguna otra característica atribuible a este origen geográfico. Y que, además, la producción y/o la transformación y/o la elaboración del mismo, se realiza en la zona geográfica delimitada.

Las Denominaciones de Calidad que se rigen por el Decreto 33/1983, de 10 de febrero (DOGC nº 307), se convalidarán a Indicación Geográfica Protegida (IGP), previa adaptación a la E.N. 45011.

Para que a un producto alimentario se le pueda atribuir una Denominación de Calidad, es imprescindible cumplir previamente los siguientes requisitos básicos:

- Tener una procedencia determinada y controlada
- Que el producto sea obtenido

mediante métodos de producción y elaboración típicos.

- Tener características diferenciales respecto de otros productos similares.
- Ser de calidad elevada

El propio Reglamento del *Peix Blau de Tarragona* es restrictivo a este respecto, por cuanto aplica con rigor la autofiscalización que contempla en su articulado.

Por tanto, el Reglamento de la Denominación actúa de forma muy positiva en cuanto a la gestión de recursos, en los siguientes aspectos:

- Control de tallas mínimas
- Pesca de alba
- Control de calidad, por parte del Consejo Regulador
- Control de calidad, por empresa externa de reconocida solvencia (Calitax)

En el aspecto socio-económico, quiero remarcar la importancia de la Denominación de Calidad en la macroeconomía del sector de cerco, con importantes aumentos de los precios de cotización en lonja de las capturas, lo que ha incentivado a los productores a mejorar notablemente las estructuras productivas.

Asimismo ha aportado seguridad y estabilidad a un sector muy sensibilizado por las fluctuaciones del mercado. Hasta tal punto que yo diría que fue determinante para que el propio sector conociese las posibilidades reales de futuro que tenía a su alcance.



### CONCLUSIONES FINALES

Como conclusión final, cabe destacar algunos puntos básicos, teniendo en cuenta la experiencia de estos nueve años de aplicación de la Denominación de Calidad y los óptimos resultados socioeconómicos obtenidos por el sector de cerco; por lo que debería extrapolarse a otros sectores productivos del sector pesquero español. Creo que es una iniciativa para apoyarla desde todos los ámbitos de la

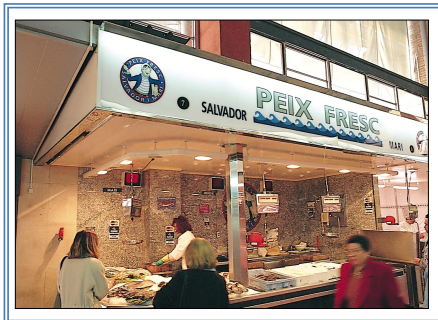
sociedad, pues en mi opinión, el presente de la pesca de la sardina, su posterior comercialización y elaboración están atravesando unos momentos delicados y con muchas incertidumbres para el futuro inmediato.

No obstante, como presidente de Agrupesca, asociación en la cual llevamos diez años comercializando el *Peix Blau de Tarragona* hemos constatado que es imprescindible tomar conciencia de que debemos actuar sobre dos criterios básicos: gestión de recursos y gestión de producto.

#### • GESTIÓN DE RECURSOS

Ineludiblemente debe contemplar la situación actual que nos sitúa los stocks de la biomasa fuera de los límites de seguridad biológica causada, en parte, por la sobreexplotación de los recursos pesqueros. Debemos implicar al sector en una gestión responsable de los recursos autorenovables, como única salida que asegure la explotación sostenible del sector en el futuro.

Hemos defendido, y seguiremos defendiendo con todas nuestras fuerzas, la compartimentación de la plataforma continental mediterránea española para evitar



los abusos, que sistemáticamente, venimos sufriendo por los buques de bandera de conveniencia y por los de pabellón español que usan puertos de conveniencia.

#### • GESTIÓN DEL PRODUCTO

Debemos acometer políticas comerciales más responsables que aporten valor añadido a la comercialización y a la elaboración en base a dos criterios concretos: identificación del producto

e información al consumidor, para establecer un vínculo entre el consumidor y el producto que nos permita inducir al consumo nacional frente a las masivas importaciones, por lo que es vital concienciar del hecho diferencial entre nuestra producción y la foránea.

Para acometer todas estas acciones, encaminadas a mejorar la captura y la comercialización de la pesca, es necesario crear elementos de globalización del sector productor-distribuidor.

La interprofesionalización es un nuevo elemento que deberíamos contemplar en los planes de futuro como una herramienta de trabajo, porque la tendencia de las nuevas políticas macro-económicas apunta claramente en esta línea.

En definitiva, creo que la pesca tendrá un gran futuro si acometemos cambios estructurales adecuados a las nuevas coyunturas emergentes, ya que como producto primario aporta economía al consumidor y riqueza en nutrientes, por todo ello vale la pena que trabajemos por el bien de la pesca en general; porque pesca responsable más comercio responsable es igual a pesca con futuro. ■



MAYORISTAS DE PESCADO Y MARISCO FRESCO Y CONGELADO



gestión, elaboración servicio, s.a.

Mayoristas consignatarios de pescados y mariscos, vivos, frescos y congelados

**IMPORT-EXPORT**  
de todos los productos del mar

Mercat del Peix  
Casillas, 48-49-53-64  
Mercabarna  
08040 BARCELONA  
Tel.: 336 29 11\* (de 24 a 8 h.) - Fax: 336 21 64  
Télex: 97830 BRR-E

Oficinas y frigorífico:  
GES, S.A.  
Longitudinal, 9, bloque 7, mód. 1  
Mercabarna  
08040 BARCELONA  
Tel.: 335 98 00\* (de 8 a 14 h.) - Fax: 336 42 58







etiqueta, donde aparte del número de registro sanitario, va la fecha del envasado y el número de piezas que contiene, todos estos datos figuran en perforado, para evitar manipulaciones.

Así, cuando llega una ostra a nuestras manos, disponemos de todos los elementos necesarios, para saber que estamos ante un producto cuidadosamente elaborado y con todas las garantías de calidad.

Pero el cuidado del productor va más allá de lo descrito hasta ahora. El transporte desde su punto de partida hasta su destino es efectuado siempre en camiones isotermod-frigoríficos. Una red diaria de estos camiones permite que la ostra que sale hoy de Galicia esté al día siguiente, a primera hora, en cualquier punto de destino.

#### EDUCAR EL CONSUMO

Siendo España el segundo consumidor mundial de pescado y marisco, y siendo la ostra uno de los productos más apreciados, nos encontramos que el desconocimiento o dificultad en abrirlas no anima mucho al consumo casero, por lo cual esto es un reto que el sector tiene que afrontar.

Por otra parte, el sector tiende a la transformación de los productos, para atender al consumidor, que cada día dispone de menos tiempo, buscando formas de presentación atractivas y fáciles de preparar.

Hoy en día, empiezan a surgir restauradores innovadores que buscan nuevos horizontes culinarios y pretenden dar el salto hacia la elaboración.

Una tendencia que se justifica por los nuevos hábitos de vida, con una inclinación creciente hacia la cocina rápida y preparada, que invade nuestros mercados con productos procedentes de otros países. Por ello, como en la moda, el arte o la arquitectura, la tradición de la cocina con materia prima se debe hermanar con la vanguardia innovadora en busca de nuevos sabores y nuevas presentaciones.

Un reto al que las ostras pueden responder, porque siempre son exquisitas, ya sea consumidas al natural, pasando por recetas culinarias muy simples, o en preparaciones más sofisticadas. ■



**PEDRO GARCIA GOMEZ**

MAYORISTA DE PESCADOS Y MARISCOS

● **LAS MEJORES ANGULAS frescas y congeladas durante todo el año**

● **La auténtica "GULA FRESCA DEL NORTE"**

● **SALMON FRESCO**

● **TRUCHAS**

● **BONITO**

● **ATUN**

● **LENGUADO**

● **PESCADOS DE PINCHO**

● **ELABORADOS**

**PUESTO N.º 85  
MERCAMADRID  
NAVE DE PESCADOS  
Tel. (91) 785 40 02. Fax (91) 785 41 02**



---

# JUGUETES

---

## UN SECTOR EN CONSTANTE RENOVACIÓN

---

■ MARÍA ÁNGELES DONOSO MELERO

---



La definición de juguete, tal y como aparece en la Directiva Europea de 16 de Julio de 1988, es breve, sencilla y clara: "Todo producto concebido o manifiestamente destinado a ser utilizado con fines de juego por niños de edad inferior a catorce años".

La facturación, en 1997, del sector del juguete superó los 100.000 millones de pesetas, lo que supone un incremento del 10% respecto al año anterior, ya que en 1996 se situó en 92.577 millones de pesetas: un 6,1% menos que en 1995.

En 1997, los españoles consumimos juguetes por valor de 95.234 millones de pesetas, o lo que es lo mismo, cada niño menor de once años recibió unas 17.000 pesetas en juguetes. Esta cantidad está muy por debajo del resto de países europeos y, desde luego, a años luz de Estados Unidos y Japón.

Uno de los mayores problemas del sector juguetero es la estacionalidad en las ventas, ya que un 80% de éstas se realizan entre Navidades y Reyes. "El consumidor español une el concepto juguete al de Navidad. Todo esto supone un desconocimiento de que el

juguete es una herramienta importante para el niño" afirma Salvador Miró, presidente de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ).

A este problema hay que añadir el descenso progresivo de la natalidad que ha convertido a España en el país con menor tasa de natalidad de la Unión Europea, 1,2 hijos por mujer. También hay que sumar el descenso de la edad de juego, ya que los niños de los 90 se incorporan antes a la sociedad de consumo y su tiempo libre lo dedican, en buena medida, a ver la televisión.

Según el pedagogo Manuel Penella, la importancia del juguete viene dada porque el juego es una forma de desarrollo mental al suponer fantasía, creatividad, atención y memoria para respetar unas reglas. Esto hace que el niño pase de un pensamiento egocéntrico a otro socializado y lógico donde predomina lo racional y abstracto. El juego también contribuye al desarrollo físico, sobre todo en aspectos tales como la coordinación y el equilibrio.

La elección del juguete apropiado debe adecuarse a la etapa evolutiva del

niño y del juego infantil. Además, las características de los juguetes varían según la edad y el sexo del individuo.

### PANORAMA GENERAL DEL MERCADO NACIONAL DEL JUGUETE

El sector juguetero español superó, en 1997, los 100.000 millones de pesetas de facturación, concretamente 102.000 millones de pesetas, según la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ). Estos datos suponen un aumento de un 10% respecto a la facturación total de las empresas jugueteras en 1996.

Para Salvador Miró "la reactivación del consumo se produjo entre Navidad y Reyes, en 1996, ha tenido su reflejo en este ejercicio, en el que se ha superado la mítica barrera de los 100.000 millones de pesetas, facturación que no se alcanzaba desde 1991".

La campaña ha mejorado, respecto a las de años anteriores, con una venta lineal de todos los productos, si bien, al final no se han cumplido las expectativas que la animación del consumo y la venta a lo largo del año hacían prever. Así las ventas en el mercado nacional



CUADRO Nº 1

**EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR JUGUETERO ESPAÑOL**

PRECIO DE FÁBRICA EN MILLONES DE PESETAS

	1993		1994		1995		1996		1997 (1)	
	MILL. PTAS.	% 93/92	MILL. PTAS.	% 94/93	MILL. PTAS.	% 95/94	MILL. PTAS.	% 96/95	MILL. PTAS.	% 97/96
FACTURACIÓN	90.503	+ 11,7	96.368	+ 6,4	97.800	+ 1,4	92.577	- 6,1	102.000	+ 10
VENTA NACIONAL	63.257	+ 7,8	65.160	+ 3,0	57.100	- 12,3	52.843	- 7,4	55.000	+ 4
EXPORTACIÓN	27.246	+ 22,1	31.218	+ 14,5	40.698	+ 30,3	39.734	- 2,3	47.000	+ 18 (2)
IMPORTACIÓN	34.453	- 2,6	40.041	+ 16,2	45.674	+ 14,0	43.458	- 4,8	54.000	+ 24
CONSUMO	97.707	+ 3,1	100.901	+ 5,9	93.462	- 7,3	-	-	-	-

1.- Datos provisionales.  
2.- Media de la horquilla estimada.

FUENTE: Asociación Española de Fabricantes de Juguetes.

registraron un aumento de un 4%, situándose en 55.000 millones de pesetas. El consumo creció un 7,5% según un avance de datos del estudio realizado por DYMPANEL. La causa de este comportamiento en el mercado, según Salvador Miró es "el importante tirón que han experimentado los videojuegos, frente al juguete tradicional. La reactivación del mercado nacional, sin embargo, es una realidad que ofrece buenas perspectivas para el sector juguetero español que, desde hace años, ha tenido que compensar la atonía del mercado nacional con el incremento de las exportaciones".

A este respecto, hay que señalar que, en los últimos años, el mercado nacional experimentaba una tendencia descendente. Así, las ventas en España, en 1995 y 1996 habían descendido un 12,13% y un 7,4%, respectivamente. Por tanto, el aumento del 4% experimentado en 1997, aunque moderado, puede considerarse un positivo indicador de las tendencias de mercado.

El gasto en juguetes por niño español menor de 11 años, se sitúa en 16.100 pesetas, aunque el total asciende a 21.615 pesetas, incluyendo juegos electrónicos y similares. En España, las ventas de juguetes se realizan entre Navidades, Reyes y, en menor medida, en vacaciones extraescolares. Estos hábitos de compra se han convertido en uno de los principales problemas del

sector: la estacionalidad en las ventas. La mentalidad del ciudadano español es una de las causas de este estancamiento y la consideración de que el juguete es un premio y no un vehículo para desarrollar la creatividad, la motricidad y la mente del niño.

Según fuentes de Toys 'R' Us, una de las mayores cadenas de tiendas especializadas en juguetes, el sector distribuidor tiene parte de responsabilidad en la enorme estacionalidad del consumo, porque sólo realiza una gran oferta de juguetes en la época navideña y casi nula en otras épocas del año. En España, la distribución se encuentra poco estructurada, al estar dominada por minoristas independientes, aunque los hipermercados están ganando cuotas de mercado hasta alcanzar cotas del 17%. Según expertos económicos, el comercio del juguete debería especializarse bajo la forma de franquicias, supermercados especializados o cooperativas independientes, para que se convierta en un mercado fuerte y competitivo.

**PERFIL SECTORIAL**

El sector juguetero español, integrado por 216 empresas, da trabajo directo a más de 5.000 personas. También es relevante el empleo indirecto que genera, a través de una importante industria auxiliar que fabrica componentes o realiza alguna de las fases del proceso pro-

ductivo. La atomización es otra de las características del sector, ya que, de esas 216 empresas, más de la mitad emplean a menos de 11 trabajadores. Estas empresas, consideradas pequeñas, representan un 8,5% de la facturación total. La mayor parte de la facturación, un 38%, corresponde a las empresas medianas -de 51 a 200 empleados-; un 28,5%, a las grandes -con más de 200 empleados-; y el resto, un 25%, a las pequeñas -de 11 a 50 empleados-.

**CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA**

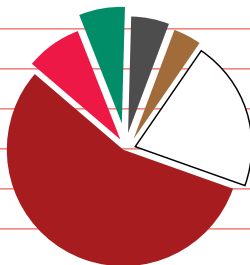
Otras de las notas definitorias de las empresas jugueteras es la alta concentración geográfica, ya que un 77% están situadas en la Comunidad Valenciana y Cataluña. Por zonas geográficas, la Comunidad Valenciana concentra el 66% de la facturación total del sector y reúne 79 empresas, con polos tan representativos como las localidades alicantinas de Ibi y Onil, que junto con Castalla, Tibi y Biar constituyen el denominado "Valle del Juguete". Por su parte, Cataluña representa un 27,2% del número de empresas, con un porcentaje de facturación situado en un 19,1% y una concentración de 63 empresas. Estos datos demuestran el pequeño peso, en cuanto a facturación, del resto de las empresas, localizadas fuera de estas dos Comunidades.

Las importaciones según estas primeras estimaciones, habrían ascendido

CUADRO Nº 2

**IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DE JUGUETES  
PORCENTAJES**

PAÍS	VOLUMEN DE IMPORTACIÓN
▲ CHINA	55,9
▲ ITALIA	7,9
▲ FRANCIA	6,4
▲ ALEMANIA	5,2
▲ REINO UNIDO	3,8
△ OTROS	20,8



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes.

CUADRO Nº 3

**JUGUETES MÁS VENDIDOS  
PORCENTAJES**

PRODUCTO	CUOTA DE MERCADO
MUÑECAS Y ACCESORIOS	20,7
JUEGOS DE MESA Y DE SALÓN	15,1
JUEGOS ELECTRÓNICOS	13,0
FIGURAS TRANSFORMABLES, TÍTERES, ETCÉTERA	10,8
COCHES, TRENES Y OTROS VEHÍCULOS	10,7
VEHÍCULOS DE MONTAR	7,4
PUZZLES Y MONTAJES	6,6
MATERIAL AUDIOVISUAL DE COMUNICACIÓN	4,6
JUEGOS DE IMITACIÓN (HOGAR, FANTASÍA...)	3,4
JUGUETES PARA BEBÉS Y ARRASTRES	3,1
JUEGOS DEPORTIVOS, JUGUETES E INSTRUMENTOS MUSICALES, DISFRACES, ARTÍCULOS DE PLAYA...	4,6

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de La Guía del Niño.

entre un 22 y un 25%, totalizando unos 54.000 millones de pesetas. Los últimos datos de la Dirección General de Aduanas indican que se ha producido un fuerte incremento de la importación de videojuegos, productos que, en los últimos años, habían perdido cuota de mercado.

Por su parte, las exportaciones en 1997 habrían aumentado entre un 18 y

un 20%, respecto al año anterior, situándose en unos 47.000 millones de pesetas, frente a los 39.734 millones de 1996. Su peso específico en la facturación del sector representa ya alrededor del 47% del total. La exportación en la Comunidad Valenciana representa un 73,47% del total, mientras que en Cataluña supone el 11,38% de la exportación total.



En cuanto a la distribución por familias de juguetes, el primer puesto en las preferencias infantiles lo siguen ocupando las muñecas, con un 20% de la cuota de mercado. En segundo lugar, con un 17,3%, corresponde a los juegos de mesa y de salón; y el tercero, con un 11,9% a las figuras transformables y de acción. Como dato significativo, los juegos electrónicos pierden cuota de mercado, situándose en un 10,4% de las ventas totales.

**DISTRIBUCIÓN Y GASTO**

Los distintos canales de venta presentan una evolución desigual. En 1995, los hipermercados totalizaron el 36,4% de las ventas, reforzando el protagonismo en la distribución que mantienen desde 1993. También incrementaron su peso en la distribución los grandes almacenes, con el 14% de las ventas: así como las grandes superficies especializadas, con el 9,3%; y las agrupaciones de compra, que suponen el 7% de las ventas. Los mayoristas realizaron el pasado año el 19,6% de la distribución, con lo que continúa el proceso descendente experimentado en los últimos años. Los minoristas, con un 8%, también reducen su participación. El resto de las ventas, un 5,7%, se realizó a través de otros canales.

Por otra parte, el gasto de juguetes en España continua siendo muy inferior al de los países de nuestro entorno. En 1996, el gasto en juguetes por niño español menor de once años se situó en una media de 21.615 pesetas, frente a las 28.240 pesetas por niño y año en Francia, o las 27.415 pesetas de Alemania. En el Reino Unido el gasto es mayor y se sitúa en 33.750 pesetas,







mientras que en Italia llega a 29.475 pesetas. La diferencia es aún mayor en comparación con otros países fuera de la Unión Europea. Así, en Estados Unidos, el gasto por niño es de 46.767 pesetas; y en Japón, de 51.090.

### LAS RAZONES DE LA CRISIS

Las causas de la actual situación del sector juguetero son de muy diversa índole y afectan de modo distinto. El principal problema del sector es la estacionalidad de las ventas porque es muy difícil incidir en los hábitos de compra de los consumidores. Más del 80% de las ventas se realizan en los treinta días anteriores a Reyes. Esta situación provoca al fabricante elevados costes financieros, ya que hay que hacer frente a los gastos durante todo el año con unos ingresos que se perciben en un período breve de tiempo.

Por otra parte, la concentración de las ventas en torno a las Navidades produce que sea una actividad de alto riesgo, ya que el fabricante carece del suficiente tiempo para adaptar mejor su producto a los gustos del consumidor, colocar más producto en el mercado...

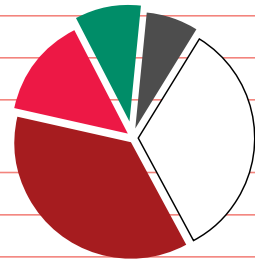
Según Salvador Miró, "la estacionalidad de las ventas no es un problema específico de nuestro país, pero se da de modo más acusado en España. Esto demuestra que, por desgracia, nuestro consumidor une el concepto del juguete al de Navidad. El gasto por niño español también avala esta tesis, ya que es uno de los más bajos de los países europeos. Todos estos datos suponen un desconocimiento de que el juguete es una herramienta para el desarrollo global del niño. Los niños necesitan juguetes en cualquier época del año".



CUADRO Nº 4

### CANALES DE VENTA DE JUGUETES PORCENTAJES

PUNTOS DE VENTA	VOLUMEN DE VENTA
▲ HIPERMERCADOS	36,4
▲ GRANDES ALMACENES	14,0
▲ GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS	9,3
▲ AGRUPACIONES DE COMPRA	7,0
△ OTROS	33,3

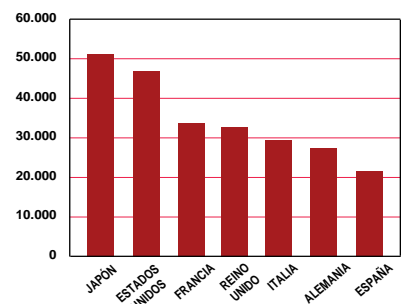


FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes.

CUADRO Nº 5

### GASTO MEDIO DE JUGUETES POR NIÑO PESETAS/AÑO

PAÍS	GASTO MEDIO
JAPÓN	51.090
ESTADOS UNIDOS	46.767
FRANCIA	33.798
REINO UNIDO	32.750
ITALIA	29.475
ALEMANIA	27.415
<b>ESPAÑA</b>	<b>21.615</b>



NOTA: Datos de 1996.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes.

Otras de las causas es la competencia desleal que realizan algunos países, principalmente de Extremo Oriente. En cuanto a la seguridad, y a pesar del importante esfuerzo que la creación de la marca CE supuso para distinguir los productos seguros de los que no lo eran, los mecanismos de inspección utilizados demostraron la importancia a dicha marca.

La falta de control en las aduanas europeas motiva la ineficacia de la inspección en los puntos de venta: cuando concluye el informe del laboratorio, los juguetes ya se han vendido. Por otra parte, AEFJ viene detectando grandes partidas de juguetes importados –funda-

mentalmente de Extremo Oriente– que, aunque llevan la marca CE, realmente no cumplen la normativa vigente.

Para el presidente de AEFJ "competicimos en desigualdad de condiciones, ya que fabricar un juguete seguro es mucho más caro que otro que no cumple la normativa de seguridad. Pero, además, nuestros niños corren riesgos innecesarios y, en el caso de los juguetes que llevan la marca CE sin cumplir los requisitos establecidos por la legislación vigente, se da un claro fraude a los consumidores".

La búsqueda de una solución a este problema motivó el acuerdo entre AEFJ, la Asociación de Normalización y Cer-



## TENDENCIAS E INNOVACIONES DEL SECTOR JUGUETERO



EL SECTOR JUGUETERO HA EVOLUCIONADO MUCHO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. LA ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DEL JUGUETE (AIJU) HA ELABORADO, EN COLABORACIÓN CON EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DEL DISEÑO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA (UPV), UN ESTUDIO SOBRE LAS TENDENCIAS E INNOVACIONES DEL SECTOR. ESTE ESTUDIO PRETENDE OFRECER UNA VISIÓN AMPLIA DE

LAS TENDENCIAS QUE MARCAN EL MERCADO JUGUETERO. PARA ELLO, SE INCLUYEN ESTRATEGIAS CONCRETAS QUE HAN ADOPTADO ALGUNAS EMPRESAS FRENTE A LOS CAMBIOS QUE SE APRECIAN EN LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO, VALORES Y ESTILOS DE LA VIDA DE LA SOCIEDAD ACTUAL. SEGÚN EL ESTUDIO REALIZADO POR AIJU, LA INNOVACIÓN ES UN FACTOR FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS, YA QUE PUEDE DECIDIR EL ÉXITO DE UNA DETERMINADA LÍNEA DE PRODUCTOS. LAS GRANDES COMPAÑÍAS JUGUETERAS, QUE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SE HABÍAN CENTRADO EN LA ESPECIALIZACIÓN DE SUS ARTÍCULOS, BUSCAN AHORA UNA DIVERSIFICACIÓN DE SU OFERTA QUE LES PERMITA ABARCAR UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES. ESTA AMPLIACIÓN DE LA GAMA DE PRODUCTOS SE LLEVA A CABO MEDIANTE ASOCIACIONES, ADQUISICIONES DE OTRAS MARCAS O PRODUCTOS LICENCIADOS. ESTA SITUACIÓN ES ANALIZADA POR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE BUSCAN LA DIFERENCIACIÓN PARA AFIANZARSE EN EL MERCADO.

LA BÚSQUEDA DE NUEVOS PRODUCTOS HA DADO LUGAR AL REPLANTEAMIENTO DE LOS TRADICIONALES VALORES DE JUEGO. EN ESTE SENTIDO, SON FRECUENTES LAS INVESTIGACIONES SOBRE PRODUCTOS YA EXISTENTES, QUE SON REDISEÑADOS PARA CREAR NUEVOS ARTÍCULOS. ASIMISMO, SE OBSERVA EL CUIDADO DE LOS ENVASES, QUE UTILIZAN NUEVOS MATERIALES –RECICLADOS, TRANSPARENTES, ETCÉTERA–, Y NUEVOS COLORES –FOSFORESCENTES, ESTRIDENTES, NACARADOS, ETCÉTERA–. EL ENVASE SE ASOCIA CADA VEZ MÁS AL PRODUCTO E, INCLUSO, PUEDE FORMAR PARTE DEL JUEGO O DEL JUGUETE.

LAS EMPRESAS JUGUETERAS HAN ASUMIDO QUE NO SÓLO VENDEN JUGUETES, SINO TAMBIÉN ESTILOS DE OCIO Y EQUIPAMIENTO PARA NIÑOS. BAJO ESTA PREMISA, LAS GRANDES COMPAÑÍAS PARTICIPAN EN LA ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES. ENTRE ÉSTAS, SE ENCUENTRAN LAS FERIAS PARA NIÑOS Y JÓVENES, LUDOTECAS (RECINTOS CON JUGUETES), TALLERES DE MANUALIDADES... ASIMISMO, LAS EMPRESAS JUGUETERAS SE PLANTEAN EL EQUIPAMIENTO COMPLETO DEL NIÑO, DESDE SUS JUGUETES HASTA LA ROPA QUE SE PONE O LOS OBJETOS DE USO COTIDIANO. ESTA TENDENCIA DARÁ LUGAR A ASOCIACIONES O ALIANZAS ENTRE EMPRESAS JUGUETERAS Y OTRAS DE DIFERENTES SECTORES.

POR OTRA PARTE, FRENTE A LA SATURACIÓN DE LOS MÉTODOS PUBLICITARIOS CONVENCIONALES, SE PLANTEAN TIPOS ALTERNATIVOS DE PROMOCIÓN, COMO SON LAS PELÍCULAS Y VÍDEOS, LA CREACIÓN DE PROGRAMAS PROPIOS O LOS CLUBES INFANTILES.

EN ESTA LÍNEA, LA PRESENCIA FERIA DE LAS EMPRESAS TAMBIÉN HA EVOLUCIONADO. ÉSTAS ENSEÑAN AL MINORISTA LA FORMA DE VENDER EL JUGUETE Y LE PROPORCIONAN INFORMACIÓN ÚTIL PARA SU COMERCIALIZACIÓN, COMO LOS PRODUCTOS QUE SE VAN A PUBLICITAR EN TELEVISIÓN Y EN QUÉ MOMENTO.



tificación (AENOR) y la Asociación para la Investigación del Juguete (AIJU), para el lanzamiento de la marca N. Esta marca, además de salvaguardar la seguridad de los productos, exige unos parámetros mínimos de seguridad.

Entre las causas sociológicas se encuentra el descenso en la edad de juego. Los niños de los noventa han diversificado su demanda antes que los de otras épocas. Por razones de diversa naturaleza, el niño/a es incorporado antes a la sociedad de consumo y deja de jugar con juguetes a edades cada vez más tempranas. A partir de los nueve-diez años, sus peticiones se encaminan hacia la ropa de deporte, aparatos musicales, etc... y su tiempo libre, en buena medida, es ocupado por la televisión.

Finalmente, hay que valorar el descenso progresivo de la natalidad, un fenómeno que dura desde hace casi 20 años y que ha hecho que España tenga hoy la menor tasa de fecundidad del mundo, 1,26 hijos por mujer, sólo comparable a la de Italia.

### FOMENTAR LA EXPORTACIÓN

Una de las alternativas de crecimiento y expansión del sector juguetero español es fomentar la exportación. Y para ello se cuenta, entre otros instrumentos, con el apoyo del Instituto de Comercio Exterior (ICEX), que a través de un plan desarrollado por la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ), con un coste de 350 millones de pesetas sólo en 1998, contempla una serie de acciones dirigidas a la apertura de nuevos mercados. En esta línea se sitúa la reciente presencia, por vez primera, en la Feria de Hong Kong; y, por segun-





do año, en las ferias de Dubai y Tokio; así como un plan de marketing específico para Alemania y acciones concretas para el mercado francés, que es el primero en el ranking de exportación del sector juguetero español.

Las empresas españolas exportan, principalmente, a la Unión Europea. Así, Francia concentra el 24,77% del volumen de exportación del sector, Portugal, el 13,79; Reino Unido, el 12,90 y Alemania, el 10,36%. En cuanto a la procedencia de las importaciones españolas, China, con un 55,59%, se sitúa a la cabeza. Con gran diferencia, le siguen Italia -7,60%-, Francia -4,94%- y Alemania -5,24%-.

### PANORAMICA GENERAL DEL SECTOR JUGUETERO EUROPEO

A lo largo de los últimos años, la sociedad europea en su conjunto ha sufrido una serie de transformaciones que han caracterizado en última instancia al mercado europeo del juguete.

Aspectos tales como la caída de la tasa de natalidad, el nuevo papel representado por el juguete -al entenderse ahora como un elemento educativo fundamental y no como un pasatiempo- y el distinto comportamiento de los agentes económicos como consumidores, hacen que este sector tenga unas características diferentes a las que tenía hace varias décadas.

El mercado europeo del juguete en la UE ha sufrido una fuerte evolución en las tres últimas décadas. La producción, que era principalmente artesanal, ha ido haciéndose industrial, utilizando tecnologías cada vez más complejas. Hoy en día, la industria europea del juguete cuenta con numerosas empre-

### CUADRO Nº 8 RESULTADOS DE TOYS'R'US

#### RESULTADOS CONJUNTOS DE TOYS'R'US EN ESPAÑA Y PORTUGAL

	A 31 DE ENERO DE 1997	A 31 DE ENERO DE 1998
NÚMERO DE TIENDAS	31	33
VENTAS TOTALES	24.027 MILL. DE PESETAS	26.200 MILL. DE PESETAS
PLANTILLA MEDIA	1.302	1.420
INVERSIÓN ACUMULADA	33.055 MILL. DE PESETAS	36.000 MILL. DE PESETAS
RECURSOS PROPIOS	26.324 MILL. DE PESETAS	-

#### RESULTADOS MUNDIALES DE TOYS'R'US

	A 1 DE FEBRERO DE 1997	A 31 DE ENERO DE 1998
NÚMERO DE TIENDAS	1.374	1.454
VENTAS TOTALES	9.900 MILL. DE DÓLARES	11.038 MILL. DE DÓLARES
BENEFICIOS EXPLOTACIÓN	427,4 MILL. DE DÓLARES	490 MILL. DE DÓLARES

FUENTE: TOYS'R'US.

#### TOYS'R'US, PRIMERA TIENDA ESPECIALIZADA EN EL CAMPO INFANTIL



UN HOMBRE LLAMADO CHARLES LAZARUS DECIDIÓ CONVERTIR EL PEQUEÑO NEGOCIO DE BICICLETAS DE SU PADRE EN UNA GRAN TIENDA DE ARTÍCULOS INFANTILES Y ABRIÓ LA PRIMERA TIENDA TOYS'R'US EN LA DÉCADA DE LOS 50, EN ESTADOS UNIDOS.

EN 1991 SE ABRIÓ EL PRIMER ESTABLECIMIENTO TOYS'R'US EN BARCELONA. FUE LA PIONERA EN ESPAÑA EN CONSTITUIR UN CENTRO ESPECIALIZADO EXCLUSIVAMENTE EN LOS NIÑOS.

TOYS'R'US IBERIA ENGLOBA ESPAÑA Y PORTUGAL Y DISPONE, ACTUALMENTE, DE 34 TIENDAS DISTRIBUIDAS EN ESPAÑA (29) Y PORTUGAL (5), TENIENDO PREVISTO CONTAR CON 40 ESTABLECIMIENTOS EN LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS. HA CONSEGUIDO EN 1997 UNAS VENTAS TOTALES DE MÁS DE 26.000 MILLONES DE PESETAS. LA COMPAÑÍA HA GENERADO 2.300 PUESTOS DE TRABAJO DIRECTOS Y CERCA DE 7.000 INDIRECTOS.

EXISTEN 1.454 TIENDAS REPARTIDAS EN 27 PAÍSES. EN 1997, LAS VENTAS TOTALES DE LA COMPAÑÍA ASCENDIERON A 11.038 MILLONES DE DÓLARES, LO QUE SUPONE UN INCREMENTO DEL 10% RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR, EN EL QUE SE OBTUVIERON 9.932 MILLONES DE DÓLARES.

TOYS'R'US COMENZÓ A COTIZAR EN LA BOLSA DE NUEVA YORK EN 1978 Y HA OBTENIDO EN LOS ÚLTIMOS 18 AÑOS CONSECUTIVOS UNAS VENTAS SUPERIORES A LAS CONSEGUIDAS EN EL EJERCICIO ANTERIOR. EN 1997, LOS BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN ASCENDIERON A 490 MILLONES DE DÓLARES, SUPERANDO LOS 427 MILLONES DE DÓLARES DE 1996. LOS BENEFICIOS POR ACCIÓN SE INCREMENTARON HASTA 1,72 DÓLARES, FRENTE A LOS 1,56 DÓLARES DEL AÑO ANTERIOR.

TOYS'R'US TIENE MÁS DEL 20% DEL MERCADO DE JUGUETES DE ESTADOS UNIDOS. LA COMPAÑÍA COMIENZA SU EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN 1984 CONSCIENTE DE QUE EL CONCEPTO "ESPECIALIZACIÓN EN EL SECTOR INFANTIL" PUEDE SER IMPLANTADO EN OTROS PAÍSES. EN 1991 SE CONVIRTIÓ EN LA PRIMERA SOCIEDAD AMERICANA DE DISTRIBUCIÓN CON PRESENCIA EN JAPÓN. EN 1997, SE INAUGURARON 80 NUEVAS TIENDAS.



CUADRO Nº 6

**CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS DETECTADOS EN SERIES DE TELEVISIÓN DE PRODUCCIÓN ESPAÑOLA**

PRODUCTOS DETECTADOS POR SECTORES	NÚMERO	%
ALIMENTACIÓN	90	27,9
BEBIDAS	61	18,9
ELECTRODOMÉSTICOS	14	4,3
ESTABLECIMIENTOS	26	8,0
HIGIENE PERSONAL	17	5,2
<b>JUGUETES Y ARTÍCULOS INFANTILES</b>	<b>13</b>	<b>4,0</b>
PRENSA	25	7,7
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	9	2,8
ROPA	16	4,9
SALUD	8	2,5
TABACO	15	4,6
VEHÍCULOS	9	2,8
VARIOS	20	6,2
<b>TOTAL</b>	<b>323</b>	<b>100,0</b>

NOTA: Productos detectados en series emitidas por TVE, Antena 3 y Tele 5 entre octubre de 1994 y diciembre de 1996.

FUENTE: Confederación Estatal de Consumidores y Usuarios (CECU).



ESPAÑOLA DE ANUNCIANTES (AEA) OPINA QUE "EL EMPLAZAMIENTO DE PRODUCTOS ES UNA TÉCNICA DIFERENTE DE LA PUBLICIDAD" Y QUE EXISTE UNA "LAGUNA LEGISLATIVA" AL RESPECTO. PARA LA AEA, EL "PRODUCT PLACEMENT" (DONDE LOS PRODUCTOS SE PRESENTAN EN LAS TELESERIES COMO ALGO INMERSO EN ELLAS, ANUNCIOS CAMUFLADOS) ES UNA TÉCNICA MÁS CERCANA AL PATROCINIO O A LA PUBLICIDAD ESTÁTICA, QUE A LA TRADICIONAL.

POR CONTRA, TANTO EL INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO (INC) COMO LA DIRECCIÓN GENERAL DE TELECOMUNICACIONES RECONOCIERON EN 1995 QUE EL "PRODUCT PLACEMENT" ES UNA PRÁCTICA DE PUBLICIDAD ENCUBIERTA PROHIBIDA POR EL ARTÍCULO 10 DE LA LEY 25/94.

EN EL ANÁLISIS REALIZADO POR LA CECU SOBRE LA PRESENCIA DE ARTÍCULOS EN SERIES DE TELEVISIÓN DE PRODUCCIÓN ESPAÑOLA, EMITIDAS POR ANTENA 3, TVE Y TELE 5, ENTRE OCTUBRE DE 1994 Y DICIEMBRE DE 1996, EL 4% DE LOS PRODUCTOS REGISTRADOS (323 ARTÍCULOS DETECTADOS) ERAN JUGUETES Y ARTÍCULOS INFANTILES. INCLUSO LOS DIBUJOS ANIMADOS PUEDEN CONSTITUIR CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD ENCUBIERTA DIRIGIDAS AL PÚBLICO INFANTIL.

EN 1983, LA TELEVISIÓN NORTEAMERICANA COMENZÓ A EMITIR LA SERIE DE DIBUJOS "HE-MAN" Y "MASTERS DEL UNIVERSO", QUE ESTÁN PRODUCIDAS POR LA COMPAÑÍA JUGUETERA MATTEL, PROVOCÓ UN GRAN ÉXITO DE VENTAS DE LOS MUÑECOS QUE PROTAGONIZARON LA SERIE. ESTA MISMA COMPAÑÍA JUGUETERA CREÓ UNA SERIE BASADA EN SUS PROPIOS JUGUETES. EN 1986 SE EMITÍAN EN EE UU SESENTA SERIES DE ESTE TIPO. EN ESPAÑA, OCURRE LO MISMO CON PROGRAMAS COMO "ACTION MAN" O "POWER RANGERS".

**PUBLICIDAD: NUEVAS TÉCNICAS PARA INCITAR AL CONSUMO**

LA PÉRDIDA DE EFICACIA DEL TRADICIONAL SPOT PUBLICITARIO DEBIDO A LA SATURACIÓN DE MENSAJES Y AL "ZAPEO" DE LOS ESPECTADORES, HA LLEVADO A LOS ANUNCIANTES A TRASLADAR A LA TELEVISIÓN LAS TÉCNICAS DE PUBLICIDAD UTILIZADAS EN EL CINE Y APROVECHAR ASÍ LA VENTAJA QUE TIENE LANZAR UN MENSAJE PUBLICITARIO SIN QUE EL CONSUMIDOR ESTÉ EN SOBREVISO (TELECOMEDIAS DONDE INSERTAN PRODUCTOS EN LOS ESCENARIOS DE LA SERIE). TAMBIÉN PARA EVITAR EL "ZAPEO" LOS ANUNCIANTES RECURREN A ANUNCIAR SUS MARCAS EN EL CONTEXTO DE LOS PROPIOS PROGRAMAS, IDENTIFICANDO EL PRODUCTO CON EL PRESENTADOR O EL PROGRAMA.

EN EL CASO DE LA PRENSA ESCRITA, MUCHOS ANUNCIOS VAN ESTRUCTURADOS CON FORMA DE NOTICIAS O SUPLEMENTOS QUE, EN MUCHAS OCASIONES, UTILIZAN LA MISMA TIPOGRAFÍA Y DISEÑO QUE SUS PÁGINAS NORMALES, CON EL FIN DE QUE EL LECTOR PIENSE QUE SON MENSA-

JES DEL PROPIO MEDIO DE COMUNICACIÓN Y LES DÉ ASÍ MÁS CREDIBILIDAD. LOS ANUNCIOS DE RADIO TAMBIÉN SE CAMUFLAN EN FORMA DE ENTREVISTAS QUE LOS LOCUTORES REALIZAN A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS.

LOS ORGANISMOS COMPETENTES DEBEN DESARROLLAR LO ESTABLECIDO EN LA LEY GENERAL DE PUBLICIDAD Y LA LEY 23/94, TRANSPOSICIÓN DE LA DIRECTIVA EUROPEA CONOCIDA COMO "TELEVISIÓN SIN FRONTERAS". LA CONFEDERACIÓN ESTATAL DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (CECU) HA ELABORADO UN ESTUDIO DONDE INFORMA A LOS CONSUMIDORES DE LOS PRINCIPALES ASPECTOS REGULADOS POR LA CITADA LEY. POR EJEMPLO, LA CECU DICE QUE "LA PUBLICIDAD DIRIGIDA A LOS NIÑOS NO DEBE INCITARLES DIRECTAMENTE A LA COMPRA DE UN PRODUCTO EXPLOTANDO SU INEXPERIENCIA O SU CREDULIDAD. PRETENDEN QUE PERSUADAN A LOS PADRES PARA QUE COMPREN LOS PRODUCTOS ANUNCIADOS". POR OTRA PARTE, LA ASOCIACIÓN



sas capaces de defenderse a la vez en los mercados interiores y en los internacionales. Las importaciones y el volumen de negocios global han aumentado de manera considerable.

Los tipos de juguetes comercializados han aumentado en los últimos 25 años, pasando de 5.000 a 60.000. Y no sólo son cada vez más numerosos, sino también más sofisticados. El acceso de los nuevos países productores al mercado dificulta aún más su control. Y, sin embargo, los juguetes se dirigen a una población vulnerable por definición, los niños. Ante la disparidad de las legislaciones de los Estados Miembros, la Directiva específica que entró en vigor el 1 de enero de 1990 impone en los países miembros el mismo grado de seguridad para los juguetes.

Desde el punto de vista de los consumidores, la Directiva constituye un conjunto de medidas destinadas a asegurar que los artículos comercializados no comprometan la salud ni la seguridad de aquéllos. La marca CE certifica que el juguete está conforme a las exigencias de la Directiva Europea. De todas maneras, el símbolo CE no es obligatorio para los juguetes comercializados antes del 1 de enero de 1990. Los Estados Miembros deben controlar los productos que se comercializan en su territorio y prohibir o restringir la venta de los juguetes que lleven indebidamente la marca CE.

Cuando un Estado Miembro constata que un juguete puede poner en peligro la seguridad del niño, debe tomar las medidas necesarias para retirar el producto del mercado o prohibirlo; advirtiendo a la Comisión Europea.

El sector juguetero se trata de un mercado de plena expansión, cuyas características pueden resumirse de la siguiente manera:

–Cerca de 68,5 millones de consumidores.

–Aproximadamente 3.000 empresas industriales.

–40.000 empresas comerciales.

–Empleados: 300.000 personas.

Estos datos nos dan una idea del peso de esta actividad y de la importancia de la población a la que se dirige. El

### CÓMO INFLUYE LA PUBLICIDAD EN LOS NIÑOS ESPAÑOLES



EL ESTUDIO "NIÑOS Y PUBLICIDAD", REALIZADO POR LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA, EXPONE QUE LOS NIÑOS NO CREEN QUE LA PUBLICIDAD LES ENGAÑE: TAN SÓLO UN 7,4% PIENSA QUE "EN LOS ANUNCIOS PARECÍA MEJOR" Y UN 1,6% QUE "LE HAN ENGAÑADO". AUNQUE LOS NIÑOS RECONOCEN NO SABER POR QUÉ NO LES GUSTA UN JUGUETE DETERMINADO, SÓLO UN 4,5% AFIRMA QUE EL MOTIVO ES QUE "EL JUGUETE NO HACE LO QUE EN LA TELEVISIÓN". EL ESTUDIO DEMUESTRA QUE LOS NIÑOS, HOY EN DÍA, SON CLIENTES, COMPRADORES Y GASTADORES Y ACTÚAN DESDE MUY PEQUEÑOS COMO CONSUMIDORES.

LA INVESTIGACIÓN SE HA CENTRADO EN EL ESTUDIO DE LOS NIÑOS ESPAÑOLES Y LA INFLUENCIA QUE SOBRE ELLOS EJERCE LA PUBLICIDAD. ÉSTE PONE DE MANIFIESTO QUE EL JUGUETE ES EL BIEN MÁS PRECIADO PARA LOS NIÑOS, QUE RECONOCEN RECIBIR "MÁS DE LO QUE PIDEN" EN UN 49,8% Y "TODO LO QUE PIDEN" EN UN 27,7%.

OTRA DE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ES LA SOLEDAD DE LOS NIÑOS ESPAÑOLES. EL NIÑO SIEN-TE LA NECESIDAD DE PODER JUGAR CON OTROS NIÑOS O, EN SU DEFECTO, CON SUS PADRES. POR ELLO, NO ES EXTRAÑO CONSTATAR, AUNQUE EL DATO SEA PREOCUPANTE, QUE EL ELEMENTO MÁS DESTACADO PARA ELEGIR UN JUGUETE SEA "SIRVE PARA JUGAR CON OTROS NIÑOS" (48,3%), MUY POR ENCIMA DE "PUEDO HACER COSAS CON ÉL" (31,3%), O "SIRVE PARA COMPETIR" (28,1%), O "PUEDO JUGAR DE MUCHAS MANERAS" (27,6%). LA CONCLUSIÓN ES CLARA: LA MITAD DE LOS NIÑOS ESPAÑOLES SELECCIONA UN JUGUETE EN TANTO EN CUANTO SIRVA PARA JUGAR CON OTROS NIÑOS.

consumidor europeo de juguetes es, en su práctica totalidad, aquel tramo poblacional menor de quince años, que en la UE representa a 62,4 millones de consumidores, que superan a los norteamericanos (51,5 millones) y a los japoneses (24,5 millones). Más del 80% de esta población europea vive en cinco países: Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España, aunque la proporción de población infantil oscila, de manera importante, entre ellas.

Tanto el nivel de renta real disponible como los cambios demográficos inciden de forma importante en el consumo de juguetes en la Unión Europea. Esto se debe a que los juguetes no son bienes de primera necesidad.

Se está produciendo en la UE un envejecimiento de su población, lo que unido a un aumento de personas solteras, hace que se espere un decrecimiento poblacional del 0,3%.

Este hecho se ve reforzado por el pequeño número de hijos, entre otras razones por el retraso en la edad del

matrimonio. Sin embargo, y en promedio, como la edad media a la que los padres tienen su primer hijo es más alta, disponen de mayores ingresos por lo que es más grande el número de juguetes por niño.

Además de estos factores, el crecimiento del sector servicios, la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral, la mayor polarización de las rentas, la economía sumergida y el cambio de valores y de prioridades a nivel individual y familiar, hacen que varíen entre los distintos países europeos, la localización y tamaño del mercado europeo del juguete.

El mercado juguetero europeo se caracteriza por la vital importancia de la publicidad televisiva, para lograr altos volúmenes de ventas. Aunque se han realizado intentos de reducir la estacionalidad de este sector, ésta sigue siendo muy intensa.

Esta política publicitaria es especialmente importante en la televisión, debido a que la casi totalidad de la pobla-

CUADRO Nº 7

## EMPRESAS QUE HAN DEJADO DE VENDER JUGUETES DE PVC

PAÍS	EMPRESA	JUGUETES RETIRADOS
ESPAÑA	IMAGINARIUM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MORDEDORES Y SONAJEROS</li> <li>• TRES MODELOS DE MORDEDORES</li> </ul>
	CHICCO	
DINAMARCA	FOETEX	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUCTOS DE PVC QUE PUEDAN SER CHUPADOS POR NIÑOS</li> </ul>
	FDB	
	MAY BILKA	
SUECIA	CADENA KF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUCTOS DE PVC QUE PUEDAN SER CHUPADOS POR NIÑOS</li> </ul>
HOLANDA	BLOKKER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUCTOS DE PVC QUE PUEDAN SER CHUPADOS POR BEBÉS</li> </ul>
	SPEELHOORN	
	VENDEX	
	TIAMO	
	RAVENSBURGER	
	BIJEUKORF	
BÉLGICA	FEDERACION BELGA DE DISTRIBUIDORES DE JUGUETES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RETIRADA DEL MERCADO DE TODOS LOS ARTÍCULOS DE PVC BLANDO</li> </ul>
	AUSTRIA	TOYS'R'US

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de GREENPEACE.

### LA SEGURIDAD EN EL JUGUETE

EN LA DÉCADA DE LOS 80 LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE JUGUETES COMENZÓ A TRABAJAR EN TEMAS DE SEGURIDAD: EL SECTOR JUGUETERO ESPAÑOL, CON UNA VOCACIÓN CLARAMENTE EXPORTADORA, NECESITABA QUE EN TODOS LOS PAÍSES DE LA ENTONCES COMUNIDAD EUROPEA SE APLICARAN LAS MISMAS NORMAS DE SEGURIDAD.

PARA ELLO SE APROBÓ LA DIRECTIVA DE SEGURIDAD DEL JUGUETE 88/378, QUE FUE TRANSPUESTA EN NUESTRO PAÍS MEDIANTE EL REAL DECRETO 880/1990, PUBLICADO EL 12 DE JULIO DE 1990.

EL JUGUETE DEBE CUMPLIR OBLIGATORIAMENTE CON LO ESTABLECIDO EN ESTA LEGISLACIÓN. EL ESTABLECIMIENTO DE ESTA DIRECTIVA PERMITE LO SIGUIENTE: ELIMINAR LA DISPARIDAD DE DISPOSICIONES LEGALES DE CADA PAÍS; GARANTIZAR LA SEGURIDAD Y LA SALUD DE LOS NIÑOS DE LA UNIÓN EUROPEA, Y EL RECONOCIMIENTO DE LOS INFORMES DE LOS LABORATORIOS AUTORIZADOS POR LOS DEMÁS PAÍSES MIEMBROS.

EXISTEN TAMBIÉN REGLAMENTACIONES ESPECÍFICAS COMO, POR EJEMPLO, PARA PRODUCTOS DE APARIENCIA ENGAÑOSA O LOS JUGUETES QUE HACEN LA FUNCIÓN DE COSMÉTICOS.

EL FABRICANTE O IMPORTADOR DE UN PRODUCTO DEBE TENER UNA DOCUMENTACIÓN TÉCNICA EN LA QUE DEMUESTRE QUE EL ARTÍCULO ES CONFORME A ESTA LEGISLACIÓN. PARA ELLO, LOS LABORATORIOS AUTORIZADOS POR BRUSELAS REALIZAN LOS ENSAYOS PERTINENTES. PASADAS ESTAS PRUEBAS DE LABORATORIO, EL FABRICANTE PONDRÁ LA MARCA "CE" EN EL ENVASE DEL JUGUETE, QUE GARANTIZA LA SEGURIDAD DEL PRODUCTO.

EL LABORATORIO DE LA ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE (AIJU), TAMBIÉN CONOCIDA COMO INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL JUGUETE, FUE EL PRIMER LABORATORIO ESPAÑOL AUTORIZADO POR LA COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA PARA REALIZAR ESTOS ENSAYOS. ENTRE 1986 Y 1996, EL LABORATORIO HA REALIZADO UN GRAN NÚMERO DE ANÁLISIS Y ENSAYOS QUE SE HAN REFLEJADO EN MÁS DE 8.000 INFORMES.

UNA BUENA PRUEBA DE LA PREOCUPACIÓN CRECIENTE POR LA SEGURIDAD EN LOS JUGUETES ES LA POLÉMICA SOBRE LA CONVENIENCIA O NO, Y EL RIESGO O NO, DE UTILIZAR PVC EN LOS JUGUETES. UNA POLÉMICA AÚN NO RESUELTA FORMAL NI LEGALMENTE, PERO QUE, EN TODO CASO, CUENTA YA CON UNA OPINIÓN ENFRENTADA DE AMPLIAS CAPAS DE CONSUMIDORES.







ción infantil (98% de los niños españoles), ve este medio. Prefiriendo los dibujos animados, los telefilmes y los concursos. Se calcula que los niños ven de entre cuatro a seis mil anuncios por año, publicidad que cohesionan el comportamiento social entre la elección de un determinado producto.

Además de la publicidad, las empresas jugueteras se apoyan en la creación de adecuadas redes de distribución altamente eficientes, capaces de abastecer el mercado en poco tiempo.

### EL SECTOR DISTRIBUIDOR DEL JUGUETE EN LA UNIÓN EUROPEA

Los medios usados para distribuir los juguetes varían en los diversos países comunitarios. Así, en Alemania están surgiendo minoristas muy especializados y tienen un sistema de distribución de juguetes altamente estructurado, lo que contrasta con los casos italiano, y sobre todo español, en donde la distribución está muy fragmentada. Las grandes cadenas de tiendas especializadas alemanas compiten con los grandes almacenes pero no con la venta por correo, porque esta última no se ha especializado en la distribución de juguetes, aunque en Alemania se encuentre situada la empresa de venta por correo más importante de Europa.

La distribución del mercado juguetero en Italia está en manos de multitud de minoristas no especializados, lo que ha favorecido el desarrollo de mayoristas que tienen una cuota de mercado

superior al 70%. Se han formado nuevas cadenas de distribución y la importancia de los hipermercados en este sector sigue creciendo hasta alcanzar una cuota de mercado del 8%. Como resultado, para que los minoristas puedan sobrevivir, deberán especializarse y formar asociaciones de cooperativas y franquicias bien estructuradas. Esto es debido a que, según Tordjman (1993), es muy probable que se produzca el colapso del sector mayorista de Italia, lo que provocaría la entrada masiva de multinacionales.

Portugal es un mercado dominado por las grandes superficies jugueteras (representan un 70% de la cuota del mercado), por lo que el comercio minorista sólo está presente con muchas dificultades en las áreas más pobladas. En Portugal apenas se ha desarrollado la industria del juguete, salvo en la producción de peluches, artículos para bebés y juegos de mesa debido a su pequeño mercado interior, lo que hace que no se alcancen economías de escala. Es un mercado en donde, debido a los lazos culturales e históricos y por la proximidad geográfica, las empresas españolas han de jugar un papel más dominante.

En Francia el mercado de juguetes está dominado por los hipermercados y los supermercados, al no ser los minoristas independientes particularmente importantes. No existen ni cadenas especializadas ni tiendas altamente especializadas, y la venta por correo y

los grandes almacenes presentan cuotas de mercado decrecientes. El éxito de los hipermercados se debe a sus bajos precios, en una economía en donde el gasto de juguetes por niño es uno de los mayores de Europa.

En el Reino Unido, por último, la distribución de juguetes está dominada por cadenas especializadas. La venta por catálogo es muy popular (tiene una cuota de mercado del 7%), al igual que las grandes cadenas comerciales tales como Woolworths o tiendas especializadas como Mothercare. Los supermercados, sin embargo, están perdiendo cuota de mercado.

La Unión Europea es el tercer productor de juegos y juguetes del mundo, después de Japón y EE UU. La debilidad del conjunto de la industria juguetera europea viene dada por una serie de factores relacionados entre sí, entre los que destacan los elevados costes salariales, la escasa capacidad inversora, la ausencia (salvo Lego) de potentes empresas multinacionales comunitarias, la fragmentación del mercado interior, el reducido tamaño empresarial y las pequeñas economías de escala.

Hay que destacar que las multinacionales americanas y japonesas llegan a fabricar hasta el 50% de sus productos en Taiwán, China y Hong Kong por sus bajos costes laborales.

Las empresas europeas están especializadas, en general, en el diseño y fabricación de juguetes tradicionales; mientras que las situadas en otros paí-





ses fabrican juguetes de moda. Sin embargo, están apareciendo una serie de empresas jóvenes y dinámicas que se basan en la creatividad y calidad de los productos y en la posibilidad de transmitir la cultura europea a través de los juguetes tradicionales que ofrecen.

Una de las desventajas de la industria juguetera comunitaria es su fuerte concentración geográfica, aunque facilita la especialización y la competitividad, lo que hace mejorar la calidad del producto. No es probable que el mercado de juguetes en la UE se expanda demasiado en los próximos años debido a la decreciente tasa de natalidad. Sin embargo, debido al mayor tiempo de ocio y al creciente interés de la población infantil por los juguetes, el futuro del sector juguetero europeo es prometedor.

### INFLUENCIA DEL EURO EN LA EMPRESA JUGUETERA

El entorno macroeconómico de estabilidad que supondrá la creación de la Unión Monetaria Europea tendrá consecuencias muy favorables para el desarrollo de la actividad empresarial (inflación estable y moderada, tipos de interés bajos, reducción de incertidumbres cambiarias).

No obstante, la repercusión de la implantación del euro sobre cada una de ellas será muy diferente, dependiendo, entre otros, de factores tales como la orientación hacia el mercado exterior, el volumen de operaciones en efectivo o su dependencia del abastecimiento foráneo. Las empresas situadas en regiones transfronterizas se verán especialmente afectadas.

A título orientativo se agrupan las empresas de acuerdo con la mayor o



menor influencia que puede tener la entrada en vigor del euro y con la rapidez con que tengan que realizar su utilización.

Las empresas jugueteras se encuentran dentro del grupo de las llamadas "bastantes afectadas y adaptación relativamente rápida". Estas son las compañías con relaciones comerciales transnacionales, dentro y fuera de la Unión Europea. Es decir, las empresas que tienen una actividad comercial internacional significativa y, por lo tanto, tendrán mucho más contacto en su operativa diaria con la utilización de euros en varios países de la Unión.

Las empresas deberían estar preparadas para utilizar desde muy pronto el euro, ya que sus grandes clientes se lo van a pedir y, además, simplificarán sus registros. Éstas han de planificar y pre-



supuestar los costes de adecuación al euro, tales como los derivados de conversión de equipos informáticos y aplicaciones, adaptación del equipamiento que trabaja con efectivo, formación a los empleados, rediseño de la información comercial, etc.

Las novedades legislativas y normativas en materia contable sobre el influjo de la introducción del euro en la contabilidad será una causa importante a tener en cuenta. Adaptar cuanto antes los procedimientos internos y los sistemas de control de la empresa, introduciendo la equivalencia en euros de los importes económicos en pesetas.

Las novedades de la Administración Tributaria con relación al impacto del euro sobre las distintas obligaciones fiscales, son de esperar que se aplique el principio de neutralidad fiscal, es decir, que los cambios que ocasione el paso al euro no tengan un coste fiscal para la empresa. □

MARÍA ÁNGELES DONOSO MELERO  
Periodista

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- "GUÍA PRACTICA PARA LOS PADRES DE HOY", Manuel Penella.
- "GUÍA DEL NIÑO", Ainsa Ediciones.
- CONFEDERACIÓN ESTATAL DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (CECU).
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE JUGUETES (AEFJ).
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS.
- TOYS 'R' US.
- AENOR (Asociación de Normalización y Certificación).
- BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE (1995).
- PANORAMA DE L'INDUSTRIE COMMUNAUTAIRE 97 (EUROSTAT).
- ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE (AIJU).
- FERIA INTERNACIONAL DEL JUGUETE (FEJU).
- UNIVERSIDAD DE VALENCIA.
- INSTITUTO DE CONSUMO DE VALENCIA.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA.



La franquicia en España es un fenómeno relativamente reciente. A pesar de su corta edad y de sus asombrosas tasas de crecimiento (el número de establecimientos se ha multiplicado por cuatro en apenas cinco años), los expertos opinan que la verdadera expansión de este fenómeno de origen extranjero está todavía por llegar.

A esta conclusión podemos llegar comparando el peso del comercio franquiciado en España con el que tiene en otros países de nuestro entorno económico, o con las perspectivas de crecimiento de todas las grandes cadenas que operan en España..., o por la cantidad de firmas extranjeras que aún quedan por entrar en el mercado español. Aunque, al margen de estudios comparativos, parece que algo tendrá la franquicia cuando es capaz de satisfacer a franquiciadores, franquiciados... y al mercado.

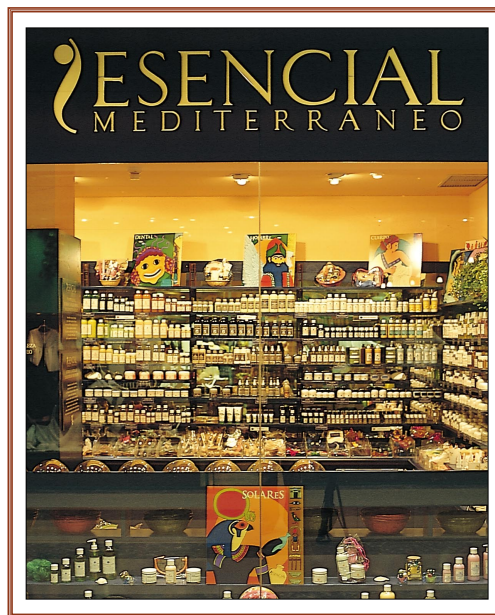
### VENTAJAS DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADOR

La ventaja fundamental reside en la rápida captación de recursos válidos para el desarrollo del negocio. Estos recursos se pueden clasificar en tres grupos: humanos, económico-financieros y estratégicos.

Los recursos humanos pueden considerarse los más importantes de los tres grupos mencionados. No en vano, se logra involucrar a perfiles inaccesibles (o costosísimos) en el mercado laboral: determinados ejecutivos que no cambiarían de empresa, sí lo harían a un negocio propio.

## VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADOR, EL FRANQUICIADO Y EL MERCADO

JAVIER RODRÍGUEZ LOSADA  
ECONOMISTA



Este sistema, además, genera una inmediata y completa involucración del personal (franquiciado), en tanto que lucha y defiende su propio negocio.

Por último, el personal necesario para la expansión de la empresa no implica un lastre para el franquiciador, puesto que es el franquiciado quien asume esa responsabilidad, y permite al franquiciador contar con menor plantilla propia.

La aportación del franquiciado de recursos económico-financieros posibilita al franquiciador una concentración y mayor desarrollo de su núcleo de negocio: I+D (nuevos productos, investigación de mercados...).

Como característica peculiar e importantísima del sistema, hay que destacar que el franquiciador no tiene que acudir a la financiación ajena tradicional—con el consiguiente coste, especialmente alto en momentos de expansión (momentos de especial necesidad)—.

Y no sólo eso: la financiación que se logra con la involucración del franquiciado es especialmente interesante en términos de exigencia; porque el franquiciado comparte así el riesgo del negocio.

En lo que a recursos estratégicos se refiere, la franquicia puede lograr que un proyecto resulte interesante a propietarios de determinados valores que no se encuentran disponibles en el mercado tradicional.

Se trata de factores críticos necesarios en negocios que basan su éxito en la imagen, la representación. Muchas veces más que un valor material puede considerar-



se un símbolo: locales comerciales “bandera” (por localización, presencia, imagen...).

Dentro del capítulo de recursos estratégicos, debemos destacar la importancia que puede tener para una empresa (un franquiciador) crear y desarrollar un sistema de franquiciados como red de distribución propia.

Sin duda, cualquier ejecutivo de empresas fabricantes consideraría un lujo poder disponer de un sistema controlado que contactase a la empresa con el consumidor, sin contar con la intermediación de la distribución comercial.

No es una novedad hablar de la presión que ejercen las grandes cadenas de distribución (hipermercados, centrales de compras, descuento duro...) sobre los fabricantes, hasta situaciones realmente asfixiantes, especialmente en el sector alimentario.

En la actualidad, la posición de fuerza reside en el distribuidor, y los intereses de los fabricantes no suelen ser los mismos. Por ello existen grandes firmas que empiezan a crear tiendas propias, para posteriormente ofertar diferentes enseñanzas en el mercado de franquicia. Esto permite:

- Contacto directo con el consumidor (conocerle mejor, atenderle mejor, adecuarse más a sus necesidades).

- Fidelidad del canal de distribución. Los productos del fabricante siempre están presentes en las tiendas.

- Tratamiento adecuado de los productos: presencia, mantenimiento, reposición... (Especialmente importante en productos delicados / especiales).

### **VENTAJAS DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADO**

Partiendo de la base de que “la franquicia supone un sistema de expansión para un negocio ya probado”, podemos resumir las ventajas para el franquiciado en dos grupos; ventajas económico-financieras y las personales/operativas.

Es fácil argumentar las ventajas económico-financieras que supone empezar una aventura empresarial partiendo de un negocio demostrado:

1. Empezando por la necesaria inversión inicial, casi obligada en cualquier negocio, hay que recordar una máxima que es una verdad absoluta en los mercados financieros: “el dinero huye del riesgo”. La franquicia probada supone un buen argumento en las negociaciones con nuestros “proveedores de dinero”. Además, las franquicias más desarrolladas cuentan con convenios

con las entidades más importantes para favorecer a sus franquiciados. En caso de que esto no sea así, las asociaciones de franquiciados establecen convenios marco que pueden servir de referencia.

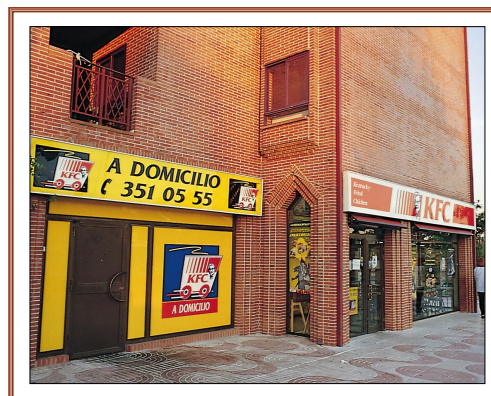
2. La colaboración (apoyo, soporte) del franquiciador habitualmente supone un recorte de los gastos fijos. Estructuras necesarias para el desarrollo del negocio son soportadas por el franquiciador y su coste es repartido entre todos los franquiciados.

3. Se parte –ya en el inicio– de una mejor posición competitiva en los casos en los que existen economías de escala (ahorros por volumen de negocio). La red de franquicias aporta ese volumen necesario para alcanzar costes competitivos (negociación con proveedores, menores costes de producción, ahorros logísticos...).

Este punto es especialmente interesante para aquellos negocios pequeños donde la referencia de precios de las grandes superficies supone una amenaza constante.

4. El franquiciado puede acceder a un producto, servicio o marca reconocido y apreciado por el consumidor. Esto reduce el periodo de arranque del negocio y permite un más fácil desarrollo.

5. Se asegura el desarrollo, evolución y adaptación del negocio a las variaciones del mercado. El franquiciador, por su propio interés, investiga y ofrece a sus franquiciados nuevos productos.



6. Igualmente, el franquiciador proporciona un plan de desarrollo comercial (plan de marketing) que permite al franquiciado disponer de acciones promocionales, de comunicación, etc., a las que no sabría o no podría acceder como empresario independiente en muchos casos (acciones de McDonalds ligadas a Disney). Las razones de esta ventaja son claras:

- El franquiciador puede contar con equipos de marketing profesionales.
- El franquiciador goza de un volumen proporcionado por la red de franquicia que le permite reducir costes.

Las ventajas personales y operativas para el franquiciado, también son fáciles de valorar:

- "Trabajar para uno mismo". Autorrealización.
- Frente al temor inicial (¿Seré yo capaz...?), la franquicia proporciona apoyos:
  - En términos de información del sector y del negocio.
  - Apoyo del franquiciador en formación; propia y del equipo.
  - Servicio técnico especializado, en casos de equipos especiales o complejos
  - Apoyo en aprovisionamiento de materiales; productos, calidades, marcas...
- Por último, la franquicia ofrece apoyo operativo (el "día a día").



#### **VENTAJAS DE LA FRANQUICIA PARA EL MERCADO**

Tras analizar las ventajas de la franquicia para las partes directamente involucradas, cabe plantearse cómo valora el consumidor español esta novedad.

Para ello debemos plantearnos cómo somos, y resumiendo las tendencias demográficas más asumidas, podemos concluir:

- La población española envejece. Cada vez hay más personas mayores.
- Se tienen menos hijos. El índice de natalidad español es de los más bajos de Europa.
- Las tremendas desigualdades de renta de principio de siglo se reducen, y los productos resultan más accesibles a la media de la población.

- La mujer se incorpora plenamente al mercado de trabajo (de modo radical en generaciones a partir de nacimientos del año 60).

- El nivel de estudios alcanzado es el más alto del siglo, pero, sin embargo, la tasa de desempleo sigue una tendencia similar: se han generado unos desempleados más preparados.

- La preocupación por el medio ambiente crece. Lo mismo sucede con el interés por la nutrición y la salud.

- Las posibilidades tecnológicas y de comunicación permiten la globalización de la economía y una igualación de los perfiles de consumidores de diferentes países.

A partir de estos puntos podemos prever la proliferación de mercados-nicho; segmentos de mercado con requerimientos de productos/servicios diferenciados y especializados en cada caso. Previsiblemente, mucho más exigentes que ahora:

- Los mayores, cada vez más y con más dinero disponible.

- Los niños se benefician con un mayor gasto "per cápita" de sus padres (se tienen menos, se gasta más en cada uno de ellos).

- Se dispone de "más de lo suficiente" para vivir. Se exigen más cosas, se exige mayor calidad (entendida ampliamente; producto, servicio...)

- Las mujeres exigen su igualdad tras la jornada laboral. Las parejas demandan servicios que respeten su tiempo libre.

- El mercado se globaliza. Las costumbres también.

- Los jóvenes universitarios tienen muchas dificultades para encontrar empleo.

- Disminuyen las diferencias de hábitos con el resto de países de nuestro entorno.

- Residuos: un problema pendiente que cada vez nos preocupa más.

- La nutrición se impone a la "alimentación" (valoración creciente del atributo "salud").

- La tecnología tiene más fácil desarrollo en nuevas generaciones.



Con estos escenarios, parece indiscutible la existencia de un caldo de cultivo ideal para fórmulas de negocio que permitan la comercialización de productos y servicios más personalizados, más complejos y más completos. Pero esto no implica "más coste"; la mayor formación del consumidor tiende a exigir "más valor por el mismo dinero". Lo que implica es más I+D, mejor gestión, mejor servicio, más respeto al consumidor y sus valores (ocio, creencias ecológicas, comodidad, salud, precio...).

En este sentido, la franquicia permite:

- Regreso al trato personalizado sin perder las ventajas de las economías de escala por volumen.
- La venta especializada en nichos de mercado, de productos de difícil lanzamiento en canales masivos (hipermercados, etc.).
- Una invitación al autoempleo.
- La reconversión de la actual tienda tradicional empujada "al vacío" ante la imposibilidad de competir con las grandes superficies.
- Acceso a nuevos mercados –ecología/nutrición/tecnología– donde los jóvenes son más sensibles (a la vez que un consumidor más abierto a novedades). Sistema de acceso rápido y flexible en comparación con la expansión tradicional.
- Desarrollo de segmentos poco desarrollados: comparativamente, cada español destina 2.400 pesetas/año a comida rápida, frente a 6.000 en Francia o a 43.000 en Estados Unidos.

Es importante interpretar estos cambios dentro de unas tendencias que no han terminado y que evolucionarán cada vez más deprisa. Es decir, los escenarios de oportunidades y amenazas sufrirán modificaciones permanentes y rápidas, aunque no radicales.

#### **INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADOR**

La figura de la sucursal parece la alternativa propia más comparable al franquiciado. Y, con todas las ventajas ya



citadas del sistema de franquicias, la sucursal tiene algunos puntos a favor.

- La sucursal permite una más fácil imposición de políticas internas, aunque podría plantearse un interesante análisis comparativo sobre la eficacia de esta política.
- La sucursal no implica la cesión a terceros de una parte del negocio. En la franquicia puede darse la dejadez, o mala ejecución que dañe la imagen del negocio, que es propiedad del franquiciador.
- La sucursal es más rentable que un franquiciado –una vez superado el periodo inicial–: para un beneficio determinado, no hay que compartirlo.
- La franquicia implica la necesidad de inversión en servicios al franquiciado.
- La "euforia" del sistema de franquicia puede generar un ritmo de crecimiento exagerado. Ello puede ocasionar la temida asfixia financiera o un mal servicio a la red de franquiciados.

Refiriéndonos a la red de franquicias como canal alternativo, es necesario reflexionar sobre las dificultades de mantener un doble canal (franquiciado y ajeno), dado que muchos grandes clientes pueden presionar para que se elimine cualquier posible futura competencia.

Por último, destacar que el afán emprendedor del franquiciado puede "invitarle" a abandonar la enseña una vez aprendido el negocio y conocido el sector, en los casos en que la enseña no mantenga su nivel de aportación.

Refiriéndonos a la red de franquicias como canal alternativo, es necesario reflexionar sobre las dificultades de mantener un doble canal (franquiciado y ajeno), dado que muchos grandes clientes pueden presionar para que se elimine cualquier posible futura competencia.

#### **INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADO**

Los inconvenientes para el franquiciado proceden de dos fuentes que no se deben mezclar:

- 1.- Una franquicia concreta.
- 2.- El sistema de franquicia en general.

Dentro del primer grupo, estando claro que la gestión del franquiciador influye en el negocio del franquiciado,





cabe plantear las siguientes interrogantes, para valorar las posibles consecuencias posteriores:

- ¿Qué ocurre si el ritmo de crecimiento del franquiciador no es el adecuado?: empeora la calidad de los servicios que presta y pone en riesgo su negocio y el del franquiciado.

- ¿Qué ocurre si la selección de nuevos franquiciados no es correcta?: la marca puede ser mal gestionada en otros mercados y salpicar al franquiciado. Los malos resultados de algunos franquiciados pueden arrastrar al franquiciador.

- ¿Qué ocurre si la calidad del servicio no es buena?: el franquiciador no resolverá problemas técnicos y no cumplirá los compromisos de formación que necesita el negocio, difíciles de encontrar en el mercado, por ser especiales del negocio en cuestión.

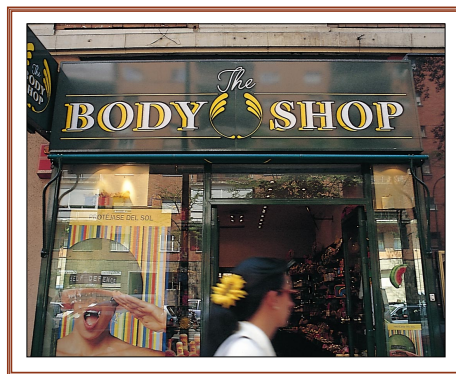
A este respecto, es importante destacar la cantidad de enseñas que se ofertan en el mercado sin pruebas piloto, bajo el argumento de “la idea es muy buena, y no podemos perder tiempo en pruebas; el que pega primero, pega dos veces...”.

Si bien es cierto que ser primeros siempre será mejor, recordemos que la principal ventaja de la franquicia es ser un negocio probado, y sin proyecto piloto no existe experiencia para los primeros franquiciados.

- ¿Qué ocurre si no cuenta con buenos profesionales de marketing?: las inversiones de publicidad y promociones no tendrán éxito (y se financian con dinero del franquiciado). Los nuevos productos no se adecuarán a las necesidades del mercado. El negocio no se adaptará a los cambios del mercado.

- ¿Qué ocurre si no existe coordinación con el franquiciador?: la descoordinación tiene un coste no contemplado en las estimaciones de rentabilidad.

En cualquier caso, el franquiciado ha pagado el canon de entrada (aunque el negocio fracase), y debe seguir pagando royalties (aunque el servicio sea malo) y un porcentaje de ventas (aunque las acciones de desarrollo de mercado sean nulas).



Sobre todas estas cuestiones un potencial franquiciado debe aplicar probabilidades (investigar otros franquiciados...), pero en definitiva son problemas que surgen en determinadas enseñas por problemas de gestión interna, y no afectan a la franquicia como concepto.

Realmente, sólo cabe una especial amenaza sobre un franquiciado que ha seleccionado bien su enseña:

¿Qué posibilidades hay de que el franquiciador pretenda variar este sistema en el futuro y tender a tiendas propias?

Y, sin ser tan drásticos, ¿qué limitaciones existe a que mi franquiciador aplique un sistema mixto (tiendas propias/franquiciadas), de modo que cree una sucursal propia en mi propia área de influencia?

### **INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA PARA SU DESARROLLO EN EL MERCADO**

Uno de los primeros inconvenientes de la franquicia para su desarrollo en el mercado es que todavía tiene un carácter de novedad, y que sólo ahora comienza a ganar peso en el mercado.

Esto implica: desconocimiento de la fórmula, carencia de legislación específica, escasa trayectoria de organizaciones en el sector (franquiciadores y franquiciados), capaces de fomentar el sistema.

Asimismo, otro de los inconvenientes es la desconfianza del empresario español hacia el sistema, que requiere transparencia y confianza.

Y, por último, hay que considerar que el franquiciado tiene un perfil diferente. Frente al pequeño empresario tradicional (emprendedor, hecho a sí mismo y autoritario) se requiere una persona formada y capaz de trabajar en grupo; exigiendo el cumplimiento de lo pactado, pero comprometido a cumplir su parte; capaz, además, de apreciar las oportunidades que presentan las tendencias de consumo, para las que la fórmula de la franquicia presenta especiales ventajas. ■



MERCADO DE ABASTOS DE LA SOLANA (CIUDAD REAL)

## La Solana

BAUDILIO CAVADAS GORMAZ

Entonces comprendió. Ese olor a escabeche proveniente de los mejillones contenidos entre lo que parecía ser una barra de pan, y que su maestro devoraba a base de bocados descomunales, no le dejó lugar a dudas. Se sentía contento, al fin tenía la respuesta a lo que tantas veces le habían preguntado, aquello que le desorientaba, pues no entendía por qué había de dar una respuesta para algo que sucedería muchos años después. Ahora sí, también él debería ser maestro como Don Vicente.

A la salida, no se detuvo como en otras ocasiones. Corrió cuesta arriba y cuesta abajo sin desfallecer. Deseaba comunicárselo a su madre cuanto antes. Una decisión de tamaño magnitud no podía retenerla por más tiempo. Llegó a casa, la buscó y conteniendo el aliento sentenció: “Mamá, ya sé lo que deseo ser de mayor... quiero ser maestro para comer todos los días bocadillos de mejillones”. Esperó respuesta, pero ella parecía sorprendida y de su boca no salía ningún comentario de aprobación según lo esperado. Al cabo de un rato, que a Daniel le pareció una eternidad, su madre llamó a tía Marcela, quien conjuntamente con su padre, el abuelo Narciso, pasaban por entonces largas temporadas con ellos.

Daniel pensó que probablemente un asunto de tal importancia requería de algún consejo familiar, tal y como suele ocurrir en las grandes ocasiones. Pero no, tía Marcela, a las primeras de cambio y con ese tono nasal, casi monjil, que a veces ponía dijo: “Ay! ignorante...”



Siguió diciendo cosas, pero Daniel ya no oía. Ahora sí que estaba desconcertado, pues según le había parecido, lo que les había inducido escepticismo no era la elección en sí misma, sino el motivo. ¿Acaso les parecía poca cosa poder comer una lata cada día?. No, no puede ser eso, habría probablemente alguna otra cosa, de lo contrario, además de Navidades y algún que otro cumpleaños, los mejillones en escabeche aparecerían con mayor frecuencia. Quizás no tanto como las patatas y los pimientos, pero sí como el bacalao o la pescadilla. Pero, ¿de qué otra cosa podría tratarse?... su cabeza en aquel momento parecía aturullada y no alcanzaba a ver.

Durante días estuvo cariacontecido. Su madre pensó que quizás el cambio de pueblo le habría afectado, porque aún llevaban poco tiempo viviendo en aquel lugar tras el último traslado de su padre.

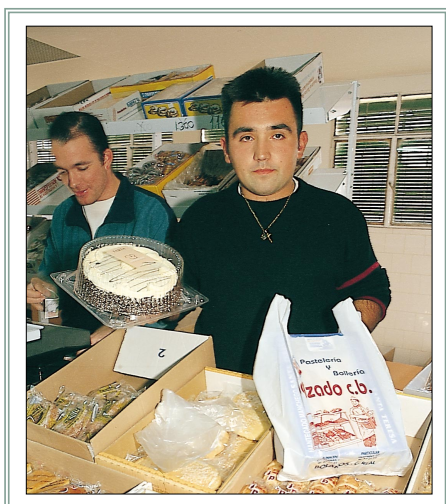
Al fin y al cabo, La Solana era un señor pueblo. Tenía iglesia, ayuntamiento y sobre todo casas y más casas, de tal modo que el campo quedaba muy lejos. Pero también había plaza mayor. No, no era como en el pueblo anterior donde sólo había plaza y que, además, servía de mercado los días en que llegaban los vendedores ambulantes. Esta plaza era otra cosa, “mayor” como su propio nombre indica.

Con el tiempo Daniel trataba de olvidarse del asunto. Sin embargo, los mayores estaban empeñados en todo lo contrario, pues cada vez que alguien llegaba a casa, su padre le decía: cuenta a fulanito lo que vas a ser de mayor. “Maestro”. ¿Y para qué? Para comer todos los días bocadillos de mejillones. Aquello último siempre hacía gracia por lo que Daniel comenzó a pensar que lo tomaban a broma y eso no le gustaba.

Definitivamente debería cambiar el motivo. Pero ¿cuál? La verdad es que no resultaba fácil. Desde luego que la liebre con judías estaba buena, también el conejo frito y la perdiz escabechada, incluso el arroz a la cubana, pero estas cosas eran frecuentes, pues su padre las traía cuando cazaba, que era casi siempre. Sin embargo, a los mejillones les ocurría como al mazapán, por Navidades y vete tú a saber...

Daniel opinaba que nada había mejor en el mundo, pero a los mayores no parecían gustarles. Además, si se los compraran, probablemente dejaría de poner boca de huevo y su madre no le diría tantas veces cuando le daba esas horribles sopas con leche, aquello de: “traga... muchacho traga”, o bien esto otro de ¡fíjate en tu hermana! María José, su hermana, vaya si tragaba, y en poco tiempo se puso como una pelota. Daniel la llamaba la Sansona. Curiosamente muchos años después acabó con el sobrenombre de “lápiz” para indicar justo lo contrario.

A Daniel no se le iba la imagen de su Maestro, aquellas fauces desorbitadas que engullían sin piedad. Creía a pies juntillas que se le iba a saltar la hiel, pues Don Vicente no levantaba la vista y si lo hacía no era a otro sitio que al cielo, a la vez que estiraba el cuello para tragar semejantes bocados. Estaba claro que ni por asomo se le ocurriría ofrecer. Don Vicente nunca le había caído bien y no sólo porque fuese de Valdepeñas, pueblo que había conocido cuando acompañaba a su abuelo Narciso, sino también porque aprovechaba la debilidad de los niños para excederse en sus castigos; al muy cabrito le gustaba abofetear las caras. Aquél día Daniel comenzó a aborrecerle.





Tampoco se le olvidaba ese olor a escabeche, casi semejante al de aquellas latas enormes y redondas que había visto en el mercado de La Solana, más luminoso que el de Valdepeñas, pues este último siempre le había parecido húmedo y frío. A Daniel, le sucedía lo mismo que a su abuelo Narciso, le gustaba mirar sobre todo en las fruterías y pescaderías. Trataba de imaginar, malamente, según las referencias de su abuelo, el lugar probable de la captura, aunque no le cabía en su cabeza que hubiese un sitio con tanta agua. Aún no había visto el mar, pero sentía estremecimiento por las hazañas de aquellos hombres allá tan lejos, “donde la tierra acaba”.

También intentaba hacerse idea del trayecto recorrido hasta quedar depositado allí, pero al contrario que su abuelo, no parecía molestarle que dicho itinerario no se hubiese realizado en el tren, pues no veía la ventaja de poder levantarse del asiento, cuando al pescado siempre se le veía quieto. “Ah...tontaina”, le respondía éste. Luego, en las fruterías, después de oler y tocar con aquellas uñas larguísimas, siempre de luto, decía: “esto es miel...”.

Aqué mercado tan grande y soleado nunca se iría ya de su memoria. Tampoco el pueblo, La Solana, un promontorio sobre una inmensa llanura donde el sol entra a raudales. Allí, algo a sangre y fuego quedó gravado en su interior. Hasta el punto en que hacía la mitad de su vida, sentía, a veces, el corazón encogido, como si necesitase de ese aire para respirar, lo que de vez en cuando le empujaba a volver.

Daniel empezó a sentir cansancio, no lograba resolver los múltiples interrogantes que le había planteado elegir profesión y para colmo, ya había pocas personas en el círculo de amistades de sus padres que no supieran lo que realmente deseaba ser cuando fuera mayor y entre risas siempre percibía la misma respuesta: “vaya chico”. Hasta su abuelo, le había dicho: “Ah... tontaina”. No entendía por qué los mayores observaban con tanto detenimiento las cosas de los niños, pues que él supiera, nunca había entrado en sus cuestiones, ni tan siquiera en las conversaciones. De hecho, su padre en alguna ocasión le había hecho ver la conveniencia de lo contrario mediante el expeditivo método de gritar: “los niños no deben entrar en las conversaciones de los mayores”.

Verdaderamente este problema resultaba más difícil que cambiar el “¿qué?” por el “ya”, al que anteriormente se había enfrentado. Cuando su padre le llamaba, Daniel siempre respondía: ¿qué?, fórmula que le permitía no acudir de modo inmediato, pero su padre se enfadaba muchísimo diciendo cosas de tipo: “si te llamo... vienes y punto”. A partir de ese momento Daniel contestaba: “ya”, y a lo que se veía funcionaba como el “¿qué?”. Pero esto era distinto, “la naturaleza del problema no permitía obtener una solución satisfactoria”, tal y como muchos años después le gustaba decir para referirse a toda cuestión que él considerase irresoluble.

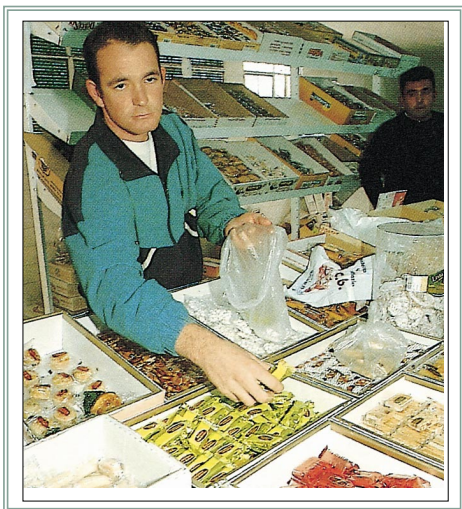
En definitiva, sin los mejillones para nada tendría sentido elegir profesión y, “de acuerdo que no todos tendrían por qué ser en escabeche”, cuestión largamente debatida con su madre. Por otra parte, la única que parecía tomarse el problema en serio, porque, además de llevarle al mercado para ver y comprar parte de aquellas “mallas llenas de conchas negras”, en una ocasión, sin que la “Sansona” se tomase cuenta, le había preparado sólo para él, mitad al vapor con aceite y mitad al vapor con perejil, ajo y aceite. Eso sí, a cambio



de volver a reiterar a José, el pescadero, una vez más, cual era su deseo vocacional. Pero hete ahí que en dicha visita se le apareció clara y diáfana una idea que Daniel consideró digna del mejor de los pensadores. ¿Cómo no se le había ocurrido antes?

Tras aquella experiencia, Daniel pensó que no necesitaría esperar a ser mayor, simplemente aprendiéndose el camino del mercado sería suficiente; él mismo podría, de su cuenta y riesgo, acudir a ver al pescadero, a quien no importaría darle algunos. Según había visto, José disponía de muchos. Ya no habría de esperar a Navidades, ni tampoco a los cumpleaños. Por fin había resuelto el problema. De nuevo se encontraba feliz y no se explicaba como no había reparado antes en la solución, incluso le molestaba pensar en las oportunidades perdidas. Tampoco ya aquel odioso maestro le daría envidia. Además, podría obsequiar a sus amigos: Daniel consideraba que la generosidad era, sin duda, la mayor de todas las virtudes, y no entendía cómo algunas personas querían las cosas exclusivamente para sí mismos. Años después, a un amigo suyo que se llamaba Zacarías, le repetiría con insistencia: “nada se da o se comparte si no duele”.

A la primera oportunidad, después del colegio, Daniel acudió al mercado. Enseguida llegó donde el pescadero José, alias “El Gúmer”, tal y como por allí le llamaban. Éste, al verlo, le dedicó una enorme sonrisa y preguntó: ¿venga, dime... ¿qué vas a ser de mayor?... Luego en un enorme pliego de papel, con el que hizo un capirote como los de Semana Santa, introdujo algunos mejillones. Daniel callaba y observaba con detalle los movimientos y gestos de José. Notaba en su estómago las mismas sensaciones que cuando subía en las voladoras, sobre todo al caer. Aquella operación se le estaba haciendo larguísima y comenzó a notar calor, mucho calor. Por fin el pescadero concluyó y dijo: cógelo así para que no se te caigan. Daniel aprisionó aquel capirote y marchó corriendo, quizás como nunca hasta ese momento lo había hecho. Su increíble triunfo le había colmado de alegría, quizás nunca se había sentido así, ni siquiera cuando quiso comunicar a su madre “lo que deseaba ser”. Esta vez iba más rápido, volaba. Papá y mamá sí estarían contentos y le sonreirían, pero no como las veces anteriores, sino con admiración.



Entró en casa, vio a su madre y levantó el capirote. Pero de nuevo, algo no funcionaba, otra vez esa cara de sorpresa que ya le empezaba a resultar familiar. El entusiasmo previsto se convirtió en confusión y Daniel quedó paralizado sin lograr articular palabra o frase alguna. Pero conforme los primeros instantes transcurrían iba dándose cuenta que su acción nada había gustado. La expresión pesarosa y de echarse las manos a la cabeza que en su madre estaba observando no dejaba lugar a dudas, por lo que su desconcierto iba en aumento. Pensaba que deberían sentir orgullo, porque él había conseguido en poco tiempo lo que otros tardan años, pero bien al contrario, lo que apreciaba en sus gestos no era otra cosa que vergüenza; a la vez que, con cierta urgencia, le indicaba la conveniencia de devolverlos antes de que su padre llegara del tra-



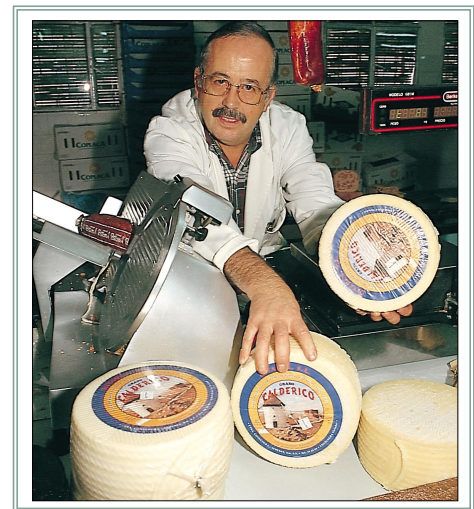
bajo, pues al parecer y, según se desprendía de sus palabras, no podían descartarse consecuencias aún peores.

Daniel, totalmente abatido, salió de casa y caminó despacio. Por vez primera observó que su garganta se apretaba como si un nudo la comprimiera hasta hacerla sentir amarga. De sus ojos, ya humedecidos, surgieron lágrimas que hacia abajo mojaron sus mejillas, también su boca. El sabor salado por unos instantes le distrajo, pero al cabo volvió a pensar en porque siendo las cosas tan fáciles, los mayores las hacían tan complicadas; en su opinión, cada vez iba resultando más difícil saber a que atenerse, dado que, por alguna extraña razón, a los mayores las cosas de los niños nunca les parecían bien o si les parecían, sólo era de forma aparente.

En este punto Daniel imaginó que otra vez habría de contar la historia a diestro y siniestro, y de nuevo atronarían su cabeza esas risas que tanto le desagradaban. Aquello le sumió en una gran perplejidad. Pero no, esta vez no, se las arreglaría para no hacerlo, pues al fin y al cabo, si nada les importaban sus motivos por qué él habría de darles cuenta... o mejor aún, inventaría otros nuevos que no hiciesen tanta gracia. Sí..., empezaría a mentir. Recordó entonces lo que su abuela decía con independencia de la ocasión: "hijo mío..., en este mundo todo es una mentira". Efectivamente, ahora todo estaba claro, ¿cómo no habría caído antes? Para que a uno lo dejen en paz no ha de contar nada, o tan sólo hacerlo a medias, o justo lo contrario. De haberlo sabido antes, hubiese actuado de otra forma; como a los mayores les gusta fastidiar, de haber dicho que los mejillones no le gustaban, seguro que entonces se los hubiesen puesto a diario. De ahora en adelante se comportaría así, ya no sería tan impulsivo, sino que para cada cosa establecería un plan. Volvió a estar animado y se imaginaba a sí mismo atravesando oscuros vericuetos que daban paso a cámaras ocultas llenas de tesoros, pero reservadas exclusivamente para los elegidos; sí, aquellos hombres capaces de escrutar una aguja en un pajar. Sin duda, él formaba parte de ese grupo.

Daniel observaba como en aquella vuelta al mercado su vida estaba cambiando muy deprisa, como si algo le estuviese dando la vuelta por completo. En aquel instante hubiera dicho de sí mismo que de golpe y porrazo se había convertido en otra persona. Ya nada interferiría sus planes y sabría cómo solventar cualquier obstáculo. ¿Sería acaso que se estaba haciendo mayor? No, no era eso... o quizás, sí, bueno. En todo caso ahora estaba contento, y no era cuestión de estropearlo. Por si acaso, aceleró el paso y reparó después de mucho tiempo en el capirote que muy humedecido por la parte de abajo, amenazaba con romperse. Eso le hizo cogerlo con las dos manos y correr, porque de nuevo comenzaba a sentir ese nudo que le aprisionaba la garganta.

Por nada del mundo deseaba ser mayor. Recordaba aquellas caras sonrientes que fingían interés y decían: ¡vaya chico! o a su maestro Don Vicente mirando al cielo para así estirar más el cuello. No, él no quería ser así, lucharía con todas sus fuerzas. Aquella decisión





de nuevo le hizo tomar ánimo. Pero ¿cómo enfrentarse a eso?. Había oído decir que algunas personas llegan a ser muy viejas, aunque en sus cálculos eso no equivalía exactamente a ser niños durante mucho tiempo. Los enanitos tampoco lo eran, pues esas caras arrugadas lo indicaban de un modo evidente. Por ninguna parte veía un resquicio. Daniel pensó que este problema quizás era de mayor envergadura

que los anteriores y que, probablemente, habría de tomarse su tiempo en resolverlo.

Ahora, frente a la puerta del mercado, la cuestión era qué decir a José. También debería mentirle, porque de lo contrario pensaría que no le gustaban sus mejillones y quizás se enfadaría. Pero, realmente, ¿qué otra cosa podía decir si no sabía él por qué le hacían devolverlos? Otra vez estaba hecho un lío y todo por culpa de los mayores. Bajó despacio las escaleras intentando pensar con rapidez y preparar una buena excusa conforme a su nuevo credo, pero sentía que su cabeza estaba bloqueada. Lamentó haber tardado tan poco en llegar y haber estado ocupado en otras cosas que podrían haber esperado. Por unos instantes se dijo: “otra lección”, pero el tiempo ahora sí que apremiaba y de nuevo esa sensación en la garganta, oprimiéndole. Volvía a sentir calor y seguía sin dar con solución alguna, sus ojos comenzaron a humedecerse, también aquí había fracasado. Pero cuando los elevó hacia José, aquella inmensa sonrisa estaba allí otra vez, quizás incluso más grande que la vez anterior.

Daniel entregó su capirote y José, el pescadero, alias “El Gúmer”, lo abrió despacio. Con cuidado fue depositándolos uno a uno a un lado de la mesa y dijo: “estos estarán aquí siempre para tí”. Aquellos ojos, ahora sí, llenos de luz, se abrieron aún más y entonces volvió a verlo claro. Sí, ¿cómo no se me habría ocurrido antes? definitivamente sería pescadero como José y así tendría montañas de mejillones. Sin embargo, ahora callaría, a nadie diría nada. Se preguntaba si faltaría mucho para ser mayor. Entonces volvió a correr, otra vez calle arriba y calle abajo, pero sin dirección alguna, sólo deseaba quedar exhausto al tiempo que trataba de inscribir en su memoria aquel mes: junio de 1966. ■

**BAUDILIO CAVADAS GORMAZ**  
**ESCRITOR**

## MERCADO DE ABASTOS DE LA SOLANA (CIUDAD REAL)

**E**l Mercado de Abastos de La Solana –municipio de Ciudad Real, con 15.000 habitantes– fue construido en 1966. Se remodeló por primera vez en 1978 y las obras más recientes, que afectaron a las pescaderías, son de 1994. El mercado consta de dos plantas, que ocupan 1.250 m<sup>2</sup>, en los que además del espacio de los puestos de venta, se incluyen 200 m<sup>2</sup> para carga y descarga; tres cámaras frigoríficas con una capacidad de 99.083 m<sup>3</sup>; ascensor, montacargas y servicios.



La oferta comercial del Mercado de La Solana está formada por 25 puestos con 8 m<sup>2</sup> de superficie media, de los que nueve son de carnes y charcutería, siete de pescados y mariscos, y el resto se reparte entre frutas y verduras, ultramarinos, etc.

El mercado está situado en el centro del pueblo y el Ayuntamiento mantiene la titularidad. La actividad del mercado, que sólo abre por las mañanas, se complementa los miércoles con un mercadillo ambulante muy activo.

