

John Dawson*
Marta Frasquet Deltoro**

FACTORES DETERMINANTES DEL NUEVO PAPEL DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA EN EUROPA***

En este artículo se examina la reestructuración del sector de la distribución en Europa como base para comprender los cambios que están teniendo lugar en España. Los principales factores determinantes de la rápida transformación que está teniendo lugar son los cambios sustanciales en los hábitos de los consumidores, las estrategias, los formatos y las fórmulas minoristas, y las relaciones promovidas por los minoristas. Un aspecto central de todos ellos es la innovación, la cual incrementa la productividad en el sector. Gracias a este aumento de la productividad, los minoristas han conseguido un mayor control del canal de distribución en sus relaciones con los proveedores y un mayor control del marketing en sus relaciones con los consumidores. Como consecuencia, los grandes minoristas, que ejercen un dominio cada vez mayor del mercado, han conseguido incrementar sus ventas.

Palabras clave: distribución comercial, estrategias comerciales, marcas, formatos comerciales, innovación, productividad, Europa.

Clasificación JEL: L81, M31.

1. Introducción

Desde principios de la década de los noventa, se ha producido una reestructuración sustancial del sector de

la distribución minorista en gran parte de Europa. Los países donde esta reestructuración ha sido más evidente y avanzada han sido el Reino Unido, Francia y Holanda, mientras que en España, Italia y Grecia aún se encuentra en una fase más inicial. No obstante, es probable que tenga lugar una reestructuración aún mayor en los próximos años que afectaría profundamente a España. Las implicaciones de la reestructuración van más allá de Europa, pero sus repercusiones principales se producen en los mercados europeos.

La reestructuración implica no sólo cambios en las relaciones competitivas horizontales entre los minoristas, sino también nuevas formas de relaciones con los pro-

* Profesor de Marketing de la Universidad de Edimburgo, Profesor Visitante del ESADE, Barcelona, y Profesor Honorario del UMDS, Kobe.

** Profesora Titular de Universidad. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universitat de València.

*** «The Factors beneath the New Role of Retailing in Europe».

Traducción de Jesús Masanet.

El profesor John Dawson empezó a trabajar en el tema tratado por este artículo cuando recibía la beca SAB2003-0246, del Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid, España. Los autores desean agradecer este apoyo.

veedores y una expansión de las actividades de los minoristas de Europa Occidental a Europa Central. La reestructuración se ha producido en paralelo a cambios sustanciales en las estrategias, operaciones y relaciones de los minoristas. Estos cambios han dado lugar a la aparición de una perspectiva diferente del papel de la distribución en las economías nacionales. Según este nuevo papel, la distribución es el iniciador de las actividades de valor añadido en la economía, abandonando su papel tradicional, más pasivo, de incrementar el valor añadido generado por la fabricación. Este nuevo papel también sitúa a la distribución en un marco global con establecimientos a nivel internacional, aprovisionamientos a nivel internacional, flujos internacionales de «saber hacer» gerencial, y reconocimiento internacional de los minoristas, al convertirse en marcas internacionales.

Este artículo consta de tres partes. En la primera se examina el nuevo papel de la distribución. En la segunda se revisan las estrategias, operaciones y relaciones que han provocado los cambios. Por último, se comenta la naturaleza de la innovación como catalizador de la reestructuración.

2. El nuevo papel de la distribución minorista

La reestructuración en un contexto global es la fase más reciente del período de medio siglo de cambios producidos en el sector de la distribución comercial europea, el cual comprende tres fases principales (Dawson, 1999). La primera fase ocurrió en los años posteriores a 1945, período en el cual la prioridad para el sector de la distribución era la reconstrucción de sus estructuras organizativas y físicas (Jefferys y Knee, 1962). Hubo una fuerte influencia de Estados Unidos en las innovaciones en la gestión, por ejemplo con la introducción del autoservicio en el sector de la alimentación. Varias compañías estadounidenses, como JC Penny, entraron en Europa. Los centros de las ciudades de gran parte del norte de Europa se reconstruyeron y el comercio se utilizó como catalizador para la recuperación arquitectónica de ciudades como Coventry, Exeter, Colonia y Berlín

Oeste. En general, los consumidores, tras varios años de escasez, querían más productos y los minoristas proporcionaron espacio comercial adicional para satisfacer estas necesidades, pero el bajo crecimiento de la renta de los ciudadanos constituyó una limitación para el crecimiento de los minoristas. Sin embargo, en España la situación era bastante diferente, principalmente como consecuencia de las circunstancias políticas que mantuvieron la estructura del sector de la distribución minorista en un nivel de subsistencia hasta finales de la década de los sesenta. Empezaron a llevarse a cabo acciones para fomentar el autoservicio —sobre todo promovidas por el gobierno—, pero aun así durante gran parte de esta fase las estructuras tradicionales se mantuvieron en pie. De hecho, a principios de la década de los setenta, las tiendas tradicionales representaban el 71 por 100 de las ventas de alimentos y el 95 por 100 de las ventas de productos no alimentarios (Frasquet *et al.*, 2003).

La expansión del «mercado común» en Europa Occidental y el desarrollo posterior de una Unión Europea más integrada constituyen la segunda fase (Dawson, 1982; Burt, 1989). En el norte de Europa, esta fase se produjo en la década de los setenta, mientras que en España se demoró unos años ya que la primera fase aún no había finalizado. Los mercados minoristas de toda Europa empezaron a consolidarse, pero en momentos diferentes, y se produjo un crecimiento sustancial de un tipo diferente al anterior. El *marketing* se aceptó como una actividad clave para la distribución comercial y los minoristas lo incorporaron a sus actividades. Se diseñaron diferentes tipos de establecimientos comerciales para satisfacer las necesidades de los consumidores. A medida que se desarrolló la segmentación de los mercados, diversos tipos de minoristas exploraron nuevos formatos. Por ejemplo, durante la década de los setenta y a principios de la década de los ochenta se desarrollaron en varios sectores las grandes superficies de una sola planta en autoservicio, a menudo situadas en barrios periféricos o en las afueras de las ciudades, sobre todo los hipermercados para productos de todo tipo (Dawson, 1984) y las grandes superficies especiali-

zadas en alimentación, bricolaje, juguetes, electrodomésticos, muebles, etcétera. De nuevo, España iba con retraso con respecto a los países del norte de Europa, y el crecimiento consolidado de los hipermercados y otras grandes superficies se produjo más tarde, a mediados de la década de los ochenta (González y González, 2000). Durante esta segunda fase, los consumidores querían productos diferentes y de más calidad, en lugar de simplemente más productos. También había segmentos de la demanda con diferentes necesidades y limitaciones que requerían nuevos tipos de entornos comerciales.

La tercera fase, que es el período de cambio vigente en la actualidad, se caracteriza por una reestructuración de la distribución, con la aparición de nuevos roles y funciones. La convergencia de las tecnologías de la información y la comunicación, el uso de materiales nuevos y el empleo de otras aplicaciones tecnológicas como la identificación por radiofrecuencia en la cadena de valor han reforzado la posición del sector minorista en la economía (Dawson, 2001). Las economías de escala de las empresas minoristas, asociadas a los aprovisionamientos a nivel global y la presencia de tiendas alrededor del mundo, han hecho que algunos minoristas se hayan convertido en las compañías más grandes de Europa. En 2004, Metro, Carrefour y Tesco estaban entre las 20 mayores empresas en términos de capitalización de mercado en Alemania, Francia y el Reino Unido, respectivamente. Los minoristas se han convertido en elementos clave de la composición de las economías europeas. Los consumidores quieren precios bajos y alta calidad del servicio, y la calidad se considera ahora algo más amplio que simplemente un aspecto tangible de un producto. Así, Zara ofrece precios bajos y un servicio de alta calidad al vender ropa de moda y productos innovadores en un entorno comercial atractivo, mientras que Mercadona ofrece su propia versión del concepto de siempre precios bajos, que combina los precios bajos con el servicio de calidad, a través de la comodidad, elevada disponibilidad de inventarios, innovación en sus propias marcas y eficientes sistemas de relación con el cliente.

Los principales minoristas europeos por volumen de ventas en 2003¹, Carrefour, Metro, Tesco, Rewe y Royal Ahold, figuran en la lista de los diez mayores minoristas del mundo (Cuadro 1). Wal-Mart y Costco, que están en la lista, aunque tienen su sede fuera de Europa, también tienen tiendas aquí. Los minoristas europeos se han expandido más allá de Europa. Así, en 2003, Carrefour tenía establecimientos en 31 países y se abastecía en más de 55 países, y Metro estaba presente en 28 países. Tesco, con tiendas en 13 países, es menos internacional a nivel operativo, pero lo es igualmente en cuanto a sus fuentes de suministro. La gran escala y la actividad internacional de estos minoristas tienen muchas consecuencias. Las opciones disponibles para los consumidores están cambiando y, como consecuencia, los procesos de elección que llevan a cabo los consumidores también están evolucionando (Marshall 1995). Estos cambios están afectando a los hábitos de compra de los consumidores. Éste es uno de los muchos potenciales ejemplos del papel más activo que desempeñan actualmente los minoristas en la economía global.

Al establecer el nuevo papel distintivo de la distribución, las principales compañías han desarrollado un modelo europeo específico de distribución y comercio (Costa *et al.*, 1997; Eurostat, 2000, 2002). Este modelo europeo emergente es diferente del estadounidense. Es un modelo internacional, no nacional; por ejemplo, basta comparar Metro, Carrefour y Tesco con Kroger y Target. La apertura de Europa Central a la inversión por parte de los minoristas de Europa Occidental constituyó un estímulo para esta visión internacional. Por otra parte, el modelo europeo está estructurado alrededor de una cadena de la demanda integrada, no de una cadena de suministro. Y su elemento central es la innovación para el mercado, rechazando la imitación.

¹ Es difícil obtener datos de ventas comparables para elaborar un *ranking*. En este cuadro, las cifras se han convertido a euros utilizando los tipos de cambio medios durante el año. Si se utilizaran los tipos de cambio en otros momentos, por ejemplo a finales de año, se producirían algunos ajustes en el *ranking*.

CUADRO 1

LOS DOCE MAYORES MINORISTAS POR VOLUMEN DE VENTAS EN 2002-2003

	Ventas netas en 2002-2003, miles de millones de € ¹	TAM ² de las ventas 1997/8-2002/3	Número de tiendas ³	Número de países	% de las ventas en el exterior	ROE %
1. Wal-Mart	226,8	14,5	4.906	13	18,6	20,3
2. Carrefour	70,5	20,8	10.378	31	49,3	24,7
3. Home Depot	57,3	16,5	1.689	3	7,1	19,9
4. Metro	53,6	2,7	2.370	28	47,2	12,4
5. Kroger	47,6	4,5	3.774	1	0,0	21,7
6. Tesco	44,5	12,1	2.318	13	19,6	16,4
7. Target	41,4	8,6	1.475	1	0,0	16,6
8. Royal Ahold	39,2	3,6	8.408	19	78,3	2,4
9. Costco	36,9	11,8	418	8	17,5	10,6
10. Rewe	36,2	2,3	11.295	13	26,0	
11. Aldi	36,2	4,2	7.208	12	33,3	
12. ITM Enterprises	33,4	1,8	7.478	8	30,0	

NOTAS: ¹ Para los minoristas no pertenecientes a la Zona Euro se ha utilizado el tipo de cambio medio del año.

² Tasa anual media de crecimiento.

³ Incluye los establecimientos de toda la red.

FUENTES: MSCI Blue Book; Lebensmittel Zeitung; M + M Eurodata; Informes de las Compañías.

Esta posición más fuerte de la distribución comercial se suele reflejar en datos estadísticos macroeconómicos. Por ejemplo, para 2005 en la economía británica se prevé que el valor añadido generado por los sectores comerciales sea mayor que el generado por la industria. La diferencia entre estos dos sectores se ha ido reduciendo desde principios de la década de los noventa, momento en que la contribución al valor añadido de la industria era casi el doble que la del comercio. El Cuadro 2 muestra algunos de los cambios en relación a la industria y al comercio ocurridos en el Reino Unido y en España durante la década de los noventa. En el Reino Unido, el aumento sustancial de la productividad laboral en el comercio se reflejó en un gran aumento del valor añadido, con un aumento mucho menor de la creación de empleo (Reynolds *et al.*, 2005). Este patrón se repite en gran parte de Europa, y aunque el comercio sigue siendo un sector con una productividad relativamente baja, el ritmo de crecimiento de la misma se ha acelerado en los últimos años.

Cuando se comparan los sectores comerciales del Reino Unido y de España utilizando los datos del Cuadro 2, es evidente que en el Reino Unido el sector está más desarrollado, aunque el crecimiento ha sido mayor en España en los últimos años. En España, la contribución del comercio al Producto Nacional Bruto ha ido aumentando, alcanzando el 10 por 100 en 2002. En el Cuadro 2 se observa que el valor generado por las actividades comerciales ha aumentado más que el generado por las actividades industriales (49 por 100 frente a 39 por 100), y que la formación de capital también ha crecido más en el comercio que en la industria (21 por 100 frente al 9 por 100). El comercio dio empleo a 2,7 millones de personas en 2002, lo que muestra la función social que las actividades comerciales tienen en la economía. A nivel cualitativo, el sector emplea cada vez más trabajadores con estudios superiores (Guillén y Ordínaga, 2004) y cuenta con un mayor número de asalariados, y el porcentaje de contratos temporales frente a los fijos está aumentando (Casares *et al.*, 2004).

CUADRO 2

COMPARACIÓN DE LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO EN EL REINO UNIDO Y EN ESPAÑA

Reino Unido	Valor añadido, miles de millones de £				Desembolso neto de capital, miles de millones de £		Empleo, millones: media durante el año	
	1990	1994	1998	2002	1998	2002	1998	2002
Industria	140	131	150	144	20,4	13,6	4,4	3,8
Comercio	75	72	107	129	12,5	13,0	4,7	4,9

FUENTES: Office of National Statistics, UK Blue Book y Annual Business Inquiry.

España	Valor añadido bruto (precios corrientes), millones de €			Formación bruta de capital, millones de €		Empleo total Millones	
	1995	1998	2002	1998	2002	1998	2002
Industria	76.631	90.743	106.781	19.676	21.492	2,7	2,9
Comercio	48.207	56.667	71.917	10.622	12.848	2,3	2,5

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística.

3. Los factores determinantes de los cambios en el sector minorista

Los motivos de los ajustes estructurales en la fase actual de grandes cambios en el sector detallista europeo pueden entenderse como un proceso en el que los cambios en el entorno están relacionados con las respuestas de los directivos de las empresas minoristas. Dado que la distribución es una actividad que relaciona a los consumidores con bienes y servicios, sus operaciones tienen lugar en mercados locales. Debido a ello, muchas de las decisiones directivas constituyen una respuesta tanto a los hábitos de compra locales de los consumidores como a la cultura local de la demanda. En Europa, estas culturas locales están sujetas a considerables cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos. Este dinámico entorno cultural local requiere respuestas por parte de los minoristas, los cuales, para tener éxito, deben ajustar lo más posible sus operacio-

nes a las necesidades de los consumidores. Estas respuestas son la base de las estrategias de los minoristas, las cuales se ejecutan mediante los formatos y fórmulas² que crea el minorista. Al crear estos formatos y fórmulas, el minorista establece relaciones con otros grupos, tales como proveedores, grupos financieros, consumidores, etcétera. En el contexto actual de actividad en Europa, estos cuatro elementos del sector detallista —culturas, estrategias, formatos y fórmulas, y relaciones— están sufriendo cambios sustanciales a medida que interactúan entre ellos. Los cambios en estos atributos son los responsables de que el sector de la distri-

² Los formatos son las formas genéricas de venta de los minoristas, por ejemplo, hipermercado, gran almacén, tienda de conveniencia, venta por catálogo, máquinas expendedoras, etcétera. La fórmula es la versión del formato creada por una empresa con su nombre. Así, un hipermercado es el formato, y el hipermercado Tesco Extra, el hipermercado Casino, el hipermercado Carrefour y el hipermercado Real son las diferentes fórmulas.

bución esté evolucionando de la forma en que lo está haciendo. Con el fin de comprender los factores causantes de las transformaciones en el sector minorista, es útil examinar algunos ejemplos clave de los cambios en cada uno de estos cuatro elementos.

Cultura

Los cambios en la cultura de los consumidores europeos producidos desde 1989 han sido considerables. La aparición de las economías de mercado en Europa Central dio lugar a la privatización generalizada del sector de la distribución comercial en esta parte de Europa y a la integración posterior de estos países en la Unión Europea. Pero un aspecto que quizá ha tenido aún mayor importancia en términos de la cultura de los consumidores ha sido la creciente demanda de productos y servicios en los antiguos países comunistas. Los aumentos constantes del poder adquisitivo de la población tras los períodos iniciales de alta inflación han motivado que, a partir de mediados de la década de los noventa, los consumidores quieran tener a su disposición una gama más amplia de combinaciones de calidad-precio en las tiendas. Por ejemplo, en el sector textil, surgieron rápidamente diferentes mercados como ropa de calle, ropa de trabajo, ropa de marca, ropa de descuento, etcétera, similares a los que se habían desarrollado, de forma más gradual, en Europa Occidental (Retail Forward 2003a;b). Tras la integración completa de estos países en la Comunidad Europea en mayo de 2004, estos hábitos de consumo se desarrollarán más rápidamente, dejando atrás los hábitos de compra más tradicionales (Jiménez *et al.*, 2005). En muchos casos, los minoristas de la década de los noventa son los que han configurado los hábitos de consumo de los países de Europa Central y los que han modelado estos hábitos a imagen y semejanza de los de Europa Occidental, y no tanto los estadounidenses.

En gran parte de Europa Occidental, los hábitos de los consumidores muestran tendencias aparentemente contradictorias hacia la estandarización y la fragmentación, lo que dificulta hablar de un único consumidor eu-

ropeo (Jiménez *et al.*, 2005). La fragmentación de la demanda es evidente en muchos aspectos, al surgir segmentos cada vez más pequeños de consumidores con patrones específicos de demanda. Los consumidores han traducido sus ideas e intereses en demandas de bienes y servicios, en el sentido de que hay grupos con diferentes valores, como los ecologistas, los vegetarianos, los «marquistas», los adictos al deporte, etcétera. Además de estos grupos, están los grupos establecidos desde hace más tiempo en función de la edad, el nivel educativo, los ingresos, etcétera. Por otra parte, existe una creciente fragmentación asociada a la etnia. En España, la población de inmigrantes ya representa el 7 por 100 de la población total. Su demanda de alimentos poco corrientes en la dieta española es tan grande que, por ejemplo, el 30 por 100 de los productos que se venden en Mercabarna se destina a la población inmigrante, e incluso en este mercado se produce carne Halal. Los inmigrantes hacen sus compras sobre todo en tiendas de descuento, especialmente en Dia, aunque su tienda favorita es Mercadona (MAPA, 2004). Los medios de comunicación especializados han fomentado esta fragmentación. La fragmentación es aún mayor debido a que las demandas de los consumidores varían en una dimensión temporal: según la hora del día o el día de la semana. Ya no se puede considerar al consumidor como a una sola persona, sino que tiene que contemplarse como muchas «personas» diferentes (Ziliani, 1999; Ziliani y Bellini, 2004).

En aparente contradicción con esta fragmentación, existe una europeización de algunos aspectos de la demanda de los consumidores. Debido al acceso generalizado y más rápido a la información a través de las comunicaciones por satélite, la rápida difusión de la moda, especialmente en la ropa y la música, se han generado patrones europeos de demanda. Los viajes por Europa, especialmente por motivos de ocio y turismo, también han ayudado a la difusión de las culturas, sobre todo alimentarias, de forma que los consumidores del norte de Europa se han familiarizado con los alimentos del sur, y viceversa. La disponibilidad de marcas de carácter inter-

nacional en aparatos electrónicos, alimentos, juguetes, etcétera, estimula esta tendencia hacia la «estandarización» o «europeización».

Otro factor contrario al desarrollo de las culturas locales es la integración europea de las infraestructuras de los consumidores (Colla, 2004), la cual a menudo está facilitada por tecnologías comunes en el hogar o tecnologías portátiles (teléfonos móviles, ordenadores de bolsillo, consolas de videojuegos de bolsillo, etcétera). El factor que impulsa gran parte de esta integración es una combinación de las aspiraciones de los políticos europeos y los fabricantes multinacionales. La visión de futuro de muchos políticos europeos es la de un mercado europeo único y más uniforme. Las compañías multinacionales desean explotar las economías de escala produciendo artículos para un mercado amplio, pero a menudo los consumidores tienen una perspectiva más local y generan una demanda local que depende de las condiciones culturales locales.

La interacción entre las fuerzas contrarias de la europeización y la fragmentación de las culturas de los consumidores hace que los minoristas europeos se enfrenten a un dilema. En términos estratégicos, ¿un minorista debería aportar soluciones especializadas para satisfacer las necesidades locales e intentar beneficiarse de las economías de alcance locales, o debería explotar las economías de escala resultantes de satisfacer las necesidades derivadas de las tendencias a nivel europeo? ¿Es posible desarrollar una estrategia que cubra tanto la fragmentación de la demanda como la europeización de la demanda? El deseo de encontrar una solución a este dilema ha llevado a los minoristas a explorar nuevas estrategias.

Estrategia

El enfoque adoptado para resolver el dilema estratégico resultante de los cambios en la cultura es alejarse de la estrategia tradicional consistente en precios bajos o alta calidad del servicio. Los minoristas han desarrollado estrategias con una perspectiva más amplia que tiene en

cuenta la cooperación y la competencia tanto a nivel vertical a través del canal de distribución como a nivel horizontal con otros minoristas. Existe la idea de que la coordinación vertical incrementa la capacidad para competir a nivel horizontal, pero este modelo básico está sujeto a las interpretaciones de cada empresa (Reynolds y Cuthbertson, 2003). Se está prestando una mayor atención a la innovación y a la generación de «saber hacer» como aspectos clave del desarrollo de estrategias, de forma que las empresas rechazan la idea de una estrategia «genérica» y buscan las estrategias que más se adecuen a su propia base de conocimientos (Dawson, 2001) y que sean lo bastante flexibles para resolver el dilema de la localización-estandarización.

Este nuevo enfoque ha tenido varias consecuencias. Cuatro de ellas son las siguientes:

1. *Los minoristas han llegado a controlar la creación de marcas.* Las tiendas se han convertido en marcas, por ejemplo, IKEA, Zara, Dia y El Corte Inglés. En algunos casos, los minoristas tienen una cartera de marcas, como por ejemplo Inditex. Junto con la creación del nombre del establecimiento, los minoristas también se han hecho con el control de la creación de las marcas de los productos que venden. Las empresas han adoptado estrategias diferentes para la creación de marcas en su surtido. Algunas utilizan el nombre de la empresa y otras han creado marcas diferentes para distintas categorías de artículos o para distintos segmentos de mercado (Laaksonen y Reynolds, 1994). Aunque la ejecución varía de una empresa a otra, la base de la estrategia es similar (Burt, 2000). Al controlar la oferta de marcas en el establecimiento, es posible coordinar la marca de los productos con el nombre del establecimiento y de esta forma conseguir que el esfuerzo total de marketing sea más productivo. Por ejemplo, en el Reino Unido, el porcentaje de productos que los supermercados Tesco venden con esta marca va en aumento: más del 40 por 100 de las ventas de productos de alimentación son de la marca Tesco y un porcentaje creciente de las ventas de no alimentación es de marcas controladas por Tesco. El

CUADRO 3
POLÍTICA DE MARCAS PROPIAS DE TESCO

Marca	Fecha de lanzamiento	Posicionamiento de mercado	Número de referencias	Ampliación de la marca Tesco	
				Año de ampliación a no alimentación	Presencia internacional
Tesco	1924	Mercado de precio medio	8.000		Todos los mercados
Tesco Value.	1993	Descuento	1.200	2001	Europa Central, Taiwan, Tailandia, Malasia
Tesco Finest	1998	Alta selección	1.100	2002	Polonia
Tesco Organics	1998	Alimentos orgánicos	1.000		
Tesco Healthy Living.	1985	Alimentos sin aditivos	600	2003	
Tesco Kids.	2002	Alimentos infantiles saludables	100		
Florence and Fred	2001	Ropa de trabajo			
Cherokee.	2002	Ropa de moda a precio medio			

Cuadro 3 muestra los diferentes posicionamientos de mercado de las marcas de Tesco en el Reino Unido. En el sector de la alimentación existen tres segmentos de mercado y dos mercados especializados. El tercer mercado especializado, los alimentos saludables para niños, se está desarrollando actualmente. Los tres segmentos de mercado para los productos con la marca Tesco se están ampliando a categorías de productos no alimentarios, como las marcas de ropa «Cherokee» y «Florence and Fred», y la marca «Tesco Finest» se está ampliando a los servicios financieros. El enfoque para la creación de marcas esta siendo considerablemente más estratégico que el empleado hace 15 años, cuando las marcas del distribuidor se consideraban copias de bajo precio de las marcas del fabricante. Carrefour está siguiendo una política similar, en el sentido de que en la mayoría de los países europeos no sólo vende una amplia variedad de productos con la marca Carrefour, sino que también comercializa la marca de primer precio «1», y en el sector de la alimentación ha creado tres marcas especializadas en España (Calidad Tradición Carrefour, De Nuestra Tierra y Carrefour Eco), mientras que en Francia ya hay cinco marcas de este tipo.

2. *Una perspectiva más amplia de la productividad.* En los nuevos enfoques estratégicos ha empezado a surgir una visión más integrada de la productividad de los activos minoristas. La visión tradicional sostenía que la productividad estaba relacionada con los empleados y la superficie comercial, siendo las ventas por empleado y las ventas por metro cuadrado las dos medidas principales de la productividad (Dawson, 2000). Pero según los nuevos enfoques estratégicos, no sólo estas dos medidas tradicionales se han desagregado —por ejemplo: productividad del cajero por hora, productividad del lineal por metro cúbico—, sino que además se tienen en cuenta nuevos activos, como la productividad del cliente, de los proveedores, de los servicios en la tienda (por ejemplo, panaderías, servicio de arreglos de ropa, cafeterías), de las promociones, y de las marcas, y se está intentando desarrollar una visión más integrada de la productividad de la compañía. Se ha reconocido la importancia de una visión coordinada de la productividad (Reynolds *et al.*, 2005).

3. *Identificación de las fuentes de beneficios en la cadena de valor.* Debido al enfoque más estratégico sobre los aspectos de la productividad ha aumentado el conocimiento de la naturaleza de la cadena de valor en

la distribución. Esto ha dado lugar a cambios en la proporción de las funciones subcontratadas a terceros y las llevadas a cabo por la propia empresa. Los minoristas han evaluado las funciones que realizan y han determinado cuáles le generan valor añadido teniendo en cuenta el saber hacer específico del minorista. Las funciones estrechamente relacionadas con dichas habilidades siguen realizándolas la propia empresa. Así, por ejemplo, el *merchandising* permanece bajo el control del minorista. Las funciones en las que el valor añadido generado está menos relacionado con el «saber hacer» del minorista se han subcontratado a especialistas del sector. Éste es el caso de la mayoría de las actividades de logística.

4. *Consideración de nuevos mercados.* La mayor capacidad para responder a los nuevos hábitos locales de consumo ha animado a los minoristas europeos a entrar en nuevos mercados en sus países de origen y también a internacionalizar más sus operaciones. En sus países de origen han diversificado las categorías de sus surtidos. Así, las tiendas de alimentación han empezado a vender productos de no alimentación y las tiendas de ropa han entrado en el mercado de artículos para el hogar, por ejemplo Zara Home. En muchos casos, los grandes minoristas se han aventurado en otros sectores de servicios al por menor, como servicios financieros, servicios para el hogar, etcétera. Todos los minoristas grandes y exitosos han entrado extensamente en nuevos mercados internacionales. El Cuadro 4 muestra la expansión fuera de Europa Occidental de los hipermercados de cuatro compañías líderes. Las cuatro han entrado en Europa Central y en Asia y se prevé que se produzca una expansión considerablemente mayor en estos mercados. Pero las compañías grandes no son las únicas que se han expandido a nivel internacional. Según Mintel (2003), en 2002 existían 2.588 minoristas europeos con 74.160 tiendas que operaban en diversos países de Europa. Esto representa aproximadamente dos terceras partes de todas las operaciones internacionales intraeuropeas, correspondiendo la tercera parte restante a establecimientos no europeos. El sector textil es el más activo, representando el 51 por

CUADRO 4

EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LOS HIPERMERCADOS DE CUATRO COMPAÑÍAS LÍDERES

	2002	2004	2005 [previsión]
<i>Europa Central:</i>			
Auchan	24	31	36
Carrefour	25	31	35
Casino	15	17	18
Tesco.	83	110	139
<i>Asia:</i>			
Auchan	21	26	32
Carrefour	126	156	200
Casino	46	50	53
Tesco.	69	84	105

FUENTES: Datos de las compañías.

100 de los movimientos detallistas intraeuropeos. Las compañías francesas son las más activas en este sentido y muchas están entrando en España.

Formatos y fórmulas

Las nuevas estrategias de los minoristas europeos se ejecutan mediante formatos y fórmulas. Los minoristas modifican continuamente sus fórmulas para satisfacer las necesidades de los consumidores y ampliar su base de clientes. La mayoría de los formatos llevan en vigor muchos años y las modificaciones e innovaciones se introducen mediante el desarrollo de fórmulas. En los últimos años, el único nuevo formato importante ha sido la página *web* en Internet, pero se han introducido nuevos formatos en países que carecían de ellos. Por ejemplo, en los países de Europa Central no había hipermercados hasta principios de la década de los noventa. Las nuevas fórmulas son más frecuentes, ya que los minoristas crean fórmulas dirigidas a grupos específicos.

En España, El Corte Inglés ha seguido una estrategia de crecimiento basada en la diversificación de formatos para satisfacer necesidades diferentes. A partir del formato dominante de los grandes almacenes, se ha expandido con éxito desarrollando distintas fórmulas en diversos formatos: hipermercados (Hipercor), supermercados (Supercor), tiendas de conveniencia (Opencor) y ventas por Internet (El sitio de las compras) y por televisión (La tienda en casa).

Tesco ha avanzado considerablemente en el desarrollo de fórmulas en los últimos cinco años, pasando de la creación de marcas para sus productos a la creación de marcas para sus fórmulas o establecimientos. En sus operaciones en el Reino Unido, Tesco tiene diversos formatos, todos ellos con una fuerte presencia de la marca Tesco, que generan las siguientes fórmulas:

- Tesco Extra —formato de hipermercado.
- Tesco Superstore —supermercado de gran tamaño, principalmente de productos de alimentación, que opera bajo dos enseñas:
 - Tesco Supermarket —formato de supermercado de tamaño medio.
 - Tesco Compact —supermercado más pequeño para ciudades pequeñas.
- Tesco Metro —supermercado en el centro de la ciudad.
- Tesco Express —formato de tienda de conveniencia.
- Tesco.com —formato de Internet.

Relaciones

El último factor determinante del cambio en el papel desempeñado por los minoristas europeos es el desarrollo de nuevas relaciones con otros agentes del canal de comercialización. Aunque los cambios en la cultura, la estrategia y los formatos son importantes a nivel individual, estos tres factores interactúan entre ellos mediante las relaciones del minorista con los clientes, los proveedores, los empleados y el gobierno. Algunos ejemplos de estas nuevas relaciones que actualmente

están llevando a cabo de forma activa los minoristas son:

- Fidelidad de los clientes y sistemas de recompensas (Pearson, 1994; Sopanen, 1996; Rayner, 1996). Humby *et al.* (2003) explican cómo la tarjeta de fidelización de Tesco ha cambiado la naturaleza de la relación entre Tesco y sus clientes.
- Relaciones con los proveedores mediante acuerdos de suministro globales (Hughes, 1999; Coopers y Lybrand, 1996; GEA, 1994).
- Desarrollo conjunto de marcas con los proveedores (Nooteboom, 1999).
- Remuneración de los empleados basada en el rendimiento del equipo en el que trabajan, a menudo utilizando criterios diferentes para los empleados de oficina y los trabajadores de ventas.
- Iniciativas conjuntas con el gobierno para incrementar la productividad de la distribución.

4. Síntesis y conclusiones

En este artículo se ha expuesto cómo el sector de la distribución minorista en Europa ha pasado por un período de intensa reestructuración desde mediados de la década de los noventa. Un aspecto esencial de esta reestructuración han sido los cambios en los hábitos de consumo en Europa, en las estrategias de las compañías minoristas, en los formatos y las fórmulas que se han desarrollado y en las relaciones que han establecido los minoristas con otros agentes del canal de distribución. Un aspecto implícito en estos cambios es la naturaleza altamente dinámica de la distribución. En este sentido, la innovación ha sido esencial para el éxito de los minoristas, pero se ha evolucionado desde la forma tradicional de innovación a la innovación de tipo «experiencial». El Esquema 1 muestra las diferencias entre la innovación tradicional basada en productos o procesos y la innovación basada en las experiencias.

La importancia clave de la innovación «experiencial» se debe a que actúa como catalizador del crecimiento

ESQUEMA 1

INNOVACIÓN TRADICIONAL Y «EXPERIENCIAL»

	Innovación tradicional	Innovación experiencial
Elemento central de la innovación	Productos y procesos	Entornos de experiencias —fórmulas y relaciones
Base del valor	Productos y servicios	Creación conjunta del entorno por parte de los clientes, el minorista y los proveedores
Naturaleza de la creación de valor	La compañía crea valor Abastecimiento de productos y servicios centrado en la cadena de suministro La oferta empuja y la demanda tira	El valor se crea conjuntamente Entornos para la construcción de experiencias por los clientes Creación conjunta de valor centrada en la persona a nivel individual
Función de la tecnología	Facilita las operaciones y las funciones Integración de la tecnología y los sistemas	Facilita la construcción de experiencias Integración de experiencias
Función de la cadena de suministro	Apoyo al abastecimiento de productos y servicios	La red de experiencias sirve de apoyo a la construcción conjunta de experiencias personalizadas

FUENTE: Basado en PRAHALAD Y RAMASWAMY (2003).

de los minoristas en economías maduras con reducido aumento del gasto del consumidor. La innovación hace que la productividad aumente, lo que los minoristas toman como base para obtener un mayor control sobre la actividad en el canal de distribución y también para llevar a cabo iniciativas de marketing con el fin de proporcionar mejores experiencias a los clientes. Ambas vías hacen que el crecimiento de las ventas minoristas sea mayor que el de la economía en su conjunto. Este crecimiento de las ventas como resultado de la innovación se muestra en el Esquema 2.

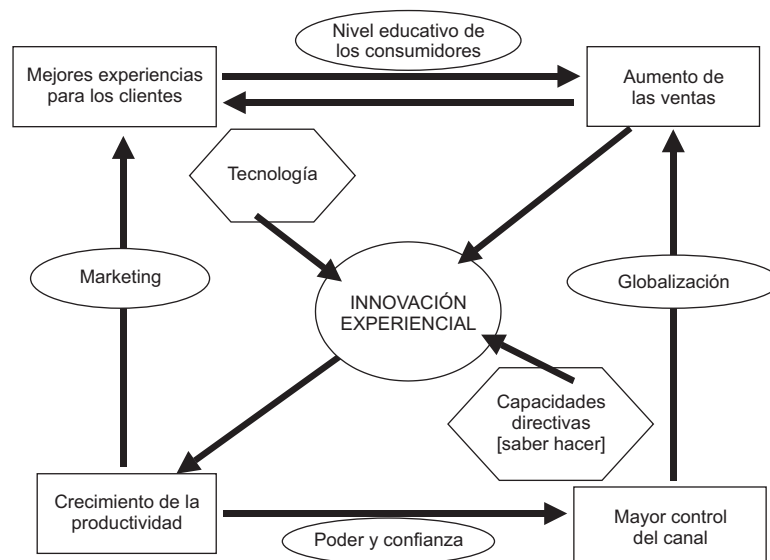
¿Qué implicaciones podrían tener estos cambios en los desarrollos futuros?

En primer lugar, los tipos de innovación que están demostrando ser muy poderosos son los que aprovechan el saber hacer de la empresa (Pontiggia y Sinatra, 1997), y no los que copian las acciones de otras empresas. Para ello, es necesario que el minorista

tenga una estructura y una cultura organizativas que faciliten el aprovechamiento de los conocimientos que posee. La competencia depende de la innovación constante que utiliza este saber hacer, por lo que es importante que la empresa posea dichas habilidades. Cada vez más aumenta la concienciación sobre el poder inherente de este saber hacer. La consecuencia es que firmas diferentes tendrán distintas repercusiones en las sociedades en las que entren. Además, la naturaleza de los cambios resultantes de la entrada de minoristas no europeos está controlada por los propios minoristas, y por el saber hacer que éstos quieran transferir a Europa.

En segundo lugar, el control de los minoristas de las marcas, los formatos y las fórmulas es esencial para el proceso descrito y para el éxito de los minoristas. Es probable que los avances futuros den lugar a que los minoristas no sólo tengan un control aún mayor de las marcas, sino que también amplíen más las extensiones de sus marcas. La naturaleza de las relaciones entre los

ESQUEMA 2

RELACIONES ENTRE LA INNOVACIÓN «EXPERIENCIAL»
Y EL AUMENTO DE LAS VENTAS DEL MINORISTA

FUENTE: DAWSON (2001).

minoristas y los proveedores locales será muy diferente de la actual. A medida que los principales minoristas tengan más fuentes de suministro fuera de Europa, los suministradores europeos tendrán que cambiar el conjunto de servicios que ofrecen para seguir siendo sus proveedores. Los nuevos papeles de la distribución minorista en Europa que se han expuesto al principio de este artículo se difundirán más, y el porcentaje del PIB de las economías europeas generado por las empresas detallistas aumentará.

En tercer lugar, los minoristas, al desarrollar sus actividades de marketing, irán más allá de los aspectos tradicionales del precio y el servicio y explorarán las ideas de «entorno experiencial» e «innovación experiencial». Como consecuencia, se implicará mucho más a los consumidores en la experiencia de compra, por lo que los beneficios se crearán conjuntamente y las relaciones serán beneficiosas tanto para el cliente como para el mi-

norista. La concepción del consumidor como un agente pasivo en las transacciones, incluso a veces objeto de explotación, no será apropiada para los minoristas del futuro. Este cambio importante en el modelo de negocio, que ya es evidente en las actividades de los principales minoristas, se difundirá de forma más generalizada a todo el sector minorista. A medida que el enfoque se adopte de forma más generalizada, será necesario realizar algunos cambios importantes en las habilidades de gestión las empresas y su capacidad de adaptación. Algunos minoristas locales no serán capaces de llevar a cabo estos cambios y es probable que fracasen. Otros responderán y desarrollarán ellos mismos nuevos métodos innovadores para competir basados en el saber hacer local en relación a los hábitos de los consumidores. Estos minoristas locales innovadores y con capacidad de adaptación serán la competencia más fuerte para los grandes minoristas.

En cuarto lugar, es poco probable que se invierta la fuerte tendencia a la concentración en el mercado, por lo que posiblemente la concentración empresarial aumentará en todos los sectores minoristas a nivel nacional, regional y local. Las economías de escala que poseen las compañías grandes, sobre todo debido a las fuentes de suministro globales, harán que bajen los precios en muchos campos, y los grandes minoristas se centrarán en incrementar sus volúmenes de ventas para mantener su rentabilidad. El resultado será un aumento de la concentración en el mercado. Junto con las economías de escala obtenidas a nivel de empresa, habrá economías de alcance obtenidas a nivel del establecimiento, las cuales también generarán un aumento de la concentración en el mercado.

Asociados a estos cuatro probables cambios, hay otros dos aspectos relevantes que hay que tener en cuenta para elaborar una visión del sector de la distribución comercial en Europa en los próximos cinco años. Varios de los cambios exigirán que se utilicen tecnologías convergentes de la información y la comunicación para facilitar los procesos de gestión que generarán los cambios. Las compañías que más se beneficiarán serán las que sean capaces de aplicar estas innovaciones tecnológicas facilitadoras. La gran cuestión a responder es el futuro papel que desempeñarán los gobiernos a la hora de modelar y regular el sector de la distribución, bien directamente mediante políticas sobre la competencia y derechos de establecimiento e indirectamente mediante políticas que afecten al entorno en el que operan los minoristas. De cualquier modo, las cuatro tendencias principales tenderán a tener lugar independientemente de la intervención de los gobiernos. Lo que quedará afectado por las políticas gubernamentales será la velocidad a la que se desarrollarán las tendencias.

Referencias bibliográficas

- [1] BURT, S. (1989): «Trends and Management Issues in European Retailing», *International Journal of Retailing*, 4 (4), 1-97.
- [2] BURT, S. (2000): «The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing», *European Journal of Marketing*, 34, 875-890.
- [3] CASARES, J.; MARTÍN, V. J. y ARANDA, E. (2004): «El tejido social del comercio. Contribución al mercado laboral», *Distribución y Consumo* (74), 5-23.
- [3] COLLA, E. (2004): «The Outlook for European Grocery Retailing», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (1), 47-69.
- [4] COOPERS y LYBRAND (1996): *European Value Chain Analysis Study*, ECR Europe, Utrecht.
- [5] COSTA, C.; GERSTENBERGER, W.; LACHNER, J.; NASSAU, T.; TÄGER, U. y WEITZEL, G. (1997): *Structures and Trends in the Distributive Trades in the European Union*, Ifo Institut, Munich.
- [6] DAWSON, J. (1982): *Commercial Distribution in Europe*, Croom Helm, Londres.
- [7] DAWSON, J. (1984): «Structural-Spatial Relationships in the Spread of Hypermarket Retailing», en KAYNAK, E. y SAVITT, R. (editores), *Comparative Marketing Systems*, Praeger, Nueva York, 156-182.
- [8] DAWSON, J. (1999): «The Evolution and Future Structure of Retailing in Europe», en JONES, K. (ed), *The Internationalisation of Retailing in Europe*, Centre for Study of Commercial Activity, Toronto, 1-13.
- [9] DAWSON, J. (2000): «Employment and Competitiveness», en *European Commission, Commerce 99*, Office for Official Publications of European Communities, Luxemburgo, 43-54.
- [10] DAWSON, J. (2001): «Is There a New Commerce in Europe?», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11 (3), 287-299.
- [11] EUROSTAT (2000): *Commerce 99 – Proceedings of the Seminar on Distributive Trades in Europe*, Eurostat, Luxemburgo.
- [12] EUROSTAT (2002): *Distributive Trades in Europe 1995-1999*, Data CD Eurostat, Luxemburgo.
- [13] FRASQUET, M.; GIL, I. y MOLLÁ, A. (2003): «Spain», en HOWE, S. (editor), *Retailing in the European Union: Structures, Competition and Performance*, Routledge, Londres, 126-154.
- [14] GEA (1994): «Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management», Coca-Cola Retailing Research Group – Europe, Londres.
- [15] GONZÁLEZ, O. y GONZÁLEZ, J. (2000): «Estrategias de cobertura espacial del mercado español de las cadenas líderes de hipermercados», *Información Comercial Española*, (789), 139-171.
- [16] GUILLÉN, M. V. y ORDIÑAGA, S. (2004): «Formación comercial. Un reto asumido por las Cámaras de Comercio», *Distribución y Consumo* (74), 39-56.
- [17] HUGHES, A. (1999): «Constructing Competitive Spaces: The Corporate Practice of British Retailer-Supplier Relationships», *Environment and Planning*, A31, 819-839.
- [18] HUMBY, C.; HUNT, T. y PHILLIPS, T. (2003): *Scoring points: How Tesco is Winning Customer Loyalty*, Kogan Page, Londres.

- [19] JIMÉNEZ, D.; GIMÉNEZ, M. L.; SÁNCHEZ, M. y SEGOVIA, C. (2005): «La distribución comercial minorista en la Europa de 15+10», *Distribución y Consumo*, (76), 5-20.
- [20] JEFFERYS, J. B. y KNEE, D. (1962): *Retailing in Europe: Present Structure and Future Trends*, Macmillan, Londres.
- [21] LAAKSONEN, H. y REYNOLDS, J. (1994): «Own Brands in Food Retailing Across Europe», *Journal of Brand Management*, 2 (1), 37-46.
- [22] MAPA (2004): *Hábitos alimentarios de los inmigrantes en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- [23] MARSHALL, D. W. (1995) (editor): *Food Choice and the Consumer*, Blackie, Londres.
- [24] MINTEL (2003): «Cross Border Retailing», *European Retail Briefing*, 44, 5-11.
- [25] NOOTEBOOM, B. (1999): *Inter-Firm Alliances*, Routledge, Londres.
- [26] PEARSON, S. (1994): «How to Achieve Return on Investment From Customer Loyalty – Part II», *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 3, 124-133.
- [27] PONTIGGIA, A. y SINATRA, A. (1997): «Learning for Growth: The United Colors of Benetton», en SINATRA, A. (editor), *Corporate transformation*, Kluwer, Dordrecht.
- [28] PRAHALAD, C. K. y RAMASWAMY, V. (2003): «The New Frontier of Experience Innovation», *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 12-18.
- [29] RAYNER, S. (1996): *Customer Loyalty Schemes*, Pearson, Londres.
- [30] RETAIL FORWARD (2003a): *Apparel Retailing in Western Europe*, Retail Forward, Columbus.
- [31] RETAIL FORWARD (2003b): *Apparel and Home-Goods Retailing in Central and Eastern Europe*, Retail Forward, Columbus.
- [32] REYNOLDS, J. y CUTHBERTSON, C. (2003): *Retail Strategy: A View From the Bridge*, Elsevier, Amsterdam.
- [33] REYNOLDS, H. E.; DRAGUN, D.; ROSEWELL, B. y ORMEROD P. (2005): «Assessing the Productivity of the UK Retail Sector», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15 (3), 237-280.
- [34] SOPANEN, S. (1996): *Customer Loyalty Schemes in Retailing Across Europe*, Oxford Institute of Retail Management, Oxford.
- [35] ZILIANI, C. (1999): *Micromarketing*, Egea: Milan.
- [36] ZILIANI, C. y BELLINI, S. (2004): «Retail Micro-Marketing Strategies and Competition», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (1), 7-18.